

PROFESSIONALITÀ E COMPETENZE

GOVERNANCE PREDITTIVA E DINAMICHE MULTIDISCIPLINARI
NEL MERCATO DEL LAVORO IN TRASFORMAZIONE

a cura di

**SILVIA CIUCCIOVINO, ALESSANDRO TOSCANO
FABIOLA LAMBERTI**



RIFLESSIONI GIURIDICHE SUL LAVORO

I I

Direttore

Silvia Ciucciovino
Università degli Studi Roma Tre

Comitato scientifico

Anna Maria Alaimo
Edoardo Ales
Ilario Alvino
Stefano Bellomo
Paola Bozzao
Maria Teresa Carinci
Luisa Corazza
Raffaele De Luca Tamajo
Fabio Massimo Gallo
Lucio Imberti
Pietro Lambertucci
Vito Sandro Leccese
Giovanni Mammone
Arturo Maresca
Antonella Occhino
Roberto Romei
Franco Scarpelli
Patrizia Tullin
Gaetano Zilio Grandi

RIFLESSIONI GIURIDICHE SUL LAVORO



La collana vuole promuovere, in un momento di grande trasformazione della legislazione lavoristica, l'approfondimento e il dibattito scientifico plurale in materia di lavoro, anche in relazione ai profili evolutivi della materia. Per questo motivo la collana vuole dare spazio a una riflessione scientifica di ampio respiro ed estesa su diversi ambiti, anche al fine di riannodare i legami indispensabili tra la materia del rapporto di lavoro, dell'intervento pubblico nel mercato del lavoro, dei servizi per il lavoro, delle relazioni industriali, della previdenza e della sicurezza sociale. Dall'altro lato, la collana intende dare spazio e valorizzare riflessioni giuslavoristiche attente ai profili interdisciplinari e ai punti di contatto con altre discipline sociali limitrofe che si occupano del lavoro e che possono aiutare il giurista a comprendere e a dare forma alle norme. Nello spirito di massima partecipazione al dibattito, anche delle giovani generazioni di studiosi, la collana ospita monografie, opere collettanee, ricerche, studi tematici elaborati sulla base di *call for papers* periodiche lanciate alla comunità scientifica su specifici argomenti ritenuti di particolare interesse.

In "Riflessioni giuridiche sul lavoro" sono pubblicate opere di alto livello scientifico. Il direttore approva le opere e le sottopone a referaggio con il sistema del « doppio cieco » (« *double blind peer review process* ») nel rispetto dell'anonimato sia dell'autore, sia dei due revisori incaricati. I revisori rivestono o devono aver rivestito la qualifica di professore universitario di prima fascia nelle università italiane o una qualifica equivalente nelle università straniere. Ciascun revisore formulerà una delle seguenti valutazioni: *a)* pubblicabile senza modifiche; *b)* pubblicabile previo apporto di modifiche; *c)* da rivedere in maniera sostanziale; *d)* da rigettare, tenendo conto della: *a)* significatività del tema nell'ambito disciplinare prescelto e originalità dell'opera; *b)* rilevanza scientifica nel panorama nazionale e internazionale; *c)* attenzione adeguata alla dottrina e all'apparato critico; *d)* adeguato aggiornamento normativo e giurisprudenziale; *e)* rigore metodologico; *f)* proprietà di linguaggio e fluidità del testo; *g)* uniformità dei criteri redazionali. Nel caso di giudizio discordante fra i due revisori, la decisione finale sarà assunta dal direttore, salvo casi particolari in cui il direttore medesimo provvederà a nominare tempestivamente un terzo revisore a cui rimettere la valutazione dell'elaborato. Le schede di valutazione verranno conservate, in doppia copia, in appositi archivi. Il termine per la valutazione non deve superare i venti giorni, decorsi i quali il direttore della collana, in assenza di osservazioni negative, ritiene approvata la proposta. Sono escluse dalla valutazione gli atti di convegno, le opere dei membri del comitato e le opere collettive di provenienza accademica. Il direttore, su sua responsabilità, può decidere di non assoggettare a revisione scritti pubblicati su invito o comunque di autori di particolare prestigio.

Classificazione Decimale Dewey

— 331.1228563 (23.) MERCATO DEL LAVORO. Applicazioni del computer. Intelligenza artificiale

Thema

— Soggetto: KCF . Economia del lavoro

— Qualificatori: 3MR. XXI secolo, 2000-2100

PROFESSIONALITÀ E COMPETENZE

***GOVERNANCE* PREDITTIVA E DINAMICHE
MULTIDISCIPLINARI NEL MERCATO
DEL LAVORO IN TRASFORMAZIONE**

a cura di

SILVIA CIUCCIOVINO, ALESSANDRO TOSCANO, FABIOLA LAMBERTI

contributi di

ANDREA TAURCHINI, CECILIA DUCCI, VALERIA VALENTINI





©

ISBN
979-12-218-2508-4

PRIMA EDIZIONE
ROMA 16 APRILE 2026

INDICE

- 9 *Introduzione. Governance predittiva e dinamiche professionali: profili giu-
slavoristici e modelli algoritmici per l'analisi dell'evoluzione delle compe-
tenze nel terziario e turismo*
di Silvia Ciucciovino, Alessandro Toscano, Fabiola Lamberti
1. Un'analisi predittiva integrata per i settori terziario e turismo nel Lazio, 9 – 2. La
formazione continua e l'apprendimento permanente come infrastrutture del mercato
del lavoro e leve di emancipazione professionale, 12 – 3. Competenze di mobilitazione
e competenze-ponte: la strategia della trasformabilità professionale, 16 – 4. *Governance*
predittiva del *mismatch* di competenze e ruolo delle parti sociali, 18 – 5. Scenari di
policy e transizioni settoriali nel Lazio, 20 – 6. Prospettive operative, 22.

Sezione I

Professioni e competenze nel settore Terziario

Modello predittivo e analisi dei processi di trasformazione del lavoro fino al 2035
di Andrea Turchini, Cecilia Ducci, Valeria Valentini

- 27 *Premessa*
- 29 **Capitolo I**
Il settore terziario in Italia: andamento e sfide odierne

- 37 **Capitolo II**
L'evoluzione del terziario in Italia: traiettorie di trasformazione e nuovi equilibri
2.1. Le professioni oggetto di indagine, 38 – 2.2. Megatrend e cambiamento: nuove direzioni per il lavoro terziario, 39 – 2.3. Occupazione terziaria: rischi, opportunità e direttrici evolutive, 51 – 2.4. Rischi e opportunità per il settore terziario al 2035, 61.
- 67 **Capitolo III**
Competenze emergenti, obsolescenza e nuove professioni nel settore terziario
3.1. L'evoluzione degli skillset, 68 – 3.2. Le professioni del futuro: formazione e skill mismatch, 105 – 3.3. Obsolescenza e nuove professioni nel settore terziario, 116 – 3.4. Nuove figure professionali nel terziario, 119 – 3.5. Offerta formativa e lifelong learning, 128.
- 137 *Conclusioni*

Sezione II

Professioni e competenze nel settore del turismo nel Lazio

Modello predittivo e analisi dei processi di trasformazione del lavoro fino al 2035
di Andrea Turchini, Cecilia Ducci, Valeria Valentini

- 141 *Premessa*
- 143 **Capitolo I**
Trasformazioni del settore turistico in Italia
- 149 **Capitolo II**
L'evoluzione delle professioni nel settore turistico
2.1. Le professioni oggetto di indagine, 150 – 2.2. Megatrend e turismo: traiettorie evolutive dei comparti occupazionali, 151 – 2.3. Professioni turistiche in cambiamento: crescita, stabilità e declino, 165 – 2.4. Rischi e opportunità nel settore turismo, 179.
- 185 **Capitolo III**
I processi trasformativi delle competenze delle professioni turistiche
3.1. Evoluzione degli skillset, 187 – 3.2. Gli effetti dell'evoluzione: mismatch, obsolescenza e nuove professioni, 228 – 3.3. Obsolescenza delle professioni, 236 – 3.4. Nuove professioni nel turismo, 241 – 3.5. Lifelong learning, 250 – 3.6. Percorsi formativi integrati, 260.
- 263 *Conclusioni*

INTRODUZIONE

GOVERNANCE PREDITTIVA E DINAMICHE PROFESSIONALI: PROFILI GIUSLAVORISTICI E MODELLI ALGORITMICI PER L'ANALISI DELL'EVOLUZIONE DELLE COMPETENZE NEL TERZIARIO E TURISMO

1. Un'analisi predittiva integrata per i settori terziario e turismo nel Lazio⁽¹⁾

Il panorama del mercato del lavoro italiano si presenta oggi come uno scenario in cui l'ibridazione tecnologica, la transizione ecologica, i mutamenti demografici e le crisi geopolitiche agiscono sinergicamente indirizzando la domanda di lavoro verso profili sempre più specializzati, multidimensionali e capaci di interagire con l'intelligenza artificiale e altre forme avanzate di automazione.

Le trasformazioni radicali che investono il mercato del lavoro impongono una riflessione giuridica profonda che non si limiti alla mera descrizione delle dinamiche occupazionali ma che sappia delineare un paradigma integrato di *governance* del capitale umano, ovvero delle professionalità e delle competenze emergenti⁽²⁾. Di fronte a tali sfide, la semplice analisi descrittiva appare insufficiente: è necessario adottare una metodologia predittiva, in grado di cogliere le traiettorie evolutive

(1) Gli Autori sono Coordinatori Scientifici della Ricerca *“Professioni e competenze nel settore Terziario. Modello predittivo e analisi dei processi di trasformazione del lavoro fino al 2035”* e della Ricerca *“Professioni e competenze nel settore Turismo. Modello predittivo e analisi dei processi di trasformazione del lavoro fino al 2035”*, entrambe a cura di: IT Logix, Labchain, Università degli Studi Roma Tre – Laboratorio OMDL Osservatori del mercato del lavoro e della contrattazione collettiva.

(2) S. CIUCCIOVINO, *Professionalità, occupazione e tecnologia nella transizione digitale*, in *Federalismi.it.*, Focus LPT, 2022, 9.

sistemiche e di offrire una rappresentazione dinamica delle professioni e delle competenze.

Nel dibattito contemporaneo, infatti, il tema della professionalità dei lavoratori non può più essere inteso come un concetto statico, ma deve essere interpretato come un sistema dinamico e fluido di *skill*, abilitazioni e capacità di mobilitazione conoscitiva e adattiva che si costruisce e si rinnova lungo l'intero arco della vita lavorativa, in un *continuum* tra apprendimento formale, non formale e informale.

Le due ricerche qui presentate, condotte da un gruppo interdisciplinare di giuslavoristi e ingegneri, si collocano in questo scenario di trasformazione del mercato del lavoro, con particolare attenzione all'evoluzione delle competenze professionali in settori strategici come il terziario e il turismo. L'obiettivo principale delle due indagini è quello di anticipare e interpretare le traiettorie evolutive delle professioni più rappresentative dei due settori, analizzando l'impatto combinato dei *megatrend* globali, delle innovazioni tecnologiche, dei cambiamenti demografici e delle nuove esigenze di sostenibilità ambientale e sociale.

Le finalità sono di natura sia prognostica che orientativa: da un lato, si intende fornire una mappa aggiornata delle professioni in crescita, stabili o in declino; dall'altro, si vogliono individuare le competenze chiave che dovranno essere necessariamente sviluppate per garantire la competitività e la resilienza delle imprese e dei lavoratori di fronte a un contesto di cambiamento strutturale.

Il contributo accademico di questo lavoro risiede nella capacità di integrare competenze scientifiche di matrice giuridica e ingegneristica proponendo una lettura multidimensionale delle trasformazioni in atto. Da un lato, la prospettiva giuslavoristica consente di analizzare le implicazioni normative, contrattuali e di tutela dei lavoratori; dall'altro, l'approccio ingegneristico permette di modellare e prevedere l'evoluzione delle competenze, individuando le traiettorie di *upskilling* e *reskilling* necessarie per accompagnare il cambiamento. Tale sinergia disciplinare si rivela fondamentale per affrontare la complessità delle trasformazioni in atto, che non riguardano solo la dimensione tecnologica, ma coinvolgono profondamente la natura stessa delle professioni e delle relazioni di lavoro.

La collaborazione interdisciplinare si traduce così in un'analisi che non solo descrive le tendenze del mercato del lavoro, ma offre

un'interpretazione critica delle implicazioni sociali, normative e formative, promuovendo una riflessione sull'adattamento degli strumenti formativi di fronte a un mercato in rapida evoluzione. L'impostazione metodologica opzionata consente di anticipare fenomeni di obsolescenza, disallineamento e nascita di figure professionali ibride che riflettono l'interazione fluida tra innovazioni tecnologiche, esigenze di sostenibilità e mutamenti organizzativi, identificando i *cluster* emergenti e le modalità di trasformazione delle professioni, in processi inediti di distacco, fusione e ibridazione.

L'approccio metodologico adottato nelle ricerche mette al centro esattamente questa concezione innovativa utilizzando modelli predittivi di Intelligenza Artificiale (IA) – e in particolare il modello SkillGraph⁽³⁾ – che rappresentano le competenze non come entità isolate, ma come nodi interconnessi in sistemi dinamici e reticolari, capaci di cogliere l'evoluzione non lineare e la polarizzazione delle professionalità. Tale modello, integrando grandi moli di dati provenienti da fonti istituzionali, amministrative e statistiche con tecniche di *machine learning*, *natural language processing* e simulazioni cognitive, consente di anticipare le traiettorie evolutive delle professionalità oggi note, di individuare competenze centrali e competenze ponte, nonché di valutare scenari di rischio e opportunità, stimando l'andamento occupazionale e l'evoluzione delle competenze nei prossimi dieci anni.

Gli strumenti di Intelligenza Artificiale in questo percorso di analisi rappresentano una infrastruttura cognitiva essenziale per leggere tempestivamente segnali deboli e *pattern* emergenti, favorendo un ruolo proattivo della bilateralità e dei fondi interprofessionali nella gestione predittiva delle politiche formative e del capitale umano. Questa prospettiva integrata rappresenta un modello esemplare di ricerca applicata, solida nel rigore accademico e proiettata verso l'impatto operativo,

(3) Skillgraph è uno strumento di elaborazione avanzata dei dati del mercato del lavoro frutto di una ricerca congiunta dell'Università degli Studi Roma Tre (Dipartimento di Economia) e IT Logix S.r.l., coordinata dalla Prof.ssa Silvia Ciucciovino. Skillgraph si fonda su una metodologia complessa che, utilizzando le informazioni presenti nei sistemi nazionali e regionali dei servizi per il lavoro e le informazioni rese disponibili dalle diverse classificazioni a livello nazionale e internazionale, sinergicamente rispetto ad un'attività di *crawling* delle informazioni tramite *web*, sfrutta il potere informativo dei collegamenti tra le diverse competenze agite nel lavoro aumentando le capacità analitiche e predittive degli strumenti a supporto delle politiche attive per il lavoro.

in linea con le richieste eterogenee di un sistema economico e sociale in continuo mutamento, che necessita di strategie conoscitive e formative all'altezza della complessità contemporanea.

Nel contesto più ampio del mercato del lavoro in trasformazione, queste ricerche assumono un valore strategico poiché offrono strumenti utili per orientare le politiche formative, occupazionali e di sviluppo professionale. Le indagini si propongono di alimentare un dibattito scientifico e operativo sulle competenze del futuro, indispensabile per sostenere la competitività del sistema produttivo e la coesione sociale in un contesto di crescente complessità e incertezza.

La dinamica della domanda di lavoro, la polarizzazione tra profili in espansione e profili a rischio di obsolescenza, la necessità di percorsi di *lifelong learning* e la richiesta di competenze ibride e trasversali sono temi centrali che emergono con forza dai risultati delle analisi. Questa modalità operativa consente di intervenire con tempestività su *cluster* di competenze e su segmenti professionali a rischio, ottimizzando l'allocazione di risorse e consolidando un sistema di apprendimento che non è una mera risposta reattiva, ma un fattore di emancipazione e inclusione sociale.

In questo scenario, il ruolo degli enti bilaterali e dei sistemi formativi si configura come strategico perché è chiamato a superare la logica del catalogo formativo statico per abbracciare quella di una piattaforma adattiva, capace di accompagnare le imprese e i lavoratori verso il futuro del lavoro, con strumenti in grado di comprendere, anticipare e guidare il cambiamento.

2. La formazione continua e l'apprendimento permanente come infrastrutture del mercato del lavoro e leve di emancipazione professionale

Le ricerche predittive sul futuro del lavoro nei settori terziario e turismo restituiscono un'evidenza inequivocabile: siamo di fronte non a un semplice cambiamento congiunturale, bensì a una trasformazione sistemica e strutturale delle professioni, dei fabbisogni di competenze e dei modelli organizzativi del lavoro.

L'analisi predittiva evidenzia una marcata polarizzazione del mercato del lavoro nei settori terziario e turismo. Da un lato, assistiamo alla crescita di professioni ad alta qualificazione, caratterizzate da competenze ibride – digitali, gestionali, relazionali, ambientali – e dalla capacità di interagire con sistemi intelligenti. Sotto altro profilo, osserviamo il declino progressivo di mansioni standardizzate, ripetitive e a bassa qualificazione, sostituibili da automazione e intelligenza artificiale.

Nel settore terziario, circa il 50% delle professioni è destinato a un andamento negativo entro il 2035, di cui il 22% in forte decrescita, mentre il 30% delle figure professionali sarà in crescita o forte crescita, concentrate nei servizi *knowledge-intensive*, ICT, consulenza e finanza.

Nel settore turismo, il quadro risulta più eterogeneo: solo il 7% delle professioni è in forte decrescita, mentre oltre il 40% delle professioni registrerà una crescita trasformativa della domanda occupazionale, trainata da digitalizzazione, personalizzazione dei servizi e sostenibilità.

Questa polarizzazione non rappresenta soltanto una questione economica, ma una sfida giuridica e istituzionale di primaria importanza.

Nelle economie moderne caratterizzate da trasformazione continua, il bagaglio di competenze del lavoratore diventa il principale fattore di occupabilità e di resilienza professionale nel lungo termine. La ricerca empirica ha dimostrato che il fenomeno della disoccupazione tecnologica, per la prima volta sistematicamente teorizzato da Keynes nel 1932⁽⁴⁾, non rappresenta un'eventualità occasionale ma una tendenza strutturale in economie soggette a innovazione accelerata⁽⁵⁾.

Le competenze acquisite all'inizio della carriera tendono progressivamente a obsolescenza: secondo le stime del Cedefop, entro il 2027 il 44% delle competenze dei lavoratori sarà soggetto a trasformazioni significative, con una domanda crescente di abilità cognitive complesse,

(4) M. KEYNES, *Economic Possibilities for our Grandchildren*, in *Essays in Persuasion*, New York, Harcourt Brace, 1932, poi rieditato, New York, W.W. Norton & Co., 1963, 358 ss. L' A. affermava testualmente «We are being afflicted with a *new disease* of which some readers may not yet have heard the name, but of which they will hear a great deal in the years to come—namely, technological unemployment».

(5) F. LAMBERTI, *Formazione, occupabilità e certificazione delle competenze (tramite blockchain): un'alternativa alla "disoccupazione tecnologica"*, in M. BIASI (a cura di), *Diritto del lavoro e intelligenza artificiale*. Milano, 2024, 290; S. CIUCCIOVINO, M. FAIOLI, A. TOSCANO, *Oltre il concetto di Blockchain: tecnica sociale di regolazione, fascicolo elettronico e nuovi diritti del lavoratore*, in *Federalismi.it*, Focus LPT, Editoriale, 18 gennaio 2021.

competenze digitali, capacità di adattamento, resilienza e *learning agility*.

In questo scenario profondamente mutevole, l'apprendimento permanente cessa di essere una scelta individuale facoltativa e diventa una vera e propria infrastruttura del mercato del lavoro, una leva indispensabile per la coesione sociale, l'eguaglianza di opportunità e la prevenzione dell'esclusione occupazionale⁽⁶⁾.

Le ricerche predittive indicano che entro il 2035 oltre l'85% dei posti di lavoro nel terziario richiederà competenze di livello intermedio o superiore, con una quota crescente di competenze digitali, gestionali e relazionali complesse. Contemporaneamente, i dati di reclutamento mostrano che i principali *driver* di selezione dei candidati non risiedono soltanto nelle competenze tecniche specialistiche, ma sempre più frequentemente nelle c.d. *soft skills* – capacità di apprendimento autonomo, adattabilità, comunicazione efficace, resilienza – vale a dire quelle competenze maggiormente correlate alla capacità di governare il cambiamento.

Questo fenomeno evidenzia come la formazione continua sia progressivamente entrata nel cuore della competitività aziendale e della strategicità organizzativa. Tuttavia, rimane irrisolto il problema della effettiva realizzazione del diritto soggettivo alla formazione, specie per i segmenti di lavoratori più vulnerabili: lavoratori stagionali nel turismo, occupati a tempo determinato, lavoratori delle piattaforme digitali, personale meno qualificato nelle funzioni di supporto. La formazione tende ad essere concentrata nei segmenti ad alta qualificazione, riproducendo e amplificando le disuguaglianze già presenti nel mercato del lavoro.

Il diritto alla formazione dei lavoratori, già riconosciuto dall'ordinamento italiano (art. 4, L. 92/2012; art. 117 Cost.), deve essere progressivamente valorizzato come diritto soggettivo a valenza costituzionale (artt. 4, 35, 38 Cost.), quale strumento imprescindibile per garantire occupabilità, contrasto alla disoccupazione tecnologica, rafforzamento della mobilità professionale e prevenzione della segregazione occupazionale, in linea con la recente lettura dinamica dell'art. 2103 c.c. che valorizza la polifunzionalità e la polivalenza delle mansioni.

(6) S. CIUCCIOVINO, *Apprendimento e tutela del lavoro*, Giappichelli, Torino, 2013, 70 ss.

La professionalità, quale categoria centrale del diritto del lavoro, deve essere intesa non come statica qualificazione all'ingresso, ma come processo dinamico e continuo di sviluppo, adattamento e trasformazione delle capacità del lavoratore⁽⁷⁾. In altre parole, la professionalità dell'era contemporanea, caratterizzata dalla rapidità della innovazione tecnologica e organizzativa, è una professionalità capace di rimodellarsi costantemente, di incorporare nuove conoscenze e competenze, di transitare tra campi occupazionali precedentemente separati. Analogamente, il diritto all'aggiornamento e all'incremento delle competenze non può più essere relegato al rango di opportunità facoltativa, ma deve emergere come componente essenziale del sistema di protezione del lavoro lungo tutto l'arco della vita professionale.

La formazione continua, intesa in senso lato come comprensiva di formazione aziendale, formazione continua in senso stretto, istruzione tecnica superiore, aggiornamento e *learning on the job*, rappresenta il fulcro di una strategia globale di emancipazione professionale e di compensazione degli squilibri di potere che caratterizzano il rapporto di lavoro contemporaneo. Laddove la negoziazione salariale risulta sempre più debole, laddove la sicurezza occupazionale tende a ridursi per effetto di processi di precarizzazione e frammentazione, l'investimento nell'accrescimento delle competenze e della *employability* costituisce una delle poche leve efficaci per rafforzare la posizione del lavoratore all'interno del mercato.

La contrattazione collettiva può uscirne rafforzata come sede privilegiata per la definizione di patti formativi, in funzione della costruzione di percorsi modulari adattivi e della valorizzazione delle competenze ponte, che abilitano transizioni professionali fluide e spostamenti verticali e orizzontali nel mercato del lavoro, prevenendo l'esclusione occupazionale e il *mismatch*⁽⁸⁾.

Una vera strategia di apprendimento permanente richiede dunque un cambiamento di prospettiva: dalla visione della formazione come *benefit* aziendale discrezionale e come investimento selettivo riservato ai lavoratori in posizioni strategiche, alla concezione della

(7) M. BROLLO, *Tecnologie digitali e nuove professionalità*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2019, 2, 478 ss.

(8) S. CIUCCIOVINO, *L'intermediazione alla prova dello skill mismatch*, in *Lavoro e Diritto*, 2023, 2, 309 ss.

formazione come diritto universale, modulato in base alle specificità settoriali e territoriali, garantito indipendentemente da vincoli occupazionali o contrattuali⁽⁹⁾.

Ciò richiede la mobilitazione di risorse pubbliche, di risorse della contrattazione collettiva, di risorse aziendali e di risorse dedicate dei fondi interprofessionali, in un disegno coerente e coordinato.

3. Competenze di mobilitazione e competenze-ponte: la strategia della trasformabilità professionale

Le analisi condotte attraverso il modello SkillGraph hanno prodotto un risultato particolarmente significativo dal punto di vista sia analitico che di *policy*: le competenze strategiche per il futuro non sono più soltanto *skill* tecnico-specialistiche, ma anche le cosiddette *competenze di mobilitazione* e, ancora più specificamente, *competenze-ponte*.

Questo risultato rappresenta un superamento della tradizionale dicotomia tra competenze specializzate e competenze trasversali.

Le *competenze di mobilitazione* sono meta-competenze, capacità cioè di imparare ad imparare, di collegare domini di conoscenza differenti, di utilizzare le tecnologie per ampliare le proprie capacità operative, di riarticolare percorsi professionali in risposta a mutamenti del contesto.

Le *competenze-ponte* costituiscono una sottocategoria particolarmente strategica: si tratta di *skill* che – pur non essendo necessariamente le più diffuse dal punto di vista statistico o le più tecnicamente specializzate – hanno la capacità unica di connettere *cluster* professionali differenti e di permettere a un lavoratore di transitare da un'occupazione in declino a una in crescita. Esse funzionano come “cerniere” tra universi occupazionali precedentemente separati, consentendo al lavoratore di mantenere una continuità professionale anche attraverso cambiamenti significativi delle mansioni svolte.

Nel settore del turismo laziale, ad esempio, competenze-ponte particolarmente rilevanti includono la *digital communication*, che collega

(9) D. GAROFALO, *Rivoluzione digitale e occupazione: politiche attive e passive*, in *Il lavoro nella giurisprudenza*, 2019, 4, 330.

il tradizionale *front-office* alberghiero con il *marketing* digitale, il *green awareness* e competenze ambientali di base; il *customer experience design* e la gestione dei *social media*.

Un/una responsabile del ricevimento può utilmente transitare verso ruoli di *community manager* o specialista in *marketing digitale*, mantenendo la comprensione profonda dei processi organizzativi alberghieri e della esperienza del cliente, ma ampliandoli verso competenze digitali e comunicative pure. Analogamente, competenze di *green awareness* e di sostenibilità ambientale – pur essendo ancora emergenti – abilitano transizioni verso segmenti in forte crescita come il turismo sostenibile e l'eco-turismo, costituendo una via di valorizzazione professionale per lavoratori attualmente impiegati nel turismo convenzionale.

Nel settore terziario, le competenze-ponte di più strategica rilevanza sono la *data literacy* e la capacità di interpretare processi algoritmici, nonché la *IA literacy*, vale a dire la comprensione operativa dei sistemi di intelligenza artificiale. Queste competenze – che non pretendono di trasformare il lavoratore in *data scientist* o esperto di *machine learning*, ma semplicemente lo rendono capace di comprensione critica e consapevole dei processi algoritmici che caratterizzano la sua attività lavorativa – fungono da ponte tra le figure professionali tradizionali e le nuove figure ibride emergenti.

L'identificazione delle competenze-ponte attraverso l'analisi predittiva consente di progettare percorsi di *reskilling* strategico e tempestivo. Piuttosto che attendere che la crisi occupazionale diventi manifesta, le organizzazioni e gli enti territoriali possono intervenire proattivamente sui lavoratori occupati nelle professioni individuate come vulnerabili, iniziando ad inserire nelle loro traiettorie formative le competenze-ponte che li metteranno in grado di transitare verso occupazioni in crescita. Questo approccio risulta economicamente (e umanamente) molto più efficiente rispetto alla gestione *ex post* della disoccupazione attraverso ammortizzatori sociali e politiche attive reattive.

La strategia delle competenze-ponte richiede, tuttavia, un superamento della logica di formazione standardizzata e centralizzata verso una logica di personalizzazione dell'apprendimento permanente, organizzato per moduli, dinamico e adattivo.

La standardizzazione dei processi formativi deve lasciare spazio a percorsi modulari, personalizzati e dinamici, orientati non solo a

riqualificare lavoratori per nuove mansioni, ma a creare ecosistemi di apprendimento capaci di sostenere l'autonomia professionale nel lungo periodo⁽¹⁰⁾.

I percorsi formativi non possono più essere erogati secondo schemi predeterminati, validi indistintamente per tutti i lavoratori del settore, ma devono essere costruiti attorno alle esigenze specifiche di transizione professionale di ciascun lavoratore, tenendo conto della sua dotazione iniziale di competenze, della sua traiettoria professionale, dei segmenti occupazionali verso cui potenzialmente transitare⁽¹¹⁾.

4. Governance predittiva del *mismatch* di competenze e ruolo delle parti sociali

Le trasformazioni del mercato del lavoro, se non governate attraverso strategie consapevoli e coordinate, producono inevitabilmente un ampliamento delle disuguaglianze, l'accentuazione dei divari territoriali e fenomeni di esclusione occupazionale strutturale, soprattutto nei confronti dei segmenti di lavoratori meno qualificati, dei giovani senza esperienza, dei lavoratori in transizione occupazionale⁽¹²⁾.

La principale sfida per la moderna articolazione delle politiche attive del lavoro⁽¹³⁾ consiste nel passaggio dalla logica di intervento compensativo *ex post* – vale a dire la gestione della disoccupazione già manifestatasi attraverso ammortizzatori sociali, ricollocamento emergenziale e misure reattive – verso una logica di *governance* anticipatoria, capace di prevedere i cambiamenti, di orientarli consapevolmente e di attivare interventi tempestivi di preparazione dei lavoratori all'evoluzione della domanda di lavoro.

Le mappe di correlazione tra rischi e opportunità elaborate mediante le analisi predittive rappresentano un dispositivo operativo di

(10) N. De ANGELIS, *Il vaccino e la cura. La formazione dei lavoratori come strumento per il mercato*, in *Diritto del Mercato del Lavoro*, 2022,3, 611 ss.

(11) S. CIUCCIOVINO, *Microcredenziali e "certificazioni" delle competenze dei lavoratori nella prospettiva dell'apprendimento permanente*, in *Federalismi.it*, Focus LPT, 2025, 14.

(12) L. VALENTE, *Gli attori del mercato del lavoro in rapporto diretto con imprese e lavoratori*, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, 2022, 4, 633.

(13) L. CASANO, *Ripensare il "sistema" delle politiche attive: l'opportunità (e i rischi) della transizione ecologica*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2021, 4, 997 ss.

notevole innovatività, volto a sostenere l'applicazione di una prospettiva anticipatoria. Ogni figura professionale esaminata viene collocata all'interno di uno spazio bidimensionale articolato lungo due coordinate: da un lato, il grado di esposizione ai fattori di rischio (automazione, obsolescenza, contrazione della domanda occupazionale); dall'altro, l'intensità delle opportunità (potenziale innovativo, incremento della domanda, importanza strategica in relazione alle transizioni in atto). Questo posizionamento consente di identificare quattro zone strategiche distinte, ognuna richiedente risposte di *policy* profondamente diverse.

Le professioni nelle zone ad alto rischio e alta diffusione occupazionale richiedono interventi di *reskilling* strutturale immediato: laddove una professione è largamente diffusa ma sottoposta a pressioni di automazione e declino della domanda, l'intervento pubblico e delle parti sociali deve essere intensivo, tempestivo e rivolto a costruire architetture formative radicali, capaci di reindirizzare carriere già consolidate verso ambiti completamente nuovi.

Al contrario, le professioni nelle zone ad alta opportunità e bassa diffusione richiedono strategie di *recruiting* mirato e investimenti selettivi in formazione pre-inserimento: in questi casi l'esigenza non è di proteggere l'occupazione in declino, ma di favorire l'attrazione di candidati qualificati verso nuovi settori in espansione, anche attraverso incentivi formativi e programmi di preparazione professionale.

Le professioni posizionate nelle zone intermedie, caratterizzate da rischi e opportunità equilibrati, richiedono strategie di *upskilling* graduale e di monitoraggio continuo. In questi contesti, l'intervento pubblico e delle parti sociali deve essere meno dirompente, orientato al rafforzamento del profilo di competenze dei lavoratori attuali, alla facilitazione di percorsi di carriera interna e alla creazione di condizioni affinché il cambiamento organizzativo avvenga in modo ordinato e controllato.

Infine, le professioni nelle zone di stabilità relativa richiedono strategie di *retention*, valorizzazione interna e costruzione di percorsi di carriera, focalizzandosi sulla preservazione della qualità occupazionale e sulla prevenzione di processi di de-qualificazione.

Questa classificazione permette di oltrepassare l'approccio uniforme *one size fits all* delle tradizionali politiche attive, favorendo l'elaborazione

di interventi predittivi, tempestivi e calibrati, pienamente adattabili alle peculiarità dei diversi contesti settoriali e territoriali⁽¹⁴⁾.

Il Lazio rappresenta un *case study* emblematico proprio di questa necessità di *governance* multilivello e cooperativa: l'area metropolitana di Roma costituisce un polo attrattivo di capitale umano qualificato, innovazione e servizi avanzati, mentre le province presentano fragilità strutturali, mercati del lavoro segmentati, rischi di esclusione occupazionale crescente. La disaggregazione territoriale delle previsioni predittive è pertanto fondamentale per identificare le aree critiche in cui concentrare interventi intensivi di politiche attive personalizzate, evitando l'appiattimento su medie regionali che finiscono inevitabilmente per penalizzare i territori più fragili.

5. Scenari di *policy* e transizioni settoriali nel Lazio

Le due ricerche si collocano all'interno di un ampio e complesso dibattito scientifico relativo all'evoluzione delle competenze professionali nei settori chiave dell'economia italiana, con particolare riferimento al terziario e al turismo nel Lazio, osservati attraverso un orizzonte temporale esteso fino al 2035.

Inserite nella cornice più generale di un mercato del lavoro profondamente segnato da processi di trasformazione tecnologica, demografica e organizzativa, queste indagini intendono offrire un contributo rigoroso e originale, frutto dell'integrazione tra competenze giuslavoristiche e ingegneristiche, per una lettura anticipatoria delle dinamiche occupazionali e formative in atto.

L'obiettivo, come accennato, è duplice: da un lato, delineare i *trend* di sviluppo, declino e modificazione delle professioni e delle competenze richieste nei comparti considerati; dall'altro, proporre strumenti e modelli per orientare le politiche attive del lavoro, la formazione continua e la *governance* aziendale in chiave adattiva e sostenibile.

Nel settore del turismo laziale, le evidenze predittive indicano opportunità significative di crescita occupazionale trainata da innovazione

(14) S. CIUCCIOVINO, *Professioni e competenze del futuro alla prova delle grandi transizioni. IA e analisi predittive delle trasformazioni degli skillset nel Turismo e Terziario*, in corso di pubblicazione.

nei modelli di offerta turistica. La transizione verso il turismo esperienziale, sostenibile e accessibile rappresenta non soltanto una sfida di sostenibilità ambientale, ma una concreta opportunità di ampliamento della base occupazionale e di qualificazione delle professioni. Ciò richiede una rinnovata capacità di cogliere le potenzialità di valorizzazione dello straordinario patrimonio territoriale del Lazio – dalle aree costiere ai comuni delle province interne, dai borghi storici ai sistemi naturalistici – e di formare figure professionali ibride capaci di integrare consapevolezza ambientale, competenze gestionali e *digital skills*.

Nel settore terziario, la transizione verso i servizi *knowledge-intensive*, le competenze digitali avanzate, l'intelligenza artificiale applicata rappresentano la principale fonte di crescita occupazionale. Le aree critiche in cui concentrare investimenti formativi includono *data analytics*, *cybersecurity*, *compliance* regolatoria, sostenibilità ambientale (ESG), commercio omnicanale intelligente. Contemporaneamente, la vulnerabilità dei segmenti occupazionali tradizionali nei servizi – logistica convenzionale, amministrazione di routine, servizi al pubblico meno qualificati – richiede interventi particolarmente intensivi di *reskilling* strategico, focalizzati sulle competenze-ponte che permettono transizioni verso questi ambiti emergenti.

In questo contesto, la contrattazione collettiva e la bilateralità sono chiamate ad assumere un ruolo centrale e qualitativamente nuovo, superando le loro funzioni storicamente consolidate di regolazione salariale e normativa per incorporare una vera e propria funzione partecipativa nella governance anticipatoria delle trasformazioni professionali⁽¹⁵⁾. Ciò comporta l'integrazione, nell'oggetto della negoziazione, di strumenti di monitoraggio predittivo dei fabbisogni professionali, di clausole contrattuali orientate all'*upskilling* e al *reskilling* anticipatorio, di piattaforme di co-progettazione delle strategie formative.

Gli enti bilaterali – EBiT Lazio per il terziario, EBTL per il turismo – possiedono caratteristiche organizzative e istituzionali uniche che li abilitano a diventare motori operativi di *governance* predittiva: rappresentanza congiunta di imprese e lavoratori, disponibilità di risorse

(15) S. CIUCCIOVINO, *Trasformazioni tecnologiche e professionalità soggettiva nella prospettiva del mercato del lavoro*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 2025, 2, I, 202 ss.

economiche versate dai diretti interessati, capacità operativa, prossimità ai territori e conoscenza diretta dei fabbisogni occupazionali⁽¹⁶⁾.

Questi soggetti possono utilizzare i modelli predittivi forniti per raccogliere e interpretare segnali deboli provenienti dai mercati del lavoro territoriali, anticipare esigenze formative emergenti, coordinare interventi di *reskilling* nei segmenti professionali e nei territori più vulnerabili. Questo ruolo richiede, tuttavia, un significativo rafforzamento capacitativo di questi enti, lo sviluppo di competenze specialistiche in analisi dati e previsione, il potenziamento dei sistemi informativi sottostanti, la costruzione di *partnership* con università, centri di ricerca e istituzioni pubbliche territoriali.

I fondi interprofessionali, dal canto loro, devono evolvere da strumenti di mero finanziamento della formazione a veri e propri motori di innovazione formativa, privilegiando progetti che valorizzino le competenze-ponte e facilitino la mobilità professionale.

In questo modello, la formazione cessa di essere un'attività programmata *ex ante* sulla base di procedure standardizzate per diventare un processo continuamente adattivo, rispondente ai cambiamenti reali del mercato del lavoro e orientato a sfide concrete di transizione professionale.

6. Prospettive operative

Governare la transizione – piuttosto che subirla passivamente – significa costruire un futuro del lavoro più resiliente e più giusto, riaffermando il primato della volontà collettiva negoziata nell'indirizzare il cambiamento tecnologico verso fini socialmente desiderabili. Le trasformazioni in atto nei settori terziario e turismo non rappresentano un destino ineluttabile, ma un terreno di scelte politiche ed economiche in grado di orientarle verso modelli più inclusivi, equi e sostenibili.

Le risultanze delle ricerche predittive sul turismo e sul terziario indicano chiaramente che solo un approccio integrato e anticipatorio,

(16) S. CIUCCIOVINO, *Contrattazione collettiva e politiche attive del lavoro*, in *Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali*, 2021, 172, 641 ss.; A. ALAIMO, R. DI MEO, *Politiche attive del lavoro e formazione nella doppia transizione: impresa, sindacato e contrattazione collettiva*, in *Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali*, 2025, 186, 252.

fondato su una solida base scientifica e giuridica e articolato attraverso una rete multilivello di *governance* partecipata, può garantire un futuro del lavoro resiliente, inclusivo e sostenibile, in cui la professionalità si configura come un patrimonio plastico e dinamico da valorizzare attraverso un investimento continuo e condiviso nel capitale umano.

Questo, in definitiva, significa riaffermare il diritto del lavoro come diritto alle competenze, alla formazione continua e alla mobilità professionale, in coerenza con il dettato costituzionale e i principi ispiratori dell'Unione Europea, nonché in linea con le più avanzate riflessioni dottrinali e le articolate esigenze della dimensione contrattuale e sociale del lavoro.

La contrattazione collettiva, le parti sociali e gli enti bilaterali sono chiamati a diventare co-protagonisti attivi⁽¹⁷⁾ di una *governance* predittiva e strategica del mercato del lavoro, incorporando stabilmente clausole anticipatorie, indicatori predittivi e strategie di formazione continua personalizzata.

Il Lazio, con le sue eccellenze, la sua complessità territoriale e le sue fragilità, rappresenta un laboratorio privilegiato per la sperimentazione di modelli innovativi di *governance* del lavoro, capaci di coniugare competitività economica, inclusione sociale e piena realizzazione dei diritti fondamentali dei lavoratori.

In altre parole, governare le trasformazioni del mercato del lavoro, delle professionalità e delle competenze significa promuovere un salto di qualità nell'armonizzazione tra innovazione tecnica e quadro normativo, tra esigenze produttive e diritti individuali e collettivi, tra dinamiche di mercato e politiche sociali.

La sfida è ambiziosa, ma le evidenze scientifiche, gli strumenti tecnologici oggi disponibili e il patrimonio ricco di esperienze e competenze delle parti sociali offrono un'opportunità storica per costruire un sistema di competenze all'altezza delle trasformazioni profonde che viviamo.

(17) L. ZOPPOLI, *Rappresentanza collettiva e mercati transizionali del lavoro: le prospettive di cambiamento*, in S. CIUCCIOVINO, D. GAROFALO, A. SARTORI, M. TIRABOSCHI, A. TROJSI, L. ZOPPOLI (a cura di), *Flexicurity e mercati transizionali del lavoro. Una nuova stagione per il diritto del mercato del lavoro?*, ADAPT University Press, 2021, 221 ss.

SEZIONE I
PROFESSIONI E COMPETENZE NEL SETTORE TERZIARIO

**MODELLO PREDITTIVO E ANALISI DEI PROCESSI
DI TRASFORMAZIONE DEL LAVORO FINO AL 2035**

Andrea Turchini, Cecilia Ducci, Valeria Valentini

PREMESSA

Nella presente sezione si analizzano le trasformazioni in atto e le **prospettive future delle professioni e delle competenze nel settore terziario**, con particolare attenzione alla regione **Lazio**, da oggi al 2035.

Il terziario rappresenta da tempo il cuore pulsante dell'economia italiana, in termini di occupazione, valore aggiunto e capacità di innovazione. In un contesto di transizione digitale, ecologica e demografica, questo settore è chiamato a ridefinire in modo profondo le proprie funzioni produttive, i modelli organizzativi e il fabbisogno di competenze.

Lo studio è stato condotto attraverso una combinazione di analisi desk e strumenti di intelligenza artificiale, facendo leva su un **modello predittivo basato su LLM (Large Language Models) e SkillGraph®**, un grafo semantico delle competenze. Questo approccio ha permesso di incrociare previsioni macroeconomiche e settoriali con dati aggiornati sul mercato del lavoro e sulle traiettorie evolutive delle professioni.

Attraverso questa metodologia, lo studio offre un'analisi proiettiva sul futuro del settore terziario con un **orizzonte temporale di 10 anni (2025-2035)**, con l'obiettivo di identificare i principali *trend* tecnologici, ambientali, demografici e organizzativi, che guideranno la trasformazione del settore in Italia e, in particolare, nel Lazio.

L'analisi intende inoltre valutare come evolverà la **domanda di lavoro**, individuando le professioni destinate a espandersi e quelle che invece saranno soggette a un progressivo ridimensionamento.

Parallelamente, la ricerca si concentra sull'**evoluzione delle competenze richieste**, mettendo in luce l'emergere di nuove competenze tecnico-professionali, trasversali e digitali.

La ricerca si propone di offrire previsioni sull'evoluzione delle professioni, delineando l'affermazione di **nuovi profili professionali** ibridi, nati dall'intersezione tra innovazione tecnologica, sostenibilità e trasformazione organizzativa.

Questa sezione è strutturata in tre capitoli principali:

- Il **primo capitolo** propone una panoramica del settore terziario in Italia, con un *focus* sul Lazio. Analizza inoltre l'importanza strategica del settore per l'economia e l'occupazione, anche in relazione ai trend internazionali. Il capitolo affronta alcune criticità strutturali del comparto, come la polarizzazione contrattuale, il disallineamento tra domanda e offerta di competenze, la transizione verso modelli organizzativi digitali e sostenibili e le sfide poste dall'invecchiamento demografico.
- Il **secondo capitolo** fornisce un'analisi dettagliata della domanda di lavoro nel settore terziario con uno sguardo ai prossimi 10 anni. In particolare, identifica i *megatrend* ed i *microtrend* che influenzeranno l'evoluzione occupazionale nei diversi ambiti del terziario (commercio, distribuzione, servizi alle imprese e alla persona), mappando le professioni emergenti e quelle a rischio di obsolescenza, con una rappresentazione per livelli di opportunità occupazionale.
- Il **terzo capitolo** approfondisce l'evoluzione della domanda di competenze nei principali sotto-settori del terziario. Si evidenzia il crescente rilievo delle competenze digitali, ambientali, relazionali e adattive, a fronte di una progressiva ibridazione dei ruoli professionali. Viene inoltre esaminato il fenomeno dello *skill mismatch*, con particolare attenzione al contesto laziale, e si fornisce un confronto tra le competenze emergenti e l'offerta formativa oggi disponibile, con proposte operative per la programmazione della formazione continua e professionale.

CAPITOLO I

IL SETTORE TERZIARIO IN ITALIA: ANDAMENTO E SFIDE ODIERNE

Negli ultimi anni, il settore terziario ha assunto un ruolo sempre più centrale nell'economia italiana, rappresentando una porzione significativa del valore aggiunto e dell'occupazione complessiva del Paese. Secondo i dati dell'Osservatorio Lavoro sul Terziario di Mercato di Confcommercio, a giugno 2023 gli occupati nel terziario ammontavano a oltre 12,7 milioni, pari al 55% del totale nazionale, con una crescita netta di circa 2 milioni di unità rispetto al 2019⁽¹⁾. In termini di unità di lavoro standard (ULA), la quota del settore terziario ha raggiunto il 72,9% nel 2023, con una crescita di oltre 3,3 milioni di posizioni lavorative negli ultimi trent'anni.

L'analisi della configurazione interna del terziario evidenzia un'articolazione profonda tra settori ad alta e bassa intensità di conoscenza. Di particolare rilievo è il contributo del terziario di mercato (area Confcommercio), che da solo ha generato 3,45 milioni di nuovi posti di lavoro nello stesso arco temporale, attestandosi oggi al 50,5% delle ULA totali⁽²⁾. Questa espansione, tuttavia, non è avvenuta in modo uniforme, ma è stata accompagnata da profonde trasformazioni nella struttura delle professioni, nei modelli organizzativi e nella qualità

(1) Confcommercio, *Terziario e Lavoro: Osservatorio Lavoro Confcommercio sul Terziario di Mercato*, Terziario e Lavoro: Osservatorio Lavoro Confcommercio sul Terziario di Mercato, Giugno 2024, II edizione, consultabile su [Confcommercio.it](https://www.confcommercio.it).

(2) Confcommercio, *Terziario e Lavoro: Osservatorio Lavoro Confcommercio sul Terziario di Mercato*, cit.

del lavoro, spinte da cambiamenti sistemici come la digitalizzazione, la transizione ecologica, l'invecchiamento demografico e l'evoluzione delle preferenze dei consumatori.

A questa dinamica di trasformazione si è aggiunta, negli ultimi anni, l'instabilità geopolitica legata alla crescente competizione economica tra Stati Uniti e Cina. La cosiddetta "guerra commerciale" ha avuto effetti non trascurabili sul settore terziario europeo, con impatti differenziati tra comparti. Uno degli effetti più evidenti è stato l'aumento dell'incertezza nei servizi legati alla logistica, alla consulenza e all'intermediazione commerciale, a causa delle tensioni sulle catene globali del valore. Il rallentamento del commercio mondiale ha colpito i servizi avanzati connessi all'export manifatturiero, in particolare in settori strategici come l'ICT, i trasporti internazionali e i servizi finanziari. Inoltre, la deviazione delle esportazioni cinesi verso l'Europa, in risposta ai dazi statunitensi, ha intensificato la concorrenza nei mercati europei, mettendo sotto pressione le imprese locali, soprattutto nei settori del commercio al dettaglio e dei servizi legati alla distribuzione⁽³⁾. In Italia, le imprese terziarie più orientate all'internazionalizzazione hanno dovuto riorientare i propri flussi e rafforzare le competenze legate al risk management e alla diversificazione dei mercati di sbocco⁽⁴⁾. Più in generale, la crescente instabilità degli equilibri globali pone il terziario europeo di fronte alla necessità di rafforzare la propria resilienza e adattabilità, attraverso investimenti mirati in innovazione e capitale umano.

Questi fattori di contesto, uniti alla crisi pandemica, hanno contribuito ad accelerare tendenze già in atto nel sistema produttivo e occupazionale italiano, amplificandone al tempo stesso i punti di forza e le fragilità strutturali. Tali trasformazioni si sono manifestate con particolare evidenza nel contesto post-pandemico, che ha agito come un acceleratore di tendenze già in atto. L'Italia ha mostrato una certa capacità di adattamento, ma ha anche evidenziato le fragilità strutturali del proprio tessuto produttivo, in particolare nella segmentazione del lavoro e nell'accesso alle competenze strategiche.

In questo quadro, il Lazio rappresenta un osservatorio privilegiato

(3) Adnkronos, «Dazi Usa e Cina, rischio invasione merci in Europa?», Eurofocus | Adnkronos, 28 aprile 2025, consultabile su eurofocus.adnkronos.com.

(4) E. Rossi *et al.*, *Osservatorio del Terziario ManagerItalia: Terziario e Manifattura. Insieme per la sfida della doppia transizione*, consultabile su [Manageritalia.it](https://manageritalia.it)

per cogliere l'evoluzione di tali dinamiche a livello territoriale. Il Lazio infatti, regione con un'elevata concentrazione di attività terziarie legate al commercio, ai servizi alla persona, al turismo e alla pubblica amministrazione, riflette queste dinamiche in modo emblematico. Nel 2024, ad esempio, sono state registrate oltre 170mila attivazioni contrattuali nel settore terziario laziale, con una prevalenza di assunzioni a tempo determinato (68,3%), un dato leggermente superiore alla media nazionale⁽⁵⁾. La componente femminile ha mantenuto un ruolo significativo (53,7% delle nuove assunzioni), ma all'interno di un mercato ancora fortemente segmentato, dove il part-time, spesso involontario, coinvolge il 56,7% delle donne contro il 42,5% degli uomini. Il contratto di apprendistato, sebbene potenzialmente strategico, resta scarsamente utilizzato (6,3% delle attivazioni), e persistono disuguaglianze nella qualità dell'occupazione femminile, con minore presenza nelle posizioni apicali e un gap retributivo stimato intorno al 18%. In generale, la retribuzione media mensile netta nel terziario laziale è compresa tra i 1.200 e i 1.300 euro, con valori che scendono sensibilmente sotto i 1.000 euro in caso di contratti part-time o nelle microimprese. Il quadro è inoltre segnato da una crescente polarizzazione della domanda di lavoro: aumentano le assunzioni di lavoratori anziani (+9,7%) e stranieri (+6,8%), mentre calano quelle dei giovani (-4,7%) e dei laureati (-15,3%).

Tuttavia, queste dinamiche del terziario si articolano in modo disomogeneo sul territorio. Roma si conferma un polo attrattivo per capitale umano qualificato, grazie alla concentrazione di istituzioni pubbliche, università, centri di ricerca, attività culturali e imprese dei servizi avanzati, che alimentano la domanda di lavoro ad alta intensità di conoscenza. Il tessuto produttivo romano mostra una maggiore resilienza occupazionale, con un incremento complessivo degli addetti del 3,4% nel 2024, sostenuto dalla domanda nei settori professionali, commerciali e

(5) Ci si riferisce, qui e in seguito, ai risultati delle ricerche condotte sul campione integrato delle comunicazioni obbligatorie CICO, dall'Università degli Studi Roma Tre Laboratorio OMDL per l'Osservatorio territoriale dell'Ente Bilaterale del Terziario, Distribuzione e Servizi del Lazio a cura di S. CIUCCIOVINO *et al.*, *Evoluzione del mercato del lavoro e delle imprese del Terziario nel territorio di Roma e del Lazio – RAPPORTO 2025 (Dati aggiornati al IV trimestre 2024)* (EBiT Lazio, Osservatori sul Terziario, Labchain, Università di Roma Tre, 2025) reperibile in <https://economia.uniroma3.it/ricerca/laboratori-e-osservatori/laboratorio-osservatori-mercato-del-lavoro-e-contrattazione-collettiva-omdl/>.

dei servizi alle imprese. Inoltre, a Roma si registra una maggiore incidenza di rapporti stabili rispetto alla media nazionale e regionale, sebbene restino comunque diffuse le forme contrattuali flessibili, come il part-time e il tempo determinato. Diversamente, le province interne – in particolare Rieti, Viterbo e Frosinone – mostrano segnali di fragilità. Nel 2024, tutte queste province hanno registrato una contrazione delle imprese attive, con picchi negativi a Rieti (-5%), indicando un tessuto economico più debole e meno dinamico. Queste aree sono caratterizzate da una prevalenza di microimprese e attività tradizionali, livelli più bassi di digitalizzazione e una maggiore incidenza di contratti a tempo determinato e part-time, che colpiscono in particolare i lavoratori meno qualificati e le donne.

A livello europeo invece, il confronto evidenzia non solo ritardi strutturali, ma anche elementi di forza. L'Italia investe meno di altri Paesi nella formazione continua e nella digitalizzazione delle PMI, ma può contare su un solido sistema di bilateralità e su un'economia dei servizi fortemente intrecciata con la manifattura. In particolare, settori come la meccanica, la farmaceutica e l'automotive mostrano una crescente integrazione con i servizi di mercato (logistica, consulenze tecniche, ICT), che ne sostengono competitività ed export⁽⁶⁾. Questa convergenza tra manifattura e terziario, definita "servitizzazione dell'industria", rappresenta una delle traiettorie chiave per lo sviluppo futuro del sistema produttivo italiano.

La crescente interconnessione tra manifattura e servizi, unita all'accelerazione della digitalizzazione e ai nuovi modelli organizzativi, non solo sta ridefinendo la struttura del settore terziario, ma sta anche trasformando profondamente il tipo di competenze richieste. Le prospettive al 2035 infatti indicano un cambiamento ancora più profondo nel mix delle competenze richieste. Secondo il World Economic Forum, entro il 2027 il 44% delle competenze dei lavoratori sarà soggetto a trasformazioni significative, con una domanda crescente di abilità cognitive complesse – come pensiero analitico e creativo – ma anche di competenze digitali, capacità di adattamento, resilienza e apprendimento

(6) Rossi *et al.*, *Osservatorio del Terziario ManagerItalia: Terziario e Manifattura: Insieme per la sfida della doppia transizione*, consultabile su Manageritalia.it.

continuo⁽⁷⁾. Il Cedefop conferma questa tendenza, stimando che oltre l'85% dei posti di lavoro nel terziario richiederà competenze almeno di livello intermedio entro il 2035⁽⁸⁾.

In questo scenario, il lavoro su piattaforma, il lavoro da remoto e le nuove forme di ibridazione tra impresa e individuo ridefiniranno ulteriormente i confini delle professioni. L'affermarsi di modelli organizzativi basati sullo smart working e sull'outsourcing digitale ha già dato origine a nuove figure professionali – come il *digital customer assistant*, il *content creator* o il *community manager* – che spesso operano in zone grigie rispetto alla regolazione contrattuale e al sistema di tutele.

Per affrontare con efficacia queste trasformazioni, sarà necessario rafforzare le politiche attive del lavoro, migliorare il coordinamento tra sistema formativo e imprese, investire nella qualità del lavoro e promuovere modelli contrattuali capaci di coniugare flessibilità e sicurezza. Il sistema della bilateralità, in particolare, può giocare un ruolo chiave nel sostenere la transizione attraverso azioni di formazione, welfare contrattuale e supporto alla ricollocazione dei lavoratori, contribuendo a costruire un terziario moderno, inclusivo e competitivo. È in questo contesto che si inserisce il presente rapporto, che ha lo scopo di offrire un'analisi dettagliata dell'evoluzione del settore terziario nel Lazio, da qui al 2035, mappando non solo i trend emergenti che ne influenzeranno lo sviluppo, ma anche la trasformazione della domanda di lavoro ed i relativi fabbisogni formativi.

Per analizzare l'evoluzione del settore terziario nei prossimi dieci anni, lo studio ha interrogato un **dataset sintetico** generato attraverso un **motore di linguaggio naturale (LLM)** istruito sulla letteratura di riferimento riguardante il settore terziario. È stato quindi creato un **modello predittivo** in grado di esaminare l'andamento del mercato del lavoro nel settore terziario da qui al 2035 per analizzare figure professionali in ascesa e in decrescita e le relative competenze richieste.

(7) WTO, *World Trade Report 2023: Re-Globalization for a Secure, Inclusive and Sustainable Future* (World Trade Organization, 2023), https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr23_e.htm.

(8) European Centre for the Development of Vocational Training Cedefop, *Skills in Transitions: The Way to 2035* (Publications Office, 2023), <https://data.europa.eu/doi/10.2801/438491>.

Per studiare con maggiore precisione le dinamiche occupazionali e professionali del settore terziario, lo studio ha individuato **cinque macro-settori** che ne rappresentano le principali articolazioni, sulla base dei grandi gruppi professionali del CCNL del settore terziario.

Il primo è il **commercio**, che comprende sia le attività all'ingrosso sia al dettaglio, tradizionali e digitali, e costituisce storicamente uno dei pilastri del terziario italiano.

Il secondo è quello dei **servizi legati alle ricerche di mercato**, che include le attività di raccolta, analisi e interpretazione dei dati per finalità commerciali e strategiche. Il terzo è il settore dei **servizi di revisione e consulenza aziendale**, che svolge un ruolo cruciale nell'assistenza gestionale, fiscale e legale alle imprese, soprattutto in un contesto di crescente complessità normativa. Seguono i **servizi di Information & Communication Technology (ICT)**, che comprendono lo sviluppo software, i servizi di assistenza tecnica, la gestione delle infrastrutture digitali e l'innovazione tecnologica a supporto dei processi produttivi.

Infine, la categoria degli **altri servizi** raccoglie una varietà di attività trasversali, dai servizi personali a quelli culturali e ricreativi, che completano l'ecosistema terziario contribuendo in modo significativo alla creazione di valore e occupazione.

L'attuale configurazione del settore terziario italiano si caratterizza, dunque, per un'estrema eterogeneità: vi convivono attività ad alta intensità di conoscenza, come le consulenze specialistiche, i servizi ICT e le professioni intellettuali, accanto a comparti più tradizionali come la ristorazione, il commercio al dettaglio e i servizi di cura alla persona.

I comparti più dinamici sono quelli legati all'innovazione tecnologica e all'export di servizi a valore aggiunto, mentre le attività più convenzionali si trovano oggi a fronteggiare difficoltà legate alla crisi dei consumi, all'inflazione e alla concorrenza delle piattaforme digitali⁽⁹⁾. Ai fini dell'analisi tuttavia, questi macro-settori sono stati raggruppati in tre comparti: **commercio**, **servizi *knowledge intensive*** (ricerche di mercato, revisione e consulenza aziendale, ICT) e **altri servizi**.

Le dinamiche strutturali e congiunturali del settore terziario delineano un quadro complesso, segnato da profondi cambiamenti nei modelli produttivi e organizzativi. Per comprendere come tali trasformazioni

(9) Rossi *et al.*, cit.

evolveranno nel medio-lungo periodo, è necessario analizzare i fattori di cambiamento che plasmeranno il futuro del settore.

Il capitolo seguente approfondisce questi aspetti, soffermandosi sull'impatto dei megatrend globali e delle tendenze settoriali sull'evoluzione del terziario in Italia da qui al 2035.

Box 1. Metodologia dello studio predittivo.

Il presente studio adotta una metodologia innovativa fondata su un modello predittivo avanzato che integra **modelli cognitivi simulativi**, tecniche di **machine learning**, strumenti di **natural language processing (NLP)** e una fase finale di **validazione umana**.



Figura 1. Il processo metodologico utilizzato

Il processo metodologico si articola in 4 fasi:

1. **Individuazione dei segnali di cambiamento**, attraverso un'analisi estensiva della letteratura scientifica, settoriale e istituzionale, supportata da modelli linguistici di grandi dimensioni (LLM). Questi sono applicati a fonti testuali non strutturate (report, articoli) al fine di estrarre i principali driver evolutivi nel settore terziario.
2. **Costruzione di un dataset sintetico di profili professionali**, generato tramite simulazioni automatizzate a partire da dati aggregati ufficiali e interrogazioni semantiche guidate (prompting). Il risultato è un insieme ampio e strutturato di oltre 250.000 profili virtuali, che riflettono la possibile evoluzione delle occupazioni nel medio-lungo periodo. Questa fase sostituisce i tradizionali metodi partecipativi (focus group, interviste) con una procedura più scalabile e replicabile.
3. **Addestramento del modello predittivo**, che utilizza algoritmi di machine learning (es. Random Forest, Support Vector Machine, reti neurali) su un corpus integrato di dati reali e sintetici. Il modello stima l'evoluzione attesa della domanda di lavoro e delle competenze, incorporando l'effetto combinato di megatrend, trend settoriali e micro-dinamiche in una prospettiva al 2035.
4. **Mappatura delle competenze emergenti**, realizzata attraverso lo strumento SkillGraph® e tecniche di network analysis. Questo sistema consente di visualizzare non solo le competenze chiave previste in crescita, ma anche le relazioni funzionali tra di esse, offrendo una rappresentazione strategica e interconnessa dei percorsi evolutivi professionali.

CAPITOLO II

L'EVOLUZIONE DEL TERZIARIO IN ITALIA: TRAIETTORIE DI TRASFORMAZIONE E NUOVI EQUILIBRI

Dopo aver illustrato lo stato attuale del settore terziario e le principali criticità emergenti, questo capitolo propone un'analisi orientata al futuro, con l'obiettivo di ricostruire le **traiettorie evolutive del lavoro terziario in Italia da qui al 2035**, tenendo conto dell'impatto dei megatrend e delle dinamiche settoriali. L'evoluzione del settore sarà infatti attraversata da trasformazioni profonde e pervasivamente trasversali, innescate da **forze globali come l'accelerazione tecnologica, la transizione ecologica, l'invecchiamento demografico e i cambiamenti geopolitici**, ma anche da **microtrend settoriali** che plasmeranno in modo specifico l'organizzazione del lavoro, la natura dei servizi e i modelli occupazionali.

L'analisi si articola in più sezioni: una prima parte è dedicata all'impatto dei megatrend e microtrend sui diversi comparti del terziario (commercio, servizi knowledge intensive e altri servizi), evidenziando le dinamiche specifiche e le tempistiche di trasformazione; una seconda parte approfondisce l'evoluzione della **domanda di lavoro per gruppi professionali**, mettendo in luce fenomeni di polarizzazione tra profili in espansione e ruoli destinati alla contrazione; infine, viene proposta una lettura integrata delle **opportunità e dei rischi occupazionali** attraverso l'elaborazione di una mappa rischio-opportunità, che permette di definire priorità e strategie di intervento.

2.1. Le professioni oggetto di indagine

Il perimetro dell'indagine è stato definito a partire da un'analisi strutturata delle **oltre 200 professioni** che compongono il settore terziario, con riferimento specifico ai comparti del **commercio**, dei **servizi ad alta intensità di conoscenza** (*knowledge intensive*) e degli **altri servizi**. La selezione delle professioni è stata effettuata integrando le fonti normative e statistiche, in particolare il Contratto Collettivo Nazionale di lavoro per i dipendenti da aziende del Terziario della Distribuzione e dei Servizi (Cod. CNEL-INPS Ho52), la classificazione delle professioni CP2021 e la tassonomia europea ESCO. Sono state incluse nel campione tutte le professioni riconducibili a questi ambiti che presentano un peso rilevante in termini occupazionali o un'elevata esposizione ai cambiamenti strutturali in atto.

In particolare, è stata operata una distinzione metodologica tra i servizi *knowledge intensive* e gli *altri servizi*, al fine di meglio rappresentare la varietà delle traiettorie evolutive che caratterizzano il terziario, con particolare riferimento alle traiettorie indotte dall'**Intelligenza Artificiale**. I **servizi ad alta intensità di conoscenza** includono attività professionali, scientifiche e tecniche, servizi ICT, servizi legati alla formazione e alla consulenza avanzata, in cui il capitale umano gioca un ruolo centrale e l'innovazione cognitiva è il principale driver competitivo. Gli altri servizi comprendono invece attività a più basso contenuto specialistico o tecnologico, spesso labour-intensive, che spaziano dai servizi alla persona alla logistica, dai pubblici esercizi ai servizi ausiliari alle imprese.

Il dataset complessivo comprende diverse centinaia di profili professionali, ciascuno dei quali è stato mappato attraverso una serie di attributi strutturati: classificazione CP2021, denominazione standardizzata ESCO, livello contrattuale, settore di appartenenza, e una stima dell'evoluzione prevista al 2035. Quest'ultima è stata ottenuta mediante il modello predittivo SkillGraph[®], che restituisce per ogni professione l'andamento medio annuale previsto (2025–2035), il valore cumulato e un'etichetta sintetica del trend evolutivo (ad es. "in espansione stabile", "in lieve decrescita").

Questa architettura consente una lettura dinamica del cambiamento, ponendo in relazione ciascuna professione con il proprio grafo di

competenze evolutive. L'indagine, quindi, non si limita a descrivere la situazione attuale, ma anticipa le trasformazioni in atto, offrendo una base conoscitiva utile per orientare strategie di sviluppo, politiche formative e interventi di supporto all'occupabilità.

2.2. Megatrend e cambiamento: nuove direzioni per il lavoro terziario

Nel prossimo decennio, il settore terziario sarà interessato da una trasformazione profonda e trasversale, guidata da una serie di megatrend globali che impatteranno in maniera differenziata i comparti di commercio, ICT, consulenza aziendale, ricerche di mercato e altri servizi professionali. Come si evince dal grafico seguente (figura 2), secondo i dati del modello predittivo, l'accelerazione tecnologica, la transizione ecologica, l'evoluzione demografica e i cambiamenti geopolitici rappresentano le coordinate principali di questo scenario in rapida evoluzione.

Il megatrend con il maggiore impatto stimato, come largamente atteso, riguarda **l'accelerazione del cambiamento tecnologico e l'iperconnettività**, con percentuali di incidenza molto elevate in tutti i

Box 2. Valutazione dell'impatto dei trend.

L'impatto dei megatrend sul mercato del lavoro terziario è stato stimato mediante un modello predittivo multilivello, costruito su un'architettura ibrida che combina tecnologie di intelligenza artificiale (**Large Language Models**), mappe cognitive fuzzy (**Fuzzy Cognitive Maps**) e analisi semantica condotta su fonti qualificate. Ogni megatrend, trend e microtrend è stato associato a uno o più comparti professionali del terziario – commercio, servizi di ricerca di mercato, consulenza e revisione aziendale, information & communication technology (ICT), altri servizi – secondo tre parametri fondamentali:

- **Intensità dell'impatto** (0–100),
- **Orizzonte temporale** (breve, medio, lungo termine),
- **Direzione dell'effetto** (crescita, stabilità, declino).

L'utilizzo delle Fuzzy Cognitive Maps ha consentito di simulare **scenari evolutivi del settore**, modellando il comportamento del sistema occupazionale al variare delle condizioni esogene, come ad esempio l'introduzione di tecnologie digitali avanzate, l'inasprimento delle disuguaglianze sociali o la pressione della transizione green. Il modello ha generato un **indice aggregato di impatto predittivo**, utilizzato per costruire mappe di rischio e opportunità per ciascun settore, tenendo conto anche delle relazioni e interdipendenze tra i diversi trend in atto.

sotto-settori: 92,4% nella consulenza aziendale, 90,8% nel commercio, 90,6% nell'ICT e negli altri servizi, e 87,5% nelle ricerche di mercato. Questi dati confermano che l'automazione, l'intelligenza artificiale e la digitalizzazione costituiranno fattori chiave di ristrutturazione dell'organizzazione del lavoro e della composizione delle competenze richieste. In particolare, le imprese ICT vedranno l'adozione massiva di tecnologie smart, mentre nel commercio si assisterà a una progressiva ibridazione tra canali fisici e digitali.

Parallelamente, la spinta verso la **sostenibilità ambientale** avrà un impatto sostanziale, in particolare nella consulenza (80,4%) e nel commercio (78,3%). I servizi dovranno adattarsi non solo per supportare la transizione ecologica dei clienti, ma anche per riorientare i propri modelli interni verso pratiche a basse emissioni, green procurement e trasparenza ESG (*Environmental, Social and Governance*). Anche gli altri settori presentano valori superiori al 75%, segno che il cambiamento climatico sarà un elemento centrale nella riconfigurazione strategica dell'intero terziario.

Un altro *driver* significativo è rappresentato dal **crescente consumo globale**, che tocca punte del 76,3% nell'ICT e supera il 71% negli altri comparti. Questa tendenza evidenzia l'espansione dei mercati e la crescita della domanda di servizi digitali, consulenziali e di ricerca, orientati sempre più al comportamento del consumatore internazionale e ai mercati emergenti. Di pari passo, aumenta l'esposizione alle **sfide sanitarie** e al rischio sistemico: il 56,9% degli operatori degli "altri servizi" e oltre il 55% nella consulenza e nelle ricerche di mercato indicano un impatto rilevante, segno di una maggiore attenzione verso il benessere organizzativo e la prevenzione.

Non meno rilevante è la pressione derivante dalle **disuguaglianze sociali**. Il commercio (63,9%) è il settore più esposto, con effetti diretti sulle politiche occupazionali, sui prezzi e sulla capacità di attrarre e trattenere manodopera. Seguono l'ICT (56,6%) e, con un peso minore, la consulenza (42,5%) e le ricerche di mercato (39,8%), segnalando una sfida più latente ma non meno rilevante anche nei settori del terziario avanzato.

L'evoluzione del lavoro e delle sue forme è un altro *trend* trasversale. I servizi di ricerca di mercato segnalano l'impatto più alto (64,5%), seguiti dal commercio (62,3%). Questo suggerisce che la crescente

Settore	Accelerazione del cambiamento tecnologico e iperconnettività	Aggravamento della scarsità di risorse	Cambiamento climatico e degrado ambientale	Crescente consumo globale	Disuguaglianze in aumento	Diversificazione dell'istruzione e dell'apprendimento	La natura del lavoro in evoluzione	L'espansione dell'importanza dell'Est e del Sud	Importanza crescente dell'influenza dell'Est e del Sud	Influenza crescente della migrazione	Squilibri demografici in aumento	Un paradigma di sicurezza in evoluzione	Urbanizzazione in continua crescita	Megatrend
Commercio	90,8%	61,8%	78,3%	53,3%	71,0%	63,9%	57,1%	62,3%	62,9%	61,3%	50,9%	33,1%	36,9%	31,6%
Servizi - Ricerche di mercato	87,5%	62,6%	75,8%	56,1%	72,8%	39,8%	49,0%	64,5%	34,9%	58,1%	32,6%	57,0%	37,0%	30,2%
Servizi - Revisione e consulenza aziendale	92,4%	65,8%	80,4%	55,5%	69,9%	42,5%	34,1%	32,2%	60,2%	51,8%	41,6%	40,9%	41,4%	55,5%
Servizi - Information & Communication Technology	90,6%	67,6%	77,8%	49,0%	76,3%	56,6%	49,6%	45,0%	57,0%	47,3%	48,3%	30,9%	33,8%	31,1%
Altri servizi	90,6%	61,8%	78,2%	56,9%	71,7%	44,4%	56,4%	35,6%	38,0%	32,7%	40,1%	62,5%	58,3%	52,2%

Figura 2. Impatto dei megatrend sul terziario.

remotizzazione delle attività, l'ibridazione dei ruoli e la ricerca di flessibilità saranno temi dominanti nei prossimi anni, spingendo le imprese ad adattare l'organizzazione interna e a investire in nuove forme di leadership e gestione delle risorse umane.

Infine, alcuni *trend* più trascurati ma non meno rilevanti meritano attenzione. La **migrazione** è vista come un fattore importante nel commercio (61,3%) e nella ricerca di mercato (58,1%), riflettendo una maggiore mobilità dei lavoratori e una rinnovata centralità dei servizi di integrazione. Allo stesso modo, gli **squilibri demografici** raggiungono il 62,5% negli altri servizi e il 57% nelle ricerche di mercato, suggerendo un impatto crescente dell'invecchiamento della popolazione sull'offerta di servizi sanitari, formativi e di welfare aziendale.

Mentre i **megatrend** rappresentano grandi direttrici di cambiamento globale, di lungo periodo e ad ampio impatto, che attraversano settori, territori e sistemi economici, i **microtrend** sono le **manifestazioni concrete, specifiche e settoriali** dei megatrend. L'analisi dei microtrend che influenzeranno il settore terziario tra il 2025 e il 2035 evidenzia un panorama evolutivo articolato, scandito da impatti differenziati nel tempo e per intensità (figura 3).

I primi segnali di trasformazione sono già visibili nel breve termine e si concentrano in particolare sulla **sicurezza, la sanificazione e i nuovi modelli organizzativi del lavoro**. Tra questi, la domanda di sicurezza nei luoghi di vendita registra un impatto molto elevato (0,737), seguita dall'aumento dei servizi di sanificazione (0,610), eredità diretta dell'esperienza pandemica. Anche la diffusione del lavoro ibrido, sebbene con un impatto moderato (0,503), rappresenta un cambiamento strutturale nella gestione delle risorse umane e nella relazione tra lavoratore, spazio e tempo di lavoro.

Nei successivi due anni, tra il 2025 e il 2027, si prevede una **fase di intensificazione** dei cambiamenti, in cui numerosi microtrend convergono nel ridisegnare i modelli di offerta e servizio. L'automazione dei processi di vendita e logistica emerge come uno dei fattori trainanti, con un impatto tra i più elevati in assoluto (0,907), seguita dalla diffusione dell'e-commerce globale (0,762), dalla crescente domanda di prodotti a basso impatto ambientale (0,742) e di servizi ad alta efficienza e basso costo (0,721). Questi trend non solo riflettono una pressione sui modelli operativi delle imprese,

ma spingono anche verso una **trasformazione profonda della customer experience**, più digitalizzata, rapida e sostenibile.

Contemporaneamente, si osserva una **rilevante ristrutturazione interna dei servizi**, con l'introduzione di tecnologie di sorveglianza (0,632), una maggiore attenzione alla cybersecurity (0,588) e un rafforzamento delle soft skills (0,586), sempre più centrali nelle interazioni professionali. La **riprogettazione organizzativa** è ulteriormente evidenziata dalla diffusione della formazione continua (0,507), dall'espansione del lavoro autonomo e freelance (0,506) e dalla digitalizzazione dell'assistenza sanitaria (0,480). L'insieme di questi segnali indica un settore che si frammenta, si ibrida e si riconfigura intorno a nuovi standard operativi e formativi.

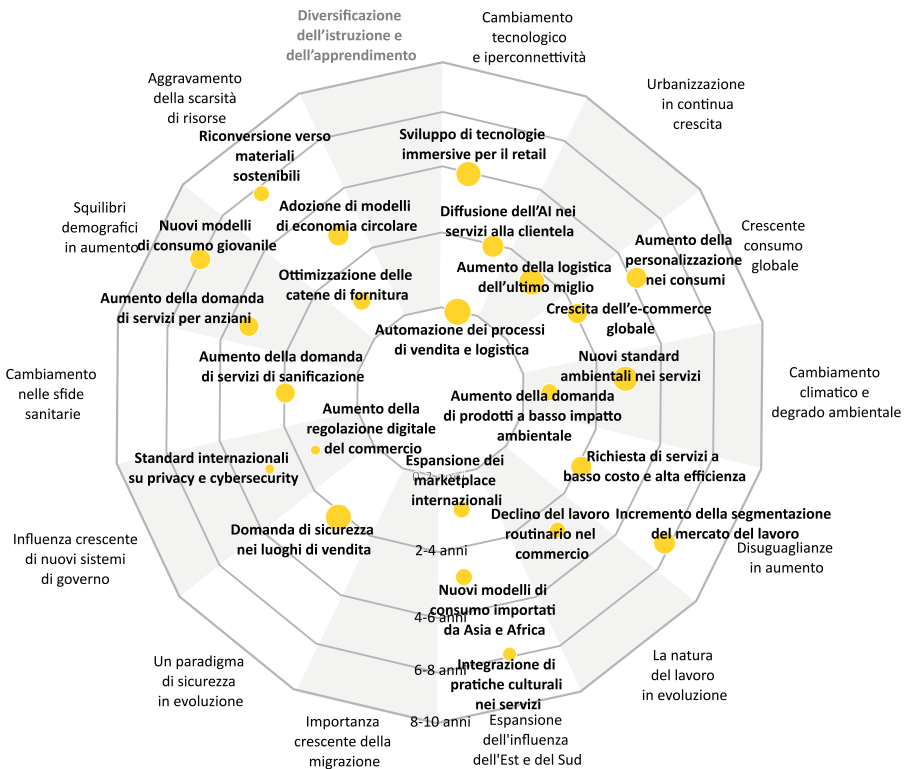


Figura 3. Microtrend del settore terziario nei prossimi 10 anni (2025-2035).

A partire dal 2028 circa, i microtrend iniziano ad assumere una dimensione più **strutturale e sistemica**, con l'emergere di bisogni sociali e ambientali di medio periodo. Tra questi spiccano l'adozione dell'intelligenza artificiale nei servizi alla clientela (0,826), l'introduzione di nuovi standard ambientali (0,822), e la crescita della domanda di servizi per la popolazione anziana (0,774). La crescente digitalizzazione, l'espansione dei marketplace internazionali (0,698) e l'adozione di modelli di economia circolare (0,670) delineano un ecosistema terziario in cui **complessità, personalizzazione e sostenibilità** saranno i criteri guida. Emergono anche nuove sensibilità culturali, come l'aumento dei servizi interculturali (0,553), la domanda di formazione linguistica (0,454) e l'integrazione della salute mentale tra le dimensioni professionali (0,669), segno che le imprese dovranno attrezzarsi per rispondere non solo a esigenze tecniche, ma anche a bisogni relazionali e psicosociali.

Il periodo 2030–2031 è contraddistinto da trasformazioni più **radicali e cumulative**. Tra i microtrend più impattanti troviamo lo sviluppo di tecnologie immersive per il retail (0,851), la ristrutturazione dei consumi giovanili (0,817), la riconversione dei format distributivi in chiave sostenibile (0,765) e l'internazionalizzazione delle imprese di servizi (0,736). L'ingresso di nuovi modelli di consumo importati da Asia e Africa (0,685), il ripensamento dei materiali (0,631) e la crescente segmentazione del mercato del lavoro (0,751) segnalano un'**evoluzione globale, tecnologica e valoriale**, che ridefinirà non solo le competenze richieste, ma anche le modalità di fruizione e produzione dei servizi.

Infine, a partire dal 2033, si prevede un **consolidamento di dinamiche demografiche e culturali profonde**. La migrazione interna verso le città (0,784) e l'integrazione di pratiche culturali nei servizi (0,613) rappresentano le due principali direttrici di cambiamento, che richiederanno al settore terziario una crescente capacità di adattamento territoriale e una gestione avanzata della diversità culturale.

Settore del commercio

Attraverso il modello predittivo, è possibile stimare l'impatto dei singoli microtrend specifici ad ogni settore e l'orizzonte temporale in cui inizieranno ad essere significativi. Ad esempio, per quanto riguarda il settore del **commercio** all'interno del terziario, la sua evoluzione tra il

2025 e il 2035 sarà fortemente influenzata da una serie di microtrend ad alto impatto che coinvolgeranno sia l'esperienza di acquisto, sia l'organizzazione dei modelli distributivi. I dati analizzati mostrano un **in-treccio di trasformazioni tecnologiche, organizzative e ambientali**, che ridisegneranno i format del retail, la logistica urbana e le modalità di interazione con il cliente.

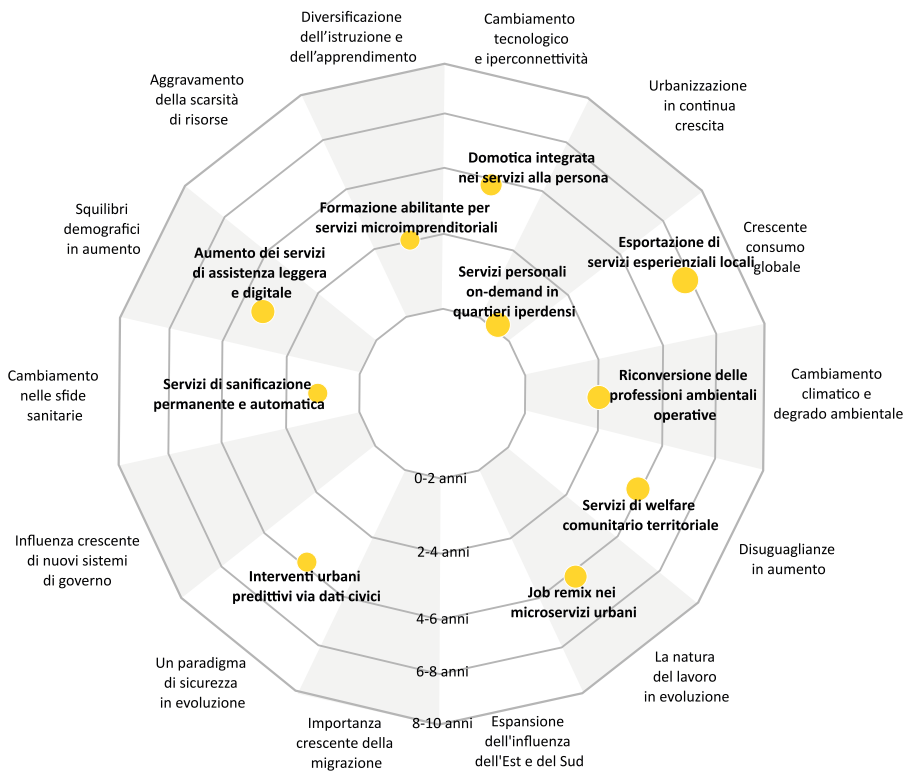


Figura 4. Microtrend del settore del commercio nei prossimi 10 anni (2025-2035).

Nel breve periodo (entro 2 anni), ad esempio, si assisterà a una forte spinta verso l'**automazione dei punti vendita**: il microtrend del *retail automatizzato full self-service*, con un impatto pari a **0,894**, rappresenta uno dei segnali più forti di questa fase. Sarà accompagnato dall'adozione di **monitoraggio smart dei consumi** (0,734), dalla **digitalizzazione**

degli standard sanitari nei processi distributivi (0,711) e dall'organizzazione dei **turni di lavoro tramite AI predittiva** (0,769), a conferma che il cambiamento investirà tanto le dimensioni operative quanto quelle organizzative. Si delinea quindi un **retail più intelligente, automatizzato e sensibile ai temi della sicurezza e dell'efficienza**.

Nel medio termine (entro 4 anni), si rafforzeranno **modelli distributivi alternativi** e a maggiore flessibilità. L'emergere di **marketplace iperlocali per micro-nicchie** (0,821) e di **canali low-cost ultraflessibili** (0,764) segnala la crescente domanda di **prossimità e adattabilità**, in risposta alla frammentazione dei consumi e alla pressione inflazionistica. Allo stesso tempo, guadagna terreno il **commercio basato su filiere circolari** (0,742), orientato a ridurre gli sprechi e integrare logiche di riuso e sostenibilità. Questa fase sarà decisiva per il **ripensamento strategico dei modelli di offerta**, in un contesto di crescente attenzione alla personalizzazione, alla trasparenza e alla sostenibilità.

Guardando al lungo termine (entro 6 anni), il commercio entrerà in una nuova era esperienziale e ambientale. Con un impatto pari a **0,838**, il *retail immersivo in ambienti di realtà aumentata* promette di trasformare l'esperienza d'acquisto in un processo **coinvolgente, sensoriale e ibrido** tra fisico e digitale. Parallelamente, si svilupperanno **forme di micro-retail su ruote**, mobili e temporanee, pensate per **quartieri a mobilità ridotta** (0,711), e crescerà la **logistica a impatto zero nelle aree urbane** (0,793), segnando il passaggio verso un **sistema di distribuzione urbano sostenibile e capillare**.

Secondo i dati del modello predittivo, il settore del commercio sarà quindi interessato da un'evoluzione a più velocità, che investirà allo stesso tempo **tecnologie, modelli di servizio e relazioni di prossimità**. Di conseguenza, le imprese dovranno adattarsi con rapidità, investendo in innovazione, automazione e sostenibilità, ma anche ripensando l'organizzazione del lavoro e le competenze necessarie per governare un contesto sempre più dinamico e frammentato.

Settore dei servizi knowledge intensive

Per quanto riguarda il settore dei **servizi knowledge intensive**, che include ricerche di mercato, revisione e consulenza aziendale e servizi

ICT, l'evoluzione prevista tra il 2025 e il 2035 sarà guidata da un'accelerazione nell'integrazione tra intelligenza artificiale, sostenibilità digitale e riorganizzazione dei modelli di lavoro. I dati evidenziano come le trasformazioni coinvolgeranno non solo gli strumenti e i contenuti della consulenza avanzata, ma anche la **struttura interna dei team professionali**, la **forma della certificazione delle competenze** e la **natura dei servizi erogati**.

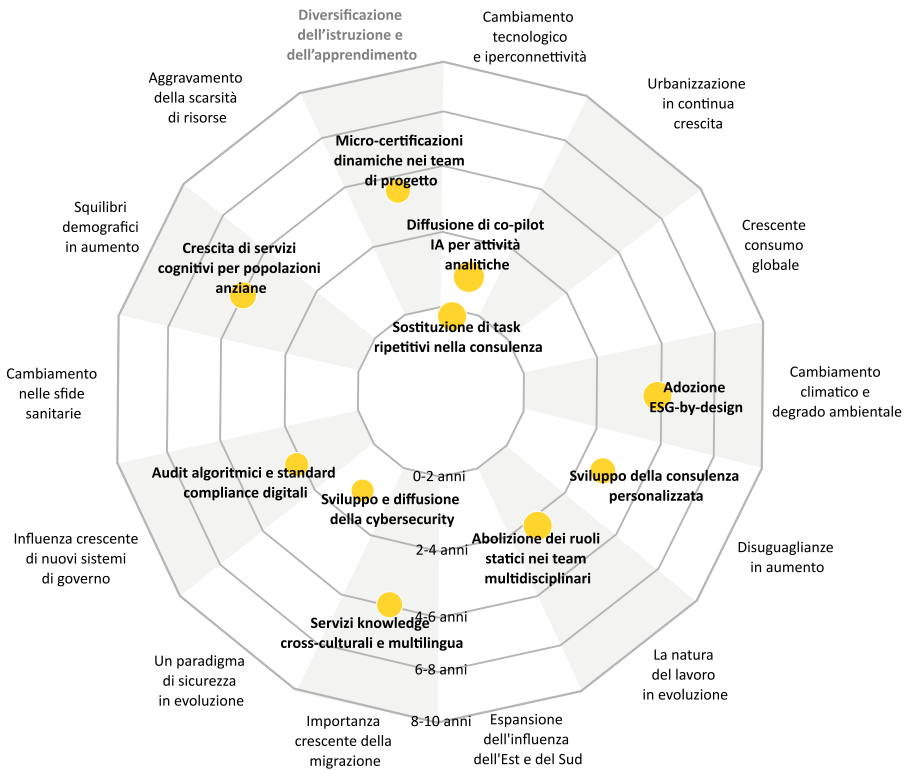


Figura 5. Microtrend del settore dei servizi knowledge intensive nei prossimi 10 anni (2025-2035).

Nel breve termine (entro 2 anni), il cambiamento sarà fortemente trainato dall'intelligenza artificiale. La **diffusione di co-pilot IA per attività analitiche** raggiunge un impatto di **0,912**, il più alto del settore, a indicare che l'adozione di strumenti di AI generativa e assistiva

trasformerà radicalmente le modalità con cui si elaborano dati e si supportano decisioni strategiche. A questa si affianca la **sostituzione di task ripetitivi nella consulenza** (0,851), che porterà a una progressiva automazione delle attività standard, liberando spazio per il lavoro cognitivo ad alto valore aggiunto. La **cybersecurity**, con un impatto stimato a 0,741, diventa componente essenziale della nuova infrastruttura professionale, assumendo un ruolo trasversale nella gestione dei dati, della reputazione e della compliance normativa.

Guardando al medio periodo (entro 4 anni), emergono trend che ridisegnano in profondità il **modello operativo e culturale** dei servizi knowledge intensive. Il più rilevante è l'**abolizione dei ruoli statici nei team multidisciplinari** (0,816), che segna il superamento della rigida divisione gerarchica a favore di strutture agili e interfunzionali in cui le competenze sono mobilitate secondo logiche di flessibilità e collaborazione. In parallelo, si sviluppano **sistemi di micro-certificazione dinamica** (0,799), pensati per riconoscere competenze acquisite in contesti progettuali agili, e si rafforza la **personalizzazione della consulenza** (0,763), che risponde a clienti con bisogni sempre più sofisticati. Anche gli **audit algoritmici** (0,788) si diffonderanno, introducendo sistemi automatizzati per il monitoraggio e la conformità, in risposta alla complessità normativa e al bisogno di accountability digitale.

Nel lungo periodo (entro 6 anni), si prevede una maturazione di dinamiche già in atto, con una chiara convergenza tra **sostenibilità, accessibilità e inclusione culturale**. L'**adozione di architetture digitali ESG-by-design** (0,845) guiderà la progettazione di soluzioni native alla sostenibilità, mentre si amplierà l'offerta di **servizi cognitivi per popolazioni anziane** (0,733), favorendo l'accessibilità di contenuti complessi attraverso interfacce intelligenti. In questo stesso orizzonte temporale si affermeranno anche i **servizi knowledge cross-culturali e multilingua** (0,778), riflesso di una crescente internazionalizzazione della domanda e della necessità di adattare la consulenza a contesti linguistici e culturali diversificati.

Confrontando il settore del commercio e quello dei servizi knowledge intensive sono evidenti due traiettorie evolutive differenti ma complementari.

Il commercio è guidato principalmente da **trasformazioni tecnologiche tangibili**, come l'automazione dei punti vendita, la logistica sostenibile e l'adozione di format retail innovativi, che impattano direttamente l'esperienza d'acquisto e l'organizzazione degli spazi fisici.

I servizi knowledge intensive, invece, si muovono su un piano più **immateriale e cognitivo**, dove a trasformarsi sono le modalità di analisi, progettazione e consulenza, grazie all'adozione dell'intelligenza artificiale, della personalizzazione avanzata e della riorganizzazione fluida dei team. Mentre il commercio reinventa la relazione con il consumatore, i servizi knowledge intensive ridisegnano i processi e le competenze alla base della produzione di conoscenza.

Settore degli Altri servizi

Nel settore degli **altri servizi**, i microtrend in atto delineano una trasformazione orientata a maggiore **personalizzazione, digitalizzazione e flessibilità operativa**. I dati evidenziano una dinamica in cui l'innovazione tecnologica si intreccia con il lavoro relazionale, dando forma a nuovi modelli professionali e organizzativi.

Nel breve periodo (entro 2 anni), si affermano trend legati alla **frammentazione e flessibilizzazione del lavoro**. Le *prestazioni frazionate a chiamata* (impatto 0,735) mostrano la diffusione di modelli iper-flessibili per micro-servizi domiciliari, spesso legati all'assistenza e alla manutenzione minuta. A questa dinamica si accompagna l'emergere di **profili di accompagnamento e mediazione digitale** (0,763), fondamentali per aiutare cittadini e utenti fragili a interagire con piattaforme digitali, pubbliche o private. Questi segnali indicano che il lavoro nei servizi sta diventando **più modulare, agile e centrato sulla relazione personalizzata**.

Nel medio periodo (entro 4 anni), il settore vedrà un'espansione dei servizi di **prossimità integrati e relazionali**, spesso veicolati da nuove infrastrutture ibride tra fisico e digitale. È il caso della **crescita dei servizi nei portierati urbani** (0,812), che tornano ad assumere un ruolo centrale nella gestione di logistica, socialità e supporto digitale nei grandi complessi residenziali. Allo stesso tempo, si prevede un **rafforzamento dei servizi di assistenza leggera combinata con strumenti digitali** (0,788), e l'emergere di **figure di guardiania smart e relazionale**

(0,754), in grado di coniugare presenza fisica, accoglienza e uso di strumenti digitali di sorveglianza. In questa fase si rafforzeranno anche percorsi di **tutoring a domicilio** per adulti (0,746), rivolti allo sviluppo di nuove competenze di vita, dalla salute alla sostenibilità, fino all'educazione finanziaria.

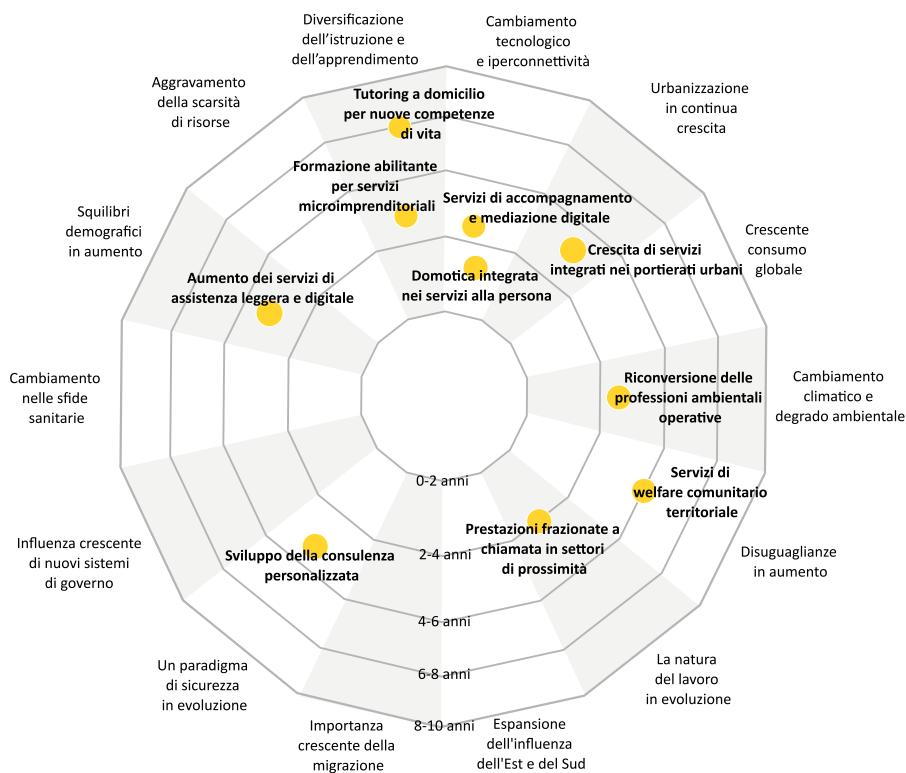


Figura 6. Microtrend del settore degli altri servizi nei prossimi 10 anni (2025-2035).

In parallelo, si svilupperanno strategie di **attivazione occupazionale e microimprenditorialità**. La *formazione abilitante per servizi locali* (0,725) sarà fondamentale per sostenere il lavoro autonomo nei territori, favorendo l'inclusione di nuove figure professionali nei servizi personali e sociali. Si tratta di un processo che risponde all'emergere di nuove fragilità e alla necessità di **ricostruire reti di welfare comunitario e**

prossimità operativa, come dimostrano anche i **servizi di welfare territoriale** (0,739), in crescita entro i prossimi 6 anni.

Sul fronte tecnologico, nel lungo periodo (entro 6 anni) si affermerà in particolare l'**integrazione della domotica nei servizi alla persona** (0,762), con impatti importanti sulla gestione dell'autonomia domestica e l'accessibilità dell'assistenza. Parallelamente, la **riconversione delle professioni ambientali operative** (0,781) in chiave di monitoraggio sostenibile e gestione intelligente degli spazi completerà un'evoluzione in cui sostenibilità ambientale, digitalizzazione e inclusione si incontrano.

Il settore "altri servizi" è destinato quindi a diventare **sempre più connesso, adattivo e orientato alla cura di prossimità**, attraverso una rete di micro-professioni e nuovi ruoli ibridi. Rispetto agli altri comparti del terziario, quello degli **altri servizi** si caratterizza per una trasformazione più orientata alla **prossimità territoriale, alla dimensione relazionale e alla coesione sociale**. A differenza del **commercio**, dove i microtrend sono dominati da processi di automazione, logistica avanzata e customer experience immersiva, gli altri servizi si evolvono intorno a modelli flessibili e ibridi che rispondono a bisogni quotidiani, spesso legati a fragilità sociali o nuovi stili di vita urbani. Allo stesso modo, se nei **servizi knowledge intensive** la trasformazione è guidata da innovazioni digitali ad alto contenuto cognitivo, come l'intelligenza artificiale, la personalizzazione della consulenza o la riorganizzazione agile dei team, nel settore degli altri servizi le tecnologie si integrano per potenziare l'accessibilità, l'autonomia e la rete locale, con un impatto diretto sul benessere diffuso. Si tratta quindi di un'evoluzione meno orientata all'efficienza competitiva e più al **valore sociale della prossimità**, alla cura e alla rigenerazione dei legami comunitari.

2.3. Occupazione terziaria: rischi, opportunità e direttrici evolutive

L'analisi prospettica del mercato del lavoro nel settore terziario da qui al 2035 restituisce un quadro articolato, segnato da dinamiche eterogenee tra comparti e profili professionali (figura 7). Secondo le stime del modello predittivo, il **50% delle professioni del terziario sarà interessato**

da un andamento negativo nei prossimi dieci anni: di queste, il 28% è destinato a entrare in una fase di “decrescita” graduale, mentre un ulteriore 22% andrà incontro a una “forte decrescita”, suggerendo una contrazione strutturale della domanda dovuta a fattori come l’automazione, la digitalizzazione dei servizi e la razionalizzazione dei modelli organizzativi.

Nonostante questa tendenza regressiva per metà del settore, circa un quinto delle professioni secondo i dati si manterranno stabili (20%), evidenziando una tenuta occupazionale in quei ruoli che, pur non essendo in espansione, continueranno a essere necessari per la gestione ordinaria delle attività terziarie. Si tratta in genere di profili a medio livello di qualificazione e con competenze trasversali, difficilmente automatizzabili ma anche poco soggetti a innovazione.

In parallelo, il restante 30% delle professioni appare orientato verso una fase espansiva. In particolare, il **18% delle figure professionali sarà “in crescita”**, mentre un ulteriore **12%** è atteso entrare in una fase di **“forte crescita”**, legata alla diffusione delle tecnologie digitali, alla transizione verde, all’invecchiamento demografico e alla domanda di servizi a elevato contenuto cognitivo. I segmenti più dinamici saranno quelli legati all’Information & Communication Technology, alla consulenza aziendale e ai servizi avanzati di ricerca e analisi, che beneficeranno della crescente domanda di supporto strategico, automazione dei processi e innovazione organizzativa.

Nel complesso quindi, **il mercato del lavoro terziario al 2035 sarà fortemente polarizzato:** da un lato, una quota consistente di professioni sarà soggetta a contrazione o obsolescenza; dall’altro, emergeranno nuovi spazi di occupazione qualificata, trainati dall’ibridazione delle competenze, dall’interazione uomo-macchina e dalla capacità dei sistemi produttivi di adattarsi a una domanda sempre più complessa e fluida.

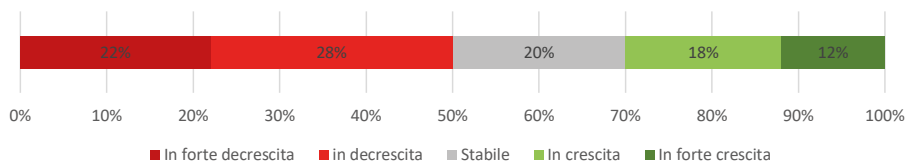


Figura 7. Domanda di lavoro complessiva.

Come mostra il grafico (figura 8), l'evoluzione della domanda di lavoro nel settore terziario da qui al 2035 presenta andamenti profondamente differenziati a seconda del gruppo professionale considerato, restituendo un quadro occupazionale polarizzato tra profili ad alta qualificazione in espansione e mansioni routinarie o manuali in forte contrazione.

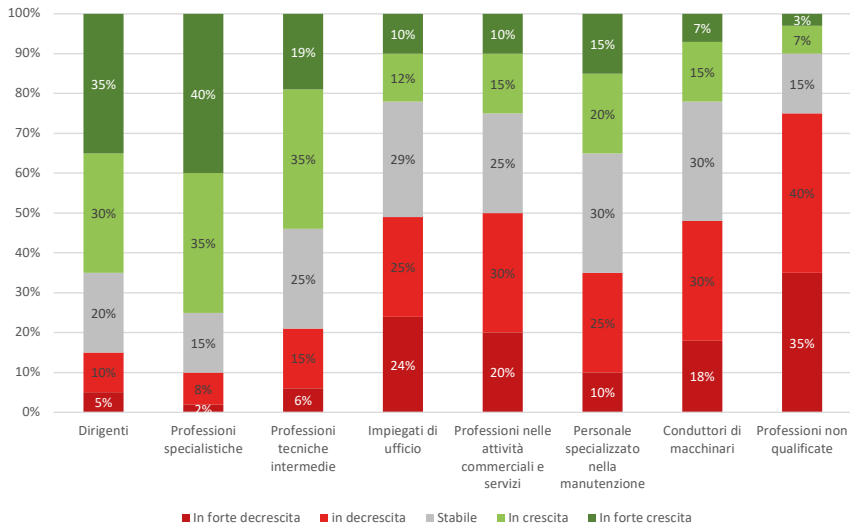


Figura 8. Domanda di lavoro per grande gruppo professionale.

Box 3. Analisi del futuro della domanda di lavoro.

La previsione della domanda di lavoro nel settore terziario è stata sviluppata attraverso un modello predittivo supervisionato, costruito su un dataset sintetico contenente oltre **250.000 profili professionali**. Questi profili sono stati generati tramite simulazioni basate su modelli di linguaggio (**LLM**), alimentati da fonti documentali qualificate come politiche pubbliche, letteratura scientifica e dati provenienti dal sistema informativo Excelsior.

Il modello adotta un approccio di tipo ensemble, combinando tre classi di algoritmi (**Random Forest, Support Vector Machine (SVM) e reti neurali multilivello**) in un sistema di classificazione robusto, in cui ciascun algoritmo contribuisce con un peso specifico alla decisione finale. La fusione dei risultati avviene secondo una logica di majority voting, ottimizzata tramite tecniche di cross-validation per garantire la massima affidabilità delle previsioni.

Le variabili in input comprendono sia caratteristiche strutturali (settore di appartenenza, profilo professionale, livello di istruzione, area geografica), sia indicatori di impatto dei trend emergenti, come digitalizzazione, sostenibilità e invecchiamento demografico. A queste si aggiungono segnali deboli ed emergenti, estratti dalla letteratura di settore tramite Natural Language Processing (NLP).

Il modello classifica ogni figura professionale in cinque categorie di previsione della domanda:

- **In forte crescita:** aumento previsto della domanda > +15%;
- **In crescita:** aumento compreso tra +5% e +15%;
- **Stabile:** variazione compresa tra -5% e +5%;
- **In decrescita:** calo previsto tra -5% e -15%;
- **In forte decrescita:** calo previsto superiore al -15%.

Le soglie utilizzate per la classificazione sono state definite sulla base di benchmark storici e validate attraverso un confronto con proiezioni settoriali consolidate.

Le prospettive più positive si registrano per i **dirigenti** e le **professioni specialistiche**, dove rispettivamente il 35% e il 40% delle posizioni è atteso in forte crescita, mentre un ulteriore 30% (per i dirigenti) e 35% (per gli specialisti) sarà in crescita. Solo una piccola parte di queste professioni sarà soggetta a riduzione: appena il 5% dei ruoli dirigenziali è stimato in forte decrescita, e solo il 2% per gli specialisti. Queste previsioni segnalano chiaramente l'aumento della domanda di profili con elevata capacità decisionale, competenze gestionali avanzate e specializzazione tecnica, in particolare nei settori strategici dell'ICT, dell'innovazione organizzativa e della consulenza.

Le **professioni tecniche intermedie** mostrano un andamento positivo, ma meno netto: il 35% è previsto in crescita e il 19% in forte crescita, a fronte di un 15% in decrescita e un 6% in forte decrescita. Il dato conferma la solidità occupazionale di questi ruoli, spesso centrati su competenze operative e digitali, ma anche la loro maggiore esposizione a processi di automazione parziale.

Dinamiche più complesse emergono invece per le professioni di **impiegati di ufficio** e **commerciali**, storicamente centrali nel terziario. Gli impiegati d'ufficio vedranno il 25% dei ruoli in decrescita e un ulteriore 24% in forte decrescita, mentre solo il 12% sarà in forte crescita. Analogamente, le professioni commerciali e nei servizi avranno il 30% delle posizioni in decrescita, il 20% in forte decrescita, e appena il 10% in forte crescita. Questi dati riflettono l'impatto dell'automazione e della digitalizzazione dei processi amministrativi, così come l'ascesa dei canali di vendita digitali, che riducono la necessità di personale addetto alle interazioni tradizionali.

Un andamento ancora più critico riguarda i gruppi professionali legati ad attività manuali e a bassa qualificazione. Il **personale specializzato nella manutenzione** e i **conduttori di macchinari** mostrano rispettivamente il 25% e il 30% delle posizioni in decrescita, e il 10% e il 18% in forte decrescita. Solo una minima parte è in forte crescita (15% e 7%). La situazione è ancora più marcata per le **professioni non qualificate**, dove ben il 40% dei ruoli è previsto in decrescita e il 35% in forte decrescita. Solo il 3% di queste professioni mostra segni di forte crescita, a indicare un declino strutturale legato alla sostituibilità tecnologica e alla progressiva rarefazione di mansioni a basso valore aggiunto.

In linea con altri studi riguardanti l'evoluzione del mercato del lavoro in altri settori,^{(1),(2)} i dati del modello predittivo evidenziano quindi che nei prossimi dieci anni il mercato del lavoro terziario sarà guidato da una domanda crescente di profili altamente qualificati, dotati di competenze digitali, manageriali e specialistiche, mentre le mansioni standardizzabili, esecutive o non qualificate vedranno una significativa riduzione. La sfida principale sarà dunque quella di favorire percorsi di riconversione professionale e aggiornamento continuo, capaci di accompagnare la transizione verso un'occupazione più qualificata, flessibile e orientata all'innovazione.

(1) *Professioni e competenze nel settore nel settore Turismo. Modello predittivo e analisi dei processi di trasformazione del lavoro fino al 2035* (a cura di IT Logix, Labchain, Università degli Studi Roma Tre – Laboratorio OMDL – Osservatori del mercato del lavoro e della contrattazione collettiva) coordinamento scientifico S. Ciucciiovino, A. Toscano, F. Lamberti, Roma, 2025, <https://economia.uniroma3.it/ricerca/laboratori-e-osservatori/laboratorio-osservatori-mercato-del-lavoro-e-contrattazione-collettiva-omdl/>.

(2) Federchimica Assobiotech e EY, *Il futuro di professioni e competenze nel biotech*, con un contributo di ITLogiX (2025), consultabile su assobiotech.federchimica.it; EY et al., *Il Futuro delle Competenze in Italia, JOB 2030*, con un contributo di ITLogiX (EY, 2021), consultabile su www.ey.com

Analizzando il contesto specifico del settore del commercio, l'evoluzione prevista della domanda di lavoro nel settore del **commercio** per il periodo 2025–2035 (figura 9) mostra una **forte polarizzazione tra figure ad alta qualificazione in crescita e profili esecutivi in contrazione**, riflettendo l'impatto della digitalizzazione, dell'automazione e della riorganizzazione dei modelli di vendita.

Settore del commercio

I **dirigenti** rappresentano uno dei gruppi più dinamici: il 40% delle posizioni è previsto in crescita, e un ulteriore 20% in forte crescita. Solo il 10% sarà in calo e nessuna posizione è attesa in forte decrescita. Questo trend segnala un rafforzamento del bisogno di **leadership gestionale e strategica**, soprattutto in contesti multicanale e digitalizzati, dove la capacità decisionale assume un ruolo cruciale.

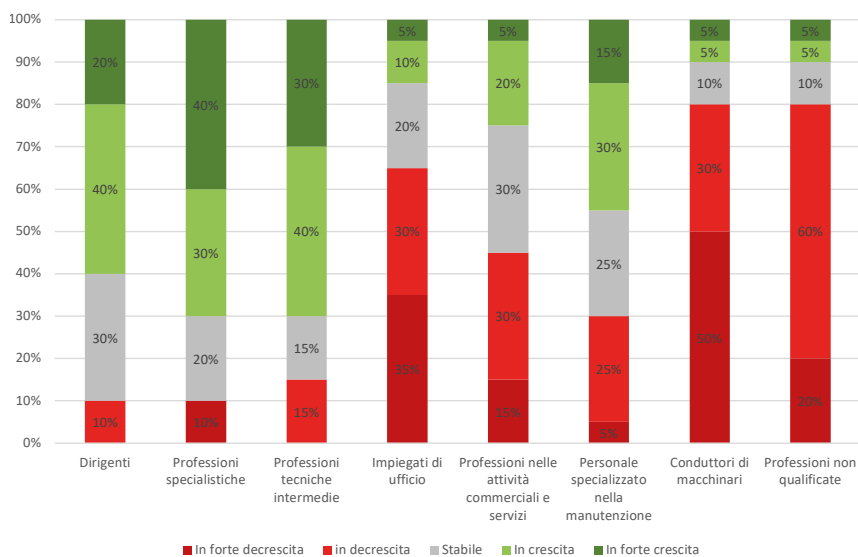


Figura 9. Domanda di lavoro nel settore commercio per grande gruppo professionale 2025-2035.

Anche le **professioni specialistiche** mostrano una tendenza espansiva: il 30% è in crescita e il 40% in forte crescita, a fronte di appena un 10% in forte decrescita. Questi dati indicano una **domanda crescente**

di competenze verticali e settoriali, legate ad analisi dati, marketing digitale, logistica avanzata e strategia di mercato. In parallelo, le **professioni tecniche intermedie** godono di buone prospettive, con il 40% in crescita e il 30% in forte crescita. Nonostante il 15% sia previsto in decrescita, il saldo complessivo è nettamente positivo, a conferma del ruolo strategico delle figure operative specializzate nel supporto alla trasformazione digitale dei punti vendita.

Al contrario, la situazione appare critica per gli **impiegati di ufficio**, dove ben il 35% delle posizioni è previsto in forte decrescita e un altro 30% in decrescita. Solo il 15% risulterebbe in espansione (10% in crescita e 5% in forte crescita). Questo andamento riflette l'effetto dell'**automazione dei processi amministrativi** e della progressiva riduzione delle funzioni tradizionali di back-office.

Anche le **professioni nelle attività commerciali e nei servizi**, pur restando centrali nel settore, mostrano segnali di contrazione: il 45% delle posizioni è in decrescita (15% in forte decrescita e 30% in decrescita), mentre solo il 25% mostra una traiettoria positiva. È probabile che la diffusione dell'e-commerce e dei canali digitali stia modificando profondamente le modalità di relazione con il cliente, riducendo la domanda per profili legati alla vendita tradizionale.

Un quadro più bilanciato riguarda il **personale specializzato nella manutenzione**, dove il 30% delle posizioni è in crescita e il 15% in forte crescita. Tuttavia, il 30% resta in contrazione. Questo indica una **richiesta selettiva di competenze tecniche aggiornate**, in grado di gestire impianti e infrastrutture retail automatizzate.

Situazione decisamente più critica per i **conduttori di macchinari**, con il 50% delle posizioni in forte decrescita e il 30% in decrescita, mentre solo un 10% è previsto stabile o in crescita. Le **professioni non qualificate** seguono un andamento analogo: il 60% sarà in decrescita e il 20% in forte decrescita. Questi dati confermano una **progressiva marginalizzazione delle mansioni a bassa qualificazione**, sempre più sostituite da tecnologie automatizzate o esternalizzate.

In generale, i dati relativi al settore del **commercio** confermano e, in parte, accentuano le tendenze rilevate per il settore terziario nel suo complesso. Anche in questo settore si osserva una **polarizzazione netta** tra profili ad alta qualificazione in espansione (come dirigenti

e specialisti, con il 60% e il 70% delle posizioni in crescita o forte crescita) e **mansioni esecutive o a bassa qualificazione in forte contrazione**, come impiegati d'ufficio, conduttori di macchinari e professionisti non qualificate, per le quali oltre la metà delle posizioni è prevista in decrescita o forte decrescita. Rispetto al terziario in generale, però, nel commercio il declino di ruoli routinari e manuali appare **più marcato e concentrato**, riflesso diretto dell'automazione dei processi di vendita e della diffusione di soluzioni self-service e digitali. In parallelo, l'espansione dei profili manageriali e tecnici segnala un'elevata **domanda di capacità gestionali, digitali e strategiche**, a conferma che la trasformazione del commercio non è solo tecnologica, ma anche organizzativa.

Settore dei servizi knowledge intensive

Nel settore dei **servizi knowledge intensive**, l'evoluzione della domanda di lavoro da qui al 2035 si configura come **decisamente più orientata alla crescita**, in linea con quanto previsto per i settori a maggiore contenuto cognitivo e digitale.

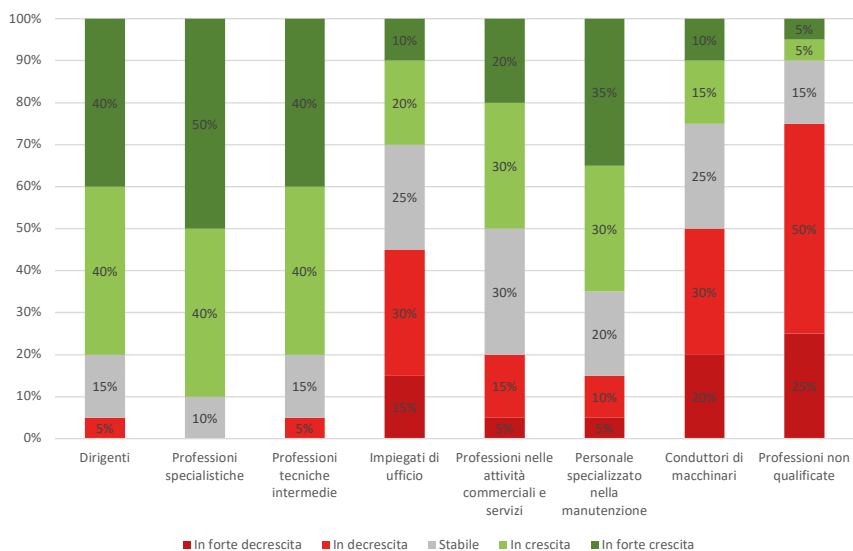


Figura 10. Domanda di lavoro nel settore servizi knowledge intensive per grande gruppo professionale 2025-2035.

I dati mostrano una **forte espansione delle professioni altamente qualificate**, in particolare per i **dirigenti** e le **professioni specialistiche**, per i quali ben l'80% delle posizioni è stimato in crescita (40% in crescita e 40% in forte crescita per i primi, 40% e 50% rispettivamente per i secondi), a fronte di livelli trascurabili di decrescita. Questo quadro riflette una domanda sempre più forte di competenze manageriali, strategiche e analitiche in grado di governare la trasformazione digitale, la gestione della conoscenza e la complessità organizzativa.

Anche le **professioni tecniche intermedie** presentano una tendenza espansiva significativa: l'80% delle posizioni è previsto in crescita o forte crescita, con solo un 5% in lieve contrazione. Ciò indica il rafforzamento di ruoli operativi specializzati che, pur non essendo dirigenziali, risultano fondamentali per l'implementazione di soluzioni tecnologiche, l'analisi dei dati e il supporto ai processi decisionali.

Al contrario, gli **impiegati di ufficio** e le **professioni non qualificate** continuano a evidenziare segnali di difficoltà. Per i primi, il 45% delle posizioni sarà in decrescita (15% forte e 30% graduale), e solo il 30% in espansione. Per le seconde, ben il 75% è previsto in contrazione, con appena il 10% in crescita. Questi dati confermano una tendenza strutturale alla **sostituibilità delle mansioni standardizzate**, accentuata dall'automazione e dalla diffusione di strumenti digitali self-service nei servizi a contenuto informativo o esecutivo.

Un andamento più bilanciato riguarda le **professioni nelle attività commerciali e di servizio** e il **personale specializzato nella manutenzione**, che mostrano una distribuzione più equilibrata tra crescita e decrescita. Tuttavia, anche qui prevale una dinamica evolutiva positiva: per il personale tecnico, il 65% delle posizioni sarà in crescita, e per le attività di servizio il dato si attesta comunque al 50%.

Infine, i **conduttori di macchinari**, pur marginali nel settore knowledge intensive, evidenziano un 50% complessivo di posizioni in decrescita, con un saldo negativo analogo a quello delle professioni a bassa qualificazione. Ciò segnala la difficoltà di questi ruoli a mantenere rilevanza in un settore centrato sull'informazione, l'intelligenza artificiale e la conoscenza specialistica.

Rispetto al settore del **commercio** e al **settore terziario nel suo complesso**, i **servizi knowledge intensive** si distinguono per una traiettoria

occupazionale **decisamente più orientata alla crescita**, in particolare per le professioni ad alta qualificazione. Mentre nel commercio si osserva una forte contrazione delle professioni esecutive e di front-line, e nel terziario in generale circa il 50% delle professioni è atteso in declino, nei servizi knowledge intensive prevale una **domanda crescente di profili specialistici, tecnici e manageriali**, con tassi di decrescita trascurabili. Questo settore conferma quindi il suo ruolo di **motore cognitivo e strategico** del terziario, più resiliente agli effetti dell'automazione e maggiormente trainato dalla trasformazione digitale, dall'intelligenza artificiale e dalla domanda di consulenza avanzata.

Settore degli Altri servizi

Nel settore degli **altri servizi**, l'evoluzione della domanda di lavoro da qui al 2035 presenta un quadro variegato, che riflette le specificità di un settore ampio, radicato territorialmente e spesso orientato alla prossimità sociale. A emergere è una **doppia tendenza**: da un lato, la **crescita significativa delle professioni ad alta qualificazione**, dall'altro, la **contrazione marcata delle mansioni routinarie o meno specializzate**.

I **dirigenti** e le **professioni specialistiche** mostrano prospettive decisamente positive: per i primi, il 70% delle posizioni è previsto in crescita o forte crescita, e solo il 10% in calo; per i secondi, il dato è pressoché identico, con un 65% in crescita complessiva e solo un 15% in decrescita. Le **professioni tecniche intermedie** seguono la stessa traiettoria, con il 65% delle posizioni in espansione, a fronte di appena un 15% in contrazione. Questo indica un rafforzamento della **domanda di competenze tecniche, gestionali e relazionali**, utili per gestire servizi innovativi, digitali e personalizzati.

Al contrario, gli **impiegati di ufficio** e le **professioni non qualificate** si trovano in una situazione critica: per i primi, il 60% delle posizioni sarà in decrescita (30% in forte decrescita), mentre per i secondi il dato sale all'80%, con solo un 10% complessivamente in crescita. Anche i **conduttori di macchinari** registrano un bilancio negativo: il 60% in decrescita e appena il 20% in espansione. Si tratta di profili esposti all'automazione, alla riduzione della domanda e alla trasformazione dei modelli organizzativi, che nel contesto degli altri servizi si traducono spesso in **funzioni meno necessarie o superate**.

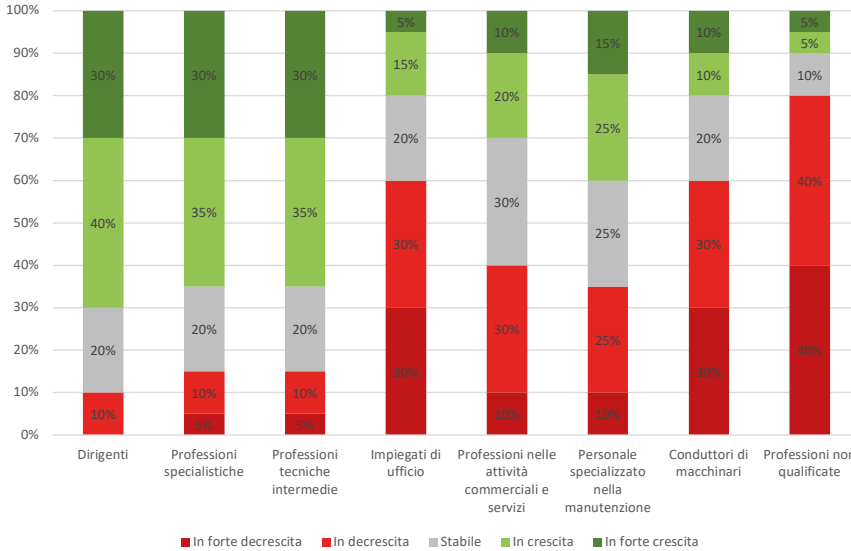


Figura 11. Domanda di lavoro nel settore *Altri servizi* per grande gruppo professionale 2025-2035.

Un andamento più bilanciato si osserva per le **professioni nelle attività commerciali e di servizio**, dove il 40% è previsto in crescita (tra crescita e forte crescita), ma il 40% è al contempo in decrescita. Simile l'equilibrio per il **personale specializzato nella manutenzione**, che mostra una distribuzione quasi omogenea tra crescita (40%), stabilità (25%) e decrescita (35%). Queste figure, spesso legate alla gestione operativa di contesti fisici (spazi comuni, assistenza tecnica, manutenzione), risultano **ancora necessarie ma in trasformazione**, con un fabbisogno crescente di aggiornamento delle competenze.

Rispetto al **settore terziario nel suo complesso**, il settore degli **altri servizi** riflette pienamente la tendenza alla polarizzazione tra professioni in espansione e profili a rischio di obsolescenza, ma con alcune specificità. Come nel commercio, anche qui le **professioni meno qualificate e gli impiegati d'ufficio** mostrano alti livelli di decrescita, ma il declino è più marcato, raggiungendo l'80% per le professioni non qualificate. Tuttavia, a differenza del commercio, dove l'espansione è limitata ai vertici manageriali e tecnici, negli altri servizi si osserva una **crescita più diffusa anche tra le professioni intermedie e di servizio**, legate alla prossimità, all'assistenza e alla digitalizzazione dei servizi alla persona. Rispetto

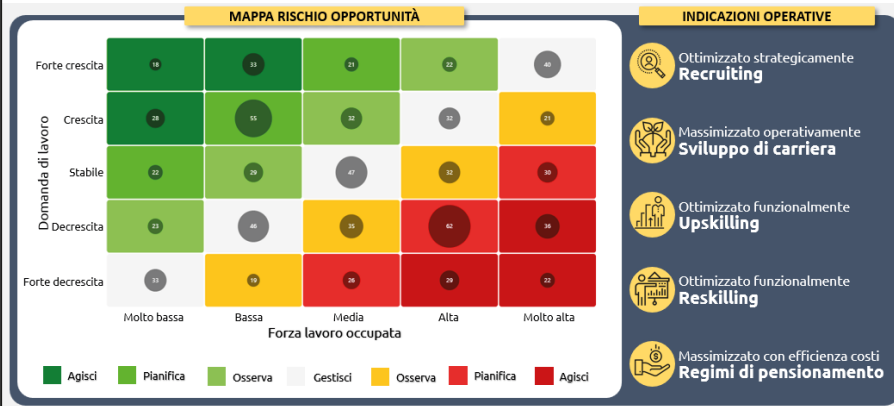
ai **servizi knowledge intensive** invece, dove la crescita è quasi interamente concentrata su profili specialistici e altamente digitalizzati, gli altri servizi presentano una **dinamica più eterogenea e sociale**, combinando innovazione con prossimità territoriale e nuovi bisogni comunitari.

2.4. Rischi e opportunità per il settore terziario al 2035

L'evoluzione del mercato del lavoro nel settore terziario da qui al 2035 può essere efficacemente interpretata attraverso una mappa rischio-opportunità che incrocia due variabili fondamentali: la **domanda futura di lavoro** (da forte decrescita a forte crescita), su un orizzonte decennale (2025-2035), e la **forza lavoro attualmente impiegata** (da molto bassa a molto alta). L'intersezione di questi due assi genera **sette zone strategiche**, ciascuna rappresentativa di un diverso equilibrio tra rischio e opportunità. Di conseguenza, a ogni zona corrisponde un diverso tipo di azione da attivare, in un'ottica di pianificazione adattiva, resiliente e sostenibile.

Box 4. Costruire la mappa rischio-opportunità.

La **mappa rischio-opportunità** è uno strumento visuale che sintetizza la vulnerabilità e il potenziale di trasformazione delle oltre 400 professioni analizzate nel settore turistico. Ogni professione è posizionata in base a due dimensioni: il livello di rischio (automazione, obsolescenza, declino della domanda) e quello di opportunità (innovazione, crescita prevista, rilevanza strategica). Questa mappa consente non solo di comprendere lo stato evolutivo delle professioni, ma anche di suggerire **azioni differenziate** in base alla loro posizione. Le professioni sono infatti suddivise in sette zone, ciascuna associata a una parola chiave operativa (Agisci, Pianifica, Osserva, Governa), ma è possibile leggere al loro interno anche una **mappa di azioni formative e strategiche**:



- **Zona 1 – AGISCI (Alta diffusione, forte decrescita):** si tratta di professioni molto presenti ma destinate a un rapido declino. Qui l'azione consigliata è il **reskilling strutturale**, cioè un percorso di riconversione profonda verso nuovi ambiti professionali. In questa zona, le imprese devono attivare interventi tempestivi per accompagnare la transizione, anche tramite incentivi o percorsi guidati.
- **Zona 7 – AGISCI (Bassa diffusione, forte crescita):** queste professioni sono ancora poco diffuse ma promettono un'espansione significativa. L'azione chiave è il **recruiting mirato**, unito a programmi di sviluppo di carriera per attrarre e trattenere talenti in ambiti innovativi. È anche la zona dove ha senso investire in sperimentazione e incubazione di nuove professionalità.
- **Zone 2 e 6 – PIANIFICA:** qui si trovano professioni che stanno evolvendo lentamente (verso la crescita o il declino). L'azione suggerita è l'**upskilling**, ovvero l'aggiornamento delle competenze esistenti per allinearsi alle nuove richieste del mercato. Le imprese dovrebbero pianificare percorsi graduali di rafforzamento delle skill più strategiche.
- **Zone 3 e 5 – OSSERVA:** in queste aree si trovano professioni apparentemente stabili ma esposte a dinamiche che potrebbero rapidamente evolvere. L'azione più efficace è il **monitoraggio continuo** e l'attivazione di **microlearning o percorsi modulari** per aumentare la prontezza al cambiamento senza sovraccaricare i lavoratori.
- **Zona 4 – GOVERNA:** rappresenta il nucleo stabile del sistema professionale. Qui le azioni si concentrano sul **miglioramento delle condizioni di lavoro**, la valorizzazione interna e la costruzione di **percorsi di carriera progressiva**, capaci di mantenere motivazione, attrattività e competenze aggiornate nel tempo.

La **mappa rischio-opportunità** non è solo uno strumento analitico ma anche un supporto operativo per la pianificazione strategica delle risorse umane. A partire dalla sua lettura, imprese, enti di formazione e decisori pubblici possono costruire strategie differenziate, orientate a sostenere l'innovazione, prevenire le crisi occupazionali e accompagnare il cambiamento in modo mirato e sostenibile.

Partendo dalle aree più critiche, la **zona 1** raccoglie le **professioni oggi molto diffuse ma per le quali si prevede un forte calo della domanda**. Questi ruoli, spesso legati ad attività ripetitive o manuali, rischiano di essere espulsi rapidamente dal mercato. È qui che l'azione strategica da attuare è un chiaro **AGISCI**: occorre intervenire con urgenza tramite **reskilling strutturale**, ovvero percorsi di riconversione profonda verso ambiti professionali emergenti. Le imprese, in particolare, devono attivare interventi tempestivi, anche tramite incentivi e accompagnamento guidato, per evitare effetti di esclusione e salvaguardare il capitale umano coinvolto.

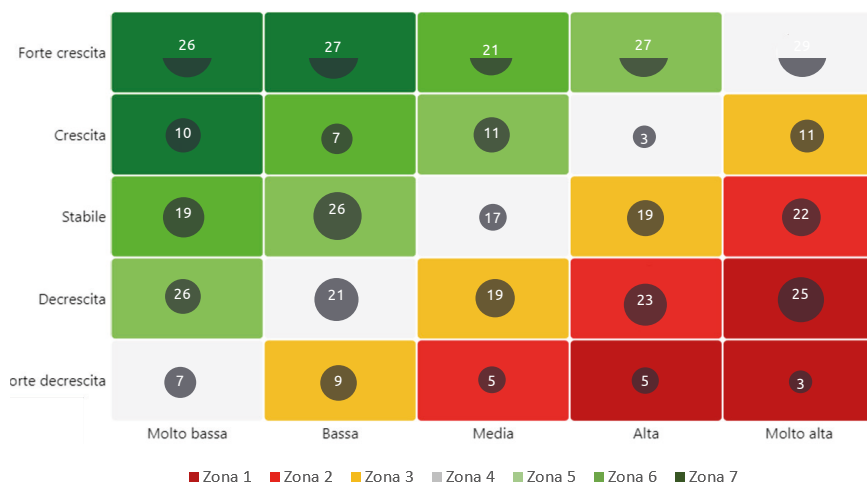


Figura 12. Mappa rischio-opportunità del settore terziario.

Diametralmente opposta, la **zona 7** rappresenta il cuore delle **opportunità del futuro**: professioni ancora scarsamente diffuse, ma per le quali si prevede una crescita occupazionale molto significativa. Con ben 53 professioni in questa categoria, questa zona è il luogo ideale per **AGIRE in senso proattivo**, promuovendo **recruiting mirato** e investimenti in **programmi di sviluppo di carriera**. È anche il terreno fertile per la sperimentazione di nuove professionalità, l'innovazione organizzativa e l'incubazione di figure oggi ancora in formazione. Politiche di attrazione e retention dei talenti saranno decisive per cogliere il pieno potenziale di questa fascia.

Tra le zone intermedie, la **zona 2** e la **zona 6** presentano dinamiche lente ma in evoluzione, che richiedono azioni strategiche basate sulla **PIANIFICAZIONE**. Nella zona 2 troviamo **professioni in declino ma con una forza lavoro ancora molto ampia**, mentre nella zona 6 si collocano **figure in crescita ma con occupazione solo moderata**. In entrambi i casi, è cruciale attivare percorsi di **upskilling**, ovvero aggiornamento delle competenze esistenti, per mantenere competitività e allineamento con le nuove esigenze del mercato. Le imprese dovrebbero investire in programmi di rafforzamento graduale delle skill più strategiche, integrando formazione tecnica, digitale e manageriale.

Passando alle **zone 3 e 5**, troviamo **professioni stabili o in leggera decrescita**, con livelli di occupazione bassi o medi. Si tratta di ruoli in apparente equilibrio, ma **potenzialmente esposti a variazioni improvvise**. In questi casi, l'azione più efficace è **OSSERVA**: serve un **monitoraggio continuo** delle tendenze e l'attivazione di percorsi leggeri di **microlearning o formazione modulare**, capaci di aumentare la prontezza al cambiamento senza sovraccaricare i lavoratori. Questo approccio incrementale consente di mantenere aggiornate le competenze senza disorientare chi opera in ruoli tradizionali o routinari.

Infine, la **zona 4** rappresenta il **nucleo stabile del sistema professionale terziario**, dove si concentrano professioni con occupazione elevata e domanda costante. Il rischio è contenuto, ma non va trascurato: l'eccessiva stabilità può infatti generare staticità e perdita di motivazione. In quest'area, la parola d'ordine è **GOVERNA**. Le azioni strategiche dovrebbero concentrarsi sul **miglioramento della qualità del lavoro**, attraverso la valorizzazione delle carriere interne, la mobilità orizzontale e verticale e la costruzione di percorsi di crescita progressiva. L'obiettivo è mantenere alto il livello di competenze e attrattività nel tempo, evitando la routine e la dispersione di professionalità consolidate.

La figura 13 mostra la ripartizione delle professioni del settore terziario nelle sette zone di rischio della mappa rischio-opportunità

La distribuzione delle professioni del settore terziario nelle sette zone della mappa rischio-opportunità (figura 12) evidenzia un equilibrio dinamico tra stabilità, crescita e rischio.

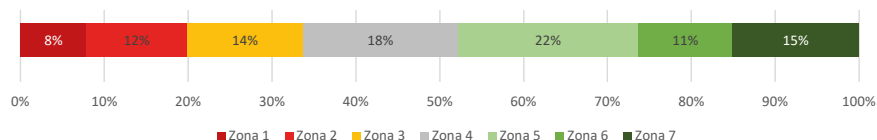


Figura 13. Ripartizione delle professioni del settore terziario nelle 7 zone di rischio-opportunità.

Quasi la metà delle professioni (**48%**) si concentra nelle **zone 5, 6 e 7**, ovvero in contesti a **basso rischio con potenziale di consolidamento o espansione**: si tratta di figure già consolidate o emergenti, che richiedono azioni di valorizzazione, formazione mirata e attrazione di nuovi talenti.

Al tempo stesso, un **32%** delle professioni ricade nelle **zone 1, 2 e 3**, caratterizzate da traiettorie di **declino** e maggiore vulnerabilità occupazionale, per le quali sono urgenti interventi di reskilling, upskilling o transizione guidata. Infine, il **18%** si colloca nella **zona 4**, il cuore stabile del sistema professionale, che necessita di politiche orientate al miglioramento delle condizioni di lavoro, alla crescita interna e alla prevenzione dell'obsolescenza. La mappa rischio-opportunità mostra un settore in profonda trasformazione, dove convivono declino ed innovazione. Governare questo cambiamento richiederà visione strategica, investimenti mirati ed un forte coordinamento tra imprese, istituzioni e sistema formativo.

CAPITOLO III

COMPETENZE EMERGENTI, OBSOLESCENZA E NUOVE PROFESSIONI NEL SETTORE TERZIARIO

Come evidenziato nei capitoli precedenti, l'evoluzione del settore terziario sarà plasmata da trasformazioni profonde e trasversali che interessano sia la composizione della domanda di lavoro sia la natura delle competenze richieste. La transizione digitale, la riconfigurazione sostenibile dei modelli produttivi, l'ibridazione dei ruoli professionali e l'invecchiamento della popolazione sono solo alcune delle dinamiche sistemiche che stanno modificando strutturalmente il profilo delle professioni e il funzionamento dei sistemi formativi. In questo scenario, il tema delle competenze si pone al centro del cambiamento, non più come semplice adattamento alle tecnologie emergenti, ma come nodo strategico per la competitività, l'inclusione e la resilienza del settore terziario.

Questo capitolo approfondisce **l'evoluzione degli skillset nel terziario** italiano, con un focus particolare sulla regione Lazio, utilizzando l'approccio predittivo del modello **SkillGraph**[®], in grado di restituire una rappresentazione reticolare e dinamica delle competenze professionali. L'analisi evidenzia un netto spostamento verso **skill ad alta intensità digitale, strategica e relazionale**, a scapito di competenze operative routinarie e facilmente automatizzabili. Vengono identificati i cluster di competenze in ascesa e quelli soggetti a obsolescenza, delineando le traiettorie future delle figure professionali nei tre comparti analizzati: commercio, servizi knowledge intensive e altri servizi.

Particolare attenzione è dedicata al fenomeno dello **skill mismatch**, ovvero il disallineamento tra competenze richieste dal mercato e competenze effettivamente acquisite nei diversi percorsi formativi. Attraverso la valutazione predittiva dei mismatch per contenuto e struttura, distinta per **scuola secondaria, ITS, università triennale e magistrale**, il capitolo evidenzia le filiere formative più efficaci e quelle più esposte al rischio di **obsolescenza educativa**. Emergono dati preoccupanti relativi all'**overskilling** e all'**overeducation**, soprattutto nei percorsi liceali e universitari, mentre gli ITS si confermano come canale formativo più reattivo alle esigenze del mercato del lavoro terziario.

Infine, il capitolo esplora le dinamiche di **obsolescenza delle competenze** e i processi di **nascita di nuove professioni**, analizzando tre principali meccanismi evolutivi: distacco, fusione e ibridazione. Viene così messa in luce la progressiva affermazione di figure ibride e intersettoriali – come l'AI-Augmented Customer Advisor, l'Omnichannel Service Strategist o il Sustainability Impact Analyst – che incarnano la convergenza tra tecnologia, relazione e sostenibilità. La riflessione si chiude con un focus sulla riorganizzazione dell'offerta formativa e sull'urgenza di ripensare i modelli di apprendimento in chiave di lifelong learning, inteso non più come opzione individuale, ma come infrastruttura strutturale per l'adattamento continuo a un mercato del lavoro in rapida trasformazione.

3.1. L'evoluzione degli skillset

L'analisi dell'impatto dei megatrend sui comparti del settore terziario nei prossimi dieci anni restituisce un quadro articolato, dove la natura dell'effetto (sulla **trasformazione degli skillset**, sulla **domanda di lavoro** o un **effetto bilanciato**) varia significativamente a seconda del settore e del megatrend considerato. Come mostra la figura seguente (figura 13), a livello generale, emerge un **duplice movimento**: da un lato, megatrend che determinano cambiamenti profondi nelle competenze richieste; dall'altro, fenomeni che influiscono direttamente sulla quantità e composizione dell'occupazione nei diversi comparti.

In tutti e tre i comparti – commercio, servizi knowledge intensive e altri servizi – **l'accelerazione tecnologica e l'iperconnettività** ha un

impatto convergente: in ciascun caso, l'effetto prevalente riguarda la **trasformazione degli skillset**, segnalando una transizione ormai consolidata verso profili professionali digitalizzati e competenze aggiornate, indipendentemente dalla natura del servizio. Analogo consenso si registra anche per il megatrend legato alla **natura del lavoro in evoluzione**, che in ogni settore mostra un impatto prevalente sulle competenze: il lavoro diventa più fluido, ibrido, e la capacità di adattamento assume centralità trasversale.

Differenze più marcate emergono osservando altri megatrend. Il **settore del commercio** mostra una **maggiore esposizione agli effetti sulla domanda di lavoro**, in particolare rispetto al **cambiamento climatico**, all'**urbanizzazione**, all'**aggravarsi della scarsità di risorse** e al **crescente consumo globale**. Questo segnala una forte sensibilità ai fenomeni che modificano i modelli di consumo, la logistica e l'organizzazione degli spazi commerciali. Tuttavia, il commercio è anche interessato da una significativa trasformazione degli skillset, come nel caso della **diversificazione dell'istruzione** o della **migrazione**, che richiedono un aggiornamento dei profili a contatto con la clientela e un adattamento delle competenze interculturali.

Nel caso dei **servizi knowledge intensive**, si osserva una **predominanza di effetti sugli skillset**, in linea con la natura cognitiva e ad alto contenuto professionale del settore. I megatrend relativi alla **diversificazione dell'apprendimento**, alla **crescente rilevanza della governance** e alla **trasformazione sanitaria** influenzano in modo marcato le competenze richieste, più che la quantità di occupazione. Tuttavia, non mancano elementi che impattano anche la domanda di lavoro, come gli **squilibri demografici** o le **disuguaglianze in aumento**, che stanno generando nuove funzioni nei servizi avanzati, ad esempio nella consulenza socio-sanitaria o nella gestione della privacy e della sicurezza.

Il settore degli **altri servizi**, infine, mostra un equilibrio più **centrato sulla domanda di lavoro**, con numerosi megatrend che generano nuove necessità occupazionali piuttosto che una trasformazione qualitativa delle competenze. È il caso del **cambiamento climatico**, della **scarsità di risorse**, delle **disuguaglianze**, dell'**urbanizzazione** e delle **sfide sanitarie**, tutti fattori che determinano un aumento della richiesta di servizi di prossimità, assistenza e supporto alla cittadinanza.

Box 5. SkillGraph®: un modello reticolare per comprendere l'evoluzione delle competenze.

In questo studio, l'evoluzione delle competenze nel settore terziario è analizzata attraverso **SkillGraph®**, uno strumento avanzato di modellazione reticolare che supera l'approccio tradizionale basato sulla visione delle competenze come elementi isolati. Per ciascuna professione, SkillGraph® costruisce una rappresentazione a grafo (rete) in cui le competenze sono visualizzate come **nodi**, ognuno associato a un livello di complessità, mentre i **collegamenti tra i nodi** (archi) descrivono le relazioni di influenza reciproca e il contributo che la loro combinazione genera all'interno dei contesti lavorativi reali.



Il modello si basa su un **motore di intelligenza artificiale** che analizza in chiave semantica le interconnessioni implicite tra le tre dimensioni dello standard europeo **ESCO**: Occupations, Skills e Qualifications. A partire da queste analisi, SkillGraph® restituisce una visione delle professioni come **ecosistemi dinamici di competenze**, in continua evoluzione.

Le relazioni emerse sono ulteriormente affinate tramite tecniche di **Natural Language Processing (NLP)** applicate a dati in tempo reale, tratti dalle principali piattaforme di recruiting e da fonti online qualificate per il settore. Questo consente di integrare il framework teorico con evidenze aggiornate provenienti direttamente dal mercato del lavoro.

Nel caso del terziario, SkillGraph® offre tre vantaggi strategici:

- **Capacità predittiva sull'evoluzione delle competenze:** grazie all'analisi semantica dei profili professionali, lo strumento permette di anticipare i fabbisogni futuri e orientare imprese e istituzioni nella pianificazione delle risorse umane.
- **Individuazione delle competenze critiche:** attraverso la lettura delle interconnessioni, il modello consente di identificare i nodi centrali della rete, ovvero quelle competenze che abilitano la coerenza e l'efficacia dell'intero sistema professionale.
- **Supporto alla progettazione formativa:** la mappatura dei gap consente di costruire percorsi di **upskilling e reskilling personalizzati**, fondamentali per accompagnare i lavoratori nella transizione verso un mercato sempre più esigente e interconnesso.

SkillGraph® non si limita a visualizzare l'insieme delle competenze di una professione, ma permette di comprenderne l'**attivazione congiunta**, di leggere la **struttura profonda dei cambiamenti in corso** e di sostenere la progettazione formativa con una logica **sistemica e predittiva**, basata su dati reali e relazioni concrete.

Tuttavia, anche qui alcuni megatrend impattano gli skillset, in particolare quelli legati alla digitalizzazione, alla migrazione e alla natura stessa del lavoro, segnalando una crescente necessità di **competenze ibride**, a cavallo tra tecnologia e relazione sociale.

I dati del modello predittivo evidenziano quindi dinamiche differenziate tra i comparti del terziario: il commercio mostra una maggiore vulnerabilità quantitativa, i servizi knowledge intensive puntano sulla qualità delle competenze, mentre gli altri servizi si collocano in uno spazio intermedio, dove l'espansione della domanda di lavoro convive con l'evoluzione dei profili richiesti. Questa diversità impone strategie mirate di policy, formazione e riconversione, calibrate su specifici equilibri tra quantità e qualità del lavoro.

Per analizzare l'evoluzione delle competenze nel settore terziario da qui al 2035, è stato costruito un profilo tipo del settore, che sintetizza le caratteristiche prevalenti dei lavoratori del settore senza entrare nel dettaglio delle singole professioni. In questo profilo, ogni cluster di competenze è rappresentato in base alla sua rilevanza relativa, mentre lo spessore delle connessioni ne indica il grado di co-attivazione, ovvero la capacità delle competenze di agire in modo sinergico per affrontare compiti lavorativi complessi (figura 14).

La configurazione del grafo evidenzia un'evoluzione significativa rispetto alle strutture precedenti: si passa da un assetto multi-cluster con hub funzionali separati a un sistema più integrato, in cui alcune competenze si rafforzano come nodi centrali, mentre altre si riducono fino a essere incorporate nei sistemi automatizzati. I cluster evidenziati con un contorno tratteggiato rappresentano le competenze hub, cioè quelle che rivestono un ruolo cruciale per la co-mobilizzazione, fungendo da snodi che consentono l'attivazione simultanea di molteplici ambiti del sapere professionale.

Il grafo SkillGraph® del settore terziario restituisce una mappa articolata e dinamica delle competenze, utile per comprendere in che modo i lavoratori del settore potranno affrontare le trasformazioni in atto. La struttura reticolare permette di individuare i cluster oggi più centrali e le relazioni funzionali che li sostengono nei contesti operativi.

Tra i cluster di maggiore rilevanza emergono Gestione informativa e digitale, Competenze manageriali e di governance, Comunicazione e promozione digitale e Creatività e pensiero laterale. Si tratta di competenze che

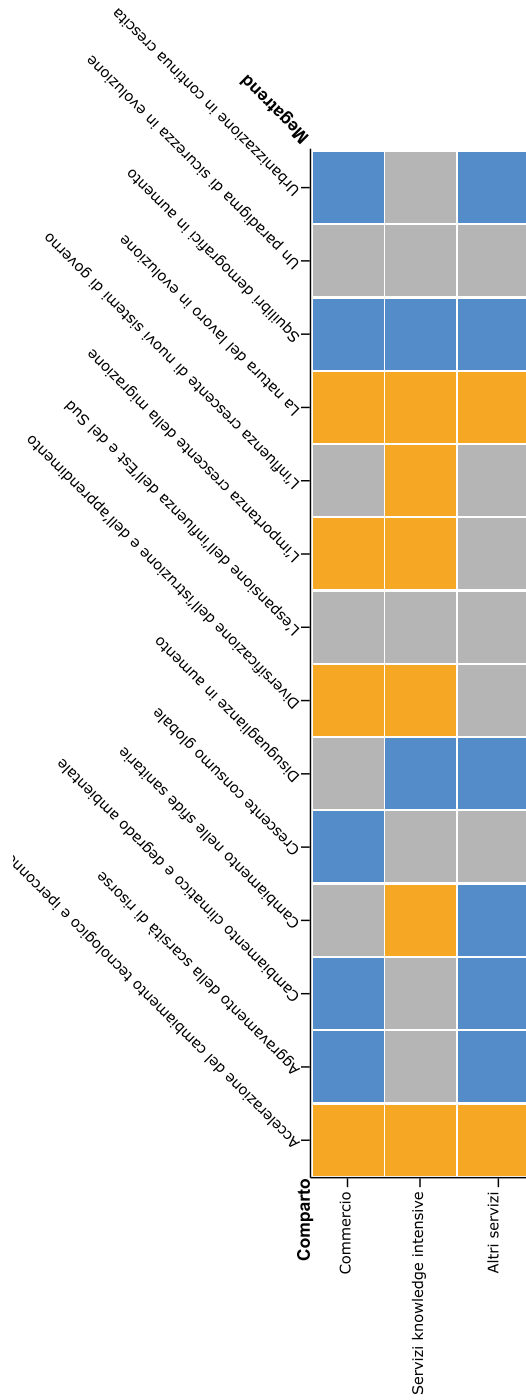


Figura 14. Skillgraph® del profilo tipico del settore terziario.

riflettono in modo diretto l'impatto della transizione digitale, dell'automazione dei processi e della crescente necessità di gestione strategica in contesti fluidi. In particolare, il cluster **Gestione informativa e digitale** evolve oltre le attività esecutive: l'automazione riduce la necessità di svolgere compiti ripetitivi come l'inserimento dati o il reporting operativo, mentre cresce la richiesta di competenze orientate all'interpretazione, alla capacità di interazione con strumenti basati su intelligenza artificiale e alla data literacy.

Parallelamente, il cluster **Comunicazione e promozione digitale** assume un ruolo più strategico: dalla semplice gestione dei contenuti si passa al governo della relazione nei canali digitali e omnicanale, sempre più interattivi, ibridi e automatizzati. Le competenze richieste riguardano la capacità di pianificare campagne, analizzare i feedback e regolare le interazioni in tempo reale, in contesti digitali sempre più complessi.

Creatività e pensiero laterale, in questa prospettiva, si configura come una leva trasversale fondamentale per affrontare la crescente domanda di problem solving non strutturato, personalizzazione dei servizi e innovazione dei processi. La sua co-attivazione con cluster come Gestione informativa e manageriale o Comunicazione digitale rivela un ecosistema professionale dove l'intuizione e la progettazione si fondono con la tecnologia e la strategia.

Molto significativa è l'evoluzione delle **Competenze manageriali e di governance**, che si espandono ben oltre i ruoli apicali. Sempre più richieste nei livelli intermedi, queste competenze permettono di gestire il cambiamento, monitorare i KPI, coordinare team ibridi (fisici e digitali) e favorire la responsabilizzazione diffusa nelle organizzazioni. La loro funzione di hub è evidente: esse si pongono come snodo tra le competenze operative, quelle analitiche e quelle relazionali, abilitando una governance flessibile e diffusa.

All'opposto, il cluster **Supporto operativo e gestione delle procedure** mostra una progressiva riduzione della propria centralità. Le attività legate a processi standard (sportello, gestione documentale, back office) saranno in larga parte automatizzate o esternalizzate, rendendo obsolete molte delle competenze oggi ancora diffuse. Anche il customer care – un tempo area chiave del terziario – si sta trasformando, sempre più affidato a sistemi di AI conversazionali: chatbot, voicebot, interfacce digitali evolute.

È attraverso le connessioni tra i cluster che si comprende la reale architettura delle competenze del terziario del futuro. Esempio è la **relazione tra Creatività e Competenze digitali**, che mostra come l'innovazione, oggi, debba fondarsi tanto sull'ideazione quanto sulla padronanza degli strumenti e dei linguaggi digitali. Ugualmente significativa è la **co-attivazione tra Competenze manageriali e Gestione informativa**: il decision making richiede oggi la capacità di leggere i dati, interpretarli e trasformarli in scelte operative.

Nella rete di connessioni che emerge dal grafo, si distinguono alcuni cluster hub fondamentali per l'interoperabilità tra competenze: tra questi, **Gestione informativa e digitale e Competenze manageriali e di governance** si impongono come snodi centrali, in grado di collegare dimensioni analitiche, relazionali e operative. Questi cluster abilitano l'integrazione tra saperi e rappresentano veri e propri catalizzatori di innovazione e adattabilità.

Come mostra il seguente grafico (figura 15), l'analisi comparata delle variazioni di significatività dei cluster di competenze nei tre comparti del settore terziario — commercio, servizi knowledge intensive e altri servizi — evidenzia infatti una tendenza comune verso la **valorizzazione di skill digitali, analitiche, manageriali e relazionali**, pur con intensità e configurazioni diverse. In tutti e tre i comparti, emergono incrementi significativi nei cluster **“Analisi e interpretazione dei dati operativi”** (dal 55% al 80%) e **“Gestione informativa e digitale”** (dal 60% all'85%), a conferma del ruolo centrale che i dati e la capacità di elaborarli in ambienti digitalizzati assumono nel lavoro del futuro. I servizi knowledge intensive guidano questo processo, registrando i valori più alti su quasi tutti i cluster digitali e strategici, come **“Comunicazione e promozione digitale”** (70%), **“Alfabetizzazione digitale e sicurezza”** (75%) e **“Competenze manageriali e di governance”** (80%), seguiti a breve distanza dagli altri servizi, mentre il commercio mostra valori leggermente inferiori ma comunque in crescita.

Parallelamente, anche le competenze trasversali come **“Creatività e pensiero laterale”** e **“Adattamento e problem solving”** crescono in tutti e tre i comparti, segnalando la crescente richiesta di profili capaci di innovare, risolvere problemi complessi e operare in contesti mutevoli. Di nuovo, i servizi knowledge intensive mostrano l'aumento più marcato (rispettivamente

65% e 60%), seguiti dagli altri servizi (50% per entrambi), con il commercio che registra comunque una crescita solida (40% e 35%).

Al contrario, si osserva un calo generalizzato nei cluster legati al **“Supporto operativo e gestione delle procedure”**, con un picco negativo nel commercio (-60%), e una tendenza simile, seppur meno accentuata, negli altri comparti (-40% negli altri servizi e -20% nei servizi knowledge intensive). Analogamente, anche **“Frontline e customer interaction”** perde rilevanza soprattutto nel commercio (-40%) e negli altri servizi (-20%), a fronte di una lieve crescita nei servizi knowledge intensive (+10%), dove tali interazioni assumono forme più evolute e integrate con la tecnologia.

Nel complesso, i dati evidenziano che il terziario del futuro si muove in una direzione convergente guidata dalla digitalizzazione e dalla managerializzazione, ma con gradienti diversi: i servizi knowledge intensive accelerano la trasformazione verso skill ad alta intensità cognitiva e tecnologica, il commercio evolve attraverso un ibrido tra relazioni digitali e operative, mentre gli altri servizi combinano esigenze assistenziali, sostenibilità e nuove tecnologie, con una crescita significativa anche nelle competenze relazionali ed empatiche.

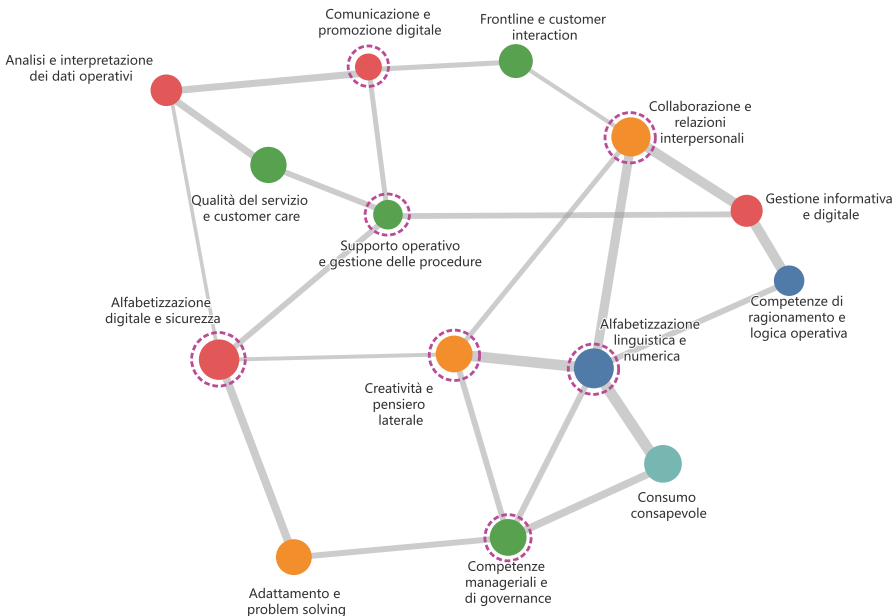


Figura 15. Evoluzione dei cluster di competenza del settore del terziario fino al 2035.

I dati confermano una riconfigurazione trasversale degli skillset del terziario, che il modello SkillGraph® rende visibile anche sul piano strutturale, mettendo in luce le nuove gerarchie e connessioni tra le competenze emergenti. La configurazione reticolare delle competenze, così come ricostruita dal modello SkillGraph®, evidenzia infatti una profonda trasformazione nella struttura professionale del settore terziario. Le dinamiche di co-attivazione tra i cluster e la centralità crescente di alcuni hub delineano un sistema sempre più orientato alla gestione della complessità, alla personalizzazione dei servizi e all'interazione con ambienti digitali intelligenti. È all'interno di questa nuova architettura che si colloca l'evoluzione degli skillset richiesti dalle imprese. L'analisi delle competenze nel settore terziario da qui al 2035 evidenzia infatti un cambiamento netto e strutturale: da un lato, emergono nuove competenze ad alto contenuto digitale, strategico e collaborativo; dall'altro, si riduce drasticamente la rilevanza di abilità operative tradizionali, legate a ruoli esecutivi e ripetitivi. Questa trasformazione riflette l'evoluzione del lavoro terziario verso modelli più dinamici, data-driven e orientati alla personalizzazione dei servizi.

Come mostra la tabella precedente (tabella 1), tra le competenze che registrano la maggiore crescita in termini di significatività spicca l'**analisi di dati operativi per il miglioramento dei processi**, con un aumento dell'**82%**. Si tratta di una competenza cruciale in un contesto in cui l'efficienza dei servizi dipende sempre più dalla capacità di interpretare i flussi informativi, ottimizzare le performance e prendere decisioni guidate dai dati. A seguire, la **progettazione di strategie digitali omnicanale** (+80%) segnala l'importanza crescente di integrare i canali fisici e digitali, offrendo esperienze coerenti e personalizzate al cliente, in particolare nei settori del commercio, della consulenza e del customer care.

In parallelo, aumenta significativamente la richiesta di **gestione integrata di strumenti collaborativi digitali** (+78%), in risposta alla diffusione di ambienti di lavoro ibridi e all'uso sistematico di piattaforme digitali per la comunicazione e la gestione dei flussi operativi. Anche la **governance adattiva e data-driven** (+77%) guadagna centralità: in un contesto di instabilità e cambiamento continuo, la capacità di adattare rapidamente strategie e processi sulla base di evidenze diventa un requisito chiave, soprattutto per ruoli manageriali e organizzativi. Infine, la **cybersecurity e la gestione della privacy nei servizi** (+76%)

Tabella 1. Competenze nel settore del terziario soggette a maggiore/minore variazione di significatività fino al 2035.

Competenza	Variazione significatività (%)
Analisi di dati operativi per il miglioramento dei processi	+82%
Progettazione di strategie digitali omnicanale	+80%
Gestione integrata di strumenti collaborativi digitali	+78%
Governance adattiva e data-driven	+77%
Cybersecurity e gestione della privacy nei servizi	+76%

Competenza	Variazione significatività (%)
Compilazione manuale di moduli e documentazione standard	-71%
Gestione telefonica di richieste ricorrenti	-68%
Controllo visivo della qualità del servizio	-63%
Esecuzione di procedure operative ripetitive	-60%
Interazioni front-desk non specialistiche	-52%

si confermano come ambiti in forte crescita, trasversali a tutti i comparti, in quanto legati alla fiducia del cliente, alla protezione dei dati e alla continuità operativa.

Sul fronte opposto, le competenze che mostrano il calo più marcato sono tutte riconducibili a **mansioni operative standardizzate e facilmente automatizzabili**. La **compilazione manuale di moduli e documentazione standard** perde il 71% della sua rilevanza, seguita dalla **gestione telefonica di richieste ricorrenti** (-68%), ormai sostituibile da chatbot e assistenti virtuali. Il **controllo visivo della qualità del servizio** (-63%) e l'**esecuzione di procedure operative ripetitive** (-60%) indicano la progressiva sostituzione di attività routinarie con soluzioni digitali, sensoristica e intelligenza artificiale. Infine, le **interazioni front-desk non specialistiche** (-52%) evidenziano un declino della domanda per ruoli di accoglienza generici, sostituiti da funzioni più qualificate, orientate alla consulenza o alla risoluzione avanzata dei problemi.

Secondo il modello predittivo, la transizione in atto nel settore terziario comporterà un **riequilibrio delle competenze richieste**, che

privilegerà abilità analitiche, digitali, collaborative e strategiche, a discapito di competenze esecutive legate a compiti ripetitivi e poco specializzati. Per affrontare questa transizione in modo inclusivo, sarà fondamentale investire in **formazione continua, upskilling e riconversione professionale**, rafforzando la capacità del sistema formativo e delle imprese di anticipare i cambiamenti e di accompagnare i lavoratori verso nuove traiettorie occupazionali.

Allo stesso tempo, oltre alla variazione dei singoli cluster di competenza, anche le **relazioni tra competenze** stanno attraversando un processo di trasformazione. La tabella seguente (tabella 2) offre un approfondimento strategico sulle modifiche di significatività che le riguarderanno da qui al 2035. Nel modello reticolare proposto da SkillGraph®, le connessioni tra competenze costituiscono gli **assi fondamentali della co-mobilitazione**, ovvero della capacità dei lavoratori di attivare più competenze in modo coordinato e sinergico per affrontare contesti complessi e fornire servizi integrati. Diventa quindi particolarmente rilevante osservare in che modo tali relazioni evolveranno, in quanto esse contribuiscono a ridefinire la configurazione complessiva del sistema professionale.

Uno dei dati più significativi riguarda il rafforzamento del legame tra **Analisi e interpretazione dei dati operativi** e **Gestione informativa e digitale**, con un incremento del +75% nella significatività della connessione. Questo dato riflette chiaramente la crescente centralità dei dati nella governance operativa del terziario: non si tratta più soltanto di raccogliere e archiviare informazioni, ma di **estrarre valore** dai dati per guidare le decisioni e adattare i processi in tempo reale. In questo contesto, la **Gestione informativa e digitale** diventa un vero e proprio hub, come confermato anche dalla forte crescita della connessione con **Competenze di ragionamento e logica operativa** (+65%) e con **Collaborazione e relazioni interpersonali** (+60%), a dimostrazione che l'informazione deve essere interpretata, condivisa e utilizzata in modo cooperativo per generare impatto.

Il rafforzamento della relazione tra **Alfabetizzazione digitale e sicurezza** e cluster come **Analisi dei dati** (+55%) e **Creatività e pensiero laterale** (+50%) segnala che la competenza digitale di base non è più sufficiente: diventa necessario un **uso critico, creativo e sicuro degli strumenti digitali**, che sappia unire la protezione del dato con la

Tabella 2 . Relazioni tra competenze nel settore del terziario soggette a maggiore/minore variazione di significatività fino al 2035.

Cluster di origine	Cluster di destinazione	Variazione significatività (%)
Analisi e interpretazione dei dati operativi	Gestione informativa e digitale	+75%
Gestione informativa e digitale	Competenze di ragionamento e logica operativa	+65%
Collaborazioni e relazioni interpersonali	Gestione informativa e digitale	+60%
Alfabetizzazione digitale e sicurezza	Analisi e interpretazione dei dati operativi	+55%
Alfabetizzazione digitale e sicurezza	Creatività e pensiero laterale	+50%
Adattamento e problem solving	Competenze manageriali e di governance	+50%
Creatività e pensiero laterale	Competenze manageriali e di governance	+45%
Comunicazione e promozione digitale	Creatività e pensiero laterale	+40%
Competenze manageriali e di governance	Consumo consapevole	+35%
Comunicazione e promozione digitale	Frontline e customer interaction	+30%
Creatività e pensiero laterale	Alfabetizzazione linguistica e numerica	+30%
Collaborazioni e relazioni interpersonali	Alfabetizzazione linguistica e numerica	+25%
Alfabetizzazione linguistica e numerica	Competenze di ragionamento e logica operativa	+25%
Frontline e customer interaction	Collaborazioni e relazioni interpersonali	+20%
Consumo consapevole	Alfabetizzazione linguistica e numerica	+20%
Comunicazione e promozione digitale	Supporto operativo e gestione delle procedure	+10%
Analisi e interpretazione dei dati operativi	Qualità del servizio e customer care	-30%
Alfabetizzazione digitale e sicurezza	Supporto operativo e gestione delle procedure	-40%

capacità di generare innovazione. In questa direzione si inserisce anche il potenziamento del nesso tra **Creatività e Competenze manageriali e di governance** (+45%), suggerendo che la gestione dell'innovazione richiederà non solo capacità strategiche, ma anche una forte componente progettuale e generativa.

Parallelamente, **Adattamento e problem solving** mostra un'accresciuta rilevanza nel confluire verso il cluster manageriale (+50%),

sottolineando quanto la gestione delle complessità organizzative e dei cambiamenti sarà sempre più integrata con competenze trasversali di flessibilità e risposta dinamica. Anche il legame tra **Comunicazione e promozione digitale** e **Creatività** (+40%), così come quello con **Frontline e customer interaction** (+30%), mostra che la relazione con l'utente si gioca sempre più su **piani ibridi**, dove narrazione, ascolto attivo e personalizzazione sono abilitati da tecnologie e strategie comunicative sempre più sofisticate.

Interessanti sono poi le relazioni emergenti tra **Creatività** e **Alfabetizzazione linguistica e numerica** (+30%), così come quelle tra **Collaborazioni e relazioni interpersonali** e **Alfabetizzazione linguistica** (+25%). Questi dati indicano che anche le competenze linguistiche e simboliche assumono una nuova centralità quando inserite in contesti di lavoro progettuali, collaborativi e ad alta intensità comunicativa, spesso multilingue e interculturali. In maniera analoga, la crescita del legame tra **Consumo consapevole** e **Alfabetizzazione linguistica** (+20%) evidenzia la necessità di una maggiore capacità narrativa e argomentativa nella comunicazione dei valori di sostenibilità e responsabilità sociale.

Accanto ai rafforzamenti, alcune connessioni mostrano invece una **contrazione di significatività**, segnalando un potenziale spostamento di centralità nelle reti professionali. È il caso, ad esempio, del legame tra **Analisi dei dati** e **Qualità del servizio e customer care**, in calo del -30%, e ancor più della connessione tra **Alfabetizzazione digitale e sicurezza** e **Supporto operativo e gestione delle procedure**, che perde il 40% di rilevanza. Questi dati riflettono una progressiva **automazione delle funzioni standard**, come back office e documentazione, che riduce la necessità di presidio umano nei processi operativi più routinari, aprendo spazio a profili più strategici e relazionali.

I dati del modello predittivo mostrano quindi che la rete delle relazioni tra competenze nel terziario al 2035 diventa più **interconnessa, selettiva e orientata al valore aggiunto**. Le competenze digitali non agiscono più isolate, ma come base comune per abilitare interpretazione, creatività, governance e interazione. Le competenze relazionali si fondono con quelle manageriali e linguistiche, mentre le capacità analitiche diventano trasversali a tutta la filiera. È in questa nuova

architettura reticolare che si costruisce il profilo del lavoratore terziario del futuro: **un professionista capace di combinare conoscenze tecniche, strategiche e umane, attivandole in modo sinergico in contesti sempre più dinamici, ibridi e data-driven.**

All'interno del terziario, ogni ambito operativo presenta specificità che incidono in modo significativo sulla configurazione e sull'intensità delle competenze attivate nei contesti reali di lavoro. Ciascuno dei tre comparti principali — commercio, servizi knowledge intensive e altri servizi — attiva infatti, oltre ai cluster comuni che definiscono il profilo trasversale del settore, anche alcuni **cluster specifici**, che riflettono le peculiarità delle attività svolte, la natura dei prodotti o servizi offerti, le modalità di interazione con clienti e stakeholder, nonché le configurazioni organizzative prevalenti. Questi cluster si innestano sulla base comune e arricchiscono lo SkillGraph® con elementi distintivi che consentono di delineare identità professionali più aderenti alle dinamiche operative di ciascun settore.

L'adozione di un **approccio multilivello** alla rappresentazione delle competenze, che parte da un nucleo trasversale e si estende a configurazioni settore-specifiche, permette così di cogliere in maniera più precisa le differenze funzionali che influenzano l'organizzazione del lavoro, le traiettorie di evoluzione professionale e le priorità formative. Nei paragrafi successivi verranno quindi descritte le configurazioni competenziali che, per ciascun settore, si affiancano al profilo medio del settore, contribuendo a definirne in modo più mirato le specificità professionali e le implicazioni evolutive.

Settore del commercio

L'evoluzione delle connessioni tra competenze nel settore del **commercio** del settore terziario evidenzia un cambiamento profondo nella struttura del lavoro, guidato da processi di digitalizzazione, automazione e riorganizzazione omnicanale. L'analisi delle variazioni di significatività dei legami tra cluster nei prossimi dieci anni mostra chiaramente un doppio movimento: da un lato, il rafforzamento delle competenze ad alto contenuto tecnologico e analitico; dall'altro, una progressiva marginalizzazione delle competenze operative tradizionali a bassa intensità cognitiva e digitale.

Tabella 3. Cluster di competenza soggetti a maggiore/minore variazione di significatività nel settore Commercio fino al 2035.

Nucleo	Cluster	Variazione significatività (%)
Competenze digitali	Gestione dei canali e-commerce e marketplace	+81%
Competenze digitali	Pricing dinamico e promozione automatizzata	+76%
Competenze tecniche	Logistica retail di prossimità e ultimo miglio	+70%
Competenze tecniche	Visual merchandising digitale e fisico integrato	+68%
Competenze digitali	Customer data insight per il commercio relazionale	+66%
Competenze di base	Gestione telefonica di ordini e richieste standard	-55%
Competenze tecniche	Controllo visivo del magazzino e rifornimento scaffali	-58%
Competenze di base	Compilazione cartacea di bolle e documenti di vendita	-65%
Competenze tecniche	Allattamento statico di scaffali e espositori	-68%
Competenze tecniche	Gestione manuale del punto cassa	-75%

L'evoluzione della significatività dei cluster di competenze nel settore del **commercio** del terziario nei prossimi dieci anni evidenzia una trasformazione profonda della struttura delle attività professionali. Come mostra la precedente tabella (tabella 3), La variazione nei livelli di significatività dei singoli cluster, raggruppati in nuclei di competenze (digitali, tecniche e di base), mette in luce non solo quali competenze diventeranno centrali, ma anche **quali logiche organizzative e operative** tenderanno a prevalere nel retail del futuro.

Al vertice di questa transizione troviamo le **competenze digitali**, la cui crescita di significatività è la più marcata e sistematica. Il cluster "**Gestione dei canali e-commerce e marketplace**" registra un incremento dell'81%, a conferma del fatto che il presidio delle piattaforme digitali di vendita sarà una competenza fondamentale per ogni lavoratore del commercio, anche nei ruoli non strettamente specialistici. Questo spostamento è accompagnato da un aumento del 76% nel cluster "**Pricing dinamico e promozione automatizzata**", che evidenzia il passaggio da logiche promozionali statiche e manuali a meccanismi regolati da algoritmi e intelligenze artificiali capaci di adattare l'offerta in tempo reale in base alla domanda, ai competitor e al comportamento d'acquisto dei clienti.

Accanto al digitale, emergono con forza alcune **competenze tecniche** innovative, che si discostano dai compiti tradizionali per spostarsi verso funzioni ibride e strategiche. La “**Logistica retail di prossimità e ultimo miglio**” cresce del 70% in significatività, a dimostrazione del fatto che le operazioni di consegna e rifornimento rapido diventano asset competitivi centrali, specie in un contesto urbano e ad alta frequenza d’ordine. Allo stesso modo, il cluster “**Visual merchandising digitale e fisico integrato**” (+68%) riflette la necessità di creare esperienze d’acquisto coerenti, immersive e coordinate tra spazi online e offline, con un’attenzione crescente alla personalizzazione visiva e narrativa dei punti vendita.

Anche il cluster “**Customer data insight per il commercio relazionale**” (+66%) conferma questa traiettoria, dimostrando che la capacità di interpretare i dati di acquisto, segmentare i comportamenti e attivare strategie di fidelizzazione personalizzate sarà uno degli elementi chiave del lavoro commerciale nei prossimi anni. In questo scenario, il digitale non è un elemento accessorio ma una **competenza trasversale** che si integra con le competenze tecniche e relazionali per produrre valore in ogni fase del ciclo commerciale.

Al contrario, si assiste a una **progressiva perdita di significatività** per numerose competenze appartenenti ai **nuclei tradizionali**, in particolare quelli tecnici e di base. Tra le competenze tecniche in calo figurano “**Controllo visivo del magazzino e rifornimento scaffali**” (-58%), “**Allestimento statico di scaffali e espositori**” (-68%) e soprattutto “**Gestione manuale del punto cassa**”, che con un calo del 75% rappresenta la maggiore contrazione registrata. Questi dati indicano una sostituzione sempre più diffusa delle mansioni manuali e routinarie con tecnologie automatiche, sensori, sistemi di self-checkout e tracciamento in tempo reale.

Anche le **competenze di base** subiscono un ridimensionamento netto: “**Gestione telefonica di ordini e richieste standard**” perde il 55%, mentre la “**Compilazione cartacea di bolle e documenti di vendita**” registra un decremento del 65%. Queste attività, un tempo centrali nei ruoli operativi del commercio, risultano oggi superate da soluzioni digitali che garantiscono maggiore rapidità, tracciabilità e interoperabilità dei dati, rendendo marginale il presidio umano su

operazioni standardizzate.

Il quadro che emerge è quello di un **commercio sempre più data-driven, automatizzato e integrato** tra fisico e digitale. Le competenze ad alta crescita sono quelle che abilitano la gestione di processi digitali, la lettura del dato, la logistica in tempo reale e l'esperienza cliente su più canali. Quelle in contrazione, al contrario, sono legate a una modalità di lavoro ormai superata, basata su strumenti analogici, procedure ripetitive e gestione manuale. Ciò è evidente anche dalla variazione di significatività delle competenze specifiche del settore (tabella 4).

Tabella 4. Competenze soggette a maggiore/minore variazioni di significatività nel settore Commercio fino al 2035.

Competenza	Variazione significatività (%)
Configurare e aggiornare schede prodotto su marketplace digitali	+81%
Ottimizzare strategie promozionali tramite motori di pricing dinamico	+76%
Coordinare consegne locali e operazioni logistiche per l'ultimo miglio	+70%
Progettare layout integrati per esperienze d'acquisto onlife	+68%
Analizzare dati di acquisto per generare insight di comportamento cliente	+66%

Competenza	Variazione significatività (%)
Configurare e aggiornare schede prodotto su marketplace digitali	+81%
Ottimizzare strategie promozionali tramite motori di pricing dinamico	+76%
Coordinare consegne locali e operazioni logistiche per l'ultimo miglio	+70%
Progettare layout integrati per esperienze d'acquisto onlife	+68%
Analizzare dati di acquisto per generare insight di comportamento cliente	+66%

La tabella 4 mostra un netto **spostamento di significatività**: le competenze che crescono maggiormente sono quelle digitali, logistiche e analitiche, mentre quelle tradizionali, legate ad attività manuali e operative, vanno incontro a un progressivo declino. Questo andamento evidenzia l'impatto strutturale dei processi di digitalizzazione,

automazione e trasformazione omnicanale che stanno ridisegnando l'identità professionale del settore.

Al vertice delle competenze in ascesa troviamo la capacità di **configurare e aggiornare schede prodotto su marketplace digitali**, con un incremento di significatività dell'81%. Si tratta di un'attività sempre più centrale nella gestione dell'offerta commerciale, in un contesto dove la vetrina online ha assunto pari, se non superiore, importanza rispetto a quella fisica. La presenza digitale del prodotto richiede aggiornamenti frequenti, accuratezza descrittiva e capacità di valorizzazione visiva e informativa, competenze ormai imprescindibili anche nei ruoli di front-line commerciale.

A seguire, la competenza di **ottimizzare strategie promozionali tramite motori di pricing dinamico** registra un +76%. L'elaborazione automatizzata di strategie di prezzo e promozione è uno degli ambiti in maggiore evoluzione, grazie all'impiego crescente di algoritmi capaci di adattare l'offerta alle fluttuazioni della domanda, ai comportamenti di acquisto e ai movimenti concorrenziali. Il presidio di questi strumenti richiede capacità analitica, conoscenza delle logiche di mercato e familiarità con software di gestione.

Una crescita importante riguarda anche la capacità di **coordinare consegne locali e operazioni logistiche per l'ultimo miglio** (+70%), segnale della crescente centralità della logistica integrata nel retail. L'espansione del commercio online e la domanda di consegne rapide e personalizzate richiedono infatti un coordinamento operativo più raffinato, orientato alla tracciabilità, all'efficienza e alla qualità dell'esperienza post-acquisto.

A livello esperienziale, la progettazione di ambienti commerciali evolve verso la **progettazione di layout integrati per esperienze d'acquisto onlife** (+68%), dove la distinzione tra fisico e digitale si dissolve. L'abilità di progettare percorsi di acquisto immersivi, coerenti e personalizzati rappresenta una competenza chiave per garantire continuità tra il negozio fisico e le piattaforme digitali. A questa si affianca la crescente importanza dell'**analisi dei dati di acquisto per generare insight di comportamento cliente** (+66%), che consente di orientare le scelte strategiche, dalla disposizione dei prodotti alla modulazione delle offerte, sulla base di una lettura approfondita delle abitudini e preferenze dell'utenza.

All'opposto, le competenze soggette a **diminuzione di significatività** sono quelle legate a mansioni manuali, ripetitive e ormai in via di automazione. La **gestione di una cassa fisica con contanti e scontrini cartacei** registra un calo del 75%, riflettendo l'adozione massiva di sistemi di pagamento digitali, casse automatiche e soluzioni mobile. Lo stesso vale per il **montaggio di espositori e scaffali secondo layout statici** (-68%) e la **compilazione manuale di documenti di vendita cartacei** (-65%), competenze che perdono rilevanza in un ecosistema sempre più orientato alla standardizzazione digitale e alla gestione centralizzata delle informazioni.

Anche la **riifornitura degli scaffali tramite controllo visivo** (-58%) e la **gestione telefonica di ordini standard o richieste di disponibilità prodotto** (-55%) subiscono una flessione importante, segno di un passaggio da pratiche manuali a processi automatizzati o digitalmente assistiti. Sensori, sistemi di inventory management in tempo reale e chatbot riducono la necessità di presidio umano su attività semplici e ripetitive, liberando spazio per mansioni più qualificate e strategiche.

Nel complesso, il commercio al 2035 si configura come un settore in cui il valore professionale è sempre più legato alla **capacità di gestire processi integrati, sfruttare tecnologie digitali avanzate e interpretare dati**. Le competenze che non evolvono in questa direzione rischiano l'obsolescenza, mentre quelle capaci di connettere dimensione operativa, relazionale e analitica diventeranno il cuore delle nuove figure professionali del commercio terziario.

L'analisi delle variazioni nella **significatività delle connessioni tra cluster di competenze** nel settore del **commercio** evidenzia un processo di ristrutturazione delle reti professionali che si muove in una direzione duplice: da un lato l'integrazione crescente tra competenze digitali, ambientali, relazionali e gestionali; dall'altro la progressiva obsolescenza delle competenze legate a pratiche tradizionali, cartacee e manuali (figura 16).

In particolare, emergono **relazioni in forte crescita** tra cluster legati alla **gestione tecnologica e digitale** e quelli associati a funzioni più operative e trasversali. Le competenze con maggiore incremento di co-mobilitazione sono, ad esempio, quelle tra **utilizzo di piattaforme digitali per prenotazioni e segnalazioni** e attività come l'**adozione**



Figura I6. Relazioni tra competenze nel settore commercio soggette a maggiore/minore variazione di significatività fino al 203.

di pratiche sostenibili nei servizi ambientali e di igiene (+48%) o la **compilazione manuale di rapporti e verbali cartacei** (+47%). Questo dato, solo apparentemente paradossale, riflette la necessità di **trasformare funzioni un tempo manuali in processi digitali interconnessi**, ridefinendo completamente il modo in cui si gestiscono informazioni, segnalazioni e processi di documentazione.

Altre relazioni ad alta crescita coinvolgono le connessioni tra **adozione di pratiche sostenibili** e **manutenzione reattiva** (+48%), tra **monitoraggio di impianti di servizio pubblico** e **gestione fisica dell'archivio documentale** (+47%), e tra **interazione empatica** e **manutenzione reattiva** (+42%). Queste dinamiche indicano che la sostenibilità ambientale e la cura relazionale non rappresentano più dimensioni marginali o parallele, ma entrano direttamente nei flussi funzionali delle attività operative, contribuendo a renderle più resilienti, integrate e centrate sulla qualità del servizio.

Parallelamente, cresce la connessione tra **competenze empatiche** e attività di **interazione assistenziale e documentale**, a dimostrazione del fatto che anche nel settore commerciale — in particolare nei settori front-line e assistenziali — le **soft skill** diventano un asset per integrare sistemi digitali, customer care e gestione tecnica del servizio. La co-attivazione tra empatia e utilizzo di piattaforme digitali (+45%) riflette l'evoluzione delle relazioni cliente-servizio verso modelli più umanizzati ma tecnologicamente mediati.

Di contro, una parte consistente della rete mostra **una contrazione della significatività delle connessioni**, soprattutto tra cluster che presidiano attività a basso valore aggiunto o facilmente automatizzabili. Il declino più marcato riguarda la connessione tra **utilizzo di software obsoleti per la gestione delle chiamate** e **pulizia/gestione ambientale con metodi tradizionali** (-50%), seguita da quella tra **utilizzo di software obsoleti** e **compilazione manuale di rapporti cartacei** (-45%). Anche la relazione tra **pulizia con metodi tradizionali** e **compilazione manuale di rapporti** perde il 43% della propria significatività.

Queste contrazioni segnalano con chiarezza l'obsolescenza di sistemi e procedure ancora largamente presenti ma sempre meno rilevanti: **software non aggiornati, strumenti cartacei, pratiche manuali** e organizzazioni non integrate risultano progressivamente marginali,

sostituiti da sistemi digitali interattivi e processi automatizzati. Il declino delle connessioni che legano le competenze “vecchie” tra loro suggerisce non solo che esse saranno meno attivate, ma anche che **non troveranno più contesti in cui coesistere funzionalmente**, venendo quindi progressivamente escluse dalle configurazioni professionali future.

Mentre nel terziario in generale l’evoluzione si muove lungo una traiettoria reticolare che valorizza la sinergia tra cluster differenti, nel commercio il cambiamento assume un carattere quasi di “sostituzione funzionale”: le competenze legate a procedure manuali, come la gestione fisica del punto cassa o il rifornimento visivo degli scaffali, vengono sostituite da capacità digitali e progettuali, come l’ottimizzazione del pricing dinamico o la configurazione di schede prodotto online. Il settore si configura così come un laboratorio avanzato di trasformazione, dove le **logiche dell’automazione, dell’analisi dei dati e dell’esperienza cliente omnicanale** riscrivono le fondamenta stesse della professionalità commerciale. In questo senso, il commercio non si limita a seguire le tendenze generali del terziario, ma le estremizza e le rende immediatamente operative, anticipando in molti casi le modalità con cui anche altri comparti dovranno, presto, ridefinire i propri modelli di competenza.

Settore dei servizi knowledge intensive

Nel settore dei **servizi knowledge intensive** del settore terziario, l’evoluzione delle competenze da qui al 2035 evidenzia uno **spostamento netto verso profili digitali avanzati e capacità relazionali ad alto valore aggiunto**, accompagnato da una rapida obsolescenza di attività standardizzate e a basso contenuto cognitivo. Le variazioni di significatività dei cluster di competenze mostrano un panorama professionale in trasformazione, dove l’innovazione tecnologica, l’uso strategico dei dati e la relazione attiva con il cliente diventano assi portanti delle nuove configurazioni del lavoro.

Tabella 5. Cluster di competenza soggetti a maggiore/minore variazione di significatività nel settore dei servizi knowledge intensive fino al 2035.

Nucleo	Cluster	Variazione significatività (%)
Competenze digitali	Ingegneria dei dati e architetture cloud	+85%
Competenze digitali	Sviluppo e gestione di algoritmi di intelligenza artificiale	+82%
Competenze digitali	Cybersecurity e gestione della privacy nei servizi	+78%
Competenze digitali	Analisi predittiva e modellazione statistica avanzata	+75%
Competenze soft	Facilitazione di processi di co-creazione con il cliente	+70%
Competenze soft	Comunicazione formale unidirezionale	-45%
Competenze di base	Esecuzione di calcoli contabili ripetitivi	-50%
Competenze digitali	Manutenzione di sistemi legacy non integrati	-55%
Competenze tecniche	Gestione manuale di archivi cartacei	-60%
Competenze di base	Redazione di documentazione tecnica standardizzata	-65%

Come mostra la tabella 5, le **competenze digitali** sono al centro di questa transizione, con incrementi molto marcati di significatività. Al primo posto si colloca il cluster **“Ingegneria dei dati e architetture cloud”**, con un +85%: una crescita che riflette la diffusione capillare delle infrastrutture digitali distribuite e l’urgenza di gestire volumi crescenti di dati in ambienti interoperabili, scalabili e sicuri. Questa competenza diventa fondamentale in tutti i contesti in cui i dati rappresentano un asset strategico, dalla consulenza al settore finanziario, dall’IT alla sanità digitale.

Segue a breve distanza il cluster **“Sviluppo e gestione di algoritmi di intelligenza artificiale”** (+82%), a testimonianza del fatto che l’IA non è più solo un campo sperimentale, ma una tecnologia mainstream nei servizi ad alta intensità di conoscenza. La progettazione, l’addestramento e il governo degli algoritmi diventeranno competenze centrali per analisti, sviluppatori, consulenti e profili ibridi che operano tra tecnologia e processi decisionali.

Anche la **cybersecurity** mostra un’impennata significativa (+78%), attraverso il cluster **“Cybersecurity e gestione della privacy nei servizi”**, che assume una rilevanza crescente in un contesto normativo

sempre più stringente e in un mercato che espone in misura crescente dati sensibili, proprietà intellettuali e comunicazioni strategiche. Parallelamente, il cluster “**Analisi predittiva e modellazione statistica avanzata**” (+75%) consolida il ruolo delle competenze quantitative e data-driven nel supportare decisioni strategiche, simulazioni di scenario e ottimizzazione dei servizi.

Accanto al digitale, anche alcune **competenze soft** mostrano dinamiche in forte crescita. In particolare, il cluster “**Facilitazione di processi di co-creazione con il cliente**” registra un incremento del 70%, indicando che nei servizi knowledge intensive la relazione cliente-fornitore non è più unidirezionale, ma si trasforma in un processo collaborativo di ideazione, sperimentazione e adattamento continuo della soluzione. L’empatia strategica, la capacità di ascolto attivo e la gestione delle dinamiche di co-progettazione diventano dunque elementi essenziali del profilo professionale, soprattutto nei contesti consulenziali, formativi e di innovazione aperta.

Al contrario, **competenze più routinarie e ripetitive** mostrano un netto declino. Tra le **competenze di base**, spicca il calo del cluster “**Esecuzione di calcoli contabili ripetitivi**” (-50%), sostituiti da sistemi automatizzati, ERP intelligenti e interfacce self-service. Ancora più marcata è la flessione del cluster “**Redazione di documentazione tecnica standardizzata**” (-65%), a conferma che la produzione documentale non personalizzata, non interattiva e non contestualizzata tende a perdere rilevanza nei contesti a maggiore valore consulenziale o specialistico.

In parallelo, anche alcune **competenze tecniche e digitali** legate a tecnologie superate risultano in forte contrazione. Il cluster “**Manutenzione di sistemi legacy non integrati**” scende del 55%, a dimostrazione della tendenza all’abbandono dei sistemi chiusi, rigidi e isolati, in favore di soluzioni cloud-native, modulari e continuamente aggiornabili. Lo stesso vale per la **gestione manuale di archivi cartacei** (-60%), un’attività non più coerente con le logiche di gestione della conoscenza, di accesso distribuito e di collaborazione in tempo reale tipiche dei servizi ad alta intensità di know-how.

Infine, è significativo il calo delle **competenze comunicative più tradizionali**, come la “**Comunicazione formale unidirezionale**”

(-45%). Questo indica un mutamento profondo nel modo in cui si interagisce con clienti, colleghi e stakeholder: la comunicazione efficace oggi è conversazionale, personalizzata, spesso asincrona e mediata da strumenti digitali, e richiede quindi un set di abilità più ricco e flessibile rispetto al passato.

Nel settore dei servizi knowledge intensive si consolida quindi un modello professionale fondato sull'**integrazione tra competenze digitali di frontiera e capacità relazionali complesse**. Ciò è confermato dalla variazione di significatività delle competenze specifiche del settore (tabella 6). Le competenze con **maggiore crescita di significatività** delineano un profilo professionale in cui il dominio delle tecnologie emergenti si combina con capacità trasversali di co-creazione, problem solving e facilitazione. Al contrario, le competenze soggette a **diminuzione di significatività** corrispondono ad attività ripetitive, isolate o legate a tecnologie superate, che risultano sempre meno rilevanti in un ecosistema orientato all'innovazione continua.

Tabella 6. Competenze soggette a maggiore/minore variazioni di significatività nel settore Servizi knowledge intensive fino al 2035.

Competenza	Variazione significatività (%)
Progettare infrastrutture cloud scalabili	+85%
Addestrare e implementare modelli di intelligenza artificiale	+82%
Gestire sistemi di sicurezza informatica avanzata	+78%
Applicare modelli predittivi a problemi di business complessi	+75%
Facilitare workshop collaborativi con clienti multiprofessionali	+70%
Competenza	Variazione significatività (%)
Comunicare in modo unidirezionale senza interazione	-45%
Eseguire calcoli contabili ripetitivi con fogli statici	-50%
Manutenere software legacy non connessi a infrastrutture moderne	-55%
Gestire fisicamente archivi cartacei nei flussi operativi	-60%
Redigere manualmente documentazione tecnica ricorrente	-65%

Al vertice delle competenze in espansione troviamo **“Progettare infrastrutture cloud scalabili”** (+85%), a conferma del fatto che l’architettura cloud non è più solo una modalità di hosting, ma una leva abilitante per la flessibilità, la sicurezza e l’interoperabilità dei servizi. Il passaggio verso ambienti cloud-native implica la capacità di pensare le infrastrutture come sistemi evolutivi, aperti e altamente integrabili, in grado di supportare dinamiche di collaborazione remota, analisi avanzata e gestione distribuita dei dati.

Segue a breve distanza **“Addestrare e implementare modelli di intelligenza artificiale”** (+82%), una competenza trasversale ormai centrale in tutti i segmenti dei servizi ad alta intensità di conoscenza: dalla consulenza strategica all’health tech, dalla finanza alla pubblica amministrazione digitale. La capacità di costruire e governare modelli di machine learning, in sinergia con i team di dominio, diventa un fattore distintivo non solo per i profili tecnici, ma anche per quelli analitici e manageriali.

Anche la **sicurezza informatica** assume un ruolo sempre più strategico, con la competenza **“Gestire sistemi di sicurezza informatica avanzata”** in crescita del 78%. In uno scenario in cui i servizi digitali sono esposti a minacce crescenti e gestiscono una mole crescente di dati sensibili, la cybersecurity non può più essere delegata a specialisti isolati: diventa una competenza distribuita, integrata nei flussi operativi e richiesta trasversalmente in molti ruoli.

La rilevanza dell’**analisi predittiva** è confermata dall’aumento di significatività (+75%) della competenza **“Applicare modelli predittivi a problemi di business complessi”**. Si tratta di un’abilità sempre più necessaria per trasformare dati grezzi in insight strategici, simulazioni di scenario e raccomandazioni operative. La statistica avanzata, unita alla conoscenza dei processi aziendali, consente di passare dalla semplice descrizione del passato alla modellazione del futuro, alimentando la capacità di anticipare rischi e opportunità.

Infine, la dimensione relazionale si rinnova attraverso la crescita (+70%) della competenza **“Facilitare workshop collaborativi con clienti multiprofessionali”**. In un mondo in cui la personalizzazione e la co-creazione sono pilastri della qualità del servizio, saper progettare e condurre momenti di confronto ad alta densità cognitiva, coinvolgendo

stakeholder con background diversi, diventa una soft skill chiave. Non si tratta solo di comunicare, ma di costruire spazi generativi in cui i problemi vengono esplorati e risolti in modo condiviso.

Di contro, diverse competenze mostrano **un marcato declino**, riflettendo l'erosione delle mansioni a bassa complessità cognitiva o tecnologica. In particolare, **“Redigere manualmente documentazione tecnica ricorrente”** registra la contrazione più forte (-65%), seguita da **“Gestire fisicamente archivi cartacei nei flussi operativi”** (-60%). Queste competenze, un tempo fondamentali in ambito tecnico-amministrativo, risultano oggi progressivamente sostituite da sistemi di document management digitali e automatizzati, che rendono obsolete le procedure cartacee.

Anche **“Manutenere software legacy non connessi a infrastrutture moderne”** perde il 55% di significatività, a indicare il superamento di ambienti chiusi e monolitici a favore di architetture flessibili e scalabili. Le competenze legate alla **gestione di routine contabili** — come **“Eseguire calcoli contabili ripetitivi con fogli statici”** (-50%) — e alla **comunicazione formale unidirezionale** (-45%) risultano anch'esse in ritirata, sostituite rispettivamente da strumenti ERP e da modelli comunicativi più agili, interattivi e multicanale.

L'analisi delle **relazioni tra competenze nel settore dei servizi knowledge intensive** da qui al 2035 evidenzia un profondo processo di riconfigurazione dei legami funzionali tra cluster (figura 17). Le connessioni più significative non si limitano a rafforzare singole competenze, ma delineano **nuove alleanze strategiche tra domini diversi**, abilitando modelli di lavoro integrati, data-driven e orientati all'innovazione. Contestualmente, le competenze obsolete non solo perdono rilevanza individuale, ma anche la capacità di interagire efficacemente tra loro, segnando un vero e proprio **collasso delle reti professionali tradizionali**.

Il dato più evidente riguarda il **rafforzamento delle connessioni tra i cluster digitali avanzati**. La relazione tra **Ingegneria dei dati e architetture cloud** e **Sviluppo e gestione di algoritmi di intelligenza artificiale** mostra il più alto incremento di significatività (+84%). Questo legame è cruciale, perché riflette l'interdipendenza strutturale tra infrastruttura e intelligenza computazionale: senza architetture

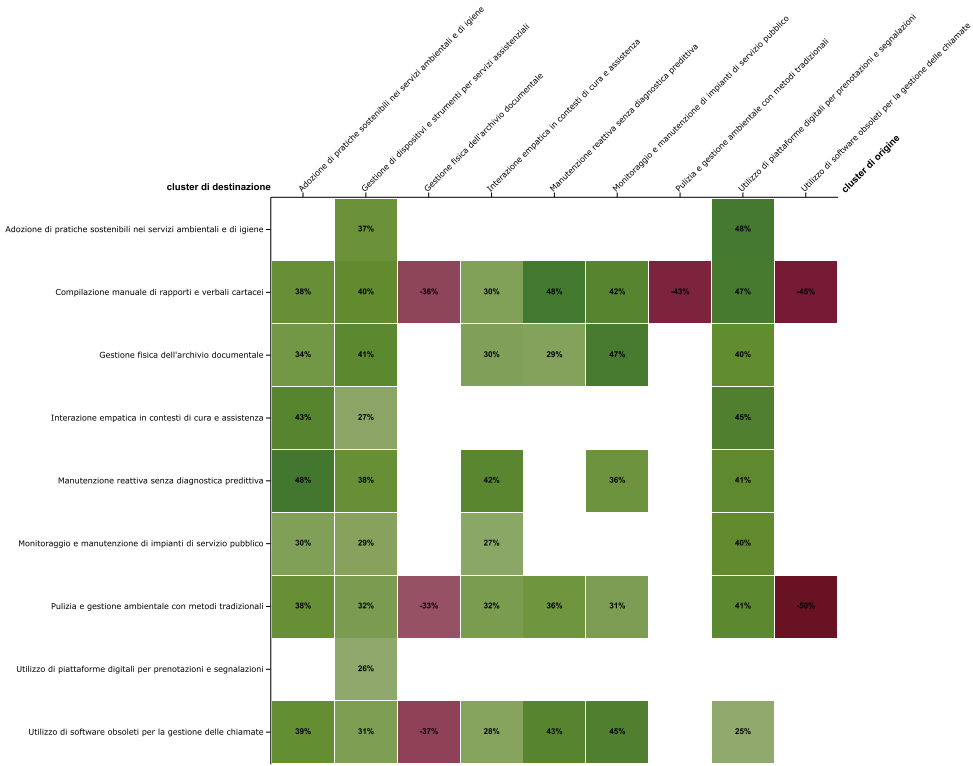


Figura 17. Relazioni tra competenze nel settore servizi knowledge intensive soggette a maggiore/minore variazione di significatività fino al 2035.

cloud flessibili e scalabili, l'implementazione efficace di modelli di AI risulta limitata. A rafforzare questo asse interviene anche la connessione tra AI e **Analisi predittiva e modellazione statistica** (+77%), seguita a breve distanza dal legame con **Cybersecurity e privacy nei servizi** (+74%). Si delinea così un triangolo ad altissima intensità strategica, dove le competenze digitali non solo coesistono, ma **si co-attivano per generare soluzioni complesse** in tempo reale.

Queste dinamiche non restano confinate all'ambito tecnologico, ma si estendono alle competenze trasversali e relazionali. L'incremento delle connessioni tra AI e **Facilitazione di processi di co-creazione con il cliente** (+68%), così come tra Ingegneria dei dati e **co-creazione** (+48%), segnala un cambiamento strutturale: la tecnologia non è fine a

se stessa, ma diventa **strumento abilitante per relazioni collaborative e personalizzazione avanzata**. Non sorprende quindi che anche cluster come la **comunicazione formale unidirezionale** si riconfigurino, rafforzando i legami con cluster digitali (+75% tra AI e comunicazione) e relazionali, a dimostrazione che anche la comunicazione tecnica evolve verso formati più dinamici, interattivi e contestuali.

Nel quadro delle connessioni in crescita, meritano attenzione anche i **legami che ristrutturano la coda lunga delle competenze tradizionali**. Ad esempio, molte competenze considerate in declino individualmente — come la **redazione tecnica standardizzata** o la **gestione cartacea degli archivi** — vedono un incremento di connessioni con i cluster digitali e analitici. La redazione tecnica, ad esempio, rafforza il legame con l'AI (+83%) e con il cloud (+35%). Questo può indicare una **transizione verso forme evolute di documentazione**, in cui la standardizzazione viene sostituita da contenuti dinamici, adattivi e supportati da AI generativa.

Di segno opposto è invece la traiettoria delle competenze che **non riescono più a interagire tra loro in modo coerente**, segnalando una perdita di significatività funzionale oltre che contenutistica. Le connessioni tra **Esecuzione di calcoli contabili ripetitivi** e altri cluster tradizionali crollano: -51% con la manutenzione dei sistemi legacy, -46% con la redazione manuale, -41% con la gestione cartacea. Lo stesso avviene tra **Comunicazione unidirezionale** e **Redazione tecnica** (-47%), così come tra **sistemi legacy** e **archivi cartacei** (-41%). Queste combinazioni, che un tempo rappresentavano nodi stabili nelle architetture operative, oggi non solo perdono rilevanza, ma **non riescono più a generare valore nemmeno quando coesistono**.

Questa polarizzazione delle reti segnala un cambiamento strutturale: **le competenze non valgono solo per ciò che sanno fare, ma per ciò che riescono a connettere**. Quelle che potenziano relazioni digitali, analitiche e collaborative rafforzano la loro centralità; quelle che restano isolate o incapaci di adattarsi alla nuova logica reticolare, svaniscono. Nel settore dei servizi knowledge intensive, dove l'interdipendenza tra domini è elevata, la capacità di **costruire ponti tra cluster diversi** sarà la vera misura della competitività professionale nei prossimi dieci anni.

Rispetto alla traiettoria generale del settore terziario, il settore dei servizi knowledge intensive evidenzia una **specializzazione** ancora più marcata verso competenze ad altissimo contenuto digitale e cognitivo. Se nel terziario nel suo complesso l'evoluzione si orienta verso skill strategiche, collaborative e tecnologiche, qui si rafforzano in modo netto le competenze legate all'intelligenza artificiale, alla gestione dei dati complessi, alla cybersecurity e alla co-creazione con il cliente, delineando un ecosistema professionale ad altissima intensità di know-how. Diversamente dal settore del commercio, che presenta un mix tra innovazione tecnologica e trasformazione logistica dei processi, i servizi knowledge intensive mostrano una quasi totale marginalizzazione delle competenze operative e ripetitive.

Mentre nel commercio permangono legami con attività gestionali e relazionali a medio valore aggiunto, qui la riconfigurazione professionale avviene quasi esclusivamente attorno a modelli integrati data-driven, soluzioni cloud-native e governance algoritmica. La distanza tra questi comparti, pur all'interno dello stesso settore, sottolinea la necessità di politiche formative e di transizione mirate, capaci di valorizzare le **specificità delle reti professionali** che si vanno delineando, e di sostenere la riconversione delle competenze in funzione del livello di complessità e digitalizzazione di ciascun contesto operativo.

Settore degli Altri servizi

Nel settore degli **altri servizi** del settore terziario, che include una vasta gamma di attività legate all'assistenza, alla manutenzione, alla gestione ambientale e ai servizi alla persona, l'evoluzione delle competenze da qui al 2035 mostra una **trasformazione chiara e coerente** con le grandi traiettorie della transizione digitale, ecologica e sociale. I dati sulle variazioni di significatività dei cluster di competenza evidenziano un progressivo spostamento verso profili più tecnologici, relazionali e sostenibili, mentre competenze legate a pratiche tradizionali e poco digitalizzate registrano un declino marcato (tabella 7).

Tabella 7. Cluster di competenza soggetti a maggiore/minore variazione di significatività nel settore degli altri servizi fino al 2035.

Nucleo	Cluster	Variazione significatività (%)
Competenze tecniche	Gestione di dispositivi e strumenti per servizi assistenziali	+72%
Competenze digitali	Utilizzo di piattaforme digitali per prenotazioni e segnalazioni	+68%
Competenze verdi	Adozione di pratiche sostenibili nei servizi ambientali e di igiene	+65%
Competenze soft	Interazione empatica in contesti di cura e assistenza	+60%
Competenze tecniche	Monitoraggio e manutenzione di impianti di servizio pubblico	+58%
Competenze tecniche	Manutenzione reattiva senza diagnostica predittiva	-45%
Competenze di base	Gestione fisica dell'archivio documentale	-50%
Competenze digitali	Utilizzo di software obsoleti per la gestione delle chiamate	-52%
Competenze tecniche	Pulizia e gestione ambientale con metodi tradizionali	-58%
Competenze di base	Compilazione manuale di rapporti e verbali cartacei	-60%

Tra le **competenze in crescita**, spiccano quelle tecniche connesse a contesti assistenziali. Il cluster **“Gestione di dispositivi e strumenti per servizi assistenziali”** mostra un incremento del +72%, segnalando una crescente centralità delle competenze tecniche applicate alla cura, alla salute e alla gestione di strumenti avanzati in contesti sociosanitari o domiciliari. Questa crescita è strettamente legata al progressivo invecchiamento della popolazione e alla diffusione di modelli di assistenza tecnologicamente supportata.

Segue a breve distanza il cluster **“Utilizzo di piattaforme digitali per prenotazioni e segnalazioni”** (+68%), che riflette la digitalizzazione dei punti di accesso ai servizi: dalla prenotazione di interventi tecnici alla segnalazione di guasti, dalla richiesta di interventi ambientali alla gestione

di turni o appuntamenti, le interfacce digitali diventano lo standard operativo. Questa crescita si inserisce nel più ampio nucleo delle **competenze digitali**, che in questo settore si rivelano sempre più trasversali.

Particolarmente significativa anche la crescita delle **competenze verdi**, con l’**Adozione di pratiche sostenibili nei servizi ambientali e di igiene** che aumenta del +65%. Si tratta di un segnale importante della riconversione ecologica in atto nei servizi di pulizia, manutenzione e igiene ambientale, che sempre più integrano criteri di sostenibilità, riduzione dell’impatto ambientale e uso consapevole delle risorse.

A conferma di un’evoluzione anche nelle competenze trasversali, il cluster **“Interazione empatica in contesti di cura e assistenza”** (+60%) sottolinea come nei servizi rivolti alla persona (dall’assistenza domiciliare alla gestione di front office socio-sanitari) la componente relazionale diventi un asset centrale. La capacità di gestire il rapporto umano in modo attento, empatico e non standardizzato è oggi riconosciuta come determinante per la qualità dei servizi.

Anche alcune competenze tecniche evolvono verso forme più avanzate e responsabili, come nel caso del cluster **“Monitoraggio e manutenzione di impianti di servizio pubblico”** (+58%), che indica un crescente bisogno di profili in grado di gestire impianti complessi (illuminazione, acqua, calore, ecc.) con strumenti digitali e capacità di diagnosi preventiva.

All’opposto, diverse competenze risultano in **forte calo di significatività**, a causa della crescente automazione, digitalizzazione e razionalizzazione dei processi. Tra queste, le competenze tecniche legate a pratiche operative non integrate, come la **“Manutenzione reattiva senza diagnostica predittiva”** (-45%), mostrano una riduzione importante, segnalando che la reattività “a guasto” lascia spazio a modelli manutentivi predittivi e programmati.

Il calo delle **competenze di base** è ancora più netto. La **“Gestione fisica dell’archivio documentale”** perde il 50%, mentre la **“Compilazione manuale di rapporti e verbali cartacei”** scende addirittura del 60%. Questi dati confermano che la documentazione analogica, rigida e non condivisibile in tempo reale, è sempre meno compatibile con l’operatività richiesta nei servizi moderni.

Anche alcune competenze digitali obsolete subiscono un ridimensionamento significativo, come nel caso dell’**“Utilizzo di software**

obsoleti per la gestione delle chiamate (-52%), che riflette l'abbandono di sistemi rigidi e scarsamente integrati in favore di soluzioni smart, interattive e scalabili, spesso accessibili via app o piattaforme web.

Infine, la **"Pulizia e gestione ambientale con metodi tradizionali"** registra un calo del 58%, segno della progressiva sostituzione di metodologie manuali, generiche e non certificate con approcci professionali, sostenibili e tecnologicamente supportati.

Il settore degli altri servizi si sta spostando verso un profilo professionale più **digitale, empatico, sostenibile e orientato alla prevenzione**, dove le competenze obsolete tendono a isolarsi e a perdere significato anche nelle relazioni operative, mentre emergono nuove centralità fondate sull'**integrazione tra tecnologie, processi sostenibili e capacità relazionali**. Anche le competenze specifiche del settore mostrano uno scenario simile (tabella 8).

Tra le competenze con **maggiore crescita di significatività** spicca la capacità di **configurare e utilizzare dispositivi intelligenti per servizi di assistenza** (+72%). Questo incremento riflette l'adozione diffusa di tecnologie smart nei servizi alla persona, come sensori per il monitoraggio domestico, dispositivi di teleassistenza e tecnologie indossabili. Queste soluzioni non solo migliorano la qualità del servizio, ma richiedono operatori capaci di gestirle in modo autonomo e consapevole, integrando le competenze tecniche con sensibilità relazionale.

Segue a breve distanza la competenza **"Utilizzare piattaforme digitali per prenotazioni, segnalazioni e feedback"** (+68%), che conferma la digitalizzazione crescente dei punti di contatto tra utenti e operatori. Dalla prenotazione di interventi ambientali all'invio di segnalazioni urbane, fino al feedback post-servizio, l'interfaccia digitale diventa lo standard operativo. In parallelo, cresce l'importanza di **applicare protocolli ambientali per l'igiene e la sostenibilità dei servizi** (+65%), a testimonianza dell'impatto delle policy ambientali e delle aspettative crescenti verso una gestione più responsabile degli spazi pubblici e privati.

Anche le **competenze relazionali** acquisiscono nuova centralità, con l'aumento del 60% nella significatività della competenza **"Interagire in modo empatico con utenti fragili o vulnerabili"**. In un'epoca in cui molti servizi sono rivolti a popolazioni anziane, persone con disabilità

Tabella 8. Competenze soggette a maggiore/minore variazioni di significatività nel settore Altri servizi fino al 2035.

Competenza	Variazione significatività (%)
Configurare e utilizzare dispositivi intelligenti per servizi di assistenza	+72%
Utilizzare piattaforme digitali per prenotazioni, segnalazioni e feedback	+68%
Applicare protocolli ambientali per l'igiene e la sostenibilità dei servizi	+65%
Interagire in modo empatico con utenti fragili o vulnerabili	+60%
Monitorare impianti e infrastrutture urbane con strumenti digitali	+58%
Competenza	Variazione significatività (%)
Intervenire solo in modalità reattiva su impianti senza sistemi di diagnostica	-45%
Archiviare fisicamente documentazione cartacea	-50%
Gestire software legacy per il centralino o le richieste telefoniche	-52%
Pulire ambienti usando tecniche tradizionali non sostenibili	-58%
Redigere manualmente rapporti o verbali cartacei	-60%

o soggetti in situazioni di fragilità, la capacità di costruire relazioni autentiche, rassicuranti e non stigmatizzanti diventa una leva fondamentale per la qualità percepita del servizio.

Chiude il gruppo delle competenze in crescita il cluster “**Monitorare impianti e infrastrutture urbane con strumenti digitali**” (+58%), che evidenzia la progressiva sostituzione del presidio visivo e manuale con strumenti automatizzati e digitali, capaci di raccogliere dati in tempo reale, segnalare anomalie e supportare interventi preventivi.

All'opposto, si registra una decisa **diminuzione di significatività** per le competenze legate a modalità operative tradizionali e non integrate. La competenza “**Redigere manualmente rapporti o verbali cartacei**” segna il calo più marcato (-60%), seguita da “**Pulire ambienti usando tecniche tradizionali non sostenibili**” (-58%). Entrambe le attività sono oggi sostituite o affiancate da strumenti digitali, checklist automatizzate, sistemi di tracciamento e tecniche ecologiche certificate, più efficienti e tracciabili.

Anche la “**Gestione di software legacy per il centralino o le richieste telefoniche**” (-52%) perde rilevanza, a conferma dell’abbandono di sistemi rigidi, centralizzati e difficili da aggiornare. Gli operatori del futuro dovranno invece interfacciarsi con piattaforme flessibili, integrate con sistemi CRM e supportate da intelligenza artificiale o chatbot per l’assistenza.

La competenza “**Archiviare fisicamente documentazione cartacea**” (-50%) subisce lo stesso destino, in linea con la transizione verso archivi digitali cloud-based, consultabili da remoto e integrabili nei flussi operativi. Infine, la competenza “**Intervenire solo in modalità reattiva su impianti senza sistemi di diagnostica**” (-45%) evidenzia il superamento del modello “a guasto” a favore della manutenzione predittiva, basata su dati in tempo reale, sensori IoT e intelligenza artificiale.

Anche il settore “Altri servizi”, come gli altri comparti del terziario, si sta trasformando in un ecosistema più **digitale, sostenibile e umano-centrico**. Le competenze che crescono di significatività sono quelle che permettono di **gestire la complessità con strumenti intelligenti, relazionarsi con sensibilità e anticipare i problemi**. Al contrario, le abilità fondate su approcci reattivi, strumenti obsoleti o logiche analogiche tendono a perdere centralità.

Nel settore “Altri servizi” del terziario, anche le **relazioni tra competenze** stanno attraversando una profonda trasformazione. I dati relativi alle variazioni di significatività delle connessioni tra cluster al 2035 offrono una lettura precisa delle **dinamiche evolutive delle reti professionali**: da un lato, cresce l’integrazione tra competenze digitali, sostenibili, relazionali e operative intelligenti; dall’altro, si indeboliscono – fino quasi a dissolversi – le connessioni tra competenze obsolete, isolate o prive di interoperabilità funzionale (figura 18).

Tra le relazioni in maggiore crescita si segnalano quelle che collegano competenze **tecniche e assistenziali** con cluster digitali e relazionali. La **gestione di dispositivi per servizi assistenziali** rafforza il suo legame con il **monitoraggio e la manutenzione degli impianti** (+32%) e, soprattutto, con la **pulizia ambientale con metodi tradizionali** (+41%) e l’**interazione empatica con l’utenza** (+38%). Questi dati mostrano come i dispositivi intelligenti stiano trasformando le modalità di erogazione dei servizi, richiedendo ai lavoratori non solo competenze tecniche, ma anche **capacità relazionali e di adattamento contestuale**.

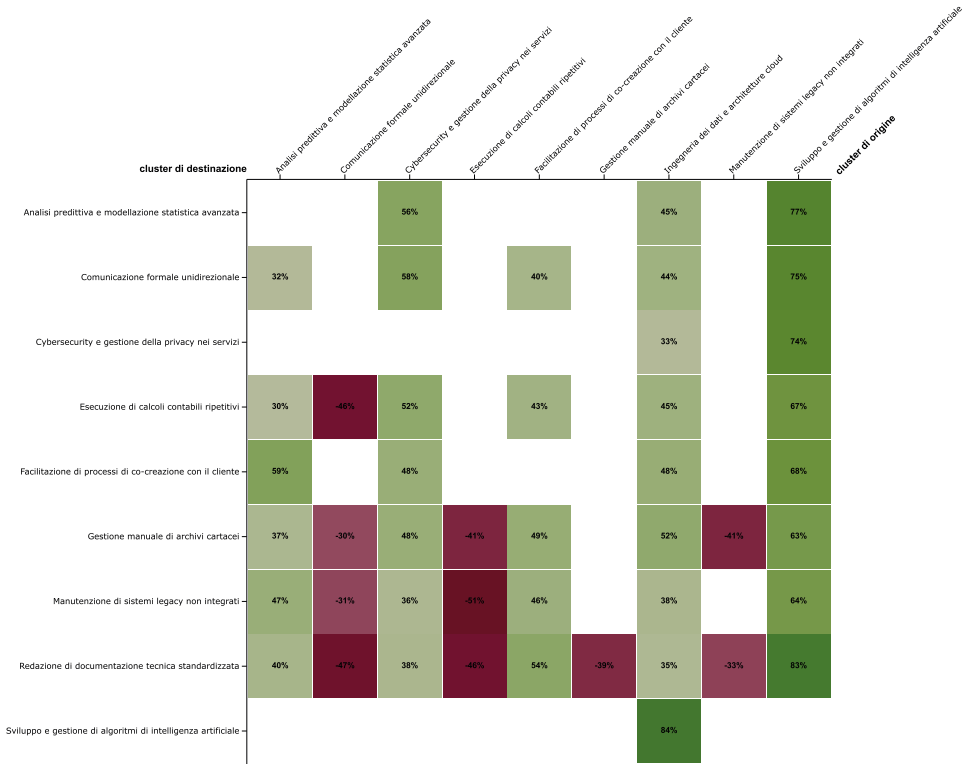


Figura 18. Relazioni tra competenze nel settore altri servizi soggette a maggiore/minore variazione di significatività fino al 2035.

Anche il cluster **“Utilizzo di piattaforme digitali per prenotazioni e segnalazioni”** mostra una rete ampia di connessioni rafforzate, in particolare con la **manutenzione reattiva** (+39%), l'**interazione empatica** (+41%) e il **monitoraggio impiantistico** (+42%). Questa rete segnala la crescente centralità delle interfacce digitali nei servizi locali e ambientali, che diventano **snodi abilitanti per l'integrazione tra front-end digitale e operatività territoriale**.

Particolarmente solide sono anche le connessioni generate dal cluster **“Adozione di pratiche sostenibili”**, che rafforza i legami con l'**empatia relazionale** (+44%), con la **manutenzione reattiva** (+44%) e con il **monitoraggio degli impianti** (+43%). La sostenibilità, quindi, non agisce come competenza a sé stante, ma come **componente trasversale** che si collega a pratiche operative, tecnologiche e relazionali,

modificando l'intera struttura delle competenze attivate nei contesti reali di lavoro.

L'**interazione empatica**, a sua volta, rafforza le sue connessioni con numerosi cluster ritenuti una volta esclusivamente tecnici o gestionali, come la **gestione fisica dell'archivio documentale** (+44%) o la **manutenzione reattiva** (+32%). Questo dato riflette il riconoscimento crescente del ruolo delle soft skill anche in ambienti ad alta operatività, dove il fattore umano diventa determinante per la qualità e la sostenibilità del servizio.

Molto interessante è il comportamento del cluster "**Monitoraggio e manutenzione di impianti**", che intensifica le proprie connessioni in modo trasversale: +47% con **la gestione dell'archivio**, +42% con **la pulizia ambientale**, +40% con **la compilazione dei rapporti**. Si evidenzia così una transizione in cui il monitoraggio digitale e preventivo si **integra con competenze esecutive e documentali**, trasformando ruoli un tempo separati in funzioni ibride e più complesse.

Tuttavia, mentre alcune connessioni crescono, **altre si riducono drasticamente**, segnalando **l'obsolescenza funzionale di intere reti di competenze**. Le relazioni tra **competenze manuali e cartacee** crollano: ad esempio, la connessione tra **pulizia tradizionale** e **compilazione manuale di rapporti** perde il 50% della significatività. Anche le connessioni tra **archiviazione fisica** e **software obsoleti** (-47%) o con la **compilazione cartacea** (-41%) si riducono drasticamente, mostrando che queste competenze non solo perdono centralità, ma **non sono più in grado di generare valore nemmeno insieme**.

Nel complesso, nel settore "Altri servizi", la **rete delle competenze si sta ristrutturando** secondo una logica orientata all'integrazione tra sostenibilità, digitalizzazione e qualità relazionale. Le competenze che riescono a stabilire **connessioni efficaci e coerenti con queste dimensioni emergenti** vedono rafforzata la propria significatività funzionale. Quelle invece che rimangono ancorate a logiche analogiche, frammentate o non interattive **non solo decrescono, ma si disconnettono dal sistema professionale**, divenendo progressivamente marginali.

Rispetto al settore terziario nel suo insieme, il settore degli altri servizi mostra una traiettoria evolutiva più ibrida e graduale, in cui l'adozione di tecnologie digitali, pratiche sostenibili e competenze relazionali

non si traduce in una radicale riconfigurazione cognitiva, come avviene nei servizi knowledge intensive, ma piuttosto in un processo di **adattamento operativo** fondato sulla contaminazione tra vecchie e nuove pratiche. A differenza del settore del commercio, dove la trasformazione è fortemente trainata dall'automazione e dalla logica data-driven dei marketplace, qui le competenze crescenti riguardano la capacità di interfacciarsi con l'utenza in modo empatico, di integrare protocolli ambientali e di utilizzare piattaforme digitali per servizi di prossimità. Rispetto ai servizi knowledge intensive, in cui il dominio dell'intelligenza artificiale e delle infrastrutture cloud ha ridisegnato completamente la rete delle competenze, gli altri servizi mantengono un radicamento più marcato nei contesti territoriali e nelle dimensioni umane dell'assistenza, con una forte enfasi sulle competenze soft e sull'adattabilità. In generale quindi, mentre il terziario nel suo complesso evolve verso modelli integrati e personalizzati, e i comparti del commercio e dei servizi knowledge intensive si polarizzano rispettivamente verso l'efficienza omnicanale e l'innovazione cognitiva, il settore degli altri servizi si configura come uno spazio intermedio, orientato alla resilienza operativa, all'integrazione sostenibile e alla cura relazionale, richiedendo strategie formative centrate su approcci inclusivi, multimodali e contestualizzati.

3.2. Le professioni del futuro: formazione e skill mismatch

Nel contesto del terziario laziale, uno degli elementi chiave per comprendere le dinamiche occupazionali future è l'analisi dello skill mismatch, ovvero il disallineamento tra le competenze acquisite durante i percorsi formativi e quelle effettivamente richieste dal mercato del lavoro. Questo fenomeno non solo incide sulla capacità dei giovani di inserirsi con successo nelle professioni del settore, ma rappresenta anche un ostacolo alla competitività delle imprese, che faticano a reperire profili adeguati alle esigenze organizzative, tecnologiche e relazionali in continua evoluzione.

La capacità di anticipare e misurare questo disallineamento consente di orientare le politiche formative e occupazionali in modo più efficace, intervenendo ex ante sulle cause e non solo ex post sugli effetti.

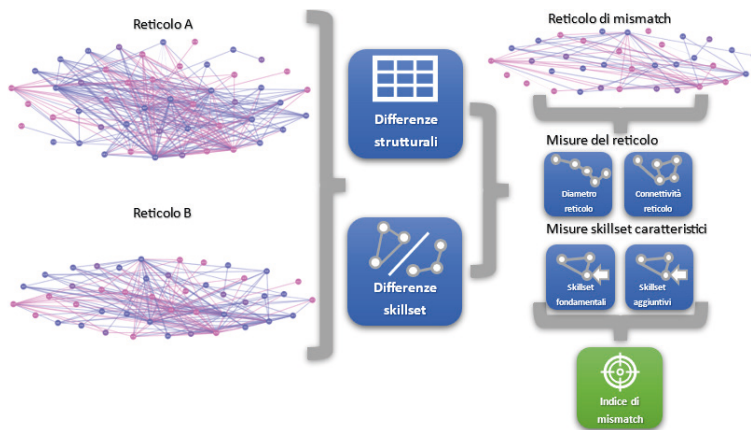
Box 6. Lo skill mismatch nel modello SkillGraph®.

Nel presente studio, la valutazione dello skill mismatch – inteso come il disallineamento tra le competenze richieste dal mercato del lavoro e quelle effettivamente fornite dal sistema educativo o possedute dalla forza lavoro – si basa sull'approccio strutturale sviluppato da SkillGraph®.

A differenza delle metodologie tradizionali, che si limitano spesso al confronto tra elenchi statici di competenze, SkillGraph® analizza l'intera rete professionale associata a ciascuna occupazione. Il modello considera non solo il contenuto (i **nodi**, ovvero le competenze richieste), ma anche la **struttura delle relazioni** tra di esse (gli **archi**), valutando quanto la rete sia coesa, attivabile e coerente con le reali condizioni operative.

Il mismatch viene calcolato confrontando:

- Il **grafo delle competenze richieste** da una professione nel settore terziario, come descritto dal modello SkillGraph®;
- Il **grafo delle competenze fornite** dai principali percorsi formativi, ricostruito a partire da fonti ufficiali (es. piani di studio) e integrato, ove possibile, con dati empirici e analisi documentali.



Il disallineamento viene analizzato su **due dimensioni complementari**:

1. **Mismatch per contenuto**: misura la distanza tra le competenze attese e quelle effettivamente acquisite, tenendo conto della loro rilevanza e del livello di complessità richiesto dal profilo professionale.
2. **Mismatch per struttura**: valuta la capacità della rete di competenze acquisite di attivare relazioni funzionali tra i cluster. Anche quando le singole competenze sono presenti, il profilo può risultare fragile se queste non sono sufficientemente integrate o co-mobilitate tra loro.

Questa duplice lettura consente di individuare **non solo quali competenze mancano**, ma anche **quali combinazioni di competenze risultano inefficaci**, segnalando aree critiche nella coerenza funzionale del profilo professionale.

Inoltre, il modello consente di **scomporre analiticamente il mismatch** per ciascun livello di istruzione (secondaria di secondo grado, ITS, lauree triennali e magistrali) in due componenti:

- **Under/over-education**: il livello di istruzione è superiore o inferiore a quello richiesto dalla professione.
- **Under/over-skilling**: le competenze possedute sono troppo deboli o eccessive rispetto alle mansioni reali da svolgere.

Questa impostazione permette di costruire **indicatori predittivi robusti** e di progettare interventi formativi e di riqualificazione **mirati e differenziati** per settore, livello di competenza e traiettoria evolutiva delle professioni. Il risultato è una lettura dinamica, integrata e orientata all'azione, utile sia per la programmazione di **politiche attive del lavoro**, sia per la pianificazione **strategica degli investimenti formativi**.

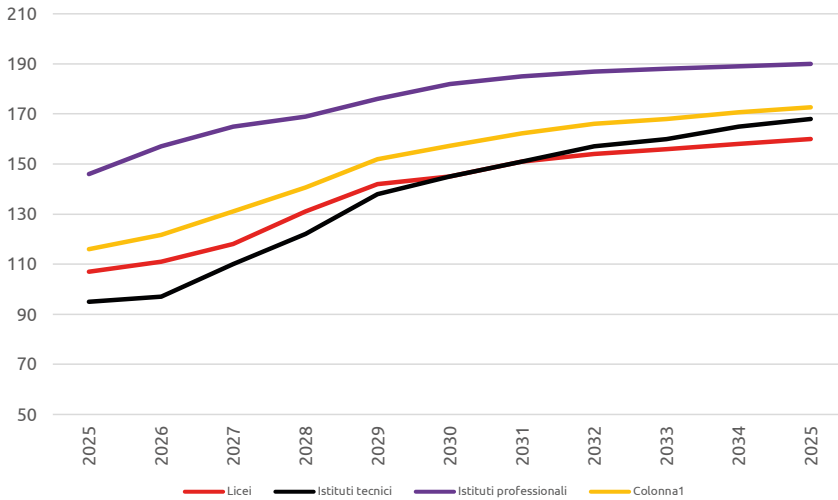


Figura 19. Mismatch di ingresso nel mondo del lavoro del terziario laziale dalla scuola superiore di secondo grado.

Il grafico (figura 19) mostra l'evoluzione prevista del mismatch in ingresso nel mercato del lavoro del terziario, nel periodo 2025–2035, distinguendo tra i **tre principali canali scolastici** della secondaria di secondo grado: licei, istituti tecnici e istituti professionali. Le curve rappresentano l'indice medio di disallineamento tra le competenze dei diplomati e quelle richieste dalle professioni del settore, su scala crescente (maggiore è il valore, più alto è il mismatch). Le tendenze descritte evidenziano traiettorie differenziate, segnalando criticità strutturali nei sistemi formativi e diverse capacità di adattamento ai fabbisogni emergenti.

La curva degli **istituti professionali** (viola) presenta valori elevati lungo tutto l'arco temporale considerato, con un **andamento costantemente crescente**. Nel 2025, l'indice di mismatch parte già da un valore critico, intorno a 145, per poi superare quota 170 nel 2029 e raggiungere un plateau vicino ai 190 nel 2035. Questo comportamento suggerisce una difficoltà sistemica nel tenere il passo con l'evoluzione delle competenze richieste dal settore terziario, nonostante la vocazione professionalizzante di questo canale. Le competenze sviluppate in uscita appaiono scarsamente aggiornate in relazione alla domanda di profili

dotati di skills digitali, capacità relazionali e autonomia operativa. La crescita costante della curva, senza segni di inversione, segnala un disallineamento strutturale che rischia di compromettere in modo duraturo l'efficacia occupazionale di questi percorsi. L'urgenza di una riforma è evidente: serve potenziare l'integrazione scuola-impresa attraverso stage reali, project work coerenti con i contesti lavorativi attuali, e un aggiornamento continuo dei contenuti formativi orientato alle transizioni in atto.

Gli **istituti tecnici** (curva nera) partono da un valore di mismatch intorno a 95 nel 2025, mostrano un recupero iniziale più deciso rispetto agli altri canali, ma **dal 2030 la curva torna a salire**, raggiungendo i 165 nel 2035.

Questo andamento è indicativo di una capacità iniziale di risposta ai fabbisogni professionali del settore terziario, grazie a un'impostazione didattica più equilibrata tra teoria e pratica. Tuttavia, il trend crescente a partire dal 2030 lascia intravedere un rischio di **obsolescenza** se i percorsi non verranno costantemente aggiornati rispetto all'evoluzione tecnologica e organizzativa del lavoro. Il rallentamento nella curva nei primi anni può essere attribuito a una buona base di contenuti tecnici e gestionali, ma l'assenza di una revisione strutturale delle competenze digitali, delle metodologie didattiche e dell'interazione con il mondo produttivo rischia di far perdere questo vantaggio competitivo nel medio periodo. L'integrazione con le imprese e l'investimento nelle competenze trasversali (problem solving, gestione della complessità, comunicazione ibrida) sono dunque cruciali per consolidare questo canale come snodo strategico tra formazione e occupazione.

La curva dei **licei** (in rosso), pur partendo da un valore intermedio (circa 105 nel 2025), mostra una crescita continua che la porta a superare quota 150 già nel 2030, con un valore finale vicino a 160 nel 2035. Questo andamento riflette la **distanza strutturale tra l'impostazione generalista dei licei e le esigenze concrete del mercato del lavoro terziario**, in particolare nei segmenti più tecnici e digitalizzati. L'assenza di specializzazione operativa, unita a una limitata esperienza diretta con ambienti produttivi reali, rende difficile per i diplomati liceali inserirsi efficacemente nel mondo del lavoro, soprattutto nei servizi avanzati, nella distribuzione omnicanale e nei ruoli a base digitale. Il fatto che la

curva rimanga stabilmente sopra l'indice 150 per buona parte del decennio indica che i miglioramenti avviati, come l'introduzione di percorsi orientativi o l'ampliamento dell'educazione civica digitale, risultano ancora insufficienti. Per ridurre il mismatch strutturale, sarebbe necessario prevedere un ampliamento selettivo dell'offerta tecnico-pratica anche all'interno dei licei, soprattutto nei percorsi in cui è alta la percentuale di diplomati che non proseguono gli studi universitari.

Nel complesso, tutti e tre i canali formativi mostrano una **crescita costante del mismatch nel periodo 2025–2035**, segnale di un **disallineamento progressivo tra sistema educativo e domanda del mercato del lavoro**. Questo squilibrio rischia di alimentare una crescente asimmetria tra l'offerta di diplomati e le esigenze occupazionali del terziario, in particolare nei contesti più dinamici e digitalizzati. L'evoluzione dei servizi avanzati, l'integrazione dei canali fisici e digitali nella distribuzione, la centralità delle competenze trasversali e la crescente automazione richiedono profili flessibili, capaci di apprendere in contesti reali e adattarsi rapidamente. **È dunque urgente rafforzare l'intero segmento tecnico-professionale**, investendo sull'aggiornamento delle competenze digitali, sull'integrazione scuola-impresa e sulla costruzione di una didattica orientata alla progettualità e alla collaborazione, pilastri fondamentali per una transizione efficace verso un'economia dei servizi inclusiva e sostenibile.

Se il quadro della scuola secondaria di secondo grado mostra un progressivo disallineamento tra la formazione scolastica e le richieste del lavoro terziario, è altrettanto cruciale osservare cosa accade nei **percorsi post-diploma**, ovvero nei canali che dovrebbero colmare quel gap formativo e accompagnare i giovani verso un inserimento professionale qualificato. L'evoluzione del mismatch a livello di ITS, lauree triennali e lauree magistrali offre un'indicazione chiara della capacità (o della difficoltà) del sistema formativo superiore di rispondere in modo mirato e tempestivo alla trasformazione del lavoro nel terziario. Il grafico seguente (figura 20) mostra in modo evidente le traiettorie divergenti dei diversi percorsi, mettendo in luce quali filiere risultino più efficaci nel garantire l'allineamento tra competenze in uscita e fabbisogni professionali emergenti.

La curva degli **ITS** (in rosso) è l'unica a mostrare un **andamento virtuoso**. Il mismatch parte da un valore di circa 72 nel 2025, cala

progressivamente fino a toccare il minimo di circa 58 nel 2030, per poi registrare un lieve incremento che lo riporta intorno a 66 nel 2035. Questa traiettoria positiva riflette **l'elevata aderenza dei percorsi ITS alle esigenze del sistema produttivo**. La didattica orientata al lavoro, l'integrazione di stage e project work, il coinvolgimento diretto delle imprese nella definizione dei curricula e la flessibilità nell'aggiornamento dei contenuti rappresentano punti di forza che permettono agli ITS di intercettare tempestivamente l'evoluzione del fabbisogno occupazionale del terziario, soprattutto nei settori ad alta intensità digitale, logistica, amministrazione e customer care. In un contesto in cui i cambiamenti sono rapidi e profondi, la capacità degli ITS di rispondere in modo dinamico si conferma essenziale per contenere il divario tra formazione e impiego.

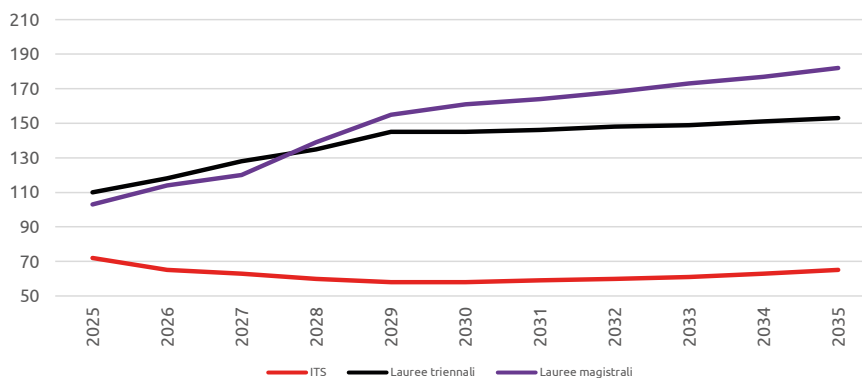


Figura 20. Mismatch di ingresso nel mondo del lavoro del terziario laziale dal sistema dell'istruzione superiore.

La curva delle **lauree triennali** (nera) mostra un **andamento in costante ma moderata crescita**. L'indice di mismatch parte da circa 110 nel 2025, raggiunge quota 145 nel 2029 e si stabilizza su valori appena superiori (circa 153 nel 2035). Questo andamento segnala un **disallineamento strutturale**, ma meno grave rispetto ai percorsi magistrali. Il problema principale risiede nella distanza tra la formazione accademica generalista e le competenze operative richieste dal mercato del lavoro terziario. In particolare, le aree più critiche sono quelle legate

all'ibridazione digitale-relazionale, alla capacità di lavorare in ambienti multi-piattaforma, all'uso di strumenti gestionali e alla gestione del cliente. Il fatto che la curva rallenti la sua crescita dopo il 2030 potrebbe indicare un primo effetto di riforme curriculari o di percorsi professionalizzanti interni alle università, ma l'impatto resta limitato se non accompagnato da un cambiamento sistemico.

Decisamente più problematica è la traiettoria delle **lauree magistrali** (curva viola), che evidenzia il **valore di mismatch più elevato lungo tutto il decennio**. Si parte da circa 105 nel 2025, si supera quota 150 già nel 2028 e si raggiungono valori vicini a 180 nel 2035. Questo andamento mette in luce il paradosso dell'istruzione superiore avanzata nel contesto del lavoro terziario: **a un livello formale più alto non corrisponde un maggiore grado di occupabilità**. Al contrario, percorsi troppo teorici, scarsamente aggiornati o non integrati con esperienze concrete rischiano di produrre figure sovraistruite ma sottoutilizzate nei contesti lavorativi reali. Questo fenomeno si traduce in over-education (il titolo di studio eccede i requisiti richiesti) combinato con under-skilling (le competenze pratiche risultano inadeguate). In particolare, nel terziario avanzato – dove contano rapidità, soft skills, digitalizzazione e capacità relazionale – i laureati magistrali rischiano di trovarsi impreparati o di non riuscire ad adattarsi a ruoli che richiedono flessibilità e aggiornamento continuo.

Il grafico evidenzia, quindi, una **fragilità crescente del modello accademico nel rispondere alla trasformazione del lavoro terziario**. In un contesto in cui i ruoli professionali si stanno ibridando e i cicli di aggiornamento delle competenze si accorciano, l'alta istruzione può, se non integrata, alimentare un maggiore disallineamento. L'unico segmento realmente in sintonia con il fabbisogno professionale appare essere quello degli ITS. Il loro successo non è casuale, ma frutto di un impianto formativo orientato all'applicazione e alla collaborazione sistematica con il mondo del lavoro. Gli ITS emergono quindi come una leva cruciale per la riduzione dello skill gap, offrendo una risposta concreta a uno scenario occupazionale sempre più fluido, tecnico e relazionale.

Nel complesso, il confronto tra le curve restituisce una fotografia chiara: senza un intervento strutturale sulle lauree triennali e magistrali – sia in termini di contenuti che di didattica – e senza una piena valorizzazione e diffusione degli ITS, il mismatch tra offerta formativa e

domanda professionale nel terziario laziale rischia di diventare un vincolo sistemico alla crescita e all'innovazione del settore.

Nel settore terziario infatti, l'equilibrio tra istruzione, competenze e requisiti professionali sta diventando sempre più instabile, dando luogo a fenomeni di **overeducation** e **overskilling** sempre più diffusi. L'overeducation si verifica quando i lavoratori possiedono un livello di istruzione superiore a quello richiesto per la posizione occupata, mentre l'overskilling riguarda il possesso di competenze che non trovano applicazione effettiva nelle mansioni svolte.

Questi disallineamenti generano inefficienze sia per i lavoratori, che vedono ridotto il ritorno sull'investimento formativo, sia per le imprese, che faticano a valorizzare appieno il capitale umano disponibile. Nel contesto dinamico del terziario, caratterizzato da ibridazione dei ruoli, evoluzione tecnologica e centralità delle soft skill, affrontare il tema del sovra-istruzione e della sovra-qualificazione diventa cruciale per costruire sistemi formativi e professionali più coerenti, flessibili e capaci di adattarsi alle reali esigenze del lavoro.

Come mostrano i grafici seguenti (figura 21), l'analisi dei dati relativi al **mismatch formativo e di competenze** per i diplomati della **scuola secondaria di secondo grado** (licei, istituti tecnici e professionali) nel settore terziario tra il 2025 e il 2035 rivela un fenomeno in rapida espansione, che interessa in particolare il versante delle competenze non utilizzate (overskilling). I valori mostrano una **crescita costante** e preoccupante, che pone interrogativi sull'efficacia della scuola nel preparare gli studenti all'ingresso nel mondo del lavoro, soprattutto in un settore in continua trasformazione come quello terziario.

Nel **2025**, il mismatch legato al titolo di studio è pari al **30,16%**, valore relativamente contenuto rispetto a quello registrato nello stesso anno per i laureati triennali (44%) e magistrali (48,41%). Tuttavia, nel corso del decennio il dato sale progressivamente fino al **44,89% nel 2035**, superando anche i livelli iniziali dell'istruzione terziaria. Questa crescita evidenzia un fenomeno di **sovra-istruzione relativa**: anche se il diploma è formalmente adeguato per molte posizioni nel terziario, non sempre risulta coerente con le competenze effettivamente richieste, soprattutto in presenza di specializzazioni scolastiche non aggiornate o poco spendibili nei nuovi contesti professionali.

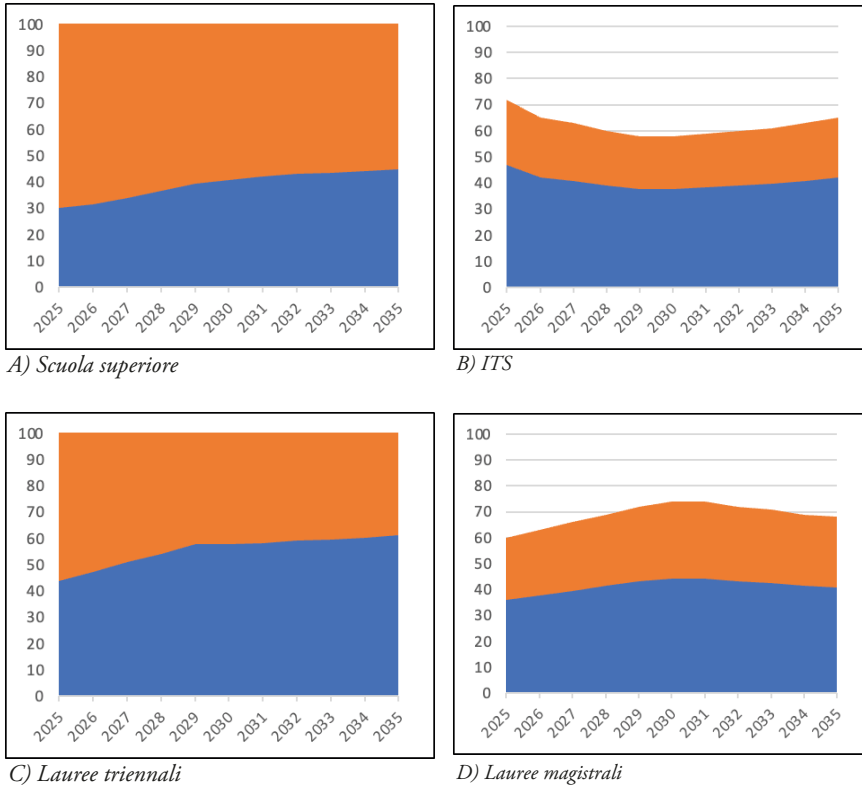


Figura 21. Componenti dello skill mismatch per livello di studio.

Ancora più rilevante e critico è il dato sul **mismatch di competenze**: già nel **2025** si parte da un valore molto elevato (**85,84%**), che continua a salire in modo lineare fino a raggiungere il **127,77%** nel **2035**. Questo dato – che supera simbolicamente la soglia del 100% – indica che i diplomati non solo non riescono a utilizzare pienamente le competenze acquisite, ma si trovano a svolgere mansioni per le quali sarebbe necessario apprendere nuove abilità non coperte dal percorso scolastico. Si configura dunque un duplice problema: sotto-utilizzo delle competenze possedute e carenza di quelle richieste.

Se si confronta questo quadro con quello degli **ITS**, emerge un profilo molto diverso. I dati relativi al fenomeno del mismatch tra titolo di studio e competenze per i diplomati ITS nel settore terziario, nel periodo 2025–2035, mettono in luce una dinamica più contenuta e

articolata. Sebbene anche in questo caso si registrino livelli non trascurabili di overeducation e overskilling, **l'ampiezza e la progressione del fenomeno risultano decisamente più contenute** rispetto a quanto osservato per la scuola secondaria e l'università.

Il mismatch relativo al titolo di studio (**overeducation**) si attesta nel **2025** su un valore pari al **46,8%**, ma diminuisce fino al **37,7% attorno al 2029–2030**, prima di risalire lievemente fino al 42,25% nel 2035. Più contenuto è il mismatch di competenze (**overskilling**), che oscilla tra **il 25,2% e il 20,3%**, per poi tornare al **22,75% nel 2035**. L'andamento a U di entrambi gli indicatori segnala la capacità – seppur non costante – degli ITS di adattarsi ai cambiamenti del mercato del lavoro, grazie a una maggiore prossimità con il sistema produttivo e a un'impostazione didattica orientata alla praticità.

Il divario tra overeducation e overskilling, pari in media a 17–20 punti percentuali, suggerisce inoltre che, pur in presenza di una sovraistruzione formale, **le competenze acquisite trovano spesso applicazione**. Questo distingue in modo netto il profilo ITS da quello della scuola secondaria, dove entrambi i mismatch tendono a crescere, e anticipa il confronto con i percorsi universitari.

Nel caso dei **laureati triennali**, il fenomeno del mismatch assume contorni più preoccupanti. I dati tra il 2025 e il 2035 evidenziano una **crescita costante e simultanea sia dell'overeducation che dell'overskilling**. Il **mismatch relativo al titolo di studio** passa **dal 44% al 61,2%**, superando progressivamente i livelli degli ITS e della scuola secondaria. Ancor più marcato è l'aumento del **mismatch di competenze**, che **dal 66% del 2025 arriva al 91,8% nel 2035**.

Il confronto diretto con gli ITS è particolarmente rivelatore: mentre per i diplomati tecnici superiori il mismatch di competenze non supera mai il 25%, per i laureati triennali si avvicina rapidamente al 100%. Questo divario evidenzia una difficoltà strutturale del percorso universitario di primo livello a fornire competenze immediatamente attivabili nei contesti operativi del terziario. La formazione universitaria, infatti, tende ancora a privilegiare un approccio teorico-generalista, poco integrato con la dimensione applicativa e con le esigenze concrete delle imprese.

La distanza tra education mismatch e skills mismatch supera in media i 30 punti percentuali, segnalando una **disconnessione crescente tra ciò**

che viene insegnato e ciò che viene realmente utilizzato. Questa frattura ha effetti negativi su più livelli: dalla demotivazione individuale al rallentamento dell'innovazione settoriale, fino alla dispersione di capitale umano.

Il quadro si aggrava ulteriormente per i laureati magistrali. I dati mostrano un **trend in rapida ascesa** su entrambi i fronti: **l'overeducation passa da 48,41% nel 2025 a 85,54% nel 2035**, mentre **l'over-skilling cresce da 54,59% fino a un impressionante 96,46%**. Nel 2035, dunque, i laureati magistrali risultano i **profili con il maggiore disallineamento** nel sistema formativo-terziario.

A differenza degli ITS, che riescono a contenere entrambi i mismatch, e delle triennali, che pur criticamente mostrano un andamento più lineare, la magistrale registra un'accelerazione che segnala **una crescente inefficacia del titolo di studio più elevato**. Questo paradosso evidenzia una crisi di funzione del percorso magistrale: non solo non garantisce un migliore inserimento lavorativo, ma spesso accentua il disallineamento tra istruzione e impiego effettivo.

I laureati magistrali risultano oggi spesso sovra-istruiti e sotto-utilizzati, soprattutto nei contesti dove contano rapidità operativa, flessibilità, digitalizzazione e soft skill – tutte aree dove l'università fatica ancora a innovare. L'alta istruzione, se non integrata con il mondo del lavoro e aggiornata nei contenuti, rischia di diventare un **fattore penalizzante**, anziché un vantaggio competitivo.

Nel complesso, l'analisi comparativa dei quattro livelli di istruzione evidenzia un trend chiaro: **maggiore è il livello formale del titolo, maggiore tende a essere il disallineamento con il lavoro reale nel terziario**. Gli ITS rappresentano l'unica filiera in grado di contenere efficacemente entrambi i mismatch, mentre la scuola secondaria evidenzia un deficit soprattutto sul versante delle competenze. Le lauree triennali e magistrali, invece, mostrano un peggioramento progressivo, con una criticità crescente per le magistrali.

Questa lettura suggerisce l'urgenza di un ripensamento coordinato dei percorsi formativi, ponendo al centro la **spendibilità reale delle competenze**, l'integrazione con il mondo del lavoro e la capacità di adattarsi ai cambiamenti del settore terziario. Solo una progettazione più flessibile, modulare e relazionale potrà contribuire a ridurre il mismatch e valorizzare il capitale umano nei prossimi anni.

3.3. Obsolescenza e nuove professioni nel settore terziario

Alla luce dell'analisi approfondita delle traiettorie evolutive delle competenze nei tre comparti del settore terziario, e della crescente divergenza tra skill in ascesa e competenze destinate alla marginalizzazione, emerge con forza l'esigenza di interrogarsi non solo sull'adattamento dei profili professionali esistenti, ma anche sull'obsolescenza delle mansioni tradizionali e sulla **nascita di nuove figure**. Nel contesto del settore terziario, l'obsolescenza delle competenze rappresenta infatti una delle sfide più rilevanti da qui al 2035. L'accelerazione dei processi di digitalizzazione, l'adozione di tecnologie intelligenti, la diffusione di nuovi modelli organizzativi e la crescente richiesta di servizi personalizzati stanno trasformando radicalmente le attività lavorative e, con esse, il profilo delle competenze richieste.

In questo scenario, alcune skill tecniche e operative, oggi ancora diffuse, rischiano di perdere rapidamente rilevanza funzionale, mentre le competenze trasversali e digitali tendono a diventare sempre più centrali e strategiche. Analizzare quali competenze andranno incontro a un calo di significatività nei prossimi anni è fondamentale per anticipare le transizioni occupazionali, orientare le politiche formative e costruire strategie efficaci di aggiornamento professionale e reskilling. Nei paragrafi seguenti, attraverso l'analisi quantitativa delle variazioni previste, si esploreranno i trend principali di obsolescenza delle competenze nei diversi comparti del terziario.

L'adozione del modello **SkillGraph**[®] consente di affrontare in modo sistematico il tema dell'obsolescenza delle competenze nel settore terziario, attraverso il calcolo di un **indice di obsolescenza professionale** per ciascuna figura analizzata. Questo indice è costruito valutando la riduzione di significatività delle singole competenze e delle loro interconnessioni all'interno dei nuclei professionali, in relazione ai principali trend previsti da qui al 2035. Tale approccio consente non solo di individuare le **skill destinate a perdere rilevanza**, ma anche di misurare il loro progressivo **indebolimento funzionale** nella rete complessiva delle attività lavorative, evidenziando quindi i **profili più esposti** al rischio di marginalizzazione.

La figura seguente rappresenta il **grado di obsolescenza stimato entro il 2035** per ciascun grande gruppo professionale del terziario,

distinto nei tre comparti di riferimento: **commercio** (curva blu), **servizi knowledge intensive** (curva arancione) e **altri servizi** (curva grigia). Il diagramma radar evidenzia tre profili chiaramente differenziati, che riflettono le peculiarità organizzative dei comparti, il **contenuto cognitivo e operativo** delle professioni coinvolte e la **pressione trasformativa** esercitata dai cambiamenti tecnologici, digitali, ambientali e relazionali già analizzati nelle sezioni precedenti. L'indice di obsolescenza permette dunque di interpretare in chiave predittiva la **vulnerabilità occupazionale** di ciascun settore e di orientare strategie di aggiornamento mirate.

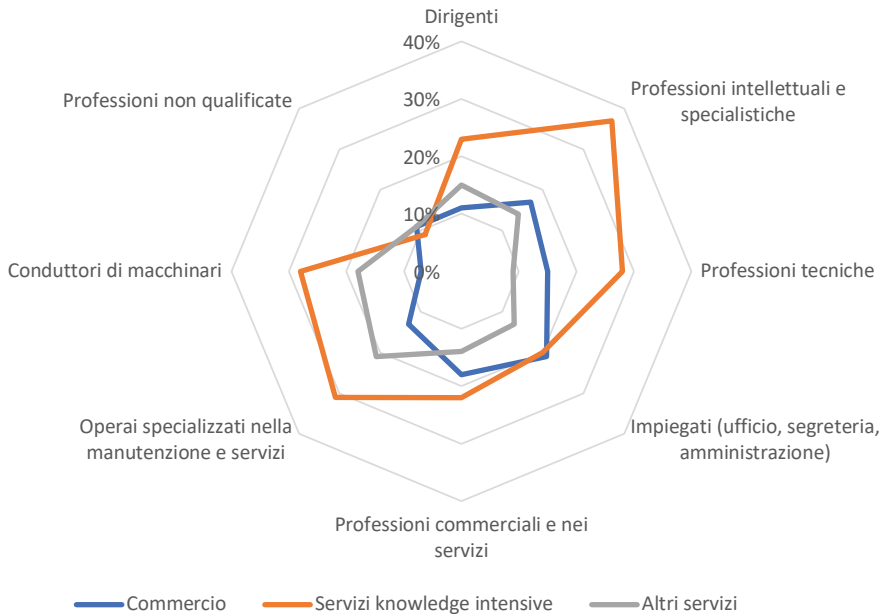


Figura 22. Grado di obsolescenza per grande gruppo professionale nel settore del terziario fino al 2035.

I dati mostrano chiaramente che la pressione del cambiamento non colpisce in modo uniforme tutti i comparti e tutti i ruoli: al contrario, l'intensità dell'obsolescenza varia in funzione del contenuto cognitivo delle attività, del grado di automazione e della velocità con cui i modelli organizzativi si stanno evolvendo. Nel settore dei **servizi knowledge**

intensive, l'obsolescenza delle competenze è **complessivamente più elevata** rispetto agli altri due comparti, con punte particolarmente critiche tra le **professioni intellettuali e specialistiche** (37%), le **professioni tecniche** (28%) e addirittura i **conduttori di macchinari** (28%) — una categoria che, pur meno rappresentativa in questo settore, sembra risentire fortemente dell'introduzione di sistemi automatizzati e soluzioni digitali. Anche gli **operai specializzati nella manutenzione e nei servizi** registrano un tasso di obsolescenza elevato (31%), segno della rapida trasformazione delle competenze necessarie in ambito tecnico-gestionale, soprattutto in settori come l'ICT, l'energia e i servizi avanzati alle imprese. Il dato significativo relativo ai **dirigenti** (23%) conferma che anche i ruoli apicali non sono immuni: la transizione digitale e la complessità crescente dei contesti richiedono infatti un costante aggiornamento delle competenze manageriali, strategiche e relazionali.

Il settore del **commercio** mostra un profilo intermedio: l'obsolescenza si concentra soprattutto tra gli **impiegati** (21%), le **professioni commerciali e nei servizi** (18%) e le **professioni intellettuali e specialistiche** (17%). Questi dati riflettono l'impatto della digitalizzazione dei processi di vendita, del customer care e della gestione amministrativa, che stanno ridefinendo profondamente il ruolo di figure tradizionalmente centrali nel retail e nella distribuzione. Anche se il dato relativo ai **dirigenti** è contenuto (11%), va letto alla luce del forte dinamismo del settore, dove la leadership è sempre più chiamata a gestire processi omnicanale, logistica integrata e piattaforme digitali. Il tasso di obsolescenza più basso si registra tra i **conduttori di macchinari** (7%), coerentemente con il limitato ricorso a questo tipo di professionalità nel settore.

Nel settore degli **altri servizi**, l'indice di obsolescenza è in media più basso, ma con alcune eccezioni significative. Gli **operai specializzati** (21%) e i **conduttori di macchinari** (18%) sono tra le categorie più esposte, soprattutto nei servizi ambientali, di pulizia e logistica, dove l'introduzione di tecnologie intelligenti e la standardizzazione dei processi riducono il valore di alcune competenze manuali o non digitalizzate. Anche tra i **dirigenti** (15%) e gli **impiegati** (13%) si rileva una pressione al cambiamento, sebbene meno marcata rispetto agli altri comparti, a causa di un minore livello di automazione spinta. Le **professioni intellettuali e specialistiche** (14%) mostrano un valore

contenuto, ma non trascurabile, che suggerisce la necessità di presidiare anche in questo ambito i temi dell'aggiornamento continuo e della riqualificazione.

Infine, in tutti e tre i comparti, le **professioni non qualificate** registrano tassi di obsolescenza relativamente bassi (9-11%), ma questo non va interpretato come segnale di stabilità: si tratta spesso di ruoli che già oggi presentano bassi contenuti professionali e che, pur non obsoleti in senso stretto, rischiano di essere **progressivamente sostituiti o esternalizzati** se non accompagnati da percorsi di upskilling.

I dati del modello predittivo mostrano quindi che l'obsolescenza delle competenze nel settore terziario è una tendenza trasversale ma differenziata. I **servizi knowledge intensive** risultano essere il settore più esposto, con valori elevati anche tra le figure teoricamente più protette, come i dirigenti e le professioni specialistiche. Il **commercio** presenta un livello di rischio intermedio, ma concentrato nei ruoli tradizionalmente amministrativi e di front line. Gli **altri servizi** mostrano una pressione minore ma non trascurabile, specie nei profili operativi. Questa lettura evidenzia l'urgenza di adottare strategie mirate di aggiornamento e riconversione professionale, capaci di anticipare i trend trasformativi e sostenere l'occupabilità futura nel terziario.

3.4. Nuove figure professionali nel terziario

Nei prossimi dieci anni, il settore terziario sarà attraversato da profondi cambiamenti che porteranno alla **nascita di nuove figure professionali**, riflesso diretto dell'evoluzione tecnologica, dell'ibridazione dei processi e della trasformazione delle aspettative dei clienti e degli utenti. Queste nuove professioni non emergono casualmente, ma secondo dinamiche ricorrenti che il modello **SkillGraph**[®] è in grado di mappare e interpretare attraverso l'analisi della struttura reticolare delle competenze.

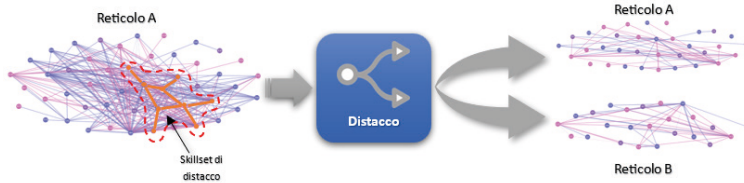
Tre sono le principali modalità attraverso cui nascono le nuove figure: il **distacco**, la **fusione** e l'**ibridazione**. Il distacco si verifica quando un insieme specifico di competenze, originariamente parte di una professione esistente, assume una tale rilevanza da generare un nuovo profilo autonomo e specialistico. La fusione avviene quando due

ruoli preesistenti, in passato distinti, si sovrappongono fino a fondersi in una nuova figura integrata, capace di presidiare funzioni trasversali. Infine, l'ibridazione riguarda quelle professioni che mantengono la propria identità di base, ma incorporano progressivamente competenze provenienti da altri ambiti, trasformandosi internamente in profili più complessi, fluidi e trasversali.

L'osservazione della crescita di importanza relativa dei cluster di competenze, dell'aumento della loro connettività e della riorganizzazione dei legami tra saperi consente di **intercettare tempestivamente queste traiettorie emergenti**, anticipando la formazione di nuovi ruoli e orientando l'aggiornamento dei repertori professionali. Nei paragrafi seguenti, verranno analizzati i profili che, nei comparti del **commercio**, dei **servizi knowledge intensive** e degli **altri servizi**, si prevede possano emergere con maggiore forza entro il 2035.

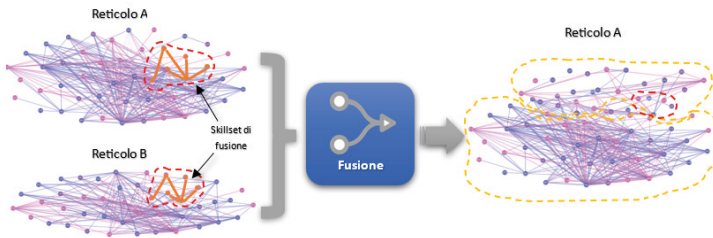
Box 7. Come nascono le nuove professioni: distacco, fusione e ibridazione nel modello SkillGraph®.

Il modello predittivo utilizzato nello studio non si limita a rilevare la trasformazione dei profili professionali esistenti, ma consente anche di **individuare l'emergere di nuove professioni**, che non trovano ancora piena corrispondenza nei repertori ufficiali, ma che si stanno già delineando attraverso l'evoluzione delle competenze. L'identificazione di queste nuove figure avviene secondo **tre principali modelli trasformativi**, che descrivono i diversi modi in cui cambia la configurazione delle competenze all'interno del sistema professionale:



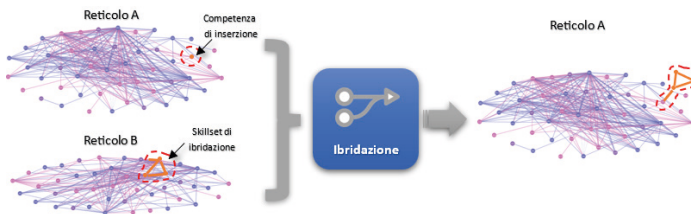
Distacco

Si verifica quando un insieme circoscritto di competenze all'interno di una professione consolidata acquisisce una centralità funzionale tale da generare una **figura autonoma**. È il caso, ad esempio, della nascita dell'*AI-Augmented Customer Advisor* nel commercio, dove competenze legate all'interazione predittiva, all'uso di assistenti conversazionali e alla lettura real time dei dati CRM si distaccano progressivamente dal profilo tradizionale dell'addetto alla vendita. Il modello analizza l'aumento di significatività e connessione dei nodi di competenza all'interno del grafo, individuando così la tendenza alla specializzazione funzionale.



Fusione

Si ha quando due o più professioni storicamente distinte **tendono a convergere** per effetto dell'ibridazione tra linguaggi, strumenti o processi. È ciò che accade, ad esempio, nei servizi knowledge intensive con la figura dell'*Omnichannel Service Strategist*, che nasce dalla sovrapposizione tra funzioni di vendita, marketing e customer care, diventando un ruolo chiave nella progettazione di esperienze utente integrate tra fisico e digitale. Il grafo professionale riflette questa fusione attraverso l'interconnessione crescente di cluster originariamente separati.



Ibridazione

Si verifica quando un profilo professionale mantiene il proprio ruolo di base, ma **incorpora competenze provenienti da ambiti distinti**, trasformandosi in un profilo più articolato e trasversale. Questo è particolarmente evidente nel settore degli altri servizi, dove, ad esempio, la figura dell'*AI-Empowered HR Facilitator* evolve da un addetto HR tradizionale grazie all'integrazione di competenze predittive, analisi comportamentale e strumenti di intelligenza artificiale. L'ibridazione produce un'espansione laterale del profilo, senza che questo perda la propria identità originaria.

Questi tre modelli – distacco, fusione, ibridazione – sono **analizzati dinamicamente dal modello SkillGraph®** attraverso l'osservazione dell'evoluzione della struttura dei grafi nel tempo, della crescita relativa dei cluster e della riorganizzazione delle relazioni tra le competenze. Il risultato è una rappresentazione evolutiva che permette di **anticipare i profili emergenti**, orientare l'aggiornamento dei repertori professionali e, soprattutto, **progettare percorsi formativi coerenti con le nuove identità del lavoro nel terziario**.

Nel settore terziario, il meccanismo di **distacco** (tabella 9) rappresenta una delle principali modalità attraverso cui emergono nuove figure professionali. In questo processo, un sottoinsieme di competenze, inizialmente integrate all'interno di ruoli consolidati, **acquisisce rilevanza e autonomia funzionale** tale da costituire il nucleo identitario di una professione nuova. Ciò avviene in particolare quando trasformazioni tecnologiche, normative o organizzative rendono indispensabile isolare e specializzare competenze che, fino a poco tempo prima, erano considerate accessorie o secondarie. Le nuove figure generate da questo processo tendono a sostituire, almeno in parte, i ruoli originari, **spostando l'enfasi da mansioni esecutive a funzioni ad alta densità cognitiva, digitale e strategica**.

Un primo esempio emblematico è la figura dell'**AI-Augmented Customer Advisor**, che nasce per distacco dall'addetto alla vendita o al front office. Le competenze che strutturano questo nuovo profilo includono la **gestione delle interazioni cliente basata su dati**, l'**uso di assistenti conversazionali AI** e la **lettura in tempo reale di insight provenienti da sistemi CRM**. Il salto qualitativo non è solo contenutistico, ma anche relazionale: si passa da competenze comunicative tradizionali a forme di interazione **mediate da tecnologie predittive**, dove l'operatore agisce in simbiosi con strumenti di intelligenza artificiale, integrando suggerimenti automatizzati e adattando il dialogo in funzione dei dati in tempo reale. Questo distacco risponde alla crescente complessità della relazione cliente-brand, che richiede velocità, personalizzazione e coerenza su più canali contemporaneamente.

Un secondo caso riguarda la nascita del **Sustainable Retail Logistics Coordinator**, figura che si distacca dal profilo più operativo e fisico del magazziniere o dell'addetto alla logistica. Le nuove competenze ruotano attorno all'**uso di tecnologie IoT per il monitoraggio della supply chain**, alla **gestione intelligente e sostenibile dell'ultimo miglio**, all'analisi di **KPI ESG** e all'utilizzo di **piattaforme logistiche digitali**. In questo caso, il distacco è netto: si abbandona una logica manuale e ripetitiva a favore di un **modello data-driven e ambientalmente consapevole**, in cui il coordinamento logistico avviene tramite dashboard, algoritmi di ottimizzazione e parametri di sostenibilità. Il ruolo diventa così ibrido tra analisi, controllo e impatto ambientale, intercettando la crescente centralità della logistica sostenibile nel retail moderno.

Tabella 9. Nuove professioni nate per distacco nel settore del terziario.

Nuova professione	Professione di origine	Competenza
AI-Augmented Customer Advisor	Addetto alla vendita / Addetto al front office	Competenze di distacco: <ul style="list-style-type: none"> • Data-driven customer interaction • Utilizzo di assistenti conversazionali AI • Lettura in tempo reale di insight da CRM Relazioni di distacco: Passaggio da competenze relazionali e comunicative standard a interazione mediata da tecnologie predittive e integrazione AI nella relazione con il cliente
Sustainable Retail Logistics Coordinator	Addetto alla logistica / Magazziniere	Competenze di distacco: <ul style="list-style-type: none"> • Monitoraggio IoT su catene di fornitura • Ottimizzazione green dell'ultimo miglio • Gestione di KPI ESG • Uso di piattaforme logistiche smart Relazioni di distacco: Distacco da logistica manuale verso integrazione ambientale e digitale: si sostituiscono task operativi con capacità analitiche e gestione algoritmica della distribuzione
Platform Trust & Ethics Specialist	Impiegato amministrativo / Addetto alla compliance	Competenze di distacco: <ul style="list-style-type: none"> • Audit algoritmico • Governance dati cliente • Risk assessment reputazionale • Codici etici e policy digitali Relazioni di distacco: Distacco da ruoli amministrativi con funzioni di controllo a nuovi ruoli centrati sulla sorveglianza algoritmica, regole di condotta AI-driven e compliance digitale

Infine, emerge la figura del **Platform Trust & Ethics Specialist**, che si distacca dalle funzioni più tradizionali dell'impiegato amministrativo o dell'addetto alla compliance. Le competenze chiave comprendono **audit algoritmico, gestione etica dei dati cliente, valutazione reputazionale dei rischi e redazione di codici etici per l'ambiente digitale**. In questo caso il distacco avviene da compiti principalmente formali e normativi a una **nuova dimensione di governance algoritmica**, dove la conformità non si limita a norme statiche, ma si misura su **criteri dinamici, reputazionali e spesso non completamente codificati**, soprattutto in ambienti digitali e piattaforme complesse. Si tratta di una figura che risponde alla necessità crescente di presidi etici nei processi digitalizzati, soprattutto in ambiti regolati da AI e big data.

Nel loro insieme, questi esempi mostrano come il distacco nel terziario non generi semplicemente nuovi titoli professionali, ma **ridefinisca il perimetro stesso delle funzioni lavorative**, trasformando le competenze più innovative in driver di specializzazione e in leve strategiche per affrontare la complessità dei servizi futuri.

Dopo aver esaminato il meccanismo del **distacco**, in cui competenze specifiche si emancipano da un ruolo originario per costituire nuove figure professionali autonome, è possibile osservare una seconda traiettoria evolutiva delle professioni nel terziario: quella della **fusione** (tabella 10). Se nel distacco il cambiamento avviene per specializzazione e separazione funzionale, nella fusione assistiamo invece a un processo opposto e complementare: **professioni diverse, storicamente distinte, convergono per rispondere a bisogni nuovi che non possono più essere coperti da ruoli isolati**.

Questa convergenza non è casuale, ma è generata dall'interconnessione crescente tra **canali digitali e fisici**, tra **funzioni front-end e back-end**, e tra **competenze tecniche, relazionali e strategiche**. È proprio questa interdipendenza operativa e cognitiva che porta alla nascita di profili **trasversali e sistemici**, in grado di coordinare e integrare attività una volta separate.

Un esempio chiave è quello dell'**Omnichannel Service Strategist**, una figura che nasce dalla fusione di tre ruoli centrali ma storicamente separati: **addetto alla vendita, specialista marketing e addetto al customer care**. Le competenze richieste a questo nuovo professionista includono la **progettazione di customer journey multicanale**, l'**integrazione dell'esperienza cliente tra fisico e digitale**, l'**analisi dei dati utente** e la **gestione integrata di contenuti e promozioni**. Questa fusione riflette il superamento delle barriere tra punti di contatto, reparti e canali: l'utente si muove senza soluzione di continuità tra online e offline, e il professionista deve essere in grado di orchestrare tutti gli elementi dell'esperienza in modo coerente, fluido e personalizzato. Il ruolo è fortemente strategico e richiede una visione end-to-end della relazione con il cliente.

Tabella 10. Nuove professioni nate per fusione nel settore del terziario.

Nuova professione	Professioni di origine	Competenza
Omnichannel Service Strategist	Addetto alla vendita + Specialista marketing + Addetto customer care	Competenze: <ul style="list-style-type: none"> • Integrazione esperienza cliente online/offline • Progettazione journey multicanale • Analisi customer data • Content & promotion orchestration Relazioni: Fusione tra ruoli commerciali, marketing e assistenza per rispondere a una customer experience continua e integrata tra fisico e digitale
Human-AI Workflow Designer	Tecnico informatico + Responsabile operativo + Formatore	Competenze: <ul style="list-style-type: none"> • Modellazione processi ibridi uomo-macchina • Supervisione e addestramento di agenti AI • Progettazione collaborativa cross-funzionale • Facilitazione change management Relazioni: Fusione tra ruoli tecnici e organizzativi per disegnare flussi di lavoro aumentati da IA , promuovendo produttività e coesione tra team e tecnologie
Sustainability Impact Analyst	Responsabile amministrativo + Addetto acquisti + Specialista comunicazione	Competenze: <ul style="list-style-type: none"> • Tracciabilità e reporting ESG • Analisi ciclo di vita prodotti/servizi • Valutazione impatto sociale e ambientale • Comunicazione trasparente e data-driven Relazioni: Fusione tra funzioni economico-finanziarie, acquisti e comunicazione per affrontare la crescente domanda di rendicontazione integrata e responsabilità d'impresa

Un secondo caso riguarda l'**Human-AI Workflow Designer**, figura nata dall'integrazione tra **tecnico informatico, responsabile operativo e formatore**. Le competenze chiave comprendono la **modellazione di processi ibridi uomo-macchina**, la **supervisione e l'addestramento di agenti AI**, la **progettazione cross-funzionale** e la **facilitazione del change management**. Si tratta di un ruolo emergente in risposta alla diffusione di tecnologie di automazione intelligente, che richiedono un'interazione fluida tra umani e agenti artificiali. Il professionista non si limita a gestire le tecnologie, ma ne disegna l'integrazione nei flussi di lavoro, facilitando l'adattamento organizzativo e promuovendo la **coesione tra team e sistemi intelligenti**. È un esempio emblematico di fusione tra sapere tecnico e competenze organizzative e relazionali.

Il terzo profilo, il **Sustainability Impact Analyst**, incarna la fusione tra **responsabile amministrativo, addetto acquisti e specialista della comunicazione**. Le competenze distintive comprendono la **tracciabilità e il reporting ESG, l'analisi del ciclo di vita dei prodotti e servizi, la valutazione dell'impatto sociale e ambientale e la comunicazione trasparente e data-driven**. Questa figura risponde alla crescente esigenza di accountability e rendicontazione integrata da parte di imprese e stakeholder. La fusione qui è funzionale: non basta più conoscere i numeri o scrivere report, è necessario **comprendere l'impatto, tradurlo in metriche leggibili e comunicarlo con efficacia e credibilità**, unendo competenze economico-finanziarie, di procurement e di comunicazione strategica.

Nel loro insieme, queste nuove professioni dimostrano come la fusione, nel contesto terziario, non sia solo una risposta a vincoli organizzativi o a processi di razionalizzazione, ma una **strategia evolutiva** per affrontare mercati sempre più complessi, integrati e multi-dimensionali.

Dopo aver esplorato i meccanismi del **distacco** e della **fusione**, che rappresentano rispettivamente i poli della specializzazione autonoma e della convergenza professionale, il terzo grande processo che caratterizza l'evoluzione delle professioni nel terziario è quello dell'**ibridazione** (tabella 11). Se il distacco separa e la fusione aggrega, l'ibridazione agisce **dall'interno**, trasformando progressivamente una professione esistente attraverso **l'assorbimento di competenze provenienti da altri ambiti**. Non si tratta dunque della nascita di un profilo completamente nuovo, né della semplice somma di due professioni, ma di una **metamorfose funzionale e identitaria**.

Nel contesto del terziario – e in particolare nei comparti del **commercio, dei servizi knowledge intensive e degli altri servizi** – l'ibridazione risponde alla crescente esigenza di **profili versatili, trasversali e adattivi**, in grado di presidiare ruoli che si collocano in zone “di frontiera” tra discipline, strumenti e linguaggi differenti.

Uno degli esempi più emblematici è quello dell'**Immersive Retail Experience Designer**, figura che nasce dalla **contaminazione tra il visual merchandising tradizionale, il design digitale e l'UX**. Questa nuova professione risponde alla necessità di progettare ambienti “phygital”, dove l'esperienza del cliente è costruita attraverso elementi fisici

e virtuali integrati. Le competenze richieste spaziano dalla narrazione visiva omnicanale alla sceneggiatura interattiva in AR/VR, fino alla padronanza di tecnologie sensoriali, confermando la crescente centralità dell'esperienzialità nella vendita al dettaglio.

Tabella 11. Nuove professioni nate per ibridazione nel settore del terziario.

Nuova professione	Professioni di origine	Competenza
Immersive Retail Experience Designer	Visual merchandiser + Web designer + Esperto in UX	Competenze: <ul style="list-style-type: none"> • Progettazione ambienti phygital • Scripting esperienze interattive in AR/VR • Narrativa visiva omnicanale • Integrazione sensoristica ed esperienziale Relazioni: Ibridazione tra design fisico e digitale per creare esperienze immersive nel punto vendita . Figura a cavallo tra marketing, interaction design e tecnologie emergenti.
AI-Empowered HR Facilitator	Addetto risorse umane + Analista dati + Esperto relazioni organizzative	Competenze: <ul style="list-style-type: none"> • Analisi predittiva del comportamento organizzativo • Monitoraggio del clima tramite AI conversazionali • Training personalization engine Relazioni: Ibridazione tra funzioni HR e data science per un ruolo orientato alla gestione predittiva e adattiva del capitale umano con supporto AI e tecnologie conversazionali
Ethical Data Communicator	Addetto comunicazione + Data analyst + Specialista normative digitali	Competenze: <ul style="list-style-type: none"> • Storytelling responsabile dei dati • Compliance-by-design • Visualizzazione di indicatori ESG e KPI sensibili • Dialogo trasparente con stakeholder Relazioni: Figura ibrida che unisce comunicazione, trasparenza algoritmica e reporting per generare fiducia nei dati , specie in ambito sostenibilità, privacy, IA, reputazione aziendale

L'**AI-Empowered HR Facilitator** rappresenta un altro caso di ibridazione strategica. Evoluzione della figura tradizionale delle risorse umane, questo profilo integra competenze di **analisi predittiva, gestione relazionale e tecnologie AI conversazionali** per monitorare il clima organizzativo, personalizzare i percorsi di formazione e anticipare

i bisogni del capitale umano. Il risultato è una funzione HR capace non solo di amministrare, ma di guidare attivamente i processi adattivi dell'organizzazione, con strumenti che uniscono empatia e intelligenza artificiale.

Infine, l'**Ethical Data Communicator** incarna una ibridazione sempre più richiesta nei servizi knowledge intensive, in particolare nella comunicazione aziendale e istituzionale. Questa figura unisce la **capacità di interpretare e visualizzare dati sensibili (in particolare ESG e KPI reputazionali)**, con competenze in **compliance-by-design e storytelling responsabile**. In un contesto dove la fiducia nei dati è un valore strategico, la sua funzione è quella di garantire trasparenza, rispetto delle normative digitali e capacità di dialogo etico con stakeholder interni ed esterni.

Queste nuove professioni ibride **non si limitano a colmare i vuoti tra ruoli esistenti**, ma creano nuovi ponti funzionali tra saperi, strumenti e culture organizzative. L'ibridazione, quindi, si configura come un **motore chiave dell'innovazione professionale nel terziario**, rispondendo alla complessità crescente dei contesti lavorativi e alla domanda di figure capaci di navigare con agilità tra domini una volta rigidamente separati.

I meccanismi del distacco, della fusione e dell'ibridazione mostrano come l'evoluzione delle competenze non segua più logiche lineari, ma si configuri come un processo reticolare, fluido e in continua riconfigurazione. Le professioni emergenti non solo rispondono ai cambiamenti tecnologici e organizzativi, ma anticipano nuove modalità di creare valore nei contesti produttivi, relazionali e digitali del terziario. In questo scenario, comprendere e accompagnare la nascita di questi profili diventa essenziale per orientare le politiche formative, aggiornare i repertori professionali e sostenere la competitività del sistema economico nel suo insieme.

3.5. Offerta formativa e lifelong learning

Nel contesto di rapida trasformazione che caratterizza il settore terziario, il **lifelong learning** rappresenta uno strumento essenziale per

mantenere la forza lavoro allineata alle evoluzioni dei ruoli professionali, delle tecnologie e dei modelli organizzativi. L'aggiornamento continuo delle competenze, infatti, non è più un'opzione, ma una condizione imprescindibile per prevenire fenomeni di mismatch, anticipare l'obsolescenza professionale e garantire l'occupabilità in comparti ad alta variabilità come il commercio, i servizi knowledge intensive e gli altri servizi.

In questa prospettiva, la presente sezione analizza il **catalogo formativo annuale di EBiT (2025)**, valutandone la copertura rispetto ai **cluster di competenze – e alle loro interrelazioni – che il modello SkillGraph® ha identificato come centrali** per ciascuno dei tre comparti del terziario. Attraverso l'osservazione puntuale del grado di allineamento tra l'offerta formativa esistente e i fabbisogni emergenti, l'analisi intende fornire indicazioni operative per **rafforzare le strategie di upskilling e reskilling**, contribuendo a una programmazione più efficace e mirata della formazione continua. L'obiettivo ultimo è costruire un sistema formativo proattivo, capace non solo di rispondere al cambiamento, ma di guidarlo.

Box 8. Come è stata valutata la copertura dei cluster di competenza da parte del catalogo EBiT.

La valutazione della copertura dei cluster di competenza da parte del catalogo formativo EBiT 2025 è stata realizzata attraverso un processo di analisi semantica basato su tecniche di **Natural Language Processing (NLP)**.

Ogni corso presente nel catalogo è stato analizzato nella sua descrizione testuale (obiettivi, contenuti, parole chiave) e mappato rispetto ai **cluster di competenza identificati dal modello SkillGraph®** per ciascun settore del terziario. L'algoritmo NLP ha associato i contenuti dei corsi alle competenze rilevanti, stimando per ciascun cluster un **grado di copertura percentuale**.

La metodologia ha consentito di valutare in modo oggettivo:

- **quali cluster siano effettivamente coperti** dall'offerta formativa attuale;
- **quali risultino scoperti o sotto-rappresentati**;
- e, soprattutto, **quanto i corsi siano in grado di attivare più competenze in modo integrato**, promuovendo le relazioni tra cluster che, come evidenziato nel report, sono centrali per garantire la co-mobilitazione e l'efficacia operativa dell'apprendimento.

Il risultato è una mappatura precisa della copertura formativa, utile non solo a monitorare l'allineamento tra formazione e fabbisogni, ma anche a orientare l'evoluzione futura dell'offerta in chiave personalizzata, adattiva e sistemica.

Settore del commercio

L'analisi dei dati relativi al catalogo formativo EBiT, in riferimento ai cluster di competenze rilevanti per il settore del commercio, restituisce un quadro articolato, come mostra il seguente grafico (figura 23).

L'analisi del grado di copertura del catalogo formativo EBiT rispetto ai cluster di competenze rilevanti per il settore del commercio evidenzia un quadro complesso e stratificato, in cui convivono punti di forza, aree ben presidiate e settori ancora critici. Le competenze operative e relazionali più consolidate, come la **comunicazione e promozione digitale, l'interazione con il cliente e la gestione delle procedure**, risultano **ampiamente coperte** in più aree formative. In particolare, i livelli di copertura raggiungono il **95% per la comunicazione digitale nei moduli informatici**, il **97% per il problem solving**, l'**87% per il supporto operativo** e **oltre l'80% per la gestione degli ordini e la compilazione documentale**. Questi dati indicano un'offerta formativa ben allineata con le funzioni core del settore, in particolare nelle attività di front office, assistenza cliente e operations.

Tuttavia, accanto a queste eccellenze, emergono diversi cluster solo parzialmente coperti, soprattutto in aree con forte rilevanza strategica per il futuro del commercio. È il caso delle **competenze legate all'analisi dei dati cliente, come il customer data insight per il commercio relazionale**, che in molte aree resta sotto il 50% di copertura, nonostante l'importanza crescente dell'analisi predittiva per la personalizzazione dell'esperienza. Anche la **creatività e il pensiero laterale**, fondamentali per l'innovazione e la progettazione esperienziale, sono poco rappresentati nei moduli informatici e manageriali, mentre raggiungono una copertura elevata solo nei percorsi linguistici. Una dinamica simile riguarda la **gestione informativa e digitale**, che presenta una forte eterogeneità: in alcune aree come soft skills e comunicazione supera il 70%, ma nei moduli informatici si ferma a un modesto 16%, segnalando la necessità di rafforzare la coerenza trasversale del presidio.

Alcune competenze emergenti, centrali per affrontare le trasformazioni del commercio nei prossimi dieci anni, risultano ancora marginali nell'attuale offerta. Il **pricing dinamico e la promozione automatizzata**, fondamentali in un contesto retail sempre più data-driven, presentano coperture disomogenee, variabili tra il 18% e il 64%. La

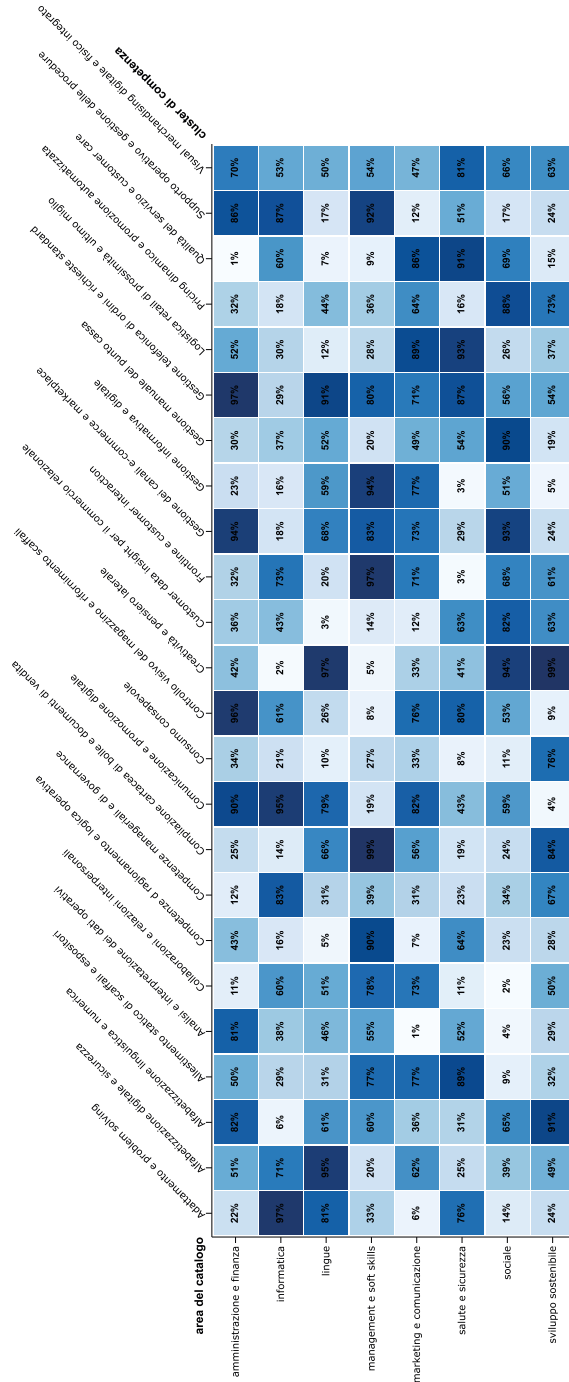


Figura 23. Grado di copertura dei cluster di competenza da parte del catalogo formativo EBIT per il settore del Commercio.

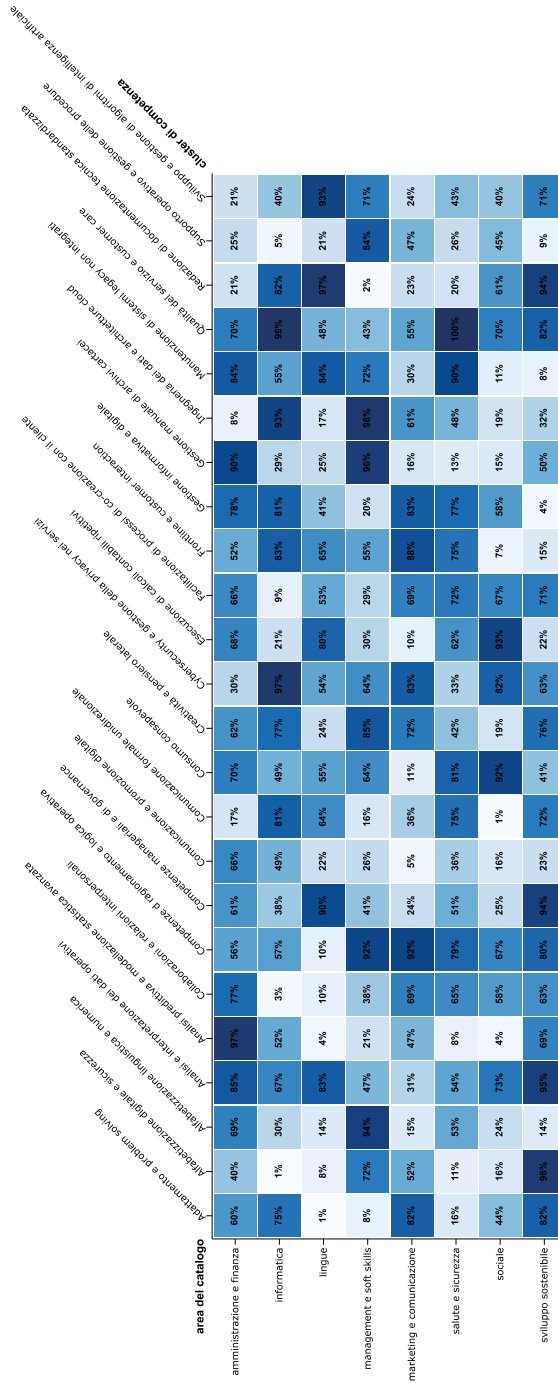


Figura 24. Grado di copertura dei cluster di competenza da parte del catalogo formativo EBIT per il settore dei servizi knowledge intensive.

logistica di prossimità e dell'ultimo miglio, essenziale per l'efficienza distributiva omnicanale, è ancora sotto-rappresentata, con coperture che oscillano tra il 12% e il 37%. Anche il **consumo consapevole**, legato alla crescente attenzione verso le dimensioni ambientali e sociali del retail, resta ai margini della formazione, raramente sopra il 30%. Altre competenze trasversali, come l'alfabetizzazione linguistica e numerica o le competenze manageriali di governance, mostrano livelli molto variabili tra le aree, indicando una copertura discontinua e poco strutturata.

Nel complesso, il catalogo formativo EBiT per il settore commercio mostra un buon presidio delle competenze tradizionali e consolidate, ma fatica a incorporare in modo sistematico quelle più innovative e trasversali, essenziali per affrontare la digitalizzazione, l'evoluzione della customer experience e le sfide della sostenibilità. Per sostenere efficacemente la transizione del settore al 2035, sarà quindi necessario rafforzare l'offerta nei cluster ad alta prospettiva di crescita, migliorare l'integrazione tra le diverse aree formative e sviluppare percorsi orientati a competenze data-driven, ESG e tecnologiche. Solo attraverso un riallineamento mirato sarà possibile prevenire nuovi disallineamenti e garantire una formazione continua davvero coerente con i fabbisogni emergenti del settore.

Settore dei servizi knowledge intensive

Nel settore dei servizi knowledge intensive, l'analisi della copertura del catalogo formativo EBiT rispetto ai cluster di competenze strategici mostra una distribuzione disomogenea e stratificata, con aree ben presidiate, nuclei ancora fragili e ambiti emergenti in forte espansione che richiedono un potenziamento mirato. Le competenze legate all'innovazione digitale, alla governance complessa e all'analisi dei dati sono, in generale, più presenti rispetto al settore commercio, ma la copertura resta spesso parziale o frammentata a seconda dell'area formativa.

Alcuni cluster risultano ben presidiati trasversalmente, confermando la centralità di temi come l'**analisi dei dati operativi**, la **gestione informativa**, la **logica operativa**, la **cybersecurity** e la **co-creazione con il cliente**. In particolare, l'ingegneria dei dati e le architetture cloud mostrano livelli di copertura molto elevati nell'area informatica (93%) e in management e soft skills (98%), mentre la cybersecurity tocca il 97% in informatica e l'83% in marketing e comunicazione. Anche

la capacità di modellare flussi ibridi uomo-macchina, tipica delle professioni emergenti nei servizi ad alta intensità di conoscenza, si riflette nella buona copertura della **gestione manuale di archivi** e della **manutenzione di sistemi legacy**, entrambi ben rappresentati in più aree.

Accanto a questi punti di forza, si rilevano però ampie aree di criticità, soprattutto in relazione alla copertura di competenze soft e interpersonali. La **collaborazione e le relazioni interpersonali**, fondamentali per i servizi consulenziali, mostrano coperture minime o nulle in aree chiave come informatica (3%), lingue (10%) e marketing (69%), segnalando una sottovalutazione delle dimensioni relazionali nell'offerta formativa attuale. Similmente, la **facilitazione dei processi di co-creazione con il cliente**, una delle competenze chiave del futuro nei servizi B2B e professionali, resta sotto il 30% nella maggior parte dei moduli (con l'eccezione del 71% in sviluppo sostenibile).

Tra i cluster emergenti, la **comunicazione formale unidirezionale** – competenza che si va riducendo in molti ruoli – continua a essere fortemente presente (oltre il 75% in molte aree), a scapito di una maggiore attenzione alla comunicazione integrata, all'empatia e al dialogo con l'utente. Anche l'**esecuzione di calcoli contabili ripetitivi**, in fase di obsolescenza secondo il modello SkillGraph®, è ancora coperta in modo esteso (oltre il 90% nei moduli sociali, e più del 60% in molte altre aree), suggerendo la necessità di una ricalibrazione dell'offerta rispetto ai compiti realmente richiesti.

Un altro punto critico è rappresentato dal sotto-investimento in **creatività e pensiero laterale**, che, pur essendo centrale per l'innovazione nei servizi professionali, ha livelli di copertura molto variabili: dal 77% in informatica a meno del 20% nell'area sociale, con valori intermedi ma non sistemici nelle aree manageriali e di comunicazione.

In generale, l'offerta formativa EBiT per i servizi knowledge intensive mostra un **buon orientamento alle competenze hard e digitali**, ma risulta ancora **sbilanciata sul piano delle competenze relazionali, manageriali e adattive**. Alcuni cluster chiave – come la gestione algoritmica dei processi, la visualizzazione dei dati sensibili, la compliance-by-design e la narrazione etica dei dati – sono ancora sotto-rappresentati, nonostante siano essenziali per affrontare la crescente complessità normativa, reputazionale e strategica del settore.

Settore degli Altri servizi

Nel settore degli altri servizi, l'analisi della copertura del catalogo EBiT rispetto ai cluster di competenze individuati dal modello SkillGraph® restituisce un panorama variegato, segnato da una forte eterogeneità tra aree formative e competenze presidiate.

Alcuni cluster strategici mostrano un buon grado di copertura in quasi tutte le aree — come l'**analisi e interpretazione dei dati operativi**, la **gestione informativa e digitale**, e l'**alfabetizzazione linguistica e numerica** — che superano mediamente il 70%, segnalando una crescente attenzione all'aggiornamento tecnico e alla capacità di trattamento dei dati anche in contesti ad alta operatività.

In particolare, la **compilazione manuale di rapporti e verbali cartacei**, pur essendo un'attività soggetta a obsolescenza, risulta ancora molto coperta in quasi tutte le aree, con punte del 99% nei moduli di salute e sicurezza e dell'89% in quelli di management. Questo dato, se da un lato segnala l'ancora ampia diffusione di pratiche documentali tradizionali, dall'altro suggerisce l'urgenza di riorientare l'offerta formativa verso competenze di digitalizzazione documentale, in linea con la crescente automazione nei servizi pubblici e privati. In controtendenza, la **gestione fisica dell'archivio documentale**, altra competenza in progressivo superamento, resta sorprendentemente coperta in molti ambiti — fino al 93% nell'area sociale — segnalando un ritardo nella dismissione di competenze low-tech.

Un ulteriore punto di forza è rappresentato dal presidio delle competenze connesse alla **sicurezza digitale** e al **problem solving adattivo**, soprattutto nei moduli di management e marketing, dove la copertura supera il 60–70%. Tuttavia, si osserva una certa debolezza nella diffusione di competenze come l'**interazione empatica**, la **comunicazione digitale avanzata** e la **gestione assistenziale supportata da piattaforme digitali**, che risultano essenziali in un settore sempre più ibrido tra servizi alla persona, assistenza tecnica e funzioni relazionali. Ad esempio, l'interazione empatica, pur centrale in ambito sociale e salute, non supera l'8% in alcuni moduli e resta sotto il 20% in aree chiave come informatica e management.

Le competenze **green** mostrano un buon potenziale ma coperture ancora irregolari. L'adozione di pratiche sostenibili nei servizi ambientali,

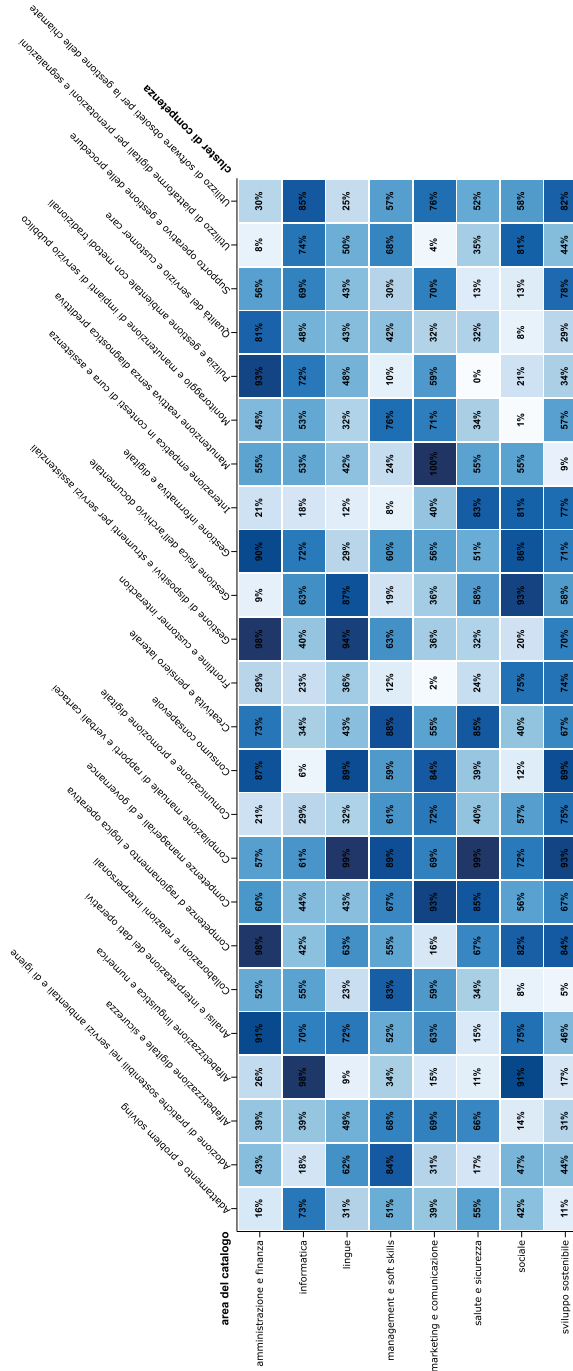


Figura 25. Grado di copertura dei cluster di competenza da parte del catalogo formativo EBiT per il settore degli altri servizi.

per esempio, raggiunge l'84% nei moduli di management, ma solo il 17% nei moduli informatici, nonostante la crescente domanda di figure in grado di integrare sostenibilità e innovazione tecnologica.

La presenza di competenze legate alla **gestione assistenziale con strumenti intelligenti**, come l'utilizzo di dispositivi per servizi socio-sanitari o piattaforme digitali per prenotazioni e segnalazioni, è abbastanza diffusa in alcune aree, superando il 70% in informatica e management, ma ancora poco sistemica altrove. Similmente, la **manutenzione reattiva senza diagnostica predittiva**, pur essendo destinata a una progressiva marginalizzazione, continua ad avere una presenza formativa elevata (oltre il 50% in quasi tutte le aree), segnalando l'urgenza di una transizione verso modelli predittivi e integrati.

Nel complesso, il catalogo formativo EBiT per gli altri servizi dimostra una buona copertura delle competenze operative tradizionali, ma deve ancora rafforzare in modo deciso la proposta formativa su competenze emergenti legate all'empatia, all'innovazione digitale, alla sostenibilità e alla gestione assistenziale avanzata. Per rispondere in modo efficace ai cambiamenti del settore però, sarà cruciale ripensare i contenuti in una chiave più trasversale e anticipatoria, rafforzando le connessioni tra moduli formativi e scenari professionali futuri identificati dal modello SkillGraph®.

CONCLUSIONI

Il settore terziario si conferma un pilastro strategico dell'economia italiana e, in particolare, del contesto laziale, non solo in termini di occupazione e valore aggiunto, ma anche quale laboratorio di sperimentazione per nuovi modelli organizzativi, professionali e formativi.

I profondi mutamenti analizzati evidenziano una dinamica trasformativa inarrestabile, sospinta da megatrend globali – la transizione digitale, la transizione ecologica, l'invecchiamento demografico e la crescente mobilità delle persone e dei capitali – che impattano su ogni settore e professione del terziario.

L'applicazione del modello predittivo basato su LLM e SkillGraph® ha permesso di delineare scenari credibili e articolati, capaci di restituire una fotografia in movimento delle traiettorie occupazionali e delle competenze richieste nei prossimi dieci anni. La capacità del modello di incrociare dati settoriali, macroeconomici e professionali si è rivelata fondamentale per identificare non solo le professioni emergenti, ma anche i rischi di obsolescenza dei profili tradizionali.

Il Lazio, per la sua composizione produttiva e occupazionale, emerge come un territorio emblematico delle sfide e delle opportunità future del terziario. L'alta densità di servizi alla persona, alla pubblica amministrazione e al turismo, unita a un tessuto imprenditoriale fortemente orientato alla microimpresa, pone interrogativi urgenti in merito alla sostenibilità del modello attuale. Al contempo, l'elevata incidenza di

lavoratrici e lavoratori giovani e qualificati, l'offerta formativa universitaria e l'accesso a reti di innovazione costituiscono leve strategiche per affrontare il cambiamento.

I dati evidenziano come il futuro del lavoro nel terziario sarà sempre più guidato da profili ibridi, coniugando competenze tecniche e digitali con soft skill quali la capacità di adattamento, il pensiero critico, la collaborazione e l'apprendimento continuo. La diffusione di tecnologie digitali, dall'intelligenza artificiale all'automazione dei processi, non implicherà una riduzione della domanda di lavoro, bensì una sua riqualificazione: emergeranno nuove professionalità, mentre molte mansioni subiranno processi di ridefinizione profonda.

In questo quadro, la risposta più efficace non può che passare attraverso una rinnovata centralità delle politiche attive del lavoro e della formazione, ancorate a una logica di lifelong learning. Sarà essenziale rafforzare il legame tra imprese, sistema formativo e istituzioni, promuovendo alleanze formative e modelli di apprendimento duale capaci di rispondere tempestivamente ai fabbisogni di competenze. La riduzione dello skill mismatch rappresenta infatti non solo una sfida, ma una condizione necessaria per garantire occupabilità, inclusione e competitività del sistema produttivo terziario.

Infine, il rafforzamento della bilateralità, l'innovazione dei modelli contrattuali e il monitoraggio continuo dei fabbisogni professionali saranno strumenti cruciali per accompagnare la trasformazione del lavoro terziario in un'ottica di equità, qualità e sostenibilità sociale.

SEZIONE II
PROFESSIONI E COMPETENZE
NEL SETTORE DEL TURISMO NEL LAZIO

MODELLO PREDITTIVO E ANALISI DEI PROCESSI
DI TRASFORMAZIONE DEL LAVORO FINO AL 2035

Andrea Turchini, Cecilia Ducci, Valeria Valentini

PREMESSA

Nella presente sezione si analizza l'andamento del mercato del lavoro nel settore del turismo in Italia, con particolare approfondimento sul contesto della regione Lazio. Il rapporto intende offrire un'analisi dettagliata sull'evoluzione del mercato del lavoro nel turismo, esaminando come evolverà la domanda di lavoro, quali professioni e relative competenze saranno in ascesa e quali invece saranno sempre meno richieste, fornendo spunti operativi per orientare le politiche formative.

Nello specifico, lo studio si avvale di un modello predittivo costruito sulla base di un dataset sintetico generato attraverso un motore di linguaggio naturale (LLM) istruito sulla letteratura di riferimento sull'argomento. Attraverso uno studio predittivo, il report offre quindi un'analisi dettagliata del futuro del settore turistico con un orizzonte temporale di 10 anni (2025-2035) al fine di:

- Identificare quali **trend** guideranno la trasformazione del comparto turistico in Italia e, in particolar modo, nel Lazio.
- Valutare in che modo la domanda di lavoro per il settore turistico cambierà e in particolare per quali professioni **aumenterà o diminuirà la domanda di lavoro**.
- Analizzare in che modo le **competenze** cambieranno e quali saranno maggiormente richieste nelle professioni in crescita.
- Fornire previsioni sull'**evoluzione delle professioni**, identificando nuove figure professionali in crescita nel settore.

A tal proposito, il presente documento si articola in tre capitoli principali:

- Il **primo capitolo** offre una panoramica del settore del turismo in Italia. Nello specifico, il capitolo valuta l'importanza del settore per l'economia italiana, fornendo anche un confronto rispetto all'Unione Europea. In seguito, si mette in luce le criticità del settore, tra cui la stagionalità ed i contratti a tempo determinato che caratterizzano il lavoro in questo comparto, il disallineamento tra competenze richieste e preparazione dei nuovi ingressi nel mondo del lavoro e l'instabilità geopolitica che sta influenzando il settore.
- Il **secondo capitolo** fornisce un'analisi dettagliata dell'andamento della domanda di lavoro nei prossimi 10 anni. In particolare, il capitolo analizza i trend principali che avranno un maggiore impatto sul settore turistico, identificandone microtrend specifici per i tre comparti principali, quali ospitalità, pubblici esercizi e agenzie di viaggio. A fronte dell'identificazione di tali trend, il capitolo analizza l'evoluzione della domanda di lavoro per i tre comparti del settore turistico, collocandone le professioni in una mappa di rischio e opportunità occupazionale.
- Il **terzo capitolo** analizza l'evoluzione della domanda di competenze nei tre comparti del settore turistico. Viene evidenziata la crescente domanda di macro-competenze trasversali – digitali, relazionali, ambientali – e il progressivo superamento dei profili standardizzati. Dopo aver identificato le competenze che saranno maggiormente richieste nei prossimi 10 anni, il capitolo approfondisce il fenomeno dello *skill mismatch* tra formazione e mercato del lavoro, il rischio di obsolescenza delle competenze e l'affermazione di nuove professioni ibride nate dall'integrazione tra tecnologia, sostenibilità e valorizzazione dell'esperienza turistica. Infine, viene analizzata l'offerta formativa attuale rispetto alle competenze in ascesa nei prossimi 10 anni, proponendo suggerimenti concreti.

CAPITOLO I

TRASFORMAZIONI DEL SETTORE TURISTICO IN ITALIA

Il settore turistico rappresenta uno dei principali motori dell'economia italiana, con una capacità unica di generare occupazione e favorire lo sviluppo territoriale. Secondo il *Piano Strategico del Turismo 2023-2027*, considerando l'indotto, il turismo contribuisce a circa il 13% del PIL nazionale⁽¹⁾. Si tratta, inoltre, di un settore strategico per la valorizzazione del patrimonio culturale, naturale e identitario del Paese, con ricadute significative su commercio, trasporti, ristorazione e artigianato locale.

Dopo il trauma della pandemia da Covid-19, che ha colpito duramente l'intera filiera turistica, il comparto ha avviato un processo di ripresa che si è consolidato nel biennio 2021-2022. Nel 2022, il turismo ha impiegato mediamente oltre **1,2 milioni di lavoratori dipendenti e circa 200.000 aziende**, con un picco occupazionale nel mese di luglio che ha superato 1,5 milioni di addetti⁽²⁾. Il lavoro nel turismo si conferma anche uno spazio privilegiato per l'**inserimento dei giovani** – il 58,7% dei lavoratori ha meno di 40 anni – e delle **donne**, che rappresentano il 52,3% del totale dei dipendenti, con percentuali ancora più elevate in comparti come l'intermediazione e le strutture termali.

Tuttavia, a fronte di un ruolo economico rilevante, il sistema turistico italiano presenta numerose criticità strutturali. Ad esempio, il settore

(1) Cfr. *Piano Strategico del Turismo 2023-2027*, consultabile su www.ministeroturismo.gov.it.

(2) Cfr. *Osservatorio sul mercato del lavoro nel settore turismo, XVII Rapporto*, consultabile su www.federalberghi.it

continua ad essere caratterizzato da una forte **stagionalità** e dalla prevalenza di **contratti a tempo determinato, lavoro intermittente e apprendistato**, che rappresentano la sfida principale per la stabilizzazione dell'occupazione nel settore⁽³⁾. Questa frammentazione, più accentuata nel Mezzogiorno, penalizza la qualità dell'occupazione e limita la crescita professionale. Per questo motivo, secondo il Piano Strategico del Turismo 2023-2027, superare la precarietà è una delle condizioni necessarie per rafforzare la competitività e la sostenibilità del settore in Italia⁽⁴⁾.

A fronte delle persistenti criticità occupazionali, il settore turistico sta conoscendo una domanda crescente di figure professionali nuove e ibride, capaci di coniugare competenze tecniche, linguistiche e digitali con sensibilità ambientali e capacità relazionali. Accanto alle professioni tradizionalmente richieste – come addetti al ricevimento, camerieri ai piani, cuochi, baristi e operatori dell'animazione e dell'accoglienza – si affermano ruoli che rispondono a trasformazioni più profonde e sistemiche della filiera turistica⁽⁵⁾.

Secondo il rapporto *Le professioni nel settore turismo – Ricettività*, saranno particolarmente richiesti i profili legati al digital marketing turistico, alla gestione dei canali di prenotazione e revenue management, nonché figure con competenze nell'uso di tecnologie immersive come realtà aumentata e virtual⁽⁶⁾. Più precisamente, secondo il modello predittivo sviluppato nel report, si stanno delineando nuove professioni nate da processi di ibridazione e riconfigurazione delle competenze. Tra queste si segnalano l'**Esperto in turismo predittivo e intelligenza artificiale**, capace di anticipare i comportamenti dei turisti tramite l'analisi dei big data e di personalizzare in tempo reale l'esperienza di viaggio; il **Coordinatore wellbeing e turismo rigenerativo**, che integra progettazione ambientale,

(3) Si vedano, in particolare, i risultati delle ricerche condotte sul campione integrato delle comunicazioni obbligatorie CO, dall'Università degli Studi Roma Tre Laboratorio OMDL per l'Osservatorio territoriale dell'Ente Bilaterale del Turismo del Lazio; CIUCCIOVINO *et al.*, *Evoluzione del mercato del lavoro nel Turismo della Regione Lazio – Rapporto 2025* (Dati aggiornati al IV trimestre 2024), reperibile in <https://economia.uniroma3.it/ricerca/laboratori-e-osservatori/laboratorio-osservatori-mercato-del-lavoro-e-contrattazione-collettiva-omdl/>.

(4) Cfr. *Piano Strategico del Turismo 2023-2027*, consultabile su www.ministeroturismo.gov.it.

(5) CIUCCIOVINO *et al.*, *Evoluzione del mercato del lavoro nel Turismo della Regione Lazio – Rapporto 2025* (Dati aggiornati al IV trimestre 2024).

(6) Cfr. *Le professioni nel settore turismo, Rapporto 2024*, consultabile su www.federalberghi.it

attività wellness e valorizzazione del territorio per offrire esperienze lente e rigenerative; il **Facilitatore di comunità e turismo locale**, una figura ponte tra turisti e residenti, orientata all'inclusione, allo storytelling etico e alla costruzione di percorsi partecipativi. Queste figure emergenti non solo rappresentano un aggiornamento delle professioni esistenti, ma ne modificano profondamente l'identità, incorporando nuove relazioni tra tecnologia, sostenibilità e cultura dell'esperienza. Il cambiamento è reso possibile dalla convergenza tra competenze diverse, che si stratificano in profili dinamici e "di confine", capaci di operare in ambienti complessi e in continua trasformazione

La crescente complessità della domanda turistica richiede infatti **nuove macro-competenze trasversali**, come la capacità di gestione della relazione con il cliente, il problem solving, l'uso delle tecnologie digitali per il booking e il customer service, nonché una maggiore sensibilità per la sostenibilità ambientale e culturale. Oltre ad un rafforzamento di competenze digitali e linguistiche, sarà richiesta una maggiore attenzione alle soft skills come la flessibilità, l'empatia, la capacità di lavorare in team multiculturali e di gestire l'imprevisto. In un contesto in cui le trasformazioni tecnologiche, i mutamenti geopolitici e l'instabilità dei mercati globali influenzano profondamente i modelli di consumo e le aspettative dei viaggiatori, la formazione continua non è più solo auspicabile, ma rappresenta una condizione essenziale per garantire resilienza e competitività al settore. Le imprese turistiche che vogliono rimanere competitive dovranno investire in percorsi di aggiornamento continuo, anche per il personale meno qualificato, e favorire l'integrazione tra formazione teorica e pratica sul campo. Per questo motivo, nei prossimi anni il *Piano Strategico del Turismo 2023-2027* si propone di investire in percorsi formativi integrati e in sistemi di certificazione delle competenze, per favorire la competitività dell'intero settore. Al momento si osserva invece un forte **disallineamento tra i titoli di studio posseduti e i profili professionali richiesti**. Secondo il *XVII Rapporto sul Mercato del Lavoro nel Turismo*, circa il 38% dei lavoratori del settore risulta sovra-qualificato rispetto alle mansioni svolte, con punte particolarmente elevate tra gli under 35.

Rispetto al resto dell'**Unione Europea**, il turismo italiano si distingue per una struttura produttiva frammentata, basata su piccole

imprese a conduzione familiare, con una media di circa 6,5 dipendenti per azienda. Questa frammentazione si riflette anche nelle condizioni contrattuali e salariali, che variano sensibilmente a seconda della tipologia di attività e della localizzazione geografica. Le regioni del Nord presentano livelli retributivi mediamente più elevati e una maggiore incidenza di contratti stabili, mentre nel Mezzogiorno dominano la stagionalità e le forme contrattuali più flessibili. Il confronto europeo evidenzia come l'Italia, pur avendo recuperato buona parte dei flussi turistici persi durante la pandemia, non abbia ancora raggiunto i livelli del 2019. Nel 2022, le presenze turistiche sono risultate inferiori del 6% rispetto al periodo pre-Covid, mentre paesi come Francia e Spagna hanno già superato i volumi pre-pandemici. Tuttavia, l'Italia rimane uno dei principali poli di attrazione dell'intera Unione Europea, insieme a Germania, Francia e Spagna, che da sole hanno concentrato oltre il 60% dei pernottamenti turistici in Europa.

A queste dinamiche si aggiungono nuove fonti di incertezza legate al **contesto geopolitico internazionale**. Il **conflitto tra Russia e Ucraina** ha ridotto drasticamente i flussi turistici da due mercati tradizionalmente importanti, soprattutto quello russo, notoriamente ad alta capacità di spesa e centrale per segmenti come il turismo di lusso, lo shopping e il wellness⁽⁷⁾. Inoltre, le sanzioni, le restrizioni sui visti e la chiusura dello spazio aereo hanno aumentato i costi e i tempi di viaggio da molte aree dell'Est Europa e dell'Asia centrale, scoraggiando ulteriormente gli spostamenti e impattando così negativamente sul settore turistico in diversi paesi, tra cui l'Italia⁽⁸⁾.

Allo stesso tempo, **l'instabilità crescente in Medio Oriente** ha causato un crollo della domanda turistica verso destinazioni storiche come Giordania, Libano e Israele. Ciò ha comportato una redistribuzione dei flussi verso mete europee percepite come più sicure, tra cui l'Italia, che ha visto un parziale rafforzamento della sua posizione nel mercato del turismo culturale e balneare. Tuttavia, questo effetto di "traslazione" dei flussi non è sufficiente a compensare la perdita di fiducia generalizzata, soprattutto da parte dei viaggiatori più sensibili al rischio

(7) UNWTO, *Impact of the Russian Offensive in Ukraine on International Tourism*, 2022; consultabile su www.untourism.it

(8) R. NECCI, *Impatti geopolitici sui flussi turistici verso l'Italia: Analisi dei conflitti e delle dinamiche globali*, 2025; consultabile su www.robortonecci.it.

geopolitico. A complicare ulteriormente il quadro, le **recenti tensioni commerciali tra Stati Uniti e Unione Europea** – acuite dall'impostazione protezionista dell'amministrazione Trump – rischiano di raffreddare i flussi turistici provenienti dal mercato americano, che rappresenta una delle componenti più redditizie per il turismo italiano, in particolare nelle città d'arte, nei circuiti enogastronomici e nei viaggi di nozze. Incertezza economica, aumento dei costi e sentimenti negativi nei confronti dell'Europa rischiano infatti di indebolire la propensione a viaggiare da parte di alcune fasce della popolazione statunitense, incidendo significativamente sull'andamento del settore turistico.

Oltre all'instabilità geopolitica, il turismo del futuro dovrà anche confrontarsi con **sfide ambientali e sociali** sempre più pressanti. Il *Piano Strategico del Turismo 2023-2027* pone la sostenibilità come uno dei pilastri fondamentali per rilanciare il settore, promuovendo destinazioni meno affollate, modelli di **economia circolare** e processi di certificazione green delle imprese turistiche. Anche la domanda turistica mostra segnali chiari di trasformazione: cresce l'attenzione verso l'impatto etico e ambientale delle proprie scelte di viaggio, e si rafforzano segmenti legati alla mobilità dolce, al turismo esperienziale e di prosimità, in linea con una maggiore consapevolezza ecologica e sociale.

Questi fattori, insieme ai cambiamenti strutturali già in atto nella domanda e nell'offerta turistica, impongono al settore un profondo ripensamento strategico. Nel contesto di una transizione verso modelli più sostenibili, digitali e centrati sull'esperienza del cliente, il sistema turistico nazionale dovrà necessariamente investire sulla qualità del lavoro, sulla formazione continua e sull'adeguamento delle competenze.

È in questa prospettiva che si inserisce la presente ricerca, che ha l'obiettivo di **esplorare l'evoluzione delle professioni turistiche** da qui al 2035, analizzando i trend emergenti, i fabbisogni formativi e le strategie per affrontare le sfide del futuro.

Attraverso l'interrogazione di un **dataset sintetico** generato attraverso un **motore di linguaggio naturale (LLM)** istruito sulla base della letteratura di riferimento sull'argomento, è stato creato un modello predittivo in grado di esaminare l'andamento del mercato del lavoro nel settore turistico dei prossimi dieci anni, permettendo così di individuare professioni in ascesa ed in calo e competenze maggiormente richieste.

Ai fini dell'analisi, sono stati raggruppati i grandi gruppi professionali del CCNL del settore turismo in tre macro-aree: 1) il comparto **ospitalità** racchiude tutte quelle professioni che hanno a che fare con gli alberghi e le strutture ricettive; 2) il comparto **agenzie di viaggio e tour operator** include professioni che si occupano di intermediazione turistica; 3) il comparto **pubblici esercizi** riguarda professioni legate al mondo della ristorazione e dei bar.

Questo permette di offrire un'analisi dettagliata per ogni settore che tenga in considerazione delle specificità del singolo comparto sia per quanto riguarda i trend che ne influenzeranno lo sviluppo, che l'evoluzione della domanda di lavoro, le relative figure professionali, e le competenze richieste nei prossimi dieci anni.

Box 1. Metodologia dello studio predittivo.

Il presente studio adotta una metodologia innovativa fondata su un modello predittivo avanzato che integra **modelli cognitivi simulativi**, tecniche di **machine learning**, strumenti di **natural language processing (NLP)** e una fase finale di **validazione umana**.



Figura 1. Il processo metodologico utilizzato

Il processo metodologico si articola in 4 fasi:

1. **Raccolta e analisi della letteratura scientifica e settoriale**, condotta tramite modelli di linguaggio naturale (LLM) applicati a fonti non strutturate (rapporti e articoli) e finalizzata all'identificazione dei principali trend e segnali di cambiamento nel settore turistico.
2. **Generazione di un dataset sintetico**, ottenuto tramite simulazioni automatiche di profili professionali (125.000), costruiti a partire da dati ufficiali aggregati e interrogati tramite prompt mirati. Questo processo, che sostituisce i tradizionali workshop, consente una raccolta di dati più efficiente, replicabile e granulare.
3. **Costruzione e addestramento del modello predittivo**, utilizzando algoritmi di machine learning avanzati (Random Forest, SVM, reti neurali) su un corpus di dati misti (strutturati e sintetici) per anticipare l'evoluzione della domanda di lavoro e competenze, considerando le interazioni non lineari tra megatrend, trend e microtrend su un orizzonte decennale.
4. **Analisi e visualizzazione delle competenze emergenti tramite SkillGraph®** e network analysis, un modello di rappresentazione a rete che identifica non solo le competenze chiave, ma anche le loro interconnessioni funzionali, offrendo una lettura visuale e strategica delle traiettorie di trasformazione.

CAPITOLO II

L'EVOLUZIONE DELLE PROFESSIONI NEL SETTORE TURISTICO

Il turismo rappresenta da sempre uno dei motori economici e occupazionali più rilevanti per l'Italia e per il Lazio, grazie alla ricchezza del patrimonio culturale, alla varietà dei paesaggi e alla capacità di attrarre flussi nazionali e internazionali. Tuttavia, l'apparente continuità di questo settore maschera **profondi mutamenti** che stanno ridefinendo non solo l'offerta e la domanda di servizi turistici, ma anche le professioni, le competenze e le strutture organizzative che ne costituiscono l'ossatura. Di fronte alle sfide globali dei prossimi anni, il mercato del lavoro turistico è destinato a subire una trasformazione strutturale e multidimensionale, accelerata da fattori di lungo periodo noti come megatrend.

Nel decennio 2025–2035, l'industria turistica italiana sarà infatti attraversata da una **molteplicità di traiettorie evolutive**, innescate da dinamiche come il cambiamento tecnologico, gli squilibri demografici, la transizione ecologica, l'urbanizzazione crescente e la riorganizzazione dei modelli lavorativi. Questi fenomeni agiranno con intensità differenziata sui tre comparti principali del settore – agenzie di viaggio e tour operator, ospitalità, pubblici esercizi – e plasmeranno in modo nuovo le figure professionali, i modelli di consumo e le competenze richieste. A tali dinamiche si affiancheranno microtrend specifici, ovvero segnali di cambiamento più settoriali e puntuali, che contribuiranno a dare forma concreta alle trasformazioni in atto, anticipando bisogni emergenti e nuovi modelli organizzativi.

Attraverso l'analisi integrata di megatrend generali e microtrend specifici per ogni comparto, supportata da un modello predittivo su base decennale (dal 2025 al 2035), questo capitolo esplora come l'industria del turismo si stia **riconfigurando in termini occupazionali**, mettendo in luce opportunità di crescita, rischi di declino e zone intermedie di transizione. Le evidenze emerse offrono uno spaccato aggiornato sulle direttrici di sviluppo e ristrutturazione del lavoro turistico, evidenziando quali professioni sono destinate a crescere o ridursi. In questo scenario complesso e in continua evoluzione, la capacità di lettura anticipata dei cambiamenti si rivela fondamentale per orientare le politiche formative, l'innovazione dei servizi e la qualità dell'occupazione nel turismo italiano.

2.1. Le professioni oggetto di indagine

Il perimetro dell'analisi condotta è stato costruito a partire da una **ricognizione completa delle professioni turistiche** previste dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) per il comparto turismo, integrata con la **classificazione CP2021** e le corrispondenze con la tassonomia europea ESCO. Il campione include **oltre 400 professioni** distinte, distribuite trasversalmente nei principali ambiti del settore: **ospitalità, agenzie di viaggio e tour operator, pubblici esercizi**.

Per ciascuna professione, è stato rilevato il **livello contrattuale**, il **settore di appartenenza**, il **codice professionale CP2021**, la **denominazione standardizzata** secondo la classificazione ufficiale e una **stima dell'evoluzione prevista al 2035**. Quest'ultima, ottenuta attraverso il modello predittivo SkillGraph®, comprende: la **media ponderata delle variazioni previste per ciascun anno** (dal 2025 al 2035), il **valore cumulato complessivo** e un'etichetta sintetica del **trend di trasformazione atteso** (es. "in forte decrescita", "in lieve crescita", "in espansione stabile").

Il dataset così strutturato rappresenta un patrimonio conoscitivo unico per leggere in chiave dinamica l'evoluzione delle professioni turistiche e permette di collegare ogni profilo a uno specifico SkillGraph®. Attraverso questo approccio, l'indagine non solo fotografa lo stato

attuale del lavoro nel turismo, ma **anticipa le traiettorie di cambiamento**, fornendo una base solida per programmare interventi mirati e personalizzati, sia a livello formativo che occupazionale.

2.2. Megatrend e turismo: traiettorie evolutive dei comparti occupazionali

Il mercato del lavoro turistico italiano, da qui al 2035, sarà attraversato da trasformazioni profonde, innescate da una serie di **megatrend** globali che eserciteranno un impatto differenziato sui tre principali comparti del settore: **agenzie di viaggio e tour operator**, **ospitalità** (alberghi e strutture ricettive), **pubblici esercizi** (bar e ristoranti) (Figura 1). Queste tendenze di lungo periodo rappresentano forze strutturali che stanno già ridisegnando la **geografia delle competenze** e delle professioni, modificando gli assetti organizzativi delle imprese e influenzando il modo in cui i servizi turistici vengono progettati ed erogati. Attraverso il modello predittivo sono stati identificati ed isolati i fattori che influenzeranno il settore del turismo nei prossimi dieci anni al fine di individuarne l'intensità e l'effetto sull'andamento futuro del mercato di lavoro in questo settore.

Box 2. Valutare l'impatto dei trend.

L'impatto dei trend sul mercato del lavoro turistico è stato stimato tramite un **modello predittivo multilivello**, basato su una **architettura ibrida** che combina intelligenza artificiale (LLM), Fuzzy Cognitive Maps e analisi semantica su fonti qualificate. Ogni **megatrend**, **trend** e **microtrend** è stato associato a uno o più comparti professionali (ospitalità, agenzie di viaggio, pubblici esercizi), valutando:

- **Intensità dell'impatto** (0–100),
- **Orizzonte temporale** (breve, medio, lungo termine),
- **Direzione dell'effetto** (crescita, stabilità, declino).

Il metodo FCM ha consentito di **simulare scenari evolutivi** del settore, modellando il comportamento del sistema occupazionale al variare delle condizioni esogene (ad esempio, introduzione di tecnologie immersive, crisi geopolitiche, transizione green). Il modello ha così prodotto un **indice predittivo di impatto aggregato**, che è stato utilizzato per costruire le mappe di rischio-opportunità per ciascuna professione, tenendo conto anche delle interdipendenze tra i trend.

Secondo i dati, nel comparto dell'intermediazione turistica (**agenzie di viaggio e tour operator**), il megatrend con il maggiore impatto previsto è rappresentato dall'**accelerazione del cambiamento tecnologico e dell'iperconnettività**, con un indice di influenza pari all'**83,6%**. Questa tendenza riflette l'integrazione sempre più spinta delle tecnologie digitali nei processi di prenotazione, promozione e personalizzazione dell'offerta turistica, sostenuta dall'adozione di strumenti basati su intelligenza artificiale, analisi predittiva e assistenti virtuali, che caratterizzerà il turismo nei prossimi dieci anni.

In tale contesto, la figura tradizionale dell'**agente di viaggio** tenderà probabilmente ad evolvere in quella del *travel designer digitale*, in grado di costruire itinerari su misura con il supporto di dati dinamici, interfacce smart e strumenti immersivi. Secondo il modello, l'impatto di questa trasformazione tecnologica si accompagnerà a quello di altri megatrend di rilievo, come **la natura del lavoro in evoluzione** (74,5%) – che implica una crescente ibridazione tra competenze tecniche e relazionali, una maggiore flessibilità contrattuale e l'emergere di nuove forme di collaborazione digitale – e **gli squilibri demografici in aumento** (68,9%), che porteranno a una ristrutturazione della domanda, con la crescita di segmenti come il turismo senior, giovanile o di nicchia.

All'interno di questo scenario si inserisce anche il megatrend della **diversificazione dell'istruzione e dell'apprendimento** (62,1%), che rimanda alla necessità di un aggiornamento continuo delle competenze, sia tecniche che trasversali, attraverso modalità formative più personalizzate, flessibili e digitalizzate. Questo fenomeno riflette una trasformazione più ampia che interessa il rapporto tra apprendimento, lavoro e innovazione, comune a diversi settori del mercato del lavoro, tra cui il turismo. Infine, i dati evidenziano anche l'**aumento del consumo globale** (64,5%) tra i megatrend più rilevanti per il comparto agenzie di viaggio e tour operator, evidenziando una crescita dei flussi turistici internazionali, che saranno sempre più esigenti e frammentati, richiedendo figure professionali capaci di gestire un'utenza multiculturale in contesti digitali iperconnessi.

Nel comparto dell'**ospitalità**, i megatrend dominanti delineano uno scenario altrettanto complesso. In primo luogo, **gli squilibri demografici**

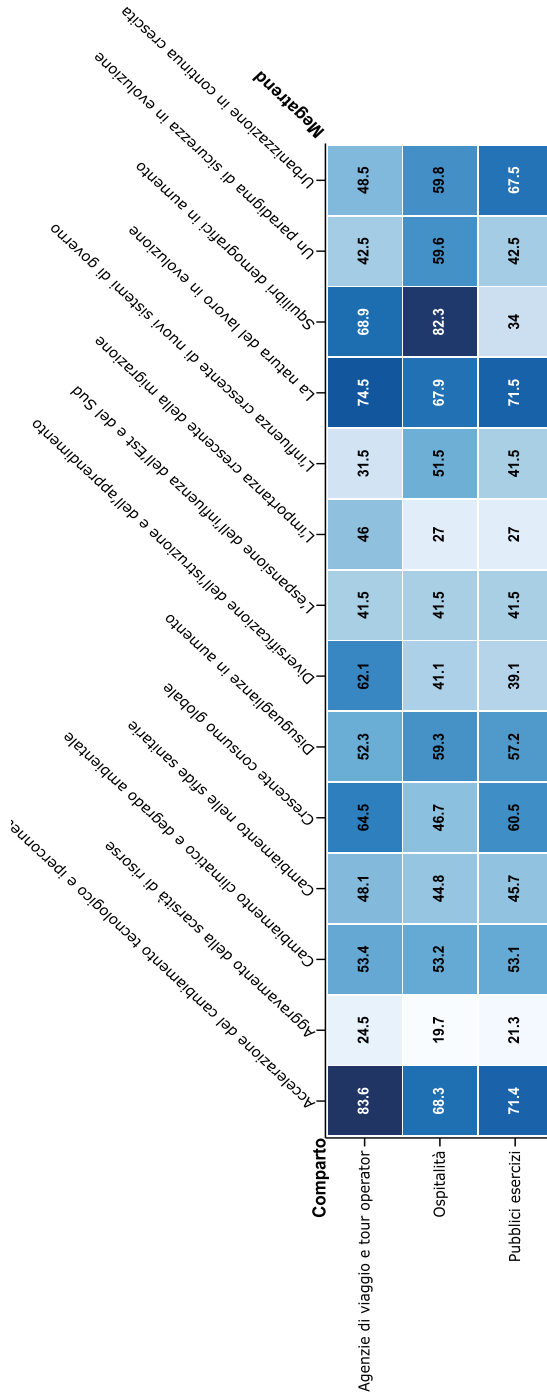


Figura 2. Impatto dei megatrend del settore turismo.

in aumento (82,3%) indicano una progressiva trasformazione della struttura della domanda turistica, con l'emergere di target sempre più diversificati – dalla *silver generation*, in cerca di benessere e comfort, ai giovani viaggiatori esperienziali, attratti da autenticità e sostenibilità. A questo si aggiunge **la natura del lavoro in evoluzione (67,9%)**, fattore particolarmente rilevante anche per il comparto delle agenzie di viaggio e dei tour operator, che ridefinirà i modelli di occupazione nel settore alberghiero, privilegiando flessibilità, autonomia, capacità di problem solving e nuove modalità di interazione con il cliente, anche in forma digitale.

Secondo i dati, a sostenere questi cambiamenti interverrà anche **l'accelerazione tecnologica (68,3%)**, che trasformerà le strutture ricettive in ecosistemi intelligenti: check-in automatizzati, domotica ambientale, gestione smart dell'energia e sistemi di assistenza virtuale sono solo alcuni esempi. A ciò si affianca la pressione crescente esercitata dal **cambiamento climatico e dal degrado ambientale (53,2%)**, che imporrà alle imprese turistiche una riconfigurazione verso modelli più sostenibili e responsabili. Allo stesso tempo, anche **le disuguaglianze in aumento (59,3%)** e **l'urbanizzazione in continua crescita (59,8%)** potrebbero influenzare la distribuzione geografica e l'accessibilità dell'offerta, spingendo verso nuovi modelli di ospitalità diffusa e integrata nel tessuto urbano.

Nel comparto dei **pubblici esercizi** invece, sebbene l'intensità dei megatrend risulti mediamente inferiore rispetto agli altri comparti, si delineano comunque trasformazioni significative. Il dato più rilevante riguarda **l'accelerazione tecnologica (71,4%)** e **l'evoluzione del lavoro (71,5%)**, che determineranno una progressiva automazione dei servizi (ordinazioni via app, casse self-service, delivery gestito da piattaforme digitali) e una ridefinizione delle mansioni, con una crescente domanda di profili polivalenti, capaci di coniugare competenze operative e digitali. A questi si affianca l'influenza del **consumo globale in crescita (60,5%)**, che alimenterà la domanda di esperienze gastronomiche differenziate, spesso orientate all'autenticità, alla salubrità e alla sostenibilità.

Tra gli altri fattori rilevanti per i pubblici esercizi secondo i dati, vi sarà la **crescente disuguaglianza (57,2%)**, che contribuirà ad una maggiore polarizzazione del mercato, con una segmentazione tra offerta "premium" e soluzioni più accessibili, mentre **l'urbanizzazione crescente (67,5%)** influenzerà la localizzazione e il format dei pubblici

esercizi, stimolando l'adozione di modelli mobili, ibridi o temporanei (come i food truck o le cucine urbane condivise). Anche se meno accentuato, l'impatto del **cambiamento climatico** (53,1%) sarà visibile nella crescente attenzione alla filiera corta, alla riduzione degli sprechi alimentari e alle certificazioni ambientali nei menu e sarà quindi un fattore rilevante anche per il comparto riguardante gli esercizi pubblici.

Oltre ad individuare i megatrend generali che influenzeranno i tre comparti del settore del turismo nei prossimi dieci anni, il modello predittivo permette di identificare alcuni **microtrend specifici che agiranno su tutto il settore del turismo**. Mentre i megatrend rappresentano forze di cambiamento di ampia portata che influenzeranno trasversalmente l'intero settore turistico, i microtrend costituiscono espressioni più specifiche e settoriali di questi fenomeni, traducendone gli effetti in trasformazioni concrete nei modelli di consumo, nei processi organizzativi e nelle competenze richieste all'interno del settore turismo. Alcuni di questi microtrend sono già ben avviati, mentre altri inizieranno ad avere un impatto tangibile solo nella seconda metà del decennio. A tal proposito, la figura successiva mostra i diversi microtrend che influenzeranno il settore turistico con un orizzonte temporale di 10 anni, dal 2025 al 2035. Il grafico mostra la diversa intensità di ogni microtrend, evidenziata dalla grandezza del nodo che lo contraddistingue, e la loro distribuzione temporale nei prossimi dieci anni, delineando l'anno in cui l'intensità di ogni microtrend inizierà ad essere rilevante.

A partire dal 2025, si osservano i primi segnali di riconfigurazione del mercato, trainati da dinamiche demografiche, sociali e geopolitiche. Tra i microtrend più impattanti vi è **l'aumento della domanda di servizi turistici senior-friendly**, che evidenzia un'intensità progressiva, passando dal 39% iniziale al 94,7% nel 2035 (media: 64,8%). Questo andamento è chiaramente legato all'invecchiamento della popolazione e alla crescita della cosiddetta silver economy, che impone una maggiore attenzione alla personalizzazione dei servizi, all'accessibilità e ai ritmi più lenti. In parallelo, la **persistenza delle barriere lavorative per le donne** (media: 65,4%) e lo **sbilanciamento nella crescita economica tra regioni** (media: 66,9%) evidenziano due criticità strutturali del sistema turistico italiano: da un lato, la difficoltà a garantire pari opportunità di carriera e condizioni contrattuali eque; dall'altro, l'asimmetria

territoriale nello sviluppo e nell'attrattività turistica. Entrambi i fenomeni raggiungono il loro massimo impatto nel 2035, rispettivamente con valori del 97,3% e del 94,3%, e delineano un quadro che richiede interventi di riequilibrio e inclusione.

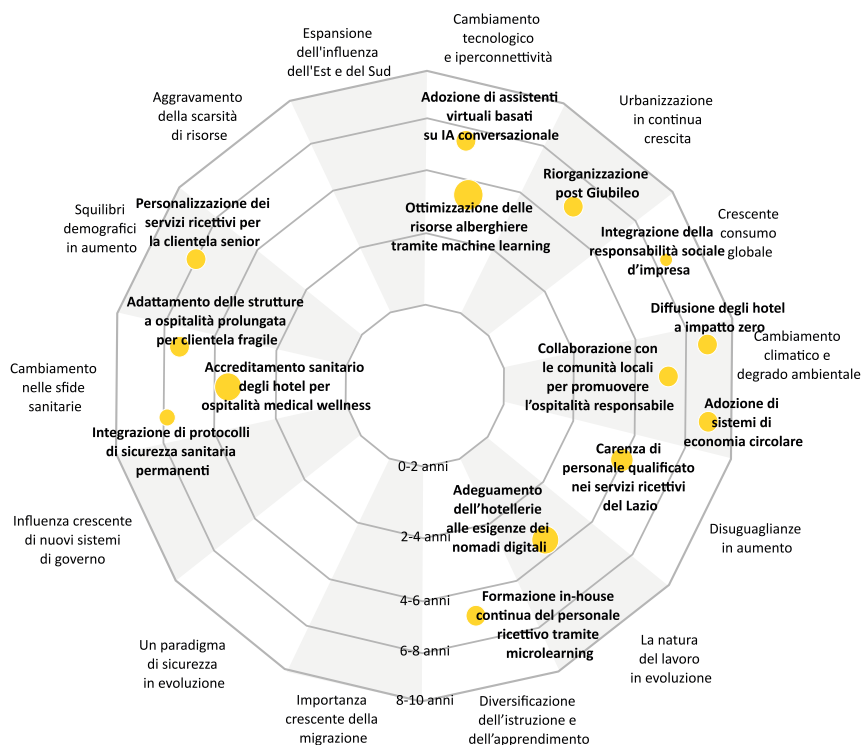


Figura 3. Microtrend del settore turismo nei prossimi 10 anni (2025-2035).

Sempre dal **2025** si manifestano trend che riguardano le **condizioni di contesto**, come l'**aumento della polarizzazione economica** (media: 59,9%) e le **difficoltà nel reperimento di profili qualificati nel Lazio** (media: 61,0%). Quest'ultimo microtrend, in particolare, segnala un disallineamento tra domanda e offerta di competenze, che si acuisce negli anni e raggiunge un picco del 79,7% nel 2034. A questo si aggiunge il **rafforzamento del turismo urbano in occasione del Giubileo 2025** (media: 63,9%), che evidenzia un incremento della pressione infrastrutturale e organizzativa nelle grandi città, già a partire dal 2025.

Il **biennio 2027-2028** inaugura una fase in cui la **transizione digitale** assume un ruolo centrale. **L'adozione dell'intelligenza artificiale nei processi decisionali** inizia a essere rilevante dal 2027, con una crescita costante fino a toccare l'87,8% nel 2035 (media: 44,8%). Questa trasformazione interessa i sistemi di *pricing*, le prenotazioni, le interazioni con il cliente e la personalizzazione dell'offerta. Allo stesso tempo, **l'integrazione di AI nella costruzione dell'esperienza turistica** (es. raccomandazioni predittive, assistenti virtuali) mostra una dinamica simile, raggiungendo un impatto medio del 42,2%. Accanto a queste trasformazioni tecnologiche, emergono microtrend legati all'**instabilità internazionale**: dal 2027 si evidenzia l'impatto crescente dei **conflitti globali e del terrorismo** sulla progettazione dei servizi turistici (media: 53,3%), seguito nel 2028 dagli effetti delle **guerre commerciali globali** (media: 49,7%), entrambi con impatti significativi sui flussi turistici e sui costi operativi.

A partire dal **2029** si rafforzano i segnali di evoluzione legati al benessere e alla salute. È in questo anno che prende slancio **l'espansione dell'offerta wellness e termale nella regione Lazio**, un microtrend che passa dal 13% iniziale a un picco del 93,9% nel 2035 (media: 48,5%), intercettando una crescente domanda di esperienze rigenerative, legate alla salute, alla prevenzione e al relax. Contestualmente, aumentano l'importanza della **sostenibilità ambientale** e la pressione verso modelli di consumo più consapevoli. L'adozione di **pratiche di economia circolare** (media: 42,8%) e la preferenza per **esperienze turistiche a basso impatto** (media: 44,4%) mostrano una crescita progressiva, accompagnata dall'emergere di nuovi approcci organizzativi legati alla governance sostenibile del territorio.

Nel **2030** la transizione verso un modello di turismo più resiliente e adattivo entra in una fase di accelerazione. Emergono con ancor più forza i microtrend legati alla sostenibilità ambientale e all'innovazione educativa. La **diffusione dell'apprendimento digitale**, con un impatto massimo dell'85,7%, si afferma come risposta alla rapida obsolescenza delle competenze. Allo stesso tempo, *overtourism*, la segmentazione occupazionale tra città e aree interne, e la crescente esigenza di personalizzazione attraverso l'AI convergono nel ridefinire le priorità del settore. Nello stesso anno, **l'infrastrutturazione urbana sostenibile** prende slancio: la riorganizzazione logistica per la mobilità dolce nei centri storici arriva all'80,7% nel 2035 (media: 42,7%), mentre le infrastrutture intelligenti si attestano al 79,1%.

Nel biennio **2031-2032**, il modello predittivo individua ulteriori evoluzioni sul fronte tecnologico, energetico e formativo. La **transizione verso le energie rinnovabili** (media: 41,4%, picco 92,7%) e l'**ottimizzazione del consumo idrico** (media: 39,7%, picco 89,2%) diventano priorità strategiche, spinte anche dall'introduzione di nuovi standard europei. Parallelamente, si diffonde l'**uso di tecnologie immersive (realtà aumentata, AI generativa) e la cybersecurity avanzata** (media: 40,9%), che saranno cruciali per la gestione dei dati e la sicurezza degli utenti. Il **divario nell'accesso alle nuove tecnologie**, ancora marcato in alcune aree, è anch'esso oggetto di attenzione, con un impatto massimo del 92,3% nel 2035. Infine, si rafforza il tema della **governance turistica**: l'uso della tecnologia nei processi decisionali cresce fino all'85,2%, segnalando un futuro in cui l'elaborazione delle policy sarà sempre più data-driven.

Chiudono il decennio i microtrend attivi dal **2032**, legati all'educazione e alla sostenibilità produttiva. La maggiore attenzione alla **sostenibilità nelle produzioni** (media: 36,3%) e il **rafforzamento dei percorsi scolastici sul turismo** (media: 34,3%) testimoniano un crescente investimento nel capitale umano e nei processi di filiera, fondamentali per costruire un ecosistema turistico integrato, resiliente e inclusivo.

Oltre ad individuare i microtrend che influenzeranno tutto il settore del turismo nella sua interezza, il modello permette di isolare i microtrend specifici per ogni comparto (ospitalità, agenzie di viaggi e tour operator, pubblici esercizi), offrendo così un'analisi dettagliata di ogni singolo comparto.

Comparto dell'ospitalità

Nel comparto dell'ospitalità, i microtrend attesi nei prossimi dieci anni mostrano come l'evoluzione delle tecnologie, la transizione ambientale, i mutamenti sociali e i bisogni emergenti della clientela plasmeranno progressivamente i servizi ricettivi. Secondo i dati del modello predittivo, già nel breve periodo si registrano segnali evidenti di trasformazione, ma è a partire dal 2030-2031 che il modello predittivo individua un'accelerazione significativa della maggior parte dei microtrend, con effetti rilevanti sull'organizzazione del lavoro, sull'offerta e sulla gestione delle strutture alberghiere. Come per la figura precedente, il grafico mostra i microtrend e la loro intensità su un orizzonte temporale da qui a dieci anni per il settore specifico dell'ospitalità.

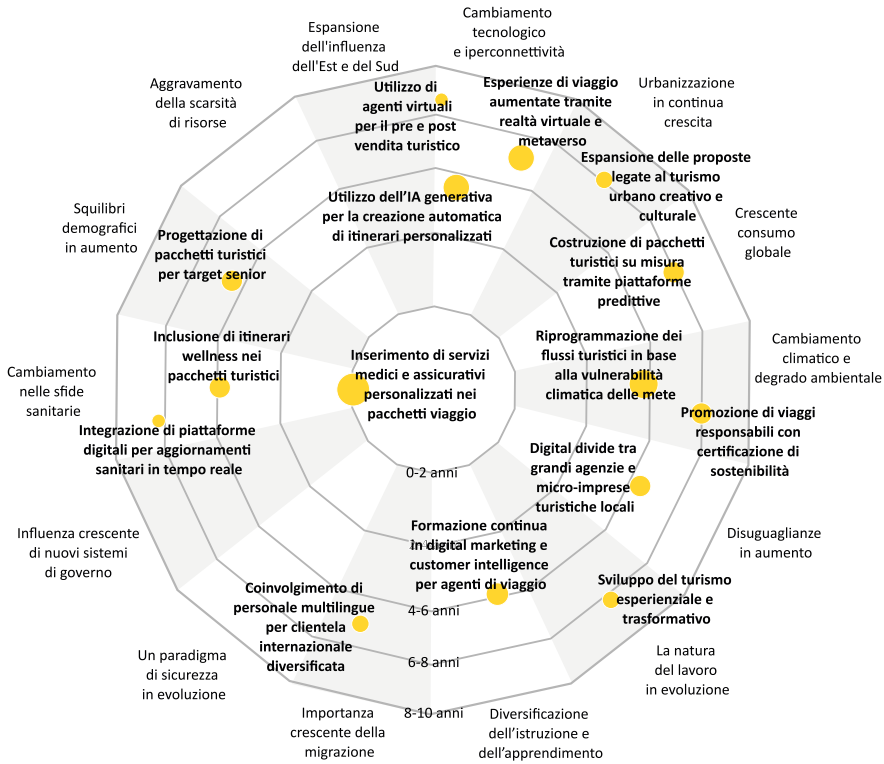


Figura 4. Microtrend specifici del comparto ospitalità nei prossimi 10 anni (2025-2035).

A partire dal 2029, il modello predittivo rileva i primi segnali consistenti di transizione. Tra questi, spicca l'**ottimizzazione delle risorse alberghiere tramite machine learning**, con un impatto che passa dal 44% nel 2029 all'80,1% nel 2035 (media 46%). Questo microtrend rappresenta l'inizio della svolta gestionale verso l'efficienza operativa e la riduzione dei costi, attraverso sistemi predittivi e automatizzati. Parallelamente, l'**accreditamento sanitario degli hotel per l'ospitalità medical wellness** assume rilievo crescente: con un impatto che supera il 75% già nel 2034 (picco 75,3% nel 2035, media 45,9%), si delinea una risposta strutturale a un'epoca post-pandemica in cui benessere e sicurezza sanitaria diventano pilastri dell'esperienza turistica.

Nel 2030 si intensificano microtrend connessi a trasformazioni sociali e organizzative. L'**adeguamento dell'hotellerie alle esigenze dei**

nomadi digitali mostra un impatto del 81,7% nel 2035, mentre la **carezza di personale qualificato nei servizi ricettivi del Lazio** raggiunge un preoccupante 90,7%. Entrambi indicano un cambiamento del profilo dell'utenza e, parallelamente, un disallineamento dell'offerta professionale, sottolineando la necessità di interventi su formazione, welfare e attrattività del lavoro nel settore. È sempre nel 2030 che si registra una crescita significativa della **formazione in-house tramite microlearning**, che raggiunge l'80,8% nel 2035 (media 43,4%), dimostrando l'urgenza di aggiornamento continuo del personale in un contesto competitivo e in costante evoluzione. In questo stesso anno iniziano a emergere anche segnali della **collaborazione con le comunità locali per promuovere l'ospitalità responsabile**, microtrend che raggiunge un picco del 91,5% nel 2035, segnalando una crescente attenzione alla sostenibilità sociale e all'integrazione territoriale. Infine, l'**adattamento delle strutture per ospitalità prolungata destinata a clientela fragile** si consolida, con una media del 41,5% e una progressione che culmina nel 78,8%, evidenziando l'importanza dell'inclusività nei modelli ricettivi futuri.

Dal 2031 in poi si attivano molti dei microtrend a più forte intensità e impatto. L'**adozione di assistenti virtuali basati su IA conversazionale negli hotel** cresce dal 12% iniziale fino all'88,8% nel 2035 (media 41,3%), rispondendo alla crescente richiesta di personalizzazione, automazione e tempestività nel servizio. Allo stesso modo, la **diffusione degli hotel a impatto zero** e l'**adozione di sistemi di economia circolare** mostrano un'accelerazione significativa, con picchi rispettivamente dell'86,1% e dell'81,1% (medie attorno al 38-39%). Questi microtrend confermano il consolidamento di modelli di ospitalità orientati alla sostenibilità ambientale, supportati da incentivi normativi, maggiore consapevolezza e scelte di consumo sempre più responsabili. Il cambiamento demografico si riflette nella **personalizzazione dei servizi per la clientela senior**, che tocca l'87,2% nel 2035, rafforzando l'idea che la "silver economy" sarà uno dei pilastri strategici dell'ospitalità futura.

Altre trasformazioni rilevanti includono l'**integrazione permanente dei protocolli di sicurezza sanitaria**, l'**integrazione della responsabilità sociale d'impresa negli hotel**, e la crescente attenzione alla

sostenibilità territoriale, che accompagnano la maturazione di un paradigma ricettivo più resiliente, etico e orientato al lungo periodo.

Comparto delle agenzie di viaggio e dei tour operator

Nel comparto delle agenzie di viaggio e dei tour operator, il prossimo decennio sarà segnato da una trasformazione radicale del ruolo dell'intermediazione turistica, guidata dall'innovazione tecnologica, dall'evoluzione delle preferenze dei viaggiatori e dalla crescente complessità dei contesti operativi. I microtrend evidenziano una progressiva transizione da un modello standardizzato a uno sempre più digitale, personalizzato e orientato all'esperienza, come si evince dai microtrend più rilevanti nel grafico seguente.

Già a partire dal 2025, si registrano microtrend con livelli di impatto significativi. In particolare, **l'inserimento di servizi medici e assicurativi personalizzati nei pacchetti di viaggio** emerge con una forza crescente, raggiungendo un'intensità del 90,8% nel 2035 e mantenendo la media più alta tra tutte le trasformazioni osservate (62,9%). Questo andamento riflette una risposta diretta alle preoccupazioni post-pandemiche, dove la salute e la sicurezza diventano condizioni imprescindibili per la fruizione turistica.

Dal 2029 al 2030, il comparto accelera in più direzioni. Da un lato, l'adozione di **strumenti digitali avanzati** come **l'IA generativa per la creazione automatica di itinerari** e le **esperienze aumentate con realtà virtuale e metaverso** inizia a incidere profondamente sul modo in cui le agenzie progettano e promuovono i viaggi. L'IA generativa, in particolare, mostra una crescita costante che culmina con un'intensità dell'83,2% nel 2035, segnalando una trasformazione radicale del ruolo dell'agente di viaggio, sempre più orientato alla gestione di soluzioni automatizzate e personalizzate.

La **formazione continua in digital marketing e customer intelligence**, essenziale per abilitare queste transizioni, passa da un modesto 7% nel 2025 a un picco del 96,9%, evidenziando quanto la questione delle competenze digitali sia destinata a diventare centrale.

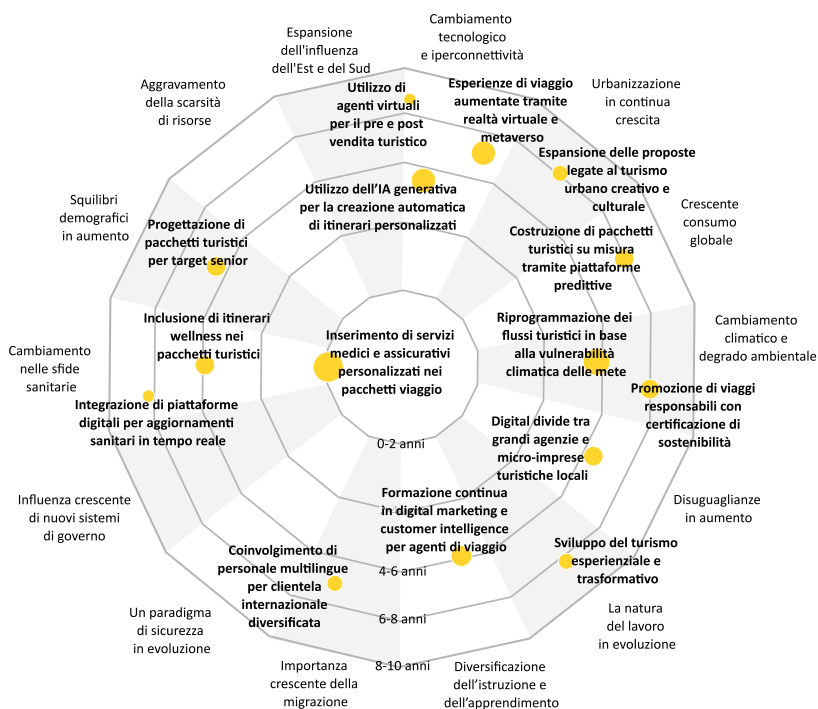


Figura 5. Microtrend specifici del comparto agenzie di viaggio e tour operator nei prossimi 10 anni (2025-2035).

All'interno di questo stesso periodo si afferma l'**inclusione di itinerari wellness** nei pacchetti, con un'intensità che raggiunge il 79,6% nel 2035. Tale dinamica è strettamente collegata ai cambiamenti demografici e alla crescente attenzione al benessere, che spingono le agenzie a diversificare l'offerta con proposte orientate alla salute psicofisica e alla rigenerazione. Anche il **digital divide tra grandi agenzie e micro-imprese** inizia a manifestarsi con sempre maggiore forza, raggiungendo l'86,1% di impatto nel 2035. Questo evidenzia un rischio di polarizzazione tra operatori digitalmente evoluti e realtà locali meno attrezzate, suggerendo l'urgenza di misure di supporto e accompagnamento alla transizione.

A partire dal 2031, si attivano numerosi altri microtrend ad alta intensità. Tra questi, la **costruzione di pacchetti su misura tramite piattaforme predittive**, che raggiunge il 72,7%, rappresenta l'apice della tendenza alla personalizzazione spinta, alimentata da big data

e intelligenza artificiale. La **progettazione di pacchetti per target senior** e il **coinvolgimento di personale multilingue** (rispettivamente 76,7% e 74,8% nel 2035) confermano un'attenzione crescente alla segmentazione della domanda e alla diversificazione culturale del pubblico. Contestualmente, la **promozione di viaggi responsabili certificati** si consolida come elemento strutturale dell'offerta, superando l'80% di intensità a fine decennio, in risposta sia a normative più stringenti sia alla crescente consapevolezza ambientale dei consumatori. L'adozione di **tecnologie relazionali** rappresenta un'altra traiettoria rilevante. L'**utilizzo di chatbot e agenti virtuali** per il pre- e post-vendita turistico (quasi 90% nel 2035) ridefinisce l'interazione con il cliente, rendendola più fluida, asincrona e scalabile. Questo microtrend è affiancato dall'**integrazione di piattaforme digitali per aggiornamenti sanitari in tempo reale**, che diventa un servizio atteso soprattutto dai viaggiatori internazionali, spinti da esigenze di protezione e trasparenza.

Altre trasformazioni più trasversali, ma non meno significative, includono lo **sviluppo del turismo esperienziale e trasformativo** (80%) e l'**espansione del turismo urbano creativo e culturale** (85,2%), che riflettono la crescente domanda di viaggi arricchenti e di qualità. La **riprogrammazione dei flussi turistici in base alla vulnerabilità climatica delle mete**, con un picco del 79,9%, completa il quadro, indicando che anche le dinamiche ambientali iniziano a riorganizzare l'offerta e le strategie distributive delle agenzie.

Comparto dei pubblici esercizi

Nel comparto dei **pubblici esercizi**, secondo i dati del modello, il decennio 2025–2035 sarà caratterizzato da un'ibridazione sempre più marcata tra tradizione gastronomica e innovazione digitale, sostenibilità ambientale e nuove esigenze organizzative. I microtrend che il modello predittivo evidenzia per questo settore tracciano un'evoluzione profonda nei modi di produrre, servire e vivere l'esperienza del cibo, con un impatto crescente a partire già dal 2025. Il grafico evidenzia i microtrend specifici di questo comparto nei prossimi dieci anni, identificandone l'intensità.

dell'offerta gastronomica a basso impatto ambientale raggiunge il 77,4% nel 2035, mentre l'**introduzione delle piattaforme digitali per la gestione dei turni** (shift management) tocca il 76,2%. Questi segnali suggeriscono un cambiamento nella logica organizzativa e produttiva: da un lato, cresce l'attenzione alla sostenibilità delle materie prime e dei processi; dall'altro, aumenta l'esigenza di una gestione più efficiente della forza lavoro, coerente con una clientela sempre più irregolare e con orari variabili. La **digitalizzazione dei sistemi HACCP**, ossia l'adozione di strumenti digitali per gestire e monitorare in modo più efficiente i processi di sicurezza alimentare automatizzando controlli, scadenze, tracciabilità e conformità alle normative igienico-sanitarie, con una media annua del 42,8%, completa questo quadro, indicando un avanzamento nella strutturazione dei controlli di qualità e nella gestione documentale.

A partire dal 2031, si attiva la fase di accelerazione più marcata. È in questo periodo che si consolidano numerosi microtrend trasversali. L'**automazione del servizio in sala tramite robot e IA**, ad esempio, si intensifica rapidamente, raggiungendo l'80,3% nel 2035. Spinta da difficoltà strutturali nell'assunzione e da una crescente pressione sui costi, questa trasformazione prevede un cambiamento significativo del ruolo umano nelle attività operative. Similmente, l'**adozione di pratiche zero waste nella ristorazione** (96,5%) e l'**introduzione di sistemi di tracciabilità alimentare** (95,5%) segnano un ripensamento completo del ciclo produttivo, fondato su efficienza, trasparenza e responsabilità ambientale.

In questo scenario, anche il profilo delle competenze richieste cambia radicalmente. La **formazione esperienziale per chef e bartender nelle accademie locali**, che raggiunge l'84,4% nel 2035, evidenzia la crescente domanda di figure professionali creative, flessibili, tecnologicamente preparate e capaci di interpretare le nuove esigenze del mercato. A questa trasformazione si affianca la necessità di **personalizzazione dell'offerta food & beverage tramite profilazione AI**, che con un picco del 97,4% ridefinisce completamente il concetto di servizio, spingendolo verso una dimensione predittiva, adattiva e orientata al cliente.

Altri fenomeni, sebbene meno evidenti, pongono questioni di carattere territoriale. La **differenziazione tra locali metropolitani e**

pubblici esercizi periferici, con un'intensità in crescita fino al 75,2%, segnala un rischio concreto di polarizzazione, dove i contesti urbani ad alta densità riescono ad adottare tecnologie e innovazioni, mentre le aree meno centrali faticano a mantenere il passo. Questo squilibrio richiederà politiche mirate di sostegno e accompagnamento alla transizione. Infine, la **crescita dei format fast casual in aree metropolitane** (77,2%) conferma che il futuro della ristorazione sarà sempre più connesso ai cambiamenti demografici e urbani, con un'offerta che si fa veloce, accessibile e tecnologicamente integrata.

2.3. Professioni turistiche in cambiamento: crescita, stabilità e declino

Tenendo conto dei megatrend e dei microtrend che trasformeranno il settore del turismo ed i suoi comparti, il modello predittivo ha analizzato l'andamento della domanda di lavoro per il settore turistico. L'analisi predittiva sull'evoluzione della domanda di lavoro nel turismo italiano tra il 2025 e il 2035 evidenzia un quadro eterogeneo, ma tendenzialmente dinamico, in cui coesistono processi di sostituzione, consolidamento e crescita occupazionale.

Secondo i dati, solo una piccola quota delle professioni del settore può essere considerata **in forte decrescita**: si tratta del 7% del totale, una percentuale contenuta che suggerisce come le trasformazioni in atto stiano sì rendendo obsolete alcune figure, ma non in modo massiccio o repentino.

Una quota ben più consistente, pari al 27%, riguarda invece le professioni **in decrescita**, che pur non subendo un crollo immediato, vedranno gradualmente ridursi la loro rilevanza sul mercato del lavoro. Questa categoria comprende presumibilmente ruoli a bassa qualificazione o altamente sostituibili, spesso legati a processi standardizzabili, routinari o esposti all'automazione tecnologica e alle nuove modalità di fruizione dei servizi turistici.

Box 3. Analizzare il futuro della domanda di lavoro.

La previsione della domanda di lavoro nel settore turistico è stata realizzata tramite un modello predittivo supervisionato, alimentato da un dataset sintetico di oltre 125.000 profili professionali, generati attraverso simulazioni LLM su base documentale qualificata (policy, letteratura scientifica, dati Excelsior). Il modello utilizza un approccio ensemble, combinando algoritmi di Random Forest, Support Vector Machine (SVM) e reti neurali multilivello per migliorare la robustezza delle previsioni. Ogni algoritmo contribuisce con un peso diverso alla classificazione finale, secondo una logica di majority voting ottimizzata su base cross-validation.

I dati in input includono: variabili strutturali (settore, profilo professionale, livello di istruzione, area geografica), indici di impatto dei trend (es. digitalizzazione, sostenibilità, invecchiamento), segnali emergenti tratti dalla letteratura tramite NLP.

L'output prevede la classificazione di ogni figura professionale in tre categorie:

- In forte crescita: domanda prevista in aumento > +15%;
- In crescita: domanda prevista in aumento e compresa tra +5% e +15%;
- Stabile: variazione compresa tra -5% e +5%;
- In decrescita: domanda prevista in calo e compresa tra -5% e -15%;
- In forte decrescita: domanda prevista in calo < -15%.

La soglia è stata calibrata su benchmark storici e validata tramite confronti con proiezioni settoriali.

Parallelamente, circa **il 25%** delle professioni si manterrà **stabile** nel periodo considerato. Si tratta, con ogni probabilità, di figure che rispondono a bisogni strutturali e trasversali del comparto, difficilmente sostituibili nel breve periodo e meno soggette a fluttuazioni stagionali o a variazioni legate ai cambiamenti tecnologici o sociali.

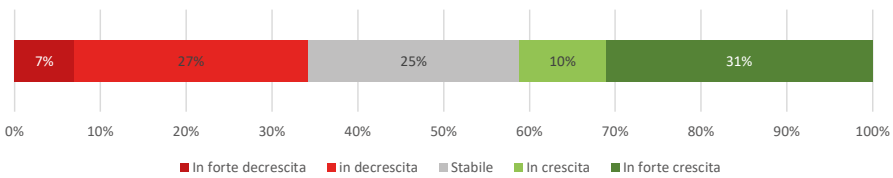


Figura 7. Domanda di lavoro del settore del turismo 2025-2035.

Ciò che emerge con forza dall'analisi è la **componente espansiva del mercato del lavoro turistico**, che mostra segnali evidenti di vitalità e trasformazione. In particolare, il modello predittivo stima che **oltre il 40% delle professioni del settore sarà interessato da una crescita della domanda occupazionale nei prossimi dieci anni**: un 10% delle

professioni crescerà a ritmo moderato, mentre un **ulteriore 31%** sarà soggetto a una **forte crescita**. Si tratta di un dato significativo, che ribalta la narrazione spesso diffusa secondo cui il turismo sarebbe un settore statico o destinato al ridimensionamento.

Questa espansione non è distribuita in modo casuale, ma è chiaramente **trainata da una serie di trasformazioni strutturali** che stanno ridefinendo il cuore del servizio turistico. Innanzitutto, l'introduzione e la diffusione di **tecnologie digitali e intelligenti**, dall'intelligenza artificiale generativa alla realtà aumentata, stanno aprendo nuovi spazi occupazionali per profili specializzati, in grado di gestire strumenti, dati e piattaforme complesse. Queste figure, spesso ibride, si collocano all'incrocio tra competenze tecniche, comunicative e gestionali, e saranno centrali nell'intermediazione turistica, nell'ospitalità e persino nella ristorazione.

Accanto al digitale, si afferma con decisione il paradigma della **customer experience**: il turismo non si limita più alla fruizione di luoghi, ma diventa **esperienza progettata, emozionale, immersiva**. Ne consegue che crescerà la domanda di figure capaci di curare ogni aspetto del viaggio, dalla narrazione personalizzata dei territori alla costruzione di percorsi esperienziali, dal design sensoriale degli spazi fino alla gestione di community e relazioni post-servizio. In questo scenario, il capitale umano non solo non perde centralità, ma ne acquista: **aumentano le professioni legate alla cura della relazione, all'accoglienza avanzata, alla facilitazione culturale e linguistica**, con competenze sempre più trasversali e orientate all'empatia.

Un ulteriore motore della crescita è rappresentato dalla **spinta alla sostenibilità**, che trasforma i processi produttivi e i modelli di offerta in tutte le fasi della filiera turistica. La crescente attenzione ai criteri ESG (ambientali, sociali e di governance) crea nuove opportunità in ambiti come la gestione ambientale delle strutture, la rendicontazione della sostenibilità, il marketing etico, il turismo slow e rigenerativo. Le professioni green, un tempo marginali, si affacciano con forza anche nel turismo e si affiancano alle competenze già tradizionali, generando nuovi profili o rinnovando quelli esistenti.

Infine, l'esigenza di **personalizzazione del servizio** – spinta da un consumatore sempre più informato, esigente e autonomo – determina

una nuova configurazione della domanda lavorativa. Cresce il bisogno di figure in grado di leggere i dati, profilare gli utenti, adattare in tempo reale l'offerta a specifici target (famiglie, senior, viaggiatori digitali, clienti con disabilità), e coordinare servizi flessibili, modulari e integrati.

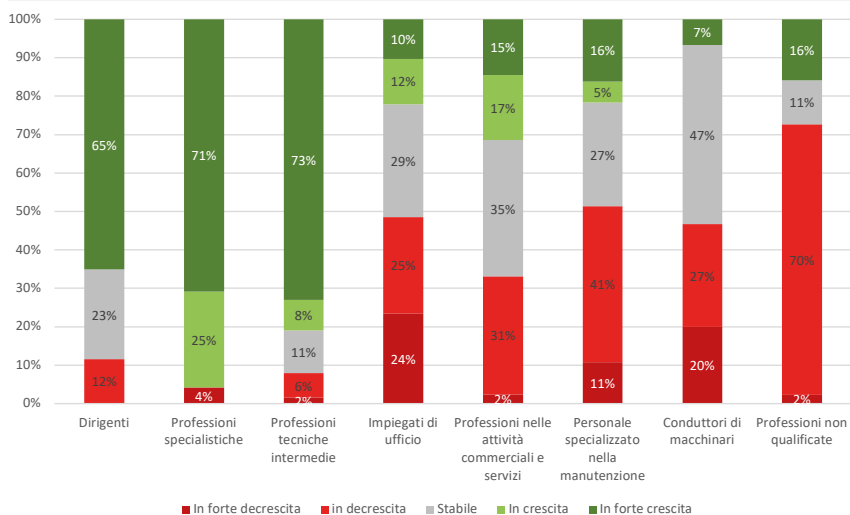


Figura 8. Domanda di lavoro nel turismo per grande gruppo professionale 2025-2035.

L'osservazione della domanda di lavoro disaggregata per gruppo professionale (Figura 8) consente di cogliere con maggiore precisione quali segmenti della forza lavoro turistica sono destinati a espandersi e quali, invece, a contrarsi. Il quadro che emerge dai dati del modello predittivo evidenzia una **forte polarizzazione**, con dinamiche molto differenti a seconda del livello di specializzazione e del contenuto tecnologico delle mansioni.

A guidare la crescita sono innanzitutto i **dirigenti** e le **professioni specialistiche**, per i quali si prevede un deciso aumento della domanda. Per i dirigenti, il 65,1% delle posizioni sarà in forte crescita, mentre il 23,3% rimarrà stabile, e solo l'11,6% sarà in calo. Questo trend suggerisce che la **complessità crescente del settore turistico**, legata alla digitalizzazione, alla diversificazione dei servizi e all'internazionalizzazione dei flussi, richiederà **figure apicali più preparate**, capaci di gestire

strategie integrate, partnership, innovazione e sostenibilità. Le professioni specialistiche mostrano dinamiche simili: oltre il 70,8% sarà in forte crescita, e un ulteriore 25% sarà in crescita moderata. Solo una quota marginale (4,2%) è stimata in forte decrescita. Si tratta con tutta probabilità di ruoli legati al marketing, alla progettazione dell'esperienza turistica, alla sostenibilità ambientale o alla gestione tecnologica avanzata.

Un andamento molto positivo caratterizza anche le **professioni tecniche intermedie**, per cui oltre il 73% dei ruoli è in forte crescita. Questa categoria comprende profili operativi con competenze elevate, come tecnici del booking, gestori di canali digitali, addetti alla relazione multilingue e operatori esperienziali. Solo un 1,6% risulta in forte decrescita, mentre la quota stabile si ferma all'11%, segno che questo segmento professionale è tra i più dinamici e promettenti nel prossimo futuro.

Discorso opposto per le **professioni meno qualificate**, che mostrano una netta tendenza alla contrazione. Ben il 70,4% delle posizioni previste per questo gruppo sarà in decrescita, e un ulteriore 2,3% in forte calo. Solo il 15,9% è stimato in forte crescita, e non vi è alcuna quota in crescita moderata. Questo dato segnala un **rischio di marginalizzazione delle mansioni meno specializzate**, spesso legate a compiti ripetitivi e sostituibili, e riflette la pressione dell'automazione e della razionalizzazione dei processi, specialmente nei pubblici esercizi.

Un'altra categoria fortemente esposta al rischio è quella del **personale specializzato nella manutenzione** (es. addetti a impianti tecnici, elettricisti, manutentori generici): oltre il 40,5% è in decrescita, e un ulteriore 10,8% in forte decrescita. Anche se il 16,2% sarà in forte crescita, questo gruppo mostra una traiettoria complessivamente più fragile, probabilmente a causa dell'**esternalizzazione crescente dei servizi** e della diffusione di **soluzioni automatizzate di controllo** e gestione impiantistica.

Un segmento intermedio è rappresentato dalle **professioni commerciali e dei servizi** (es. addetti alla vendita, receptionist, camerieri, steward), per cui il 30,6% è in decrescita, ma una quota significativa (16,9%) è in crescita e il 14,5% in forte crescita. Il 35,5% rimarrà stabile. Questo indica che molte figure tradizionali potranno essere riconvertite o riqualificate, ma solo in presenza di **investimenti formativi mirati**, soprattutto in ambito digitale e linguistico.

Gli **impiegati di ufficio** registrano una distribuzione ampia e frammentata: circa il 23,5% è in forte decrescita, un altro 25% in decrescita, mentre il 29,4% resta stabile. Solo il 11,7% sarà in crescita moderata e appena il 10,3% in forte crescita. Questi dati suggeriscono che **le funzioni amministrative tradizionali**, pur essendo ancora necessarie, tenderanno a essere razionalizzate o digitalizzate, con una possibile riduzione della forza lavoro impiegata in modo diretto.

Infine, i **conduttori di macchinari** – una categoria minoritaria nel turismo, ma presente in ambiti come trasporti interni, logistica alberghiera o ristorazione industriale – sono in gran parte stabili (46,6%) o in decrescita (26,7%), con solo un 6,6% in forte crescita. È un segmento nel complesso statico, che rischia di essere superato dalla meccanizzazione e dalla riduzione del personale operativo.

In linea con l'andamento del mercato del lavoro in generale, i dati mostrano un forte spostamento della domanda di lavoro verso **figure professionali ad alta qualificazione, con competenze tecniche, digitali, linguistiche e manageriali**.

La sfida che attende il settore sarà quindi quella di accompagnare **il declino delle professioni meno qualificate** con percorsi di transizione e riqualificazione, per evitare fenomeni di espulsione o marginalizzazione. Secondo lo studio predittivo, la trasformazione non comporta quindi una riduzione della domanda complessiva, ma una sua ricomposizione strutturale, che premia le competenze, la flessibilità e la capacità di adattamento ai nuovi scenari del turismo contemporaneo. Sebbene vi siano punti in comune tra i tre comparti del settore turistico – come la forte polarizzazione tra professioni specialistiche in crescita e mansioni meno qualificate in forte calo – l'andamento della domanda di lavoro nei singoli comparti presenta specificità proprie che richiedono un'analisi distinta.

Comparto dell'ospitalità

L'evoluzione della domanda di lavoro nel comparto dell'ospitalità mostra con chiarezza una **tendenza alla polarizzazione**: da un lato, si osserva una **forte espansione per le figure altamente qualificate**, dall'altro si conferma una **fragilità strutturale per le mansioni tradizionali e poco specializzate** (Figura 8). Il modello predittivo restituisce quindi

uno scenario coerente con quanto già osservato a livello generale nel turismo (Figura 7), ma con alcune peculiarità che meritano attenzione.

Le **figure dirigenziali** registrano un'evoluzione fortemente positiva: **l'88,9% della domanda futura** riguarderà posizioni **in forte crescita**, mentre il restante 11,1% sarà in decrescita moderata. Nessuna quota è prevista come stabile o in declino netto. Questa dinamica evidenzia un'accelerazione nella domanda di **leadership qualificata e visione strategica**, legata alla necessità per le strutture ricettive di affrontare sfide sempre più complesse: digitalizzazione dei servizi, sostenibilità ambientale, gestione di nuovi target (silver tourism, turismo medico, nomadi digitali), e integrazione di tecnologie intelligenti.

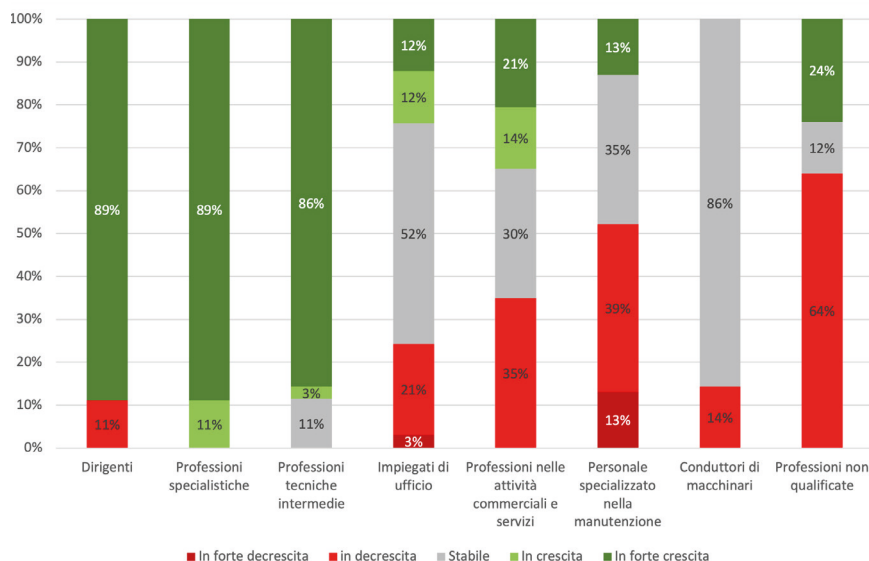


Figura 9. Domanda di lavoro nel comparto ospitalità per grande gruppo professionale 2025-2035.

Le **professioni specialistiche** confermano il medesimo andamento: **quasi il 90% delle posizioni** sarà in **forte crescita**, con un ulteriore 11,1% in crescita moderata. Nessuna quota è prevista in decrescita. Questo dato, tra i più netti dell'intero comparto, indica un **bisogno strutturale di competenze elevate**, in particolare in aree come il digital marketing, la gestione dei dati, la sostenibilità, l'organizzazione degli

eventi, la progettazione di esperienze personalizzate, o la gestione integrata della reputazione online.

Un profilo simile riguarda le **professioni tecniche intermedie**, che includono figure operative con qualificazione medio-alta (es. receptionist evoluti, tecnici della gestione prenotazioni, addetti front desk con skill linguistiche e digitali). Per questa categoria, **l'85,7% dei ruoli sarà in forte crescita**, e un ulteriore 2,9% in crescita moderata. Anche qui la decrescita è nulla, e una quota marginale (11,4%) resta stabile. L'ospitalità del futuro richiederà personale capace di **gestire sistemi integrati**, utilizzare software avanzati, risolvere problemi in tempo reale e costruire relazioni empatiche e multilingue con clienti sempre più esigenti e globali.

Molto diverso invece il quadro per gli **impiegati di ufficio**, per i quali la domanda sarà per oltre il 51% stabile, ma con un **21% in decrescita** e un altro **3% in forte calo**. Solo il 12% sarà in crescita o forte crescita. Questo dato conferma un lento ma progressivo **ridimensionamento delle mansioni amministrative tradizionali**, spesso sostituite da software gestionali, piattaforme cloud e servizi esternalizzati. Resta una fetta stabile, segnale che alcune funzioni (contabilità, gestione documentale, HR) rimarranno centrali, ma con un bacino occupazionale più ridotto.

Le **professioni delle attività commerciali e dei servizi** (come camerieri, addetti alle colazioni, steward, hostess, facchini) si trovano in una posizione di transizione: il 30,2% rimarrà stabile, ma il **34,9% è previsto in decrescita**, e solo il 20% circa sarà in forte crescita. Questo suggerisce un possibile **bivio occupazionale**: le figure che sapranno evolvere, aggiornarsi, sviluppare soft skills e competenze digitali potranno inserirsi nei percorsi di crescita, mentre quelle legate a mansioni più ripetitive e standardizzate tenderanno a uscire dal mercato del lavoro.

La situazione è ancora più complessa per il **personale specializzato nella manutenzione** (tecnici di impianti, manutentori, elettricisti), dove **più del 52% sarà in decrescita** (di cui il 13% in forte calo) e solo il 13% in crescita. Questo dato potrebbe essere spiegato da due fattori: da un lato, la crescente esternalizzazione di questi servizi da parte delle strutture ricettive; dall'altro, l'automazione e la sensoristica, che permettono di gestire gli impianti da remoto o attraverso sistemi di manutenzione predittiva. Una parte delle competenze tecniche potrebbe

tuttavia essere riconvertita verso profili più trasversali legati alla gestione energetica o alla sostenibilità ambientale.

I **conduttori di macchinari**, pur essendo marginali nel comparto ospitalità, risultano fortemente stabili (85,7%), con solo un 14% in decrescita e nessuna crescita. È un segmento “inerziale”, legato a funzioni logistiche o manutentive difficilmente espandibili ma ancora necessarie.

Infine, le **professioni non qualificate** mostrano una fragilità evidente: **il 64% delle posizioni sarà in decrescita**, mentre solo il 24% sarà in forte crescita e un 12% resterà stabile. Questo dato, già riscontrato nell’analisi generale del settore turismo, suggerisce che il lavoro meno qualificato sarà il più esposto alla sostituzione tecnologica, alla razionalizzazione e alla ristrutturazione dei servizi. In assenza di politiche attive di formazione e valorizzazione, il rischio è la **marginalizzazione di una quota consistente di forza lavoro**, con effetti potenzialmente rilevanti sul piano sociale e territoriale. Rispetto all’andamento della domanda di lavoro del settore turistico in generale, nell’ospitalità la **polarizzazione della domanda**, con una forte spinta verso figure altamente qualificate (dirigenti, professioni specialistiche e tecniche intermedie) e una progressiva contrazione delle professioni meno qualificate, risulta ancora più marcata, con percentuali di crescita particolarmente elevate per le figure apicali e tecniche, e una minore presenza di ruoli in fase stabile. Ciò suggerisce che, rispetto al turismo nel suo complesso, il comparto ricettivo stia affrontando una **trasformazione più rapida e profonda**, guidata da esigenze di personalizzazione del servizio, integrazione tecnologica e riconfigurazione dei modelli organizzativi.

Comparto delle agenzie e dei tour operator

Anche nel comparto delle agenzie di viaggio e dei tour operator, i dati sulla domanda di lavoro per gruppo professionale tracciano un quadro fortemente **polarizzato** tra professioni in netta espansione e segmenti in contrazione strutturale, come si evince dal grafico (Figura 9). Questa dinamica riflette il processo di **riorganizzazione dell’intermediazione turistica**, sempre più orientata alla digitalizzazione, alla personalizzazione dei servizi e alla competenza tecnica.

A guidare con forza l’evoluzione positiva sono le **figure dirigenziali** e le **professioni specialistiche**, entrambe con un **75% delle posizioni**

previste in forte crescita. Per i dirigenti, il restante 25% si colloca nella fascia stabile, mentre per le professioni specialistiche il 25% è in crescita moderata. Questo andamento è coerente con il bisogno crescente di **leadership capace di gestire ecosistemi digitali complessi**, piattaforme globali e partnership internazionali, così come di esperti in marketing digitale, intelligenza artificiale applicata al travel design, sostenibilità dei pacchetti e nuove strategie di engagement della clientela. In linea con quanto emerso nel comparto ospitalità, anche nelle agenzie si conferma una **forte valorizzazione delle competenze qualificate e specialistiche**, che non solo resistono alla trasformazione del settore, ma ne costituiscono il motore.

Le **professioni tecniche intermedie**, sebbene non registrino un profilo di crescita così esplosivo, mostrano un'evoluzione significativa: **il 42,9% dei ruoli sarà in forte crescita**, il 14,3% in crescita moderata e il 14,3% stabile. Tuttavia, una quota non trascurabile (circa il 28,5%) sarà in decrescita o forte decrescita. Questo dato indica un **processo di selezione interna alla categoria**: le professioni tecniche in grado di aggiornarsi e integrarsi con strumenti digitali avanzati continueranno a espandersi, mentre quelle ancorate a mansioni tradizionali, meno digitalizzate, tenderanno a scomparire.

Il quadro cambia nettamente per gli **impiegati di ufficio**, che risultano completamente in contrazione: **il 100% della domanda futura sarà in decrescita**, equamente suddivisa tra forte decrescita (50%) e decrescita moderata (50%). Nessuna posizione è prevista come stabile o in crescita. Ciò rappresenta un dato emblematico della **trasformazione radicale delle funzioni amministrative e operative nel settore delle agenzie**, oggi sempre più delegate a software gestionali, piattaforme integrate e sistemi automatizzati di prenotazione, customer service e rendicontazione.

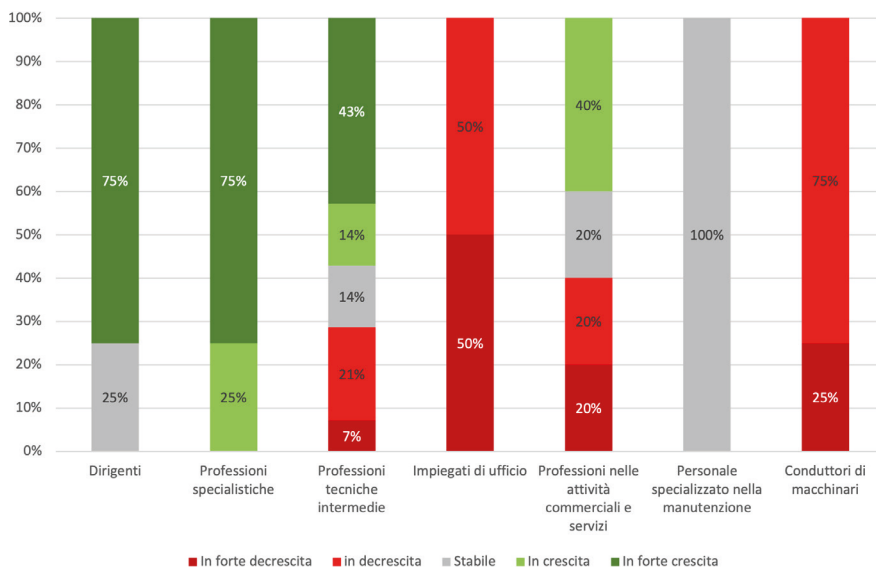


Figura 10. Domanda di lavoro nel comparto agenzie e tour operator per grande gruppo professionale 2025-2035.

Similmente, le **professioni delle attività commerciali e dei servizi** mostrano una segmentazione interna evidente: il 40% sarà ancora in decrescita, ma una quota importante (40%) è in crescita. Questo dato suggerisce che alcune figure, soprattutto quelle in grado di operare in ambienti multicanale o su piattaforme digitali, potranno essere rivalorizzate. Tuttavia, resta il **rischio di obsolescenza** per ruoli più standardizzati o non digitalizzati.

Il **personale specializzato nella manutenzione** e i **conduttori di macchinari**, seppur marginali per peso specifico nel comparto agenzie, evidenziano una forte stabilità nel primo caso (100% dei ruoli stabili) e una decisa contrazione nel secondo (il 100% in decrescita, di cui 75% moderata e 25% forte). Anche qui, come nei comparti precedenti, si conferma che le mansioni tecnico-operative “pesanti” sono in via di razionalizzazione o esternalizzazione.

A differenza del comparto ospitalità, **non sono presenti professioni non qualificate**, coerentemente con la natura specialistica del lavoro nelle agenzie e nei tour operator, dove le attività prevedono interazioni complesse, competenze relazionali e una crescente familiarità con strumenti digitali avanzati.

Nel confronto con l'andamento generale della domanda di lavoro nel settore del turismo e con il comparto dell'ospitalità, **le agenzie di viaggio e i tour operator confermano la tendenza alla polarizzazione**, con una forte crescita delle figure apicali e qualificate e una progressiva riduzione delle mansioni amministrative e standardizzate. Tuttavia, **emerge una peculiarità importante**: rispetto agli altri comparti, l'intermediazione turistica mostra una **maggiore selettività interna**, con una quota più elevata di professioni tecniche soggette a trasformazione o contrazione. Questo riflette l'elevata pressione innovativa che caratterizza il comparto, dove la **capacità di adattarsi alle tecnologie digitali e progettare esperienze personalizzate** diventa condizione imprescindibile per restare competitivi. I dati del modello suggeriscono quindi che le agenzie di viaggio e i tour operator non scompariranno, ma si trasformeranno radicalmente da centri operativi tradizionali a veri e propri **hub di consulenza esperienziale**, in cui le competenze avanzate diventano l'elemento differenziante e strategico.

Comparto dei pubblici esercizi

Nel comparto dei pubblici esercizi, la transizione occupazionale si presenta come **una ristrutturazione lenta ma profonda**, in cui coesistono professioni in forte espansione, ruoli resistenti al cambiamento e posizioni chiaramente destinate a ridursi, come si evince dal grafico (Figura 10). Il settore si distingue dagli altri comparti per una maggiore **eterogeneità interna**, determinata dalla compresenza di funzioni altamente relazionali e di mansioni esecutive più ripetitive, spesso legate a modelli organizzativi tradizionali.

Le **figure dirigenziali**, pur essendo numericamente limitate nel comparto, mostrano una **dinamica molto positiva**: il 42,9% sarà in forte crescita e un ulteriore 42,9% si manterrà stabile. Solo una minima quota (14,3%) è in decrescita. Questo riflette l'emergere di **nuove modalità di gestione** dei pubblici esercizi, che integrano sostenibilità, digitalizzazione, gestione del brand e cura dell'esperienza utente. Si delineano profili manageriali capaci di governare format innovativi, reti commerciali complesse, piattaforme per il delivery e sistemi di prenotazione e fidelizzazione multicanale.

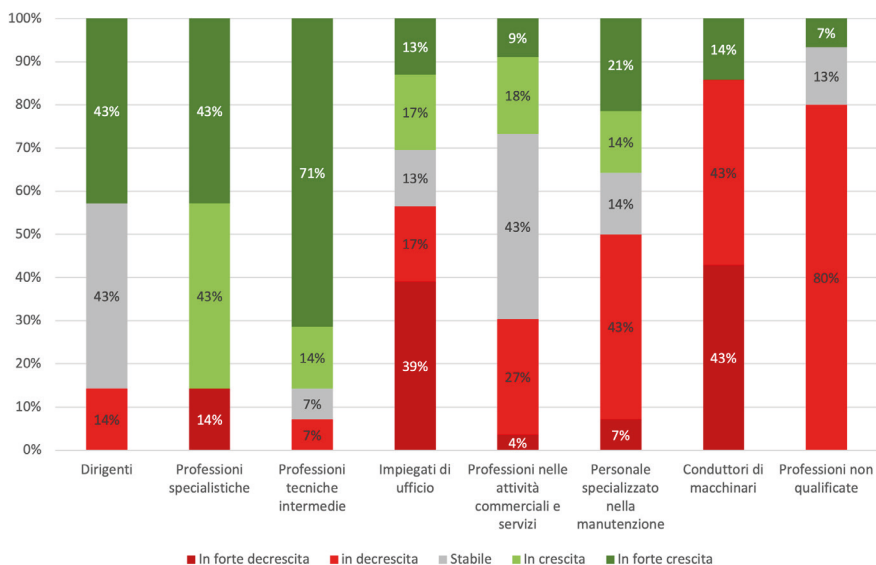


Figura 11. Domanda di lavoro nel comparto pubblici servizi per grande gruppo professionale 2025-2035.

Anche le **professioni specialistiche** – che comprendono esperti di marketing gastronomico, consulenti food, nutrizionisti per la ristorazione o gestori di filiere locali sostenibili – mostrano segnali incoraggianti: il 42,9% sarà in crescita e un altro 42,9% in forte crescita. È però interessante notare la presenza, in controtendenza rispetto agli altri comparti, di un 14,3% in forte decrescita. Questo potrebbe indicare una selezione interna della categoria, in cui **i profili più tradizionali o non aggiornati rischiano di essere superati**, mentre quelli capaci di innovare i processi e valorizzare la qualità del prodotto e del servizio avranno maggiori opportunità.

Decisamente trainanti risultano le **professioni tecniche intermedie**, dove **oltre il 71%** sarà in forte crescita e un altro 14,3% in crescita moderata. Questo gruppo include ad esempio sommelier evoluti, maître digitali, responsabili della customer experience e addetti al coordinamento dei team. Il dato conferma che nei pubblici esercizi, come negli altri comparti, le professioni intermedie altamente formate rappresentano **il vero motore dell'innovazione organizzativa e relazionale**.

Di segno opposto è invece l'andamento degli **impiegati di ufficio**, un segmento in marcata contrazione: il 39,1% sarà in forte decrescita,

il 17,4% in decrescita moderata, mentre solo una quota minoritaria sarà stabile (13%) o in crescita (13% moderata e 13% forte). Questi dati confermano una **tendenza alla razionalizzazione delle funzioni amministrative**, sempre più affidate a software gestionali, piattaforme contabili e servizi esterni, che riducono il fabbisogno di personale dedicato a mansioni d'ufficio.

Le **professioni delle attività commerciali e dei servizi**, che costituiscono il cuore operativo del comparto (baristi, camerieri, addetti al banco, ecc.), si collocano in una zona intermedia. Il 42,9% rimane stabile, ma oltre un terzo (30%) è in decrescita, mentre solo il 17,9% è in crescita e meno del 9% in forte crescita. Questo profilo "piatto" suggerisce che **il mantenimento dell'occupabilità per queste figure sarà strettamente legato alla capacità di aggiornarsi**, incorporare competenze digitali e relazionali e adattarsi a format più tecnologici e integrati (come i fast casual, le dark kitchen o le esperienze immersive).

Il **personale specializzato nella manutenzione** si trova in una situazione di equilibrio instabile: il 43% sarà in decrescita, ma un altro 21% sarà in forte crescita. Questo potrebbe essere il riflesso di una **differenziazione tra locali tradizionali e nuovi format tecnologicamente avanzati**, per cui aumenterà la richiesta di tecnici specializzati in gestione energetica, domotica e manutenzione predittiva, ma a fronte di un generale contenimento numerico dei ruoli più classici.

I **conduttori di macchinari**, che in questo comparto includono ad esempio addetti a impianti industriali o veicoli per food delivery automatizzato, risultano quasi del tutto in contrazione: **l'85,7% sarà in decrescita** e solo un 14% in forte crescita. Il dato evidenzia che queste figure non trovano un ruolo effettivo nell'evoluzione del settore, se non in contesti molto specifici legati all'innovazione logistica.

Infine, le **professioni non qualificate** sono quelle più penalizzate: **l'80% dei ruoli sarà in decrescita**, e solo un 6,6% sarà in forte crescita. Come già osservato a livello generale, questo gruppo è fortemente esposto alla sostituzione tecnologica, alla precarizzazione e alla contrazione strutturale. La sfida sarà evitare l'espulsione definitiva di questi lavoratori, promuovendo percorsi di riqualificazione verso mansioni più complesse e valorizzabili.

Rispetto all'andamento generale della domanda di lavoro nel settore del turismo, così come ai comparti dell'ospitalità e delle agenzie di

viaggio, **il comparto dei pubblici esercizi si distingue per una transizione più graduale e frammentata**, con forti eterogeneità tra le diverse professioni. Se da un lato si conferma la dinamica di polarizzazione – con dirigenti e profili tecnici in crescita, e professioni non qualificate in calo – **dall'altro emerge una maggiore incidenza di ruoli stabili o in transizione lenta**, in particolare nelle attività commerciali e nei servizi. A differenza dell'ospitalità, dove la crescita è più netta, e delle agenzie, dove la digitalizzazione spinge una trasformazione selettiva, nei pubblici esercizi **convivono innovazione e resistenza al cambiamento**, evidenziando la necessità di strategie di aggiornamento su misura, capaci di accompagnare l'evoluzione dei format e dei modelli organizzativi senza escludere segmenti più fragili della forza lavoro. Il comparto resta centrale per l'occupazione turistica, ma secondo i dati dovrà affrontare una ristrutturazione profonda dei profili professionali, ponendo particolare attenzione al supporto alle transizioni, all'inclusione generazionale e all'aggiornamento delle competenze.

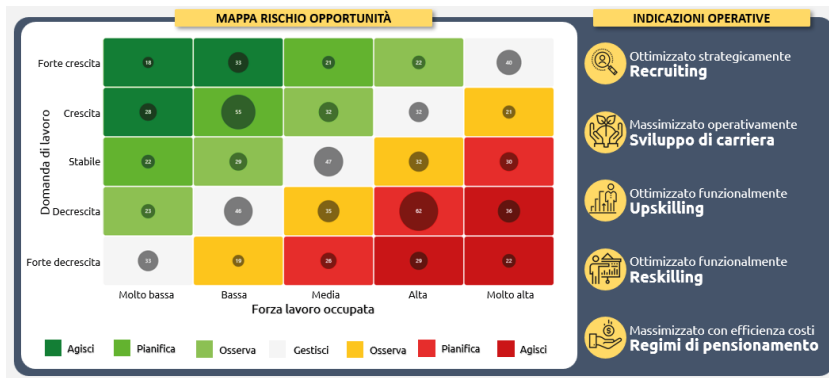
2.4. Rischi e opportunità nel settore turismo

L'analisi dell'evoluzione della domanda di lavoro nel turismo non può prescindere dalla considerazione del **livello di rischio o opportunità occupazionale associato a ciascun profilo professionale**.

Box 4. Costruire la mappa rischio-opportunità.

La **mappa rischio-opportunità** è uno strumento visuale che sintetizza la vulnerabilità e il potenziale di trasformazione delle oltre 400 professioni analizzate nel settore turistico. Ogni professione è posizionata in base a due dimensioni: il livello di rischio (automazione, obsolescenza, declino della domanda) e quello di opportunità (innovazione, crescita prevista, rilevanza strategica).

Questa mappa consente non solo di comprendere lo stato evolutivo delle professioni, ma anche di suggerire **azioni differenziate** in base alla loro posizione. Le professioni sono infatti suddivise in sette zone, ciascuna associata a una parola chiave operativa (Agisci, Pianifica, Osserva, Governa), ma è possibile leggere al loro interno anche una **mappa di azioni formative e strategiche**:



- **Zona 1 – AGISCI (Alta diffusione, forte decrescita):** si tratta di professioni molto presenti ma destinate a un rapido declino. Qui l'azione consigliata è il **reskilling strutturale**, cioè un percorso di riconversione profonda verso nuovi ambiti professionali. In questa zona, le imprese devono attivare interventi tempestivi per accompagnare la transizione, anche tramite incentivi o percorsi guidati.
- **Zona 7 – AGISCI (Bassa diffusione, forte crescita):** queste professioni sono ancora poco diffuse ma promettono un'espansione significativa. L'azione chiave è il **recruiting mirato**, unito a programmi di sviluppo di carriera per attrarre e trattenere talenti in ambiti innovativi. È anche la zona dove ha senso investire in sperimentazione e incubazione di nuove professionalità.
- **Zone 2 e 6 – PIANIFICA:** qui si trovano professioni che stanno evolvendo lentamente (verso la crescita o il declino). L'azione suggerita è l'**upskilling**, ovvero l'aggiornamento delle competenze esistenti per allinearsi alle nuove richieste del mercato. Le imprese dovrebbero pianificare percorsi gradualmente di rafforzamento delle skill più strategiche.
- **Zone 3 e 5 – OSSERVA:** in queste aree si trovano professioni apparentemente stabili ma esposte a dinamiche che potrebbero rapidamente evolvere. L'azione più efficace è il **monitoraggio continuo** e l'attivazione di **microlearning** o **percorsi modulari** per aumentare la prontezza al cambiamento senza sovraccaricare i lavoratori.
- **Zona 4 – GOVERNA:** rappresenta il nucleo stabile del sistema professionale. Qui le azioni si concentrano sul **miglioramento delle condizioni di lavoro**, la valorizzazione interna e la costruzione di **percorsi di carriera progressiva**, capaci di mantenere motivazione, attrattività e competenze aggiornate nel tempo.

La **mappa rischio-opportunità** non è solo uno strumento analitico ma anche un supporto operativo per la pianificazione strategica delle risorse umane. A partire dalla sua lettura, imprese, enti di formazione e decisori pubblici possono costruire strategie differenziate, orientate a sostenere l'innovazione, prevenire le crisi occupazionali e accompagnare il cambiamento in modo mirato e sostenibile.

Il modello previsionale fornisce in output una mappa che incrocia, per ogni professione, due dimensioni chiave: **l'andamento atteso della domanda di lavoro nel periodo 2025-2035** (in forte crescita, crescita, stabilità, decrescita o forte decrescita), rappresentato nell'asse verticale, e **l'attuale livello di occupazione** del profilo (da molto bassa a molto alta), rappresentato nell'asse orizzontale.

Dall'intersezione di queste due variabili emergono **sette zone di rischio e opportunità**, ognuna della quali può essere associata ad una parola chiave che indica il tipo di risposta strategica auspicabile da parte di imprese, attori formativi e decisori pubblici: **“AGISCI”**, **“PIANIFICA”**, **“OSSERVA”**, **“GOVERNA”**.

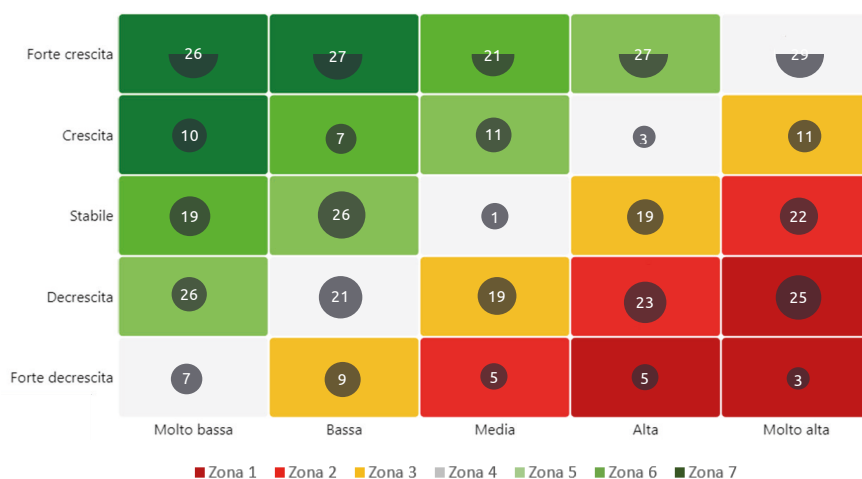


Figura 12. Mappa rischio-opportunità del settore turismo.

La zona 1 e la zona 7 sono classificate come **“AGISCI”** e rappresentano i poli opposti di un cambiamento rapido e urgente. Da un lato, troviamo professioni **in forte decrescita e con un’attuale ampia diffusione** (zona 1), che rischiano di generare tensioni sul piano occupazionale se non accompagnate con percorsi tempestivi di riconversione e outplacement. Si tratta di **29 profili** che oggi impiegano una quota consistente di lavoratori e che sono esposti a dinamiche di obsolescenza, spesso legate all’automazione, alla riduzione dei servizi standardizzati

o alla razionalizzazione dei modelli di business. Tra i profili di questa zona ci sono ad esempio gli addetti a data entry e stesura di documenti in lingue estere per via dell'automatizzazione dei sistemi, CRM intelligenti e piattaforme collaborative multilingue nei prossimi dieci anni, ma anche gli impiegati addetti alla vendita al banco di viaggi già programmati, ruolo che secondo i dati sarà quasi totalmente estinto nel Lazio entro il 2032. Dall'altro lato, la zona "Agisci" in chiave positiva (zona 7) include **profili emergenti**, oggi poco presenti sul mercato, ma per i quali si prevede una **forte espansione della domanda** nei prossimi anni. Qui si collocano **26 + 27 professioni**, che rappresentano un terreno fertile per l'innovazione e la competitività futura del settore: si pensi, ad esempio, a programmatori CED (Centro di Elaborazione Dati), vista la trasformazione digitale delle agenzie di viaggio con focus su integrazione di sistemi CRM, piattaforme di prenotazione, automazione back-office e gestione intelligente dei dati.

Le zone "**PIANIFICA**" (zona 2 e zona 6), invece, identificano quelle professioni che mostrano segnali di trasformazione **più lenti ma strutturali**. In queste aree, le azioni richieste non sono immediate, ma vanno comunque pianificate con attenzione: sia per accompagnare la crescita progressiva di ruoli oggi marginali ma destinati ad espandersi (zona 2), sia per sostenere la transizione di professioni diffuse ma soggette a mutamenti graduali (zona 6). In totale, **queste due zone includono 84 profili**, che richiederanno investimenti mirati su formazione, aggiornamento continuo, revisione dei processi organizzativi e adattamento delle competenze. Nella zona 2 ad esempio, vi sarà la figura del trasferista addetto all'assistenza e al ricevimento agli arrivi e alle partenze: l'automazione dei servizi di accoglienza aeroportuale e transfer, l'uso di app di geolocalizzazione e messaggistica in tempo reale, e la compressa marginalità delle agenzie determineranno una lenta erosione della figura standard, che sopravviverà solo in contesti ad alta personalizzazione, come nel turismo luxury, senior, corporate, e con lingue rare. Tra le professioni della zona 6 si trova invece la figura del responsabile dello sviluppo e dell'assistenza di network di agenzie di viaggio, la cui espansione nel Lazio sarà sostenuta dalla necessità di potenziare le reti di agenzie di viaggio, migliorare la coesione organizzativa e rafforzare l'assistenza operativa durante il Giubileo e, negli anni successivi, sarà trainata dalla digitalizzazione dei servizi.

Le zone **“OSSERVA”** (zone 3 e 5) includono professioni che, pur mostrando oggi una domanda stabile o bilanciata, **potrebbero essere soggette a variazioni impreviste**. È il caso, ad esempio, di profili operativi che attualmente reggono bene l’impatto del cambiamento, ma che potrebbero diventare vulnerabili nel medio termine se non aggiornati. In queste zone si trovano **61 professioni**, per le quali è fondamentale un monitoraggio costante, pronto a trasformarsi in azione se emergono segnali di rischio o di opportunità inattese. Tra le professioni in queste zone vi sono ad esempio gli impiegati nelle agenzie di viaggi con buona conoscenza di almeno una lingua estera addetti all’assistenza e/o all’accompagnamento di viaggiatori, gruppi e crociere all’estero, ma anche la figura del destination manager, che si occupa di pianificare, organizzare e gestire l’offerta turistica di una specifica destinazione.

Al centro della mappa si colloca infine la zona **“GOVERNA”** (zona 4), che rappresenta il cuore stabile del mercato del lavoro turistico. Qui si trovano **41 profili**, che pur non mostrando variazioni significative in termini di domanda, **necessitano di una gestione attiva e lungimirante**: mantenere aggiornate le competenze, migliorare le condizioni lavorative, promuovere il benessere organizzativo e garantire percorsi di crescita interna sono azioni chiave per evitare che la stabilità si trasformi in stagnazione. All’interno di questa zona vi sono figure come, ad esempio, il responsabile di agenzia di viaggio con funzioni tecniche ed amministrative subordinate, i responsabili di servizio o di reparto tecnico e il personale di fatica e addetto alle pulizie.

La figura seguente mostra la ripartizione delle professioni del settore turismo nelle sette zone di rischio della mappa rischio-opportunità.

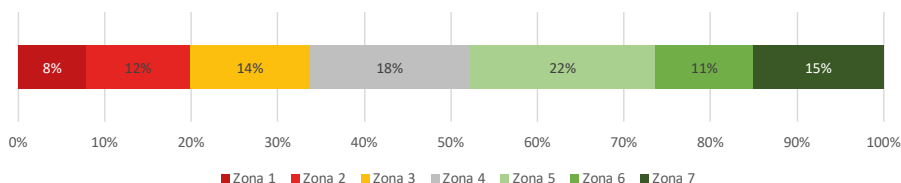


Figura 13. Ripartizione delle professioni del turismo nelle 7 zone rischio-opportunità.

Nel complesso, dalla distribuzione delle professioni nelle 7 zone di rischio-opportunità risulta che **oltre il 50% dei profili** si colloca in aree intermedie (“Governa”, “Osserva”, “Pianifica”), mentre solo il **23%** è ai poli di crescita o decrescita accelerata (“Agisci”). Questa distribuzione suggerisce che **la trasformazione in atto, pur significativa, è governabile**, ma richiede un **approccio differenziato e proattivo**: accompagnare chi è in uscita, sostenere chi è in transizione, rafforzare chi è stabile e attrarre nuovi talenti verso le professioni del futuro.

CAPITOLO III

I PROCESSI TRASFORMATIVI DELLE COMPETENZE DELLE PROFESSIONI TURISTICHE

Nel capitolo precedente, l'analisi ha permesso di collocare le professioni turistiche all'interno di una **mappa rischio-opportunità**, uno strumento che ha evidenziato sia le aree critiche, dove si concentrano le maggiori difficoltà occupazionali, sia le professioni che mostrano dinamiche positive e prospettive di crescita. Questo tipo di rappresentazione ha consentito di definire con maggiore precisione i margini di intervento, distinguendo tra contesti che richiedono azioni di reclutamento mirato, percorsi di aggiornamento professionale e processi più profondi di riconversione. A partire da questi perimetri, il presente capitolo si propone di esplorare con maggiore dettaglio i contenuti delle trasformazioni in corso, concentrandosi sull'evoluzione delle competenze e dei profili nel mercato del lavoro turistico.

Nel settore turismo, la trasformazione assume solo limitatamente la forma della scomparsa o della nascita improvvisa di nuove professioni. Piuttosto, si assiste a una **riconfigurazione progressiva** delle attività svolte, degli strumenti utilizzati e dei contesti in cui le competenze vengono attivate. In molti casi, le stesse denominazioni professionali rimarranno invariate, ma le competenze che ne definiscono la sostanza cambieranno in modo anche molto marcato. Si tratterà di mutazioni spesso silenziose, ma capaci di incidere profondamente sui percorsi occupazionali, sui processi di ingresso e permanenza nel mercato del lavoro e sulla qualità dell'esperienza professionale.

Come già discusso nel capitolo precedente, l'evoluzione di questo settore sarà determinata da una combinazione di fattori trasversali che agiranno simultaneamente: la digitalizzazione dei servizi e delle relazioni con l'utenza, la crescente attenzione verso la sostenibilità ambientale e sociale, l'ibridazione tra turismo e altre funzioni economiche e culturali, la pressione per la personalizzazione dell'offerta e la centralità dell'esperienza. Questi fenomeni si intrecceranno tra loro, generando nuove configurazioni del lavoro e delle competenze che lo definiscono. I profili professionali diventeranno più dinamici, attraversati da richieste provenienti da ambiti disciplinari diversi e richiederanno la capacità di combinare saperi tecnici, digitali, relazionali e ambientali.

Attraverso la lente analitica dello **SkillGraph**[®], il presente capitolo intende ricostruire la traiettoria evolutiva dei profili nei tre principali comparti del settore: ospitalità, agenzie di viaggio e tour operator, pubblici esercizi. La modellazione ha permesso non solo di descrivere l'articolazione interna dei cluster di competenza, ma anche di rappresentare le **trasformazioni funzionali che** stanno interessando le relazioni tra competenze e la loro distribuzione nei diversi ruoli. Ne emerge un quadro complesso, in cui le professioni non sono più definite solo da ciò che si sa fare, ma soprattutto da come le competenze vengono integrate in contesti specifici.

L'analisi si articola in *tre sezioni*.

La prima approfondisce l'evoluzione degli skillset nei diversi comparti, individuando le aree più esposte al cambiamento e ricostruendo i percorsi di trasformazione interna alle professioni.

La seconda si concentra sugli effetti di questo processo, misurando l'impatto in termini di mismatch tra offerta formativa e domanda di competenze, fenomeni di obsolescenza e configurazioni emergenti di nuove figure professionali.

La terza e ultima sezione guarda al ruolo della formazione continua come leva di adattamento strategico, mettendo in relazione l'offerta attuale con i fabbisogni futuri e interrogandosi sulla capacità dei dispositivi formativi di anticipare e accompagnare il cambiamento.

3.1. Evoluzione degli skillset

La trasformazione del lavoro nel settore turistico si manifesterà in maniera sempre più evidente attraverso l'evoluzione degli skillset professionali, intesi come **insiemi dinamici di competenze** che definiranno – più dei ruoli e delle mansioni – l'identità professionale nei diversi comparti. Non si assisterà a una semplice sostituzione tra vecchie e nuove abilità, ma a una riconfigurazione più profonda, graduale e interconnessa, destinata a riscrivere la struttura stessa delle professioni turistiche.

I trend trasformativi attualmente in atto produrranno effetti differenziati sui profili occupazionali. Alcuni di essi avranno un impatto sistemico e generalizzato, altri interesseranno specifici cluster di competenza o determinate filiere. Le analisi condotte attraverso lo SkillGraph® mettono in luce come, nella maggior parte dei casi, sarà proprio l'assetto interno delle competenze – e non la quantità assoluta di lavoro – a subire le modificazioni più rilevanti.

L'influenza dei megatrend sarà particolarmente incisiva su alcune aree culturali e ambientali. Il rafforzarsi di dinamiche legate alla **sostenibilità**, ai **cambiamenti climatici**, al **consumo responsabile** e alla **salute urbana** comporterà una progressiva estensione delle cosiddette competenze verdi, che verranno sempre più attivate anche in ruoli finora lontani da questi temi. Il linguaggio della sostenibilità farà il suo ingresso nella progettazione dei servizi, nelle relazioni con il cliente, nella selezione dei fornitori e nei processi decisionali. Non emergeranno, quindi, solo nuove professioni "verdi", ma si affermeranno profili tradizionali arricchiti e riformulati attraverso nuove sensibilità ambientali e sociali.

La **digitalizzazione** agirà come ulteriore forza trasversale. Automatizzerà molte attività routinarie, riducendo il fabbisogno di competenze a basso contenuto cognitivo, ma al tempo stesso aumenterà il bisogno di competenze digitali più complesse e integrate. I lavoratori dovranno saper gestire sistemi informativi, interpretare dati operativi, utilizzare strumenti per la personalizzazione dell'offerta e interagire con interfacce digitali evolute. L'impatto sarà trasversale ma particolarmente intenso nel comparto delle agenzie di viaggio e tour operator, dove l'adozione di piattaforme GDS, ossia di piattaforme digitali che collegano agenzie di viaggio e operatori turistici con compagnie aeree, hotel e altri

fornitori, permettendo la prenotazione centralizzata e in tempo reale di servizi turistici su scala globale, CRM predittivi e strumenti di intelligenza artificiale accelererà la trasformazione dei profili professionali esistenti.

Allo stesso tempo, **fattori demografici e culturali produrranno una pressione crescente sulle competenze relazionali**. L'invecchiamento della popolazione, l'urbanizzazione e la crescente diversità dei target turistici rafforzeranno la necessità di competenze trasversali avanzate, come la comunicazione interculturale, la gestione dello stress, l'adattabilità e l'empatia. Le soft skill, che oggi sono spesso considerate un complemento, diventeranno nei prossimi anni una componente strutturale e strategica anche per i ruoli a maggiore operatività, soprattutto nell'ospitalità e nella ristorazione.

La figura seguente restituisce visivamente questa articolazione, mettendo in evidenza – per ciascun megatrend – la natura dell'impatto prevalente. In alcuni casi, i trend agiranno principalmente sulla quantità e tipologia della domanda di lavoro, in altri produrranno trasformazioni profonde nei contenuti professionali, nei modi di esercitare la professione, nei contesti organizzativi in cui essa sarà collocata. Si tratterà di effetti non lineari, con configurazioni differenti tra comparti. Nei pubblici esercizi, ad esempio, molte trasformazioni saranno bilanciate tra domanda e skillset, mentre nell'ospitalità sarà la trasformazione delle competenze a guidare l'innovazione interna. Le agenzie di viaggio, infine, si confronteranno con un quadro più frammentato, dove le modificazioni quantitative della domanda andranno di pari passo con una profonda ibridazione tra skill tecniche, digitali e narrative.

L'analisi dell'evoluzione degli skillset nel settore turistico si basa su una valutazione qualitativa dell'impatto di diversi microtrend che riflettono le dinamiche più significative attese per i prossimi anni. La figura evidenzia come le competenze richieste ai lavoratori del turismo subiranno trasformazioni rilevanti, con particolare riferimento alle aree dell'accelerazione tecnologica, della sostenibilità ambientale, dell'evoluzione demografica e della crescente digitalizzazione.

Nel **breve termine**, emerge con forza la necessità di rispondere a trend come l'aumento dell'**uso dell'Intelligenza Artificiale nei processi decisionali** (media 65%) e una maggiore attenzione alla sostenibilità nelle produzioni (media 60%). Questi trend comportano lo sviluppo di

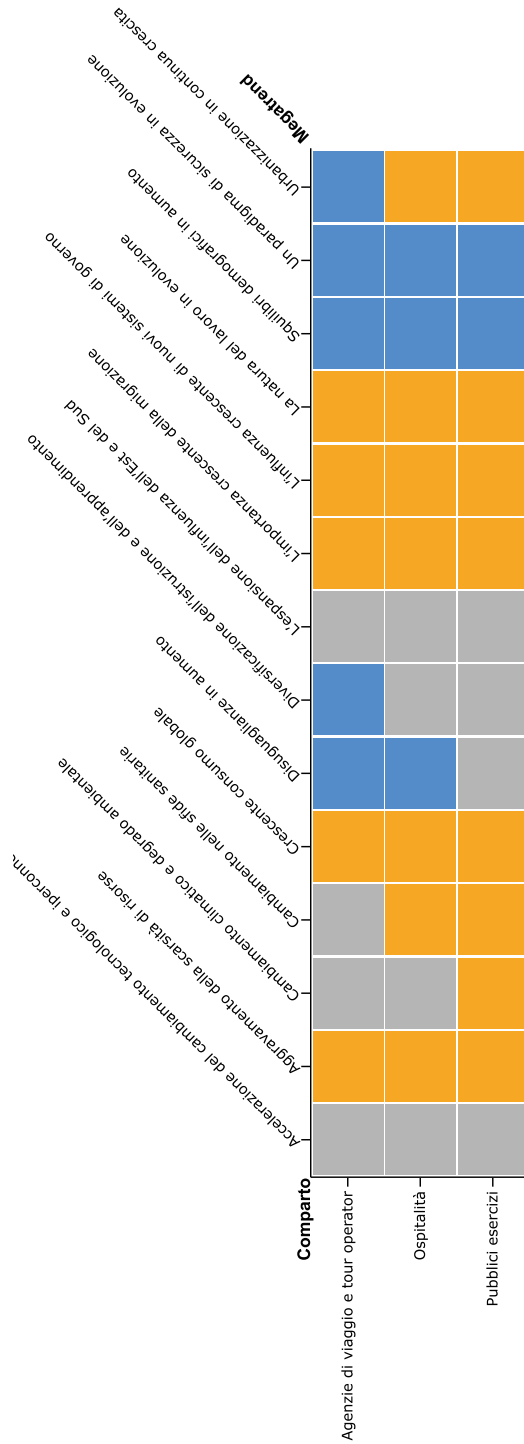


Figura 14. Effetto prevalente dei megatrend sui comparti del turismo.

competenze specifiche legate alla **capacità di interazione uomo-macchina**, **gestione di sistemi automatizzati** e **capacità di integrare la sostenibilità** nelle pratiche quotidiane del turismo. Allo stesso tempo, si manifestano problematiche legate all'**impatto dell'overtourism sugli ecosistemi locali** (media 61%), che richiedono competenze nella **gestione responsabile e sostenibile dei flussi turistici**, così come la necessità di **adattare strutture ricettive ai bisogni di una clientela senior** (media 63%) e a esigenze di **ospitalità e medical wellness** (media 61%), sollecitando competenze specifiche in ambito socio-sanitario e gerontologico.

Nel **medio periodo**, a partire dal 2027 e verso il 2030, l'accentuazione della digitalizzazione dei servizi turistici (media 55% per **ottimizzazione delle risorse alberghiere tramite machine learning** e media 50% per l'**adozione di esperienze di viaggio aumentate tramite realtà virtuale**) pone l'accento su competenze avanzate nella gestione e analisi dei dati, nonché su capacità progettuali legate all'offerta di esperienze immersive e personalizzate. Parallelamente, si afferma con sempre maggiore forza il turismo sostenibile (media 48% per turismo slow e sostenibile e media 49% per transizione verso energie rinnovabili), che richiede competenze legate a modelli di economia circolare, innovazione nei materiali sostenibili e gestione dell'impatto ambientale.

Sul **lungo periodo**, dopo il 2030, vediamo l'emergere di esigenze legate alla **sostenibilità sociale**, con particolare attenzione alla riduzione delle disuguaglianze nell'accesso ai servizi turistici (media 33%), la valorizzazione di un'offerta turistica senior-friendly (media 34%), e l'intensificazione della personalizzazione delle esperienze turistiche tramite l'intelligenza artificiale conversazionale (media 31%). In questo scenario, diventa cruciale sviluppare competenze trasversali capaci di affrontare le nuove sfide etiche e sociali, così come capacità tecniche e digitali avanzate per gestire sistemi intelligenti e offrire esperienze turistiche altamente personalizzate.

Per approfondire quali siano le competenze maggiormente coinvolte in questo cambiamento si introduce il concetto di SkillGraph®, un modello reticolare che non si limita a considerare le competenze in modo isolato, ma ne valorizza le relazioni e interconnessioni. Questo approccio è particolarmente utile nel settore turistico, in cui l'evoluzione

professionale non riguarda solo l'introduzione di nuove competenze, ma anche la modifica delle relazioni tra skill esistenti, determinando percorsi di crescita e adattamento più articolati.

Ai fini di questa prima analisi, utilizzando il **framework ESCO**, sono stati identificati i principali nuclei di competenza del settore turistico, aggregando le competenze specifiche in categorie funzionali per comprendere il modello di competenze AS-IS. I nuclei di competenza comprendono competenze di base, soft, digitali, tecniche e verdi.

Le **competenze di base** si concentrano sull'alfabetizzazione linguistica e numerica, fondamentale per interagire efficacemente con una clientela diversificata e gestire dati operativi.

Le **competenze soft** invece includono cluster fondamentali come la collaborazione e le relazioni interpersonali, la creatività e il pensiero laterale, essenziali per sviluppare soluzioni innovative e migliorare l'esperienza del cliente, nonché le competenze di autogestione, cruciali per mantenere efficienza operativa e proattività.

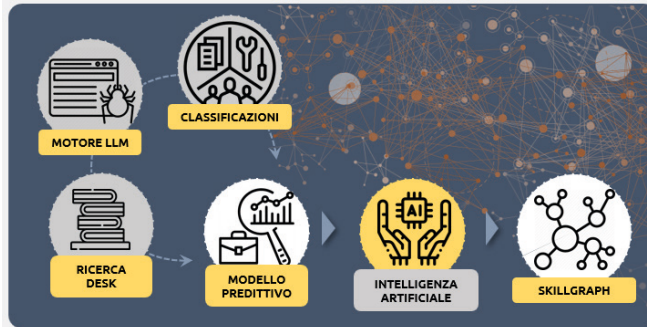
Dall'altro lato, le **competenze digitali** rappresentano un asse sempre più cruciale e sono articolate in alfabetizzazione digitale e sicurezza, analisi e interpretazione dei dati operativi, comunicazione e promozione digitale e utilizzo di strumenti gestionali digitali. Queste competenze sono necessarie per gestire, ad esempio, piattaforme tecnologiche avanzate, analizzare trend di mercato e garantire una presenza digitale efficace.

Le **competenze tecniche** invece includono la gestione operativa multicanale e l'accoglienza e gestione ospiti, focalizzate sull'erogazione di servizi turistici di alta qualità, soddisfacendo le esigenze di clienti sempre più esigenti.

Infine, le **competenze verdi** si concentrano sulla qualità del servizio e customer care, competenze manageriali e di governance e consumo consapevole, riflettendo una crescente attenzione alla sostenibilità ambientale e sociale, fondamentale per rispondere alle aspettative dei clienti e alle normative in continua evoluzione.

Box 5. SkillGraph®: un modello reticolare per comprendere l'evoluzione delle competenze.

Nel presente studio, l'evoluzione delle competenze turistiche viene analizzata attraverso SkillGraph®, uno strumento avanzato di rappresentazione reticolare che supera la logica delle competenze viste come elementi isolati. SkillGraph® costruisce, per ogni professione, una struttura a grafo (rete) in cui le competenze sono rappresentate come **nodi**, ciascuno associato a un valore di **complessità**, mentre le connessioni (archi) tra i nodi descrivono **come queste competenze si influenzano reciprocamente** e in che modo la loro combinazione contribuisce all'importanza complessiva di ciascuna nel contesto lavorativo reale.



Il modello è costruito attraverso un **motore di intelligenza artificiale** che analizza semanticamente le relazioni implicite presenti nelle descrizioni delle tre dimensioni chiave dello standard europeo ESCO (Occupations, Skills e Qualifications). A partire da queste analisi, SkillGraph® genera una rappresentazione delle professioni come **ecosistemi dinamici di competenze**.

Le relazioni semantiche identificate vengono ulteriormente **raffinate e validate** attraverso un processo di **Natural Language Processing (NLP)** applicato a dati del mercato del lavoro in tempo reale. Il sistema analizza le offerte di lavoro pubblicate sulle principali piattaforme di recruiting, integrandole con contenuti provenienti da un insieme selezionato di fonti online ritenute rilevanti per il settore.

Nel contesto del turismo, SkillGraph® offre **tre vantaggi fondamentali**:

- Una capacità predittiva nell'analisi delle competenze: grazie all'elaborazione semantica dei profili professionali, il modello consente di **prevedere l'evoluzione dei fabbisogni** professionali, supportando le imprese e le istituzioni nella pianificazione futura.
- L'identificazione delle competenze critiche: SkillGraph® consente di individuare **quali competenze sono centrali per il funzionamento della rete professionale** e come esse siano interconnesse, contribuendo all'efficacia complessiva dell'azione lavorativa.
- Un supporto mirato alla formazione: grazie alla mappatura dettagliata dei gap di competenza, il modello aiuta a **costruire percorsi di upskilling e reskilling personalizzati**, fondamentali per accompagnare i lavoratori nel rispondere alle nuove esigenze del mercato e alle aspettative di un cliente sempre più evoluto.

SkillGraph® consente non solo di visualizzare l'insieme delle competenze che caratterizzano una professione, ma anche di comprendere **come queste si attivano insieme**, di leggere la struttura profonda delle trasformazioni in atto e di supportare la progettazione formativa con un approccio basato su **interconnessioni reali e scenari predittivi**.

Per poter analizzare l'effetto dei trend sui singoli nuclei di competenza, è stato definito un profilo tipico del settore turistico, che riassume le caratteristiche comuni ai lavoratori del comparto, senza tuttavia entrare nella specificità delle numerose professioni indagate.

In questo profilo, ciascun cluster di competenza è rappresentato con una dimensione proporzionale alla sua importanza relativa. Inoltre, lo spessore delle relazioni tra i cluster indica l'importanza della loro co-mobilitazione, ovvero la capacità di attivare simultaneamente più competenze per realizzare attività lavorative complesse in maniera efficace e performante. In questo senso, la configurazione strutturale dei cluster, cioè come questi si collegano e interagiscono tra loro, assume una rilevanza cruciale.

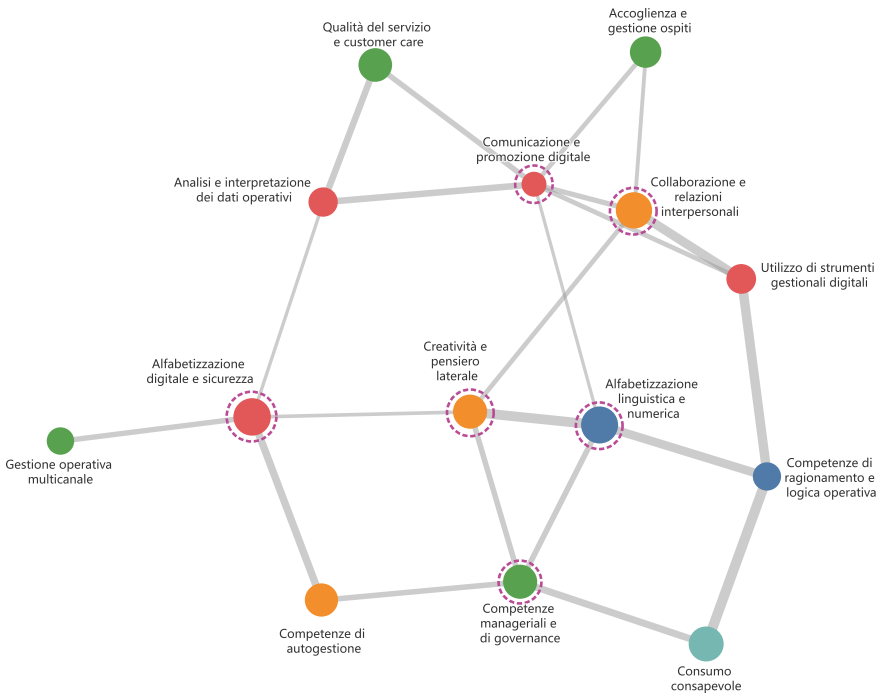


Figura 15. Skillgraph® AS-IS del profilo tipico del settore turistico.

Alcuni cluster, evidenziati con un contorno viola tratteggiato, rivestono un ruolo fondamentale che va ben oltre la loro valenza individuale. Questi **cluster di collegamento (hub)** presentano un numero maggiore di connessioni rispetto agli altri, funzionando da snodi essenziali per la co-attivazione delle competenze. Senza la presenza di questi cluster hub, infatti, verrebbe meno la co-mobilitazione, limitando notevolmente la capacità dei lavoratori di erogare le proprie attività lavorative con efficacia e rispondere alle sfide professionali del settore turistico in modo integrato e multidimensionale.

Il grafico presentato evidenzia chiaramente la struttura complessa e interconnessa delle competenze nel settore turistico. Questo modello reticolare offre una rappresentazione visiva dell'importanza relativa e delle interazioni tra differenti cluster di competenze, offrendo una base analitica fondamentale per comprendere come i lavoratori del turismo possano adattarsi efficacemente alle sfide emergenti dai nuovi trend.

Il grafo SkillGraph® del settore turistico restituisce una visione articolata e integrata della configurazione delle competenze che caratterizzano il profilo medio dei lavoratori del comparto. Attraverso l'osservazione delle dimensioni dei cluster e delle connessioni che li legano, emergono con chiarezza **i cluster di competenza oggi più centrali**, insieme alle **relazioni funzionali che ne sostengono la co-mobilitazione** nei contesti operativi.

Tra i cluster a maggiore rilevanza spiccano **Alfabetizzazione digitale e sicurezza, Alfabetizzazione linguistica e numerica, Collaborazione e relazioni interpersonali e Consumo consapevole**. Si tratta di competenze trasversali, che riflettono le grandi transizioni che attraversano il turismo: digitalizzazione, internazionalizzazione, gestione delle relazioni in ambienti complessi e, soprattutto, la crescente attenzione alla sostenibilità ambientale e sociale. La dimensione digitale si articola ulteriormente attraverso l'importanza dei cluster **Comunicazione e promozione digitale, Analisi e interpretazione dei dati operativi e Utilizzo di strumenti gestionali digitali**, evidenziando come il lavoro turistico oggi richieda non solo l'uso consapevole della tecnologia, ma anche la capacità di leggere, governare e trasformare i dati in decisioni operative. Ma è osservando le **relazioni tra cluster** che si coglie la vera architettura delle competenze: non conta solo possedere una

competenza, ma saperla attivare insieme ad altre in modo coordinato. Tra le relazioni più forti troviamo quella tra **Consumo consapevole e Competenze di ragionamento e logica operativa**, a indicare come la sostenibilità, per essere agita, richieda capacità analitiche, scelte razionali e pianificazione. Significativa anche la relazione tra **Competenze di ragionamento e Utilizzo di strumenti gestionali digitali**, che mostra l'interdipendenza tra capacità decisionali e strumenti tecnologici, sempre più utilizzati per monitorare flussi, ottimizzare costi e migliorare la qualità del servizio.

Una connessione molto solida emerge anche tra **Creatività e pensiero laterale e Alfabetizzazione linguistica e numerica**: questo legame evidenzia quanto oggi l'innovazione nell'offerta turistica non sia solo una questione creativa, ma richieda una base solida di padronanza linguistica e capacità di rappresentazione simbolica, utile tanto nella progettazione di esperienze quanto nella comunicazione con clienti eterogenei.

Alcuni cluster si configurano come **veri e propri hub di collegamento**, ossia snodi che collegano mondi diversi all'interno del profilo professionale. **Collaborazione e relazioni interpersonali** è uno di questi: agisce come ponte tra le competenze tecniche, come **Accoglienza e gestione ospiti**, e quelle più legate alla comunicazione e alla gestione esperienziale, come **Creatività, Customer care e Promozione digitale**. Anche **Alfabetizzazione digitale e sicurezza** svolge un ruolo da catalizzatore, connessa tanto alle competenze analitiche e gestionali quanto a quelle comunicative e di autogestione. Questi hub sono essenziali per abilitare l'interoperabilità tra competenze, condizione necessaria per l'efficacia operativa.

Nella sua complessità, il grafo non descrive un semplice elenco di competenze, ma rappresenta una **rete dinamica di saperi che si attivano in modo congiunto**, costruendo un ecosistema professionale complesso, fluido e adattivo. È proprio in questa rete che si legge il profilo del lavoratore turistico del futuro: un profilo che deve saper integrare linguaggio e dati, tecnologia e relazione, sostenibilità e progettualità. La capacità di formare queste relazioni – prima ancora che i singoli saperi – sarà la vera chiave per costruire un'offerta formativa utile, per orientare le traiettorie di carriera e per guidare con efficacia le politiche del lavoro nel turismo

che verrà. La struttura complessiva dello SkillGraph® dimostra, infatti, come il successo nel settore turistico non dipenda soltanto dalla presenza di singole competenze, bensì dalla capacità integrata e co-attivata dei lavoratori di mobilitare simultaneamente molteplici competenze trasversali e specialistiche. I cluster hub, in particolare, emergono come elementi essenziali che permettono l'interconnessione funzionale delle competenze, garantendo performance lavorative più elevate e una maggiore capacità di adattamento e innovazione in risposta ai trend e alle sfide emergenti nel panorama turistico contemporaneo.

D'altra parte, lo SkillGraph® identificato, in questa fase per il livello medio per il settore turistico, nella sua struttura attuale, è destinato a subire trasformazioni significative nel prossimo decennio, guidate dai trend strutturali che investono l'economia del turismo: digitalizzazione, sostenibilità ambientale, evoluzione demografica, cambiamenti nei comportamenti di consumo e innovazione nei modelli organizzativi.

La figura 16 sintetizza efficacemente come i principali cluster di competenze del settore turistico tenderanno a modificarsi da qui fino al 2035 in risposta agli effetti trasformativi dei trend analizzati. Si evidenziano significative variazioni, sia in termini di crescita sia di decrescita di importanza relativa dei cluster, differenziate nei tre comparti principali del turismo: agenzie di viaggio e tour operator, ospitalità e pubblici esercizi.

Nel comparto delle **agenzie di viaggio e tour operator**, si prevede una forte espansione del cluster **Alfabetizzazione digitale e sicurezza** (+38%), accompagnata da una crescita significativa di **Utilizzo di strumenti gestionali digitali** (+37%) e **Comunicazione e promozione digitale** (+34%). Queste variazioni riflettono l'incremento della digitalizzazione dei servizi informativi e commerciali e la crescente adozione di tecnologie per la personalizzazione dell'offerta e la relazione con il cliente. In parallelo, emergono aumenti importanti nel cluster **Consumo consapevole** (+36%), a conferma dell'influenza crescente della sostenibilità nella **progettazione dei pacchetti turistici. Di contro, si registra una forte decrescita nella significatività di Alfabetizzazione linguistica e numerica** (-29%) e **Accoglienza e gestione ospiti** (-18%), probabilmente in virtù dell'automazione e della remotizzazione di molte funzioni di front-office e contatto diretto con il cliente.



Figura 16. Evoluzione dei cluster di competenza del settore del turismo fino al 2035.

Nel settore dell'ospitalità, **le trasformazioni si distribuiscono in modo più bilanciato**. Le competenze digitali mostrano variazioni positive importanti: **Comunicazione e promozione digitale** cresce del 40%, **Analisi e interpretazione dei dati operativi** del 26% e **Utilizzo di strumenti gestionali digitali** del 33%, confermando un'evoluzione della funzione alberghiera verso modelli gestionali più data-driven e integrati. Anche il cluster **Consumo consapevole** registra un significativo +32%, in linea con l'adozione diffusa di pratiche green, e la crescente attenzione dei clienti verso strutture sostenibili. È interessante notare che anche le competenze soft, come **Creatività e pensiero laterale** (+24%) e **Collaborazione e relazioni interpersonali** (+24%), rafforzano la loro centralità, evidenziando il bisogno di adattabilità, innovazione e capacità relazionale in un contesto in rapida trasformazione. In controtendenza, il cluster **Alfabetizzazione linguistica e numerica** perde rilevanza (-11%), probabilmente in conseguenza dell'aumento dell'automazione nei processi informativi di base e nella comunicazione standardizzata e dell'aumento dell'impiego di soluzioni di intelligenza artificiale.

I **pubblici esercizi** evidenziano un'evoluzione altrettanto chiara. A fronte della perdita di significatività in **Alfabetizzazione linguistica e numerica** (-20%) e in **Qualità del servizio e customer care** (-9%), si osserva un forte incremento nei cluster più strategici in prospettiva: **Consumo consapevole** (+43%), (+41%) e **Creatività e pensiero laterale** (+42%). Questi cambiamenti indicano un forte orientamento alla sostenibilità, all'innovazione dei format di consumo e all'utilizzo del digitale anche nei servizi ad alto tasso di relazione diretta con il cliente. Aumenta inoltre la rilevanza di **Competenze di autogestione** (+32%) e **Collaborazione e relazioni interpersonali** (+29%), evidenziando una crescente richiesta di flessibilità operativa e capacità di gestione autonoma del lavoro, spesso in contesti frenetici e soggetti a cicli di domanda instabili.

Nel complesso, si osserva un rafforzamento deciso dei cluster legati alla dimensione digitale, alla sostenibilità ambientale e sociale, alla creatività e all'intelligenza relazionale. Di contro, i cluster più legati a competenze di base, come l'alfabetizzazione linguistica e numerica, mostrano un calo di rilevanza trasversale ai comparti, lasciando spazio a capacità più complesse, integrate e contestualizzate. **Questo processo non è solo quantitativo**: modifica le configurazioni dello SkillGraph®,

agendo sulla struttura dei collegamenti tra cluster e alterando gli hub di co-mobilitazione delle competenze.

La conseguenza più importante è che la performance lavorativa nel turismo del prossimo decennio dipenderà non solo dal possesso di singole competenze, ma dalla capacità del sistema professionale di rigenerare i propri snodi strategici, riconfigurando gli hub di collegamento per sostenere la co-attivazione di competenze nuove, trasversali e complesse. Per questa ragione, i percorsi formativi e di aggiornamento dovranno guardare con attenzione non solo all'aggiornamento dei contenuti, ma alla loro struttura reticolare e al ruolo che ciascun cluster gioca nella dinamica del lavoro turistico contemporaneo.

Tabella 1. Competenze nel settore del turismo soggette a maggiore/minore variazione di significatività fino al 2035.

Competenza	Variazione significatività (%)
Social media e digital marketing	+45%
Utilizzo di intelligenza artificiale (ChatGPT e Gemini) per il marketing turistico	+42%
Analisi dei dati tramite dashboard nei servizi turistici	+38%
Problem solving in contesti complessi	+32%
Empowerment e identità professionale (proattività, self management, leadership personale)	+30%
Competenza	Variazione significatività (%)
Gestione documentale	-35%
Calcoli manuali per gestione prenotazioni e conti in reception o sala	-30%
Servizio al cliente standardizzato senza personalizzazione	-28%
Manualità operativa tradizionale nella gestione del cliente in presenza	-25%
Comunicazione telefonica tradizionale (non integrata nei canali digitali)	-20%

La tabella precedente mette in evidenza le specifiche competenze nel settore del turismo che, entro il 2035, saranno soggette alle maggiori variazioni in termini di significatività, offrendo così una chiave di lettura più dettagliata dei cambiamenti osservati a livello dei cluster. Essa si suddivide in due blocchi: da un lato le competenze con la maggiore crescita di rilevanza, dall'altro quelle destinate a perdere importanza nel contesto professionale del turismo.

Tra le competenze in maggiore espansione, al primo posto si colloca il **Social media e digital marketing** con un incremento del +45%. Questo dato è pienamente coerente con l'evoluzione della promozione turistica verso ambienti digitali, dove la costruzione della reputazione online, la personalizzazione delle campagne pubblicitarie e l'interazione in tempo reale con gli utenti sono ormai essenziali. L'utilizzo dell'intelligenza artificiale nel marketing turistico, che comprende strumenti come ChatGPT e Gemini (+42%), segue lo stesso orientamento: queste tecnologie permettono di generare contenuti, profilare utenti e automatizzare interazioni, aumentando l'efficienza e la rilevanza dei messaggi promozionali.

Anche l'**Analisi dei dati tramite dashboard nei servizi turistici** (+38%) si inserisce nel quadro di una crescente *datafication* delle attività operative. L'adozione di strumenti digitali per il monitoraggio delle performance, la lettura delle recensioni e il controllo dei flussi turistici consente una gestione più proattiva e strategica dell'offerta, e rende questa competenza imprescindibile in tutte le funzioni gestionali e decisionali.

Il **Problem solving in contesti complessi** (+32%) guadagna significatività in un contesto caratterizzato da volatilità della domanda, variabilità delle normative (es. sanitarie o ambientali), e crescente aspettativa di personalizzazione dei servizi. La capacità di affrontare situazioni incerte e trovare soluzioni creative diventa un asset cruciale, in particolare nei ruoli a contatto diretto con il cliente.

Infine, **Empowerment e identità professionale** (+30%) riflette l'importanza crescente di competenze metacognitive come l'autonomia, la gestione del tempo, la leadership personale e la capacità di agire in modo proattivo. In un sistema turistico sempre più basato su reti collaborative, auto-organizzate e flessibili, la costruzione di un'identità professionale forte e dinamica è una condizione abilitante per la qualità del servizio e per l'innovazione continua.

Sul versante opposto, le competenze che perderanno significatività sono in gran parte associate a pratiche tradizionali, standardizzate e manuali. La **Gestione documentale** (-35%) e la **gestione delle prenotazioni** (-30%) sono progressivamente superate dall'automazione e dai sistemi integrati di prenotazione e gestione clienti (PMS, CRM, channel manager). Il **Servizio al cliente standardizzato senza personalizzazione** (-28%) è percepito come inadeguato rispetto alle attuali aspettative dei turisti, che cercano esperienze su misura, autentiche e differenziate.

La **Manualità operativa tradizionale nella gestione del cliente in presenza** (-25%) e la **Comunicazione telefonica** (-20%) registrano un calo dovuto alla diffusione di modalità ibride e multicanale, che richiedono invece competenze digitali e capacità di interazione simultanea su più canali (social, email, chatbot, sistemi di prenotazione online). In sostanza, le attività operative ripetitive e codificate lasciano il passo a competenze più flessibili, tecnologiche e orientate all'interazione digitale.

Questi dati confermano che la trasformazione del settore turistico non è solo una questione di nuove tecnologie, ma anche di cambiamento dei modelli professionali, con una netta valorizzazione delle capacità cognitive, relazionali e digitali rispetto a quelle operative tradizionali. Per questo motivo, la pianificazione della formazione futura dovrà concentrarsi su percorsi che supportino l'upskilling e il reskilling dei lavoratori, indirizzandoli verso queste nuove traiettorie di significato.

D'altra parte, oltre ai singoli cluster di competenza, anche le relazioni tra competenze sono soggette a trasformazione. La tabella successiva fornisce un approfondimento strategico sulle variazioni di significatività che, entro il 2035, le interesseranno. All'interno del modello reticolare descritto dallo SkillGraph®, le connessioni tra competenze rappresentano infatti gli assi portanti della co-mobilitazione, ovvero la capacità dei lavoratori di attivare in modo coordinato e sinergico più competenze per affrontare situazioni complesse e fornire servizi integrati. È dunque di particolare rilievo osservare come queste relazioni evolveranno, poiché modificano la configurazione stessa del sistema professionale.

Tabella 2. Relazioni tra competenze nel settore del turismo soggette a maggiore\minore variazione di significatività fino al 2035.

Cluster di origine	Cluster di destinazione	Variazione significatività (%)
Comunicazione e promozione digitale	Analisi e interpretazione dei dati operativi	+40%
Consumo consapevole	Competenze manageriali e di governance	+39%
Competenze di autogestione	Tecniche di servizio al cliente	+38%
Collaborazione e relazioni interpersonali	Tecniche di servizio al cliente	+35%
Alfabetizzazione linguistica e numerica	Sostenibilità ambientale	+34%
Competenze di ragionamento e logica operativa	Analisi e interpretazione dei dati operativi	+27%
Alfabetizzazione linguistica e numerica	Gestione della sicurezza alimentare	+21%
Competenze di autogestione	Comunicazione e promozione digitale	+18%
Comunicazione e promozione digitale	Servizi F&B e ospitalità operativa	+18%
Alfabetizzazione digitale e sicurezza	Digitalizzazione dei processi di servizio	+15%
Comunicazione e promozione digitale	Collaborazione e relazioni interpersonali	+15%
Collaborazione e relazioni interpersonali	Creatività e pensiero laterale	+13%
Comunicazione e promozione digitale	Digitalizzazione dei processi di servizio	+12%
Alfabetizzazione linguistica e numerica	Analisi e interpretazione dei dati operativi	+11%
Competenze di autogestione	Gestione della sicurezza alimentare	+11%
Alfabetizzazione digitale e sicurezza	Gestione della sicurezza alimentare	-11%
Alfabetizzazione linguistica e numerica	Uso di tecnologie in sala e cucina	-13%
Collaborazione e relazioni interpersonali	Alfabetizzazione linguistica e numerica	-13%
Competenze di autogestione	Gestione operativa multicanale	-13%
Competenze di ragionamento e logica operativa	Digitalizzazione dei processi di servizio	-15%
Collaborazione e relazioni interpersonali	Qualità del servizio e customer care	-15%
Competenze di autogestione	Alfabetizzazione linguistica e numerica	-16%
Alfabetizzazione digitale e sicurezza	Gestione operativa multicanale	-21%
Collaborazione e relazioni interpersonali	Manutenzione, pulizia e sicurezza	-29%

Tra le relazioni in forte crescita, spicca quella **Comunicazione e promozione digitale↔Analisi e interpretazione dei dati operativi**, che segna un aumento di significatività del +40%. Questo trend è pienamente coerente con la crescente centralità dell'analisi dei dati per la personalizzazione delle campagne promozionali, il monitoraggio dei comportamenti dei visitatori e l'ottimizzazione delle performance nei contesti digitali. In altre parole, le strategie di marketing digitale saranno sempre più basate su insight quantitativi e su una gestione continua del dato.

A seguire, la relazione **Consumo consapevole↔Competenze manageriali e di governance** cresce del +39%, a dimostrazione del fatto che le scelte sostenibili non possono più essere considerate un aspetto etico o accessorio, ma devono essere governate e pianificate in modo strategico, integrandosi nella gestione operativa, nei modelli di business e nei processi decisionali.

Anche le relazioni che connettono cluster soft a cluster di servizio sono in crescita: **Competenze di autogestione↔Tecniche di servizio al cliente** (+38%) e **Collaborazione e relazioni interpersonali↔Tecniche di servizio al cliente** (+35%) indicano un'evoluzione delle competenze di front-line, dove non è più sufficiente padroneggiare gli aspetti tecnici del servizio, ma diventa imprescindibile saper gestire se stessi e le proprie relazioni in contesti dinamici, multiculturali e spesso stressanti.

La relazione **Alfabetizzazione linguistica e numerica↔Sostenibilità ambientale** (+34%) suggerisce invece che la transizione verde richiederà competenze di comprensione e comunicazione di indicatori ambientali, dati quantitativi relativi all'impatto, norme e certificazioni: la sostenibilità sarà sempre più una questione anche di alfabetizzazione tecnico-scientifica, non solo valoriale.

Più in generale, si osserva una tendenza trasversale alla crescita delle relazioni tra competenze digitali e operative, come nel caso di **Alfabetizzazione digitale e sicurezza↔Digitalizzazione dei processi di servizio** (+15%) e **Comunicazione e promozione digitale↔Servizi F&B e ospitalità operativa** (+18%). Questo indica che la digitalizzazione penetrerà sempre più in profondità nelle attività operative quotidiane e non solo nei canali promozionali o informativi.

Al contrario, le relazioni in decrescita mostrano un progressivo disallineamento rispetto al nuovo assetto del lavoro nel turismo. La relazione **Collaborazione e relazioni interpersonali** ↔ **Manutenzione, pulizia e sicurezza** è quella che decresce maggiormente (-29%), suggerendo una minore integrazione tra le competenze relazionali e i servizi più manuali o standardizzati, probabilmente perché questi ultimi verranno progressivamente automatizzati o esternalizzati.

La relazione **Alfabetizzazione digitale e sicurezza** ↔ **Gestione della sicurezza alimentare** (-11%) segnala una decrescente interconnessione tra la digitalizzazione e le pratiche HACCP di base, che potrebbero essere gestite da strumenti automatizzati o integrati nei sistemi di gestione, riducendo la necessità di co-attivazione diretta da parte del personale.

Alcune relazioni in calo sono particolarmente indicative di un cambio culturale. Ad esempio, **Alfabetizzazione linguistica e numerica** ↔ **Uso di tecnologie in sala e cucina** (-13%) e **Competenze di autogestione** ↔ **Gestione operativa multicanale** (-16%) mostrano come le attività tecniche o multicanale tenderanno ad essere sempre più supportate da sistemi digitali che riducono la richiesta di competenze numeriche/manuali o di gestione individuale della complessità.

Le trasformazioni previste non alterano solo il peso delle singole competenze, ma ridefiniscono l'architettura delle interazioni tra cluster, influenzando direttamente la struttura dello SkillGraph®. Le relazioni che crescono sono quelle che collegano il digitale all'analisi, la sostenibilità alla gestione, l'autonomia e la relazione al servizio. Quelle che si riducono, invece, sono quelle che legavano competenze di base o soft a funzioni standardizzate. Ne deriva una **rete sempre più dinamica**, in cui le competenze si attivano con logiche di prossimità cognitiva, strategica e tecnologica, e non più solo per affinità di ruolo o di funzione.

L'analisi svolta finora ha preso in considerazione le competenze generali che caratterizzano il profilo medio di un lavoratore impiegato nel turismo, restituendo una visione di insieme utile a comprendere la struttura portante dello SkillGraph® del settore. Tuttavia, ogni professione turistica — e più in generale ogni ambito operativo — presenta delle specificità che si riflettono nella configurazione delle competenze attivate con maggiore intensità. Sebbene non sia possibile, in questa

sede, entrare nel dettaglio delle circa 400 professioni mappate nel settore, è comunque possibile affinare l'analisi osservando le particolarità che emergono a livello di comparto.

Ciascun comparto — agenzie di viaggio e tour operator, ospitalità, pubblici esercizi — attiva infatti, oltre ai cluster comuni al profilo medio del lavoratore turistico, anche alcuni **cluster specifici** che riflettono le peculiarità delle attività svolte, i contesti organizzativi e i canali di relazione con il cliente. Questi cluster si aggiungono alla base comune, arricchendo lo SkillGraph® con componenti distintive che aiutano a delineare un'identità professionale più aderente alla realtà operativa di ciascun ambito.

In questo modo, l'approccio multilivello al profilo di competenza — che parte da un nucleo trasversale e si estende a configurazioni comparto-specifiche — consente di cogliere le differenze funzionali che incidono sull'organizzazione del lavoro, sulle traiettorie di sviluppo professionale e sui fabbisogni formativi. Nei paragrafi che seguono, verranno quindi descritti i cluster di competenza che, per ciascun comparto, si affiancano a quelli generali, contribuendo a caratterizzarne il profilo medio in modo più puntuale.

Comparto Ospitalità

Nel comparto dell'ospitalità, le variazioni previste nella significatività dei cluster di competenza entro il 2035, come riportato nella tabella successiva, riflettono l'effetto di una trasformazione profonda delle priorità operative e gestionali all'interno delle strutture ricettive. Il modello evidenzia in particolare una crescita dei cluster legati alla sostenibilità e alla digitalizzazione, e una progressiva contrazione di quelli legati alle funzioni operative tradizionali. Questo andamento è coerente con i megatrend già descritti a livello di settore e con le dinamiche specifiche dell'evoluzione dell'hospitality.

Tabella 3. Cluster di competenza soggetti a maggiore\minore variazione di significatività nel comparto Ospitalità fino al 2035.

Nucleo	Cluster	Variazione significatività (%)
Competenze verdi	Progettazione sostenibile	+33%
Competenze verdi	Sostenibilità ambientale	+25%
Competenze digitali	Digitalizzazione dei processi di servizio	+20%
Competenze tecniche	Gestione della qualità alberghiera	+10%
Competenze tecniche	Gestione delle prenotazioni e disponibilità	0%
Competenze tecniche	Servizi F&B e ospitalità operativa	-5%
Competenze tecniche	Reception e front office evoluto	-10%
Competenze tecniche	Manutenzione, pulizia e sicurezza	-12%
Competenze tecniche	Gestione eventi e animazione	-15%

Il cluster **Progettazione sostenibile**, appartenente al nucleo delle competenze verdi, mostra un incremento significativo del +33%. Questo dato evidenzia come l'attenzione alla sostenibilità ambientale non si limiti più a pratiche gestionali superficiali (es. raccolta differenziata o riduzione dei consumi), ma stia diventando una componente strategica nella pianificazione e nella progettazione dell'offerta alberghiera. Le strutture turistiche sono sempre più chiamate a ripensare i propri spazi, servizi e approvvigionamenti in un'ottica green, anche in risposta a standard internazionali e aspettative dei clienti.

In modo complementare, il cluster **Sostenibilità ambientale** guadagna un ulteriore +25%, confermando che non solo la progettazione, ma anche la gestione ordinaria delle strutture dovrà incorporare pratiche sostenibili. Questo trend è alimentato da una domanda turistica sempre più sensibile all'impatto ambientale, dalla necessità di contenere i costi attraverso l'efficienza energetica e dalla diffusione di sistemi di certificazione della qualità ambientale.

Sul fronte della trasformazione digitale, il cluster **Digitalizzazione dei processi di servizio** registra una variazione positiva del +20%, indicando che i processi operativi — dalla gestione delle prenotazioni alla

check-in experience, dal servizio in camera al customer care — saranno sempre più integrati in ecosistemi digitali, automatizzati e interconnessi. Questo processo non sostituisce l'interazione umana, ma la completa e la rende più efficiente, personalizzata e tracciabile.

Tra le competenze tecniche, si osserva una crescita moderata della **Gestione della qualità alberghiera** (+10%), a conferma del fatto che la digitalizzazione e la sostenibilità non annullano il bisogno di monitorare, misurare e garantire standard elevati e costanti nel servizio. La qualità resta un criterio competitivo centrale, anche se reinterpretato alla luce delle nuove aspettative dell'ospite.

Diversamente, altri cluster tecnici mostrano una tendenza alla stabilità o al calo. **Gestione delle prenotazioni e disponibilità** mantiene una variazione nulla, indicando una funzione che, pur importante, è ormai fortemente standardizzata e digitalizzata, con un ruolo operativo relativamente stabile. In calo invece sono i cluster **Servizi F&B e ospitalità operativa** (-5%) e **Reception e front office evoluto** (-10%), che suggeriscono una progressiva automazione delle attività di accoglienza e somministrazione, ma anche una redistribuzione delle competenze verso aspetti relazionali e digitali più complessi. La crescita dei canali self-service e la diffusione di esperienze contactless, accelerate anche dalla pandemia, ne sono una spiegazione plausibile.

Ancora più marcata è la decrescita della significatività per **Manutenzione, pulizia e sicurezza** (-12%) e **Gestione eventi e animazione** (-15%). Queste attività, pur rimanendo essenziali, vedranno probabilmente una forte esternalizzazione o automazione (es. robotica per la pulizia, sistemi smart per la sicurezza), oltre che una razionalizzazione legata alla digitalizzazione dei flussi. L'animazione e gli eventi, invece, risentono della crescente preferenza per esperienze autentiche e su misura, che riducono l'efficacia dei format tradizionali, richiedendo invece competenze creative e progettuali più avanzate.

Il comparto ospitalità mostra una transizione netta da un modello centrato sull'operatività fisica e manuale a uno fondato sulla gestione sostenibile, sulla digitalizzazione dei servizi e sull'integrazione tra qualità, dati e personalizzazione. I cluster in crescita segnalano l'emergere di una nuova cultura gestionale, mentre quelli in calo indicano le aree su cui sarà necessario agire con strategie di aggiornamento, riconversione o specializzazione.

L'analisi delle competenze specifiche che registreranno le maggiori variazioni di significatività nel comparto dell'ospitalità entro il 2035 offre una lettura coerente con quanto emerso in precedenza a livello di cluster. Le traiettorie di trasformazione riflettono l'impatto diretto dei macro-fenomeni in atto: digitalizzazione diffusa, richiesta di esperienze personalizzate, spinta alla sostenibilità, automazione e riduzione delle attività routinarie.

Tabella 4. Competenze soggette a maggiore/minore variazioni di significatività nel comparto Ospitalità fino al 2035.

Competenza	Variazione significatività (%)
Gestione della qualità nel servizio e nella relazione con l'ospite (guest experience, customer satisfaction)	+38%
Innovazione e ottimizzazione delle tecniche di servizio in housekeeping	+35%
Storytelling e presentazione del menù per la ristorazione alberghiera	+33%
Cultura dell'accoglienza personalizzata e accoglienza 4.0	+32%
Gestione sostenibile delle risorse nel reparto housekeeping	+30%

Competenza	Variazione significatività (%)
Utilizzo esclusivo di tecniche standard di pulizia non integrate con strumenti digitali	-25%
Competenze operative routinarie nei servizi di ristorazione alberghiera	-22%
Gestione eventi interni con modalità standardizzate (cene, conferenze interne non targetizzate)	-20%
Utilizzo cartaceo per registrazione prenotazioni e turnazioni del personale	-18%
Attività contabili e amministrative interne non digitalizzate	-15%

Sul versante delle competenze in crescita, la **Gestione della qualità nel servizio e nella relazione con l'ospite** (+38%) si conferma come una delle leve principali di differenziazione e competitività del futuro. Il passaggio dal semplice standard di servizio al concetto di guest experience e customer satisfaction valorizza la componente esperienziale dell'ospitalità e il ruolo delle emozioni e della relazione personalizzata. Questo dato si ricollega direttamente alla crescita del cluster **Gestione**

della qualità alberghiera (+10%) e all'incremento delle relazioni tra cluster soft e cluster orientati al servizio, come visto precedentemente.

La **Innovazione e ottimizzazione delle tecniche di servizio in housekeeping** (+35%) e la **Gestione sostenibile delle risorse nel reparto housekeeping** (+30%) dimostrano che anche i comparti più operativi sono interessati da un processo evolutivo. La trasformazione non riguarda solo l'adozione di tecnologie, ma anche l'internalizzazione di criteri ambientali, la riduzione degli sprechi e l'introduzione di logiche organizzative più efficienti e intelligenti. Ciò riflette la crescita dei cluster **Progettazione sostenibile** (+33%) e **Sostenibilità ambientale** (+25%), e si inserisce nell'ampliamento delle relazioni tra competenze ambientali e tecniche operative.

Storytelling e presentazione del menù per la ristorazione alberghiera (+33%) rappresenta il superamento del modello ristorativo standardizzato a favore di un'esperienza gastronomica che diventa racconto, identità e posizionamento. È il segnale di un'offerta F&B che si arricchisce di contenuti culturali e di valori ambientali, intercettando la domanda di autenticità da parte di una clientela sempre più consapevole. Questo trend si collega all'espansione del cluster **Servizi F&B e ospitalità operativa** in chiave evolutiva, anche se nel dato aggregato quel cluster mostra una leggera flessione (-5%), segno che a crescere è solo una sua componente più innovativa.

Anche la **Cultura dell'accoglienza personalizzata e accoglienza 4.0** (+32%) evidenzia l'emergere di nuovi paradigmi relazionali, supportati dall'integrazione tra canali digitali, CRM, dati comportamentali e tecnologie contactless. L'accoglienza del futuro non sarà solo più empatica, ma anche più intelligente, dinamica e integrata nei processi informativi. Questo sviluppo si inserisce nell'aumento di significatività del cluster **Comunicazione e promozione digitale** (+40%) e delle sue connessioni con cluster manageriali e operativi.

Al contrario, le competenze in decrescita descrivono l'obsolescenza progressiva di pratiche standardizzate, ripetitive o non integrate con strumenti digitali. L'**Utilizzo esclusivo di tecniche standard di pulizia non integrate con strumenti digitali** (-25%) e l'**Utilizzo cartaceo per la registrazione di prenotazioni e turnazioni** (-18%) sono sintomi di un processo di automazione e digitalizzazione spinta, che si riflette nella crescita del cluster **Digitalizzazione dei processi di servizio** (+20%) e nella contrazione delle competenze manuali non evolute.



Figura 17. Relazioni tra competenze nel comparto Ospitalità soggette a maggiore/minore variazione di significatività fino al 2035.

In modo simile, la perdita di significatività delle **Competenze operative routinarie nei servizi di ristorazione alberghiera** (-22%) e della **Gestione eventi interni con modalità standardizzate** (-20%) indica che la ristorazione e l'animazione, per rimanere rilevanti, dovranno reinventarsi. Il futuro penalizza le attività pre-confezionate, indistinte e scollegate dai valori di sostenibilità, narrazione e personalizzazione. Questo calo corrisponde al decremento del cluster **Gestione eventi e animazione** (-15%) e segnala un cambiamento qualitativo della domanda.

Infine, anche le **Attività contabili e amministrative non digitalizzate** (-15%) confermano il riorientamento profondo verso modelli gestionali data-driven, coerenti con la crescita delle relazioni tra competenze digitali e manageriali osservate in precedenza.

La trasformazione del comparto ospitalità si configura come una riconfigurazione selettiva della professionalità, dove guadagnano spazio le competenze che permettono di governare la complessità, valorizzare il cliente come individuo, integrare sostenibilità e tecnologia nei processi e superare le pratiche standard. Questo processo, già in atto, impone un ripensamento dei profili professionali e degli interventi formativi, che dovranno sviluppare non solo nuove conoscenze, ma anche nuove capacità di connessione tra competenze diverse, coerentemente con la logica dello SkillGraph®.

L'analisi delle variazioni nella significatività delle relazioni tra cluster di competenze nel comparto **ospitalità**, sulla base dei dati forniti in output dal modello predittivo, offre una prospettiva chiara su come si stia riconfigurando la struttura delle competenze di questo comparto. Le relazioni subiscono a loro volta effetti trasformativi legati ai principali macro-fenomeni: digitalizzazione profonda, personalizzazione dell'esperienza, sostenibilità integrata nei processi, declino delle pratiche standardizzate e crescente valorizzazione della qualità del servizio.

Tra le relazioni in **maggiore crescita**, spicca con +40% quella **Alfabetizzazione linguistica e numerica ↔ Progettazione sostenibile**. Questo dato è particolarmente interessante poiché evidenzia un cambiamento profondo di paradigma: le competenze di base — spesso considerate neutre o propedeutiche — diventano cruciali per supportare pratiche avanzate di progettazione ambientale e sostenibile. Ciò

riflette la necessità di leggere, interpretare e comunicare dati ambientali, indicatori ESG, parametri di efficienza e certificazioni legate all'ospitalità green.

Significativo è anche l'aumento (+39%) della relazione **Gestione della qualità alberghiera ↔ Collaborazione e relazioni interpersonali**, che segnala come la qualità percepita nel servizio derivi sempre più da una rete relazionale interna ben funzionante, in cui la cooperazione tra team e la gestione delle interazioni tra colleghi diventano fattori abilitanti della qualità complessiva.

La relazione **Competenze di ragionamento e logica operativa ↔ Alfabetizzazione linguistica e numerica** (+19%) rafforza il legame tra pensiero strutturato e capacità espressive, evidenziando che il problem setting, la gestione di istruzioni complesse e la comunicazione efficace dei risultati richiederanno una sempre più stretta integrazione tra logica, lettura critica e capacità di espressione scritta e orale.

La relazione **Alfabetizzazione digitale e sicurezza ↔ Competenze di ragionamento e logica operativa** cresce del +29%, suggerendo che l'uso consapevole e sicuro delle tecnologie digitali andrà sempre più di pari passo con capacità decisionali e logiche. Questo dato evidenzia come le tecnologie, per essere usate in modo efficace, non richiedano solo alfabetizzazione tecnica, ma anche capacità cognitive complesse.

Un ulteriore rafforzamento della rete si registra nella relazione **Servizi F&B e ospitalità operativa ↔ Accoglienza e gestione ospiti** (+28%). Questo conferma la sempre maggiore interconnessione tra i servizi di somministrazione e quelli di accoglienza, nell'ottica di una customer journey fluida e integrata. I comparti interni non funzionano più in maniera separata, ma come parte di un'esperienza continua e coerente, sostenuta da processi condivisi.

A questi si aggiungono altre relazioni in crescita, come:

- **Comunicazione e promozione digitale ↔ Utilizzo di strumenti gestionali digitali** (+22%),
- **Competenze di ragionamento e logica operativa ↔ Gestione delle prenotazioni e disponibilità** (+11%),
- **Comunicazione e promozione digitale ↔ Collaborazione e relazioni interpersonali** (+10%).

Tutte segnalano un potenziamento dell'integrazione tra comunicazione, dati, digitalizzazione e relazioni interne, elementi chiave di una gestione moderna dell'ospitalità.

Al contrario, le **relazioni in decrescita** evidenziano un processo di "raffreddamento" tra cluster precedentemente legati, ma oggi meno coerenti con l'evoluzione delle pratiche lavorative.

La più significativa è quella **Competenze di ragionamento e logica operativa ↔ Digitalizzazione dei processi di servizio** (-30%). Questo dato, apparentemente controintuitivo, può indicare una progressiva delega decisionale ai sistemi digitali automatizzati, che riduce il bisogno di co-attivazione tra capacità logiche e gestione operativa digitale in attività standard. In altre parole, laddove i processi digitali sono completamente automatizzati, il personale può intervenire meno o in modo più routinario.

La relazione **Comunicazione e promozione digitale ↔ Alfabetizzazione digitale e sicurezza** registra un calo significativo (-27%), che può essere letto come una "specializzazione verticale": le competenze digitali promozionali non richiedono più competenze ICT trasversali, perché vengono sempre più delegate a strumenti esterni (ad esempio agenzie, piattaforme, plugin), riducendo l'intensità della co-mobilitazione tra i due cluster.

Anche la relazione **Sostenibilità ambientale ↔ Alfabetizzazione digitale e sicurezza** (-24%) e **Alfabetizzazione digitale e sicurezza ↔ Alfabetizzazione linguistica e numerica** (-24%) segnano un distacco tra dimensioni tradizionalmente interconnesse. Queste riduzioni riflettono un'organizzazione più modulare delle competenze: la sostenibilità o l'ambiente digitale sono sempre più gestiti da figure specializzate, e la componente trasversale di co-attivazione viene ridotta.

Altre relazioni in calo come:

- **Competenze di autogestione ↔ Gestione eventi e animazione** (-19%),
- **Collaborazione e relazioni interpersonali ↔ Sostenibilità ambientale** (-12%),
- **Alfabetizzazione linguistica e numerica ↔ Gestione eventi e animazione** (-14%).

rivelano la progressiva marginalizzazione delle attività non personalizzate, non digitali o difficilmente integrabili con i nuovi paradigmi.

Eventi standardizzati, ruoli esecutivi e attività non narrative perdono centralità, e con esse le relazioni che un tempo le sostenevano.

La rete delle competenze nel comparto ospitalità si sta riconfigurando attorno a nuovi assi portanti: sostenibilità + alfabetizzazione tecnico-scientifica, digitalizzazione + operatività integrata, qualità + relazioni interne. Le relazioni che crescono sono quelle che connettono i cluster ad alta complessità e valore strategico, mentre quelle che decrescono testimoniano la disconnessione progressiva tra pratiche obsolete e il nuovo sistema di competenze emergente. Questa trasformazione implica una revisione dei percorsi di formazione e di aggiornamento, che dovranno abilitare i lavoratori non solo a padroneggiare nuovi contenuti, ma anche a muoversi con fluidità tra domini disciplinari diversi.

Comparto Agenzie di viaggio e Tour Operator

Nel comparto delle agenzie di viaggio e tour operator, il modello evidenzia come i processi trasformativi in atto stiano riconfigurando il peso relativo dei cluster di competenza, in linea con i macro-fenomeni già identificati: digitalizzazione pervasiva, domanda di personalizzazione dell'esperienza, sostenibilità e declino delle attività operative standardizzate. La lettura dei dati mostra con chiarezza un'evoluzione verso un modello professionale sempre più consulenziale, tecnologico e strategico, in cui la capacità di analisi e progettazione prende il posto delle routine esecutive.

Tabella 5. Cluster di competenza soggetti a maggiore/minore variazione di significatività nel comparto Agenzie di viaggio e tour operator fino al 2035.

Nucleo	Cluster	Variazione significatività (%)
Competenze digitali	Analisi dinamica dei trend turistici	+40%
Competenze tecniche	Progettazione di pacchetti e itinerari	+35%
Competenze verdi	Progettazione sostenibile	+28%
Competenze digitali	Gestione sistemi GDS e intermediazione	+22%
Competenze digitali	Digitalizzazione dei processi di servizio	+18%
Competenze tecniche	Manutenzione, pulizia e sicurezza	-10%
Competenze tecniche	Servizi F&B e ospitalità operativa	-12%
Competenze tecniche	Gestione eventi e animazione	-18%

Il cluster con la maggiore crescita di significatività è **Analisi dinamica dei trend turistici** (+40%). Questa variazione segnala che le agenzie non svolgono più solo un ruolo di intermediazione tra offerta e domanda, ma diventano veri e propri hub di interpretazione dei comportamenti di viaggio, anticipazione dei flussi, lettura delle tendenze globali. Tale competenza si ricollega direttamente alla crescente rilevanza del cluster **Analisi e interpretazione dei dati operativi** nel modello generale e si inserisce nel contesto di un turismo sempre più soggetto a variabilità, discontinuità e micro-targetizzazione.

Segue con +35% il cluster **Progettazione di pacchetti e itinerari**, che conferma il passaggio da un turismo standardizzato a un turismo *tailor made*. Le agenzie devono infatti rispondere a una domanda altamente differenziata, offrendo esperienze personalizzate e tematiche, combinando in modo flessibile trasporti, soggiorni, esperienze culturali, gastronomiche o ambientali. Questo dato si inserisce nella trasformazione della funzione progettuale e creativa dell'agente di viaggio, che diventa sempre più un architetto dell'esperienza.

Il cluster **Progettazione sostenibile** (+28%) evidenzia la crescente pressione esercitata dalla domanda (e dalle normative) verso itinerari responsabili, a basso impatto ambientale e ad alto valore locale. Non si tratta solo di "essere green", ma di integrare criteri ESG nella logica della costruzione dell'offerta, coerentemente con quanto emerso nel cluster generale **Consumo consapevole** e nelle relazioni in crescita tra sostenibilità e governance.

Gestione sistemi GDS e intermediazione (+22%) cresce in modo significativo, ma in una forma evolutiva: l'intermediazione non è più una funzione passiva o meccanica, ma richiede la capacità di gestire ecosistemi complessi, piattaforme intermodali, integrazioni con CRM, automazione dei processi di pagamento e profilazione dei clienti. Questo dato è perfettamente coerente con la crescita dei cluster digitali legati alla promozione e alla gestione operativa nei modelli reticolari del settore.

La **Digitalizzazione dei processi di servizio** (+18%) completa il quadro delle competenze digitali in forte espansione, indicando che la capacità di utilizzare piattaforme online, gestire prenotazioni in tempo reale, gestire flussi di comunicazione automatizzati e operare in

ambienti omni-canale sarà una componente fondamentale del lavoro quotidiano.

Al contrario, le competenze legate alla dimensione operativa e manuale mostrano una decrescita di significatività: **Manutenzione, pulizia e sicurezza** (-10%), **Servizi F&B e ospitalità operativa** (-12%) e soprattutto **Gestione eventi e animazione** (-18%) evidenziano una forte perdita di centralità. Queste attività, seppur rilevanti in contesti specifici (es. incoming o MICE), sono sempre più esternalizzate o gestite da altri attori della filiera. Per le agenzie e i tour operator, il focus si sposta sulle funzioni ad alto valore strategico, creativo e digitale, mentre le attività esecutive o logistiche vengono delegate o automatizzate.

Il comparto agenzie evolve verso un modello professionale ibrido, in cui l'agente non è più solo venditore o operatore, ma analista, progettista, consulente e intermediario digitale. I cluster che crescono sono quelli che supportano una funzione interpretativa, predittiva e integrativa, mentre quelli che perdono rilevanza sono legati a mansioni operative generiche, sempre meno strategiche nell'economia dell'intermediazione turistica moderna. Questa trasformazione impone un aggiornamento profondo delle competenze di base e un investimento mirato in formazione analitica, progettuale e digitale.

La tabella 6 fornisce una chiara articolazione delle competenze specifiche nel comparto agenzie di viaggio e tour operator che subiranno le variazioni più rilevanti in termini di significatività entro il 2035. Queste variazioni, pienamente coerenti con i dati sui cluster già analizzati, mostrano uno spostamento netto dal lavoro amministrativo e standardizzato verso funzioni digitali, creative, consulenziali e strategiche.

Tra le competenze in maggiore crescita troviamo al primo posto la capacità di **Definire pacchetti turistici per specifici target di clientela, anche esperienziali** (+45%). Questo dato conferma l'andamento già rilevato nel cluster **Progettazione di pacchetti e itinerari** (+35%) e riflette un mercato sempre più orientato alla personalizzazione: l'epoca dei pacchetti indistinti è superata da una domanda che cerca esperienze su misura, costruite attorno a interessi tematici, stili di vita o valori culturali specifici.

La crescita dell'**Utilizzo operativo dei sistemi GDS** (+40%) indica che, pur in un contesto altamente digitalizzato, le competenze

tecniche legate agli strumenti di intermediazione mantengono e rafforzano la loro rilevanza. Tuttavia, non si tratta più solo di saper prenotare un volo: questi sistemi diventano snodi centrali per l'integrazione dei dati di viaggio, il pricing dinamico e la gestione in tempo reale delle soluzioni.

Molto significativa è anche la variazione della competenza **Analizzare i trend turistici per la costruzione di itinerari innovativi** (+38%), che rafforza il ruolo analitico e progettuale dell'agente. L'informazione, la capacità di interpretare i dati e di anticipare la domanda diventa un fattore chiave per differenziare l'offerta e orientare le scelte dei clienti.

La promozione tramite canali digitali è un altro asse strategico: **Promuovere offerte turistiche su piattaforme online, CRM e social media** (+35%) e **Ideare e comunicare itinerari narrativi coerenti con i valori del territorio** (+30%) sottolineano come la comunicazione turistica si stia trasformando in storytelling digitale. La narrazione diventa una competenza centrale, sia per motivare la scelta del viaggio, sia per rafforzare l'identità del territorio e dell'operatore.

All'opposto, le competenze in calo evidenziano la progressiva obsolescenza delle attività manuali e cartacee. **Inserimento manuale di dati e anagrafiche in sistemi non integrati** (-28%) e **Compilazione modulare cartacea per assicurazioni e visti** (-25%) mostrano come la digitalizzazione dei flussi documentali sia ormai un processo irreversibile. Il lavoro amministrativo non integrato diventa inefficiente e poco coerente con la velocità richiesta dai canali digitali.

Anche la **Pianificazione eventi standard fisici senza integrazione digitale** (-22%) perde significatività: ciò riflette il crescente ricorso a piattaforme digitali per la gestione degli eventi (MICE), che ormai integrano prenotazione, ticketing, comunicazione e customer care in un'unica interfaccia.

La **Produzione di materiale pubblicitario esclusivamente cartaceo** (-20%) è penalizzata dalla centralità della comunicazione digitale, mobile-first, georeferenziata e interattiva. Il materiale statico e fisico viene percepito come meno efficace, meno sostenibile e meno reattivo rispetto alle campagne digitali targetizzate.

Infine, le **Competenze di base per attività operative non informatizzate** (-18%) sono sempre meno richieste, poiché le operazioni

standardizzate sono gestite direttamente dal cliente tramite piattaforme self-service o automatismi.

Il comparto agenzie si muove verso un modello professionale che valorizza la progettazione personalizzata, l'integrazione tecnologica, l'analisi dei dati, lo storytelling territoriale e la promozione digitale. Le competenze obsolete vengono disattivate non solo per ragioni tecnologiche, ma perché non rispondono più a una domanda turistica che è diventata esigente, autonoma, connessa e orientata all'esperienza. Il profilo dell'agente del futuro sarà sempre più simile a quello di un consulente digitale della mobilità e delle esperienze di viaggio.

L'analisi delle variazioni nella significatività delle relazioni tra cluster nel comparto *agenzie di viaggio e tour operator* evidenzia una profonda riconfigurazione dello SkillGraph®, coerente con le trasformazioni settoriali già descritte: digitalizzazione dei processi, crescita del turismo esperienziale, sostenibilità come criterio strategico, e declino dei modelli operativi standardizzati.

In cima alla lista troviamo due relazioni con un aumento del +43%:

- **Competenze di ragionamento e logica operativa ↔ Alfabetizzazione digitale e sicurezza,**
- **Alfabetizzazione digitale e sicurezza ↔ Qualità del servizio e customer care.**

Queste due relazioni indicano che le competenze digitali di base non sono più confinate a un uso strumentale, ma diventano parte integrante della gestione del servizio e dell'interazione con il cliente. Il pensiero logico viene sempre più attivato a supporto di processi digitali e di sicurezza, confermando un trend già rilevato: la qualità del servizio passa oggi anche dalla capacità di padroneggiare ambienti digitali e garantire esperienze fluide e sicure.

Un'altra relazione in crescita è **Alfabetizzazione linguistica e numerica ↔ Qualità del servizio e customer care** (+41%), che mette in evidenza il ruolo della comunicazione e della chiarezza nell'erogazione del servizio. In un contesto multicanale e multilingua, la padronanza di queste competenze base diventa una leva per la qualità percepita.

Relazioni come **Comunicazione e promozione digitale** ↔ **Accoglienza e gestione ospiti** (+40%) e **Collaborazione e relazioni interpersonali** ↔ **Gestione operativa multicanale** (+35%) mostrano la crescente integrazione tra front office, relazione digitale e gestione trasversale del cliente. Le agenzie, pur non essendo luoghi fisici d'accoglienza nel senso classico, si ritrovano a gestire l'esperienza cliente su più canali (email, chat, social, CRM), dove l'interazione ha bisogno di un registro empatico, fluido e coerente con l'identità del brand.

Altre relazioni interessanti:

- **Alfabetizzazione linguistica e numerica** ↔ **Utilizzo di strumenti gestionali digitali** (+31%)
- **Collaborazione e relazioni interpersonali** ↔ **Progettazione sostenibile** (+33%)
- **Competenze di ragionamento** ↔ **Consumo consapevole** (+30%)

Queste confermano la necessità di combinare hard skill e soft skill in chiave sostenibile e integrata: l'interdisciplinarietà diventa un valore competitivo per progettare offerte responsabili, profilare i clienti e costruire itinerari tematici coerenti con i valori ambientali e culturali dei territori.

Tra le relazioni che perdono significatività, spiccano:

- **Alfabetizzazione digitale e sicurezza** ↔ **Sostenibilità ambientale** (-34%)
- **Alfabetizzazione digitale e sicurezza** ↔ **Competenze di autogestione** (-33%)
- **Alfabetizzazione digitale e sicurezza** ↔ **Gestione operativa multicanale** (-32%)

Questi cali segnalano un indebolimento dei legami tra le competenze digitali di base e cluster che si stanno strutturando in modo autonomo e specialistico. Le pratiche digitali si stanno professionalizzando: non è più sufficiente possedere un'alfabetizzazione digitale elementare, ma è necessario disporre di skill tecniche più avanzata e specialistiche (es. sistemi GDS, CRM, strumenti di data analytics). La semplice alfabetizzazione, quindi, perde il suo ruolo connettivo.

Anche la relazione **Collaborazione e relazioni interpersonali** ↔ **Comunicazione e promozione digitale** (-27%) sembra controcorrente, ma può essere spiegata dalla maggiore specializzazione della comunicazione turistica, oggi sempre più tecnica, targettizzata e gestita da figure con competenze specifiche in marketing digitale. La componente relazionale di base, pur importante, tende a “de-collaborare” da questa area, se non accompagnata da competenze professionali verticali.

Relazioni come:

- **Progettazione pacchetti e itinerari** ↔ **Competenze di autogestione** (-21%)
- **Competenze di ragionamento** ↔ **Comunicazione e promozione digitale** (-25%)
- **Competenze di autogestione** ↔ **Digitalizzazione dei processi di servizio** (-17%)

indicano una riduzione dell’interconnessione tra pensiero autonomo/ organizzativo e domini digitali o progettuali, probabilmente perché le competenze organizzative non bastano più a garantire performance in ambiti ad alta complessità: servono nuove strutture cognitive, più fluide e multidimensionali, che siano formate ad hoc per ambienti digitali, sostenibili e immersivi.

Nel comparto agenzie di viaggio e tour operator, lo SkillGraph® mostra una riconfigurazione in cui:

- le relazioni che uniscono alfabetizzazione tecnica, qualità del servizio, digitalizzazione e sostenibilità sono in forte ascesa;
- i legami tra competenze di base (soprattutto digitali generaliste), autogestione e domini più innovativi si stanno indebolendo, indicando un’esigenza di upskilling e di specializzazione.

La logica della co-mobilitazione cambia: non basta più avere competenze “vicine” o affini, ma serve attivare combinazioni strategiche ad alto valore, capaci di governare l’esperienza, interpretare i dati, progettare pacchetti coerenti con i valori del cliente e operare in ambienti digitali avanzati. Questo cambiamento impone un nuovo disegno

della formazione e dell'orientamento professionale, fondato sulla riconfigurazione intelligente delle relazioni tra competenze, e non più solo sull'aggiornamento di contenuti isolati.

Comparto Pubblici Esercizi

Nel comparto dei pubblici esercizi, la tabella seguente evidenzia come le variazioni di significatività attese entro il 2035 confermino una trasformazione del profilo professionale coerente con i macro-trend già emersi a livello settoriale: digitalizzazione, sostenibilità e declino delle routine operative standardizzate. Tuttavia, rispetto a comparti come ospitalità o agenzie di viaggio, il cambiamento appare più selettivo e meno orientato alla complessità progettuale o strategica. Piuttosto, si focalizza sull'adeguamento tecnico-funzionale ai nuovi contesti operativi e sulle esigenze emergenti del consumatore.

Tabella 7. Cluster di competenza soggetti a maggiore/minore variazione di significatività nel comparto Pubblici esercizi fino al 2035.

Nucleo	Cluster	Variazione significatività (%)
Competenze verdi	Progettazione sostenibile	+25%
Competenze verdi	Sostenibilità ambientale	+20%
Competenze digitali	Digitalizzazione dei processi di servizio	+15%
Competenze tecniche	Gestione della sicurezza alimentare	0%
Competenze tecniche	Servizi F&B e ospitalità operativa	-10%
Competenze tecniche	Manutenzione, pulizia e sicurezza	-12%
Competenze tecniche	Tecniche di servizio al cliente	-15%
Competenze digitali	Uso di tecnologie in sala e cucina	+18%

Tra i cluster in crescita, spiccano due ambiti legati alla transizione ecologica. **Progettazione sostenibile** (+25%) e **Sostenibilità ambientale** (+20%) guadagnano importanza all'interno dei pubblici

esercizi, a indicare che le logiche green stanno penetrando anche nella ristorazione e nei bar, dove fino a pochi anni fa dominava un approccio più standard e meno riflessivo. La spinta alla riduzione degli sprechi, all'uso di materiali compostabili, alla valorizzazione delle filiere locali e alla comunicazione dell'impatto ambientale sta cambiando il modo in cui si progetta e si serve il prodotto alimentare, anche nei format più informali.

La **Digitalizzazione dei processi di servizio** (+15%) si conferma come un asse evolutivo trasversale a tutto il settore turistico, ma nei pubblici esercizi assume connotazioni molto pratiche: ordinazioni tramite tablet o app, comande automatizzate, integrazione tra front e back office, gestione digitale degli stock, fidelizzazione tramite CRM o POS evoluti. È una crescita più pragmatica rispetto a quella osservata nelle agenzie (dove la digitalizzazione supporta la consulenza) o nell'ospitalità (dove abilita l'automazione), ma ugualmente trasformativa nei suoi effetti quotidiani.

Anche l'**Uso di tecnologie in sala e cucina** cresce del +18%, a conferma che l'innovazione non riguarda solo la comunicazione o la gestione, ma anche la produzione e il servizio: pensiamo ai forni intelligenti, ai sistemi IoT per la conservazione alimentare, ai dispositivi per il monitoraggio igienico o alle soluzioni cashless integrate. Questa dinamica è coerente con la traiettoria già osservata nel cluster "Alfabetizzazione digitale e sicurezza" e nelle relazioni che connettono competenze tecniche con ambienti digitali.

Sul fronte opposto, emergono segnali di contrazione in ambiti legati all'operatività tradizionale. Le **Tecniche di servizio al cliente** registrano un calo del -15%, che non va letto come una riduzione dell'importanza del servizio, ma come un cambiamento qualitativo nella sua erogazione. Le nuove modalità di consumo (self-ordering, esperienze immersive, servizio parzialmente automatizzato) richiedono competenze nuove, meno orientate alla gestualità del servizio e più alla capacità di interpretare l'esperienza del cliente e adattarsi in tempo reale.

Anche i cluster **Servizi F&B e ospitalità operativa** (-10%) e **Manutenzione, pulizia e sicurezza** (-12%) perdono peso, confermando il progressivo spostamento del valore professionale verso attività a maggiore valore cognitivo o tecnologico. Questo declino è in linea con

quanto osservato anche negli altri comparti, ma nei pubblici esercizi assume un significato ancora più diretto, data la maggiore incidenza delle mansioni esecutive. L'automazione di alcune fasi (es. sanificazione automatica, sensoristica nei bagni, controllo scorte e temperature) rende queste competenze meno centrali rispetto al passato.

Da notare infine la stabilità del cluster **Gestione della sicurezza alimentare** (0%), che, pur non crescendo, conferma la sua funzione di presidio minimo irrinunciabile. È un elemento normativo, di garanzia igienica e reputazionale che resta imprescindibile, ma che difficilmente si evolve in una direzione strategica o differenziante.

Il comparto dei pubblici esercizi mostra una trasformazione meno strutturale rispetto ad agenzie di viaggi e tour operator o ospitalità, ma altrettanto incisiva nella sua dimensione pratica: si valorizzano le competenze capaci di integrare sostenibilità e tecnologia nel lavoro quotidiano, mentre si ridimensionano quelle associate a funzioni esecutive tradizionali. Il profilo professionale del futuro sarà meno "manuale" e più "ibrido": capace di dialogare con **dispositivi intelligenti**, orientato alla qualità percepita e responsabile in ottica ambientale. Una ristorazione evoluta, anche nei contesti più informali, si baserà sempre più su figure professionali aggiornate, adattive e consapevoli del nuovo valore del proprio ruolo.

La tabella di seguito fornisce un quadro preciso dell'evoluzione delle competenze specifiche nel comparto dei pubblici esercizi entro il 2035, rivelando un cambiamento profondo nelle modalità di servizio, nella relazione con il cliente e nelle pratiche gastronomiche. I dati confermano quanto già emerso dai cluster: la professione nel food & beverage si sposta progressivamente da un modello standardizzato e operativo verso un modello creativo, narrativo, sostenibile e personalizzato, che valorizza tanto le competenze tecniche avanzate quanto quelle relazionali e decisionali.

Tabella 8. Competenze soggette a maggiore/minore variazioni di significatività nel comparto Pubblici esercizi fino al 2035.

Competenza	Variazione significatività (%)
Tecniche avanzate di mixology e cocktail molecolari	+40%
Comunicazione efficace e storytelling nel servizio di sala	+35%
Conoscenza degli stili alimentari e gestione delle intolleranze	+30%
Preparazione di piatti secondo logiche di cucina sostenibile e a km zero	+28%
Problem solving e decision making nel servizio al cliente	+25%

Competenza	Variazione significatività (%)
Predisposizione di menù statici e generalisti	-30%
Erogazione del servizio in modalità standardizzata	-28%
Comunicazione con il cliente limitata a modalità unicanale	-20%
Gestione delle prenotazioni mediante procedure manuali	-18%
Preparazione di piatti secondo ricettari fissi e non adattabili alle esigenze contemporanee	-17%

In cima alla lista troviamo le **Tecniche avanzate di mixology e cocktail molecolari** (+40%), che rappresentano un'evoluzione evidente nel profilo del barista o bartender. Il consumo fuori casa, in particolare nei contesti urbani o turistici, sta diventando sempre più un'esperienza culturale e sensoriale. L'elevato valore di questa competenza segnala un mercato in cui la sperimentazione, la presentazione scenica, la coerenza con concept tematici e la customizzazione sono elementi chiave di differenziazione.

La **Comunicazione efficace e storytelling nel servizio di sala** (+35%) indica che il personale front line non è più solo esecutore di comande, ma anche interprete del valore dell'offerta. Saper raccontare ingredienti, origini, preparazioni o ispirazioni di un piatto diventa parte integrante dell'esperienza e contribuisce a generare fidelizzazione e valore percepito. Questo dato si collega perfettamente alla crescita dei cluster **Uso di tecnologie in sala e cucina** e **Sostenibilità ambientale**, in cui la trasparenza e il racconto dei processi sono centrali.

La **Conoscenza degli stili alimentari e gestione delle intolleranze** (+30%) riflette un'altra dimensione chiave dell'evoluzione del servizio: l'attenzione alla personalizzazione e all'inclusività alimentare. Le scelte legate a salute, etica, religione o ambiente (es. vegano, gluten free, low carb, halal...) sono sempre più diffuse, e richiedono competenze aggiornate, flessibilità e sensibilità culturale.

Coerentemente, anche la **Preparazione di piatti secondo logiche di cucina sostenibile e a km zero** (+28%) cresce in modo rilevante. Questa evoluzione non riguarda solo la selezione degli ingredienti, ma anche la coerenza narrativa con il territorio, il contenimento degli sprechi, l'utilizzo di materie prime stagionali e locali. La ristorazione responsabile diventa una componente strutturale della reputazione e del posizionamento dell'attività.

Infine, il **Problem solving e decision making nel servizio al cliente** (+25%) segnala che, anche in contesti apparentemente routinari, la capacità di affrontare situazioni impreviste (reclami, richieste particolari, errori operativi, picchi di lavoro) in modo tempestivo e con autonomia diventa sempre più rilevante. Questo dato completa il passaggio da una logica esecutiva a una più "intelligente" e adattiva.

Le competenze in decrescita tracciano con altrettanta chiarezza i contorni del modello in dismissione. Al primo posto la **Predisposizione di menù statici e generalisti** (-30%), seguita da **Erogazione del servizio in modalità standardizzata** (-28%). È il superamento del modello da mensa, da ristorante omologato, da proposta anonima. La clientela — soprattutto quella post-pandemia — cerca esperienze distintive, offerte tematiche, sapori identitari, soluzioni flessibili. Il menù "per tutti" è percepito come privo di personalità.

Anche la **Comunicazione con il cliente limitata a modalità unicanale** (-20%) perde valore. Oggi la relazione con il cliente si sviluppa su più livelli e canali: in sala, sui social, via recensioni, tramite app o piattaforme di prenotazione e delivery. Limitarsi alla sola interazione orale al tavolo significa perdere opportunità di ingaggio e continuità relazionale.

La **Gestione delle prenotazioni mediante procedure manuali** (-18%) e la **Preparazione di piatti secondo ricettari fissi e non adattabili** (-17%) riflettono infine l'automazione crescente dei flussi gestionali e l'esigenza di flessibilità nella produzione. L'uso di CRM, gestionali integrati, strumenti di pianificazione automatica e dashboard per

la gestione dell'offerta riduce l'importanza delle pratiche cartacee o rigide. I piatti, allo stesso modo, devono poter essere personalizzati, modulati per stagionalità e adattabili a richieste specifiche.

Nel comparto dei pubblici esercizi, la trasformazione è tanto culturale quanto operativa: il valore professionale si sposta verso l'abilità di raccontare, personalizzare, innovare, decidere in autonomia e contribuire alla sostenibilità. Le competenze legate all'uniformità, alla ripetizione e alla rigidità organizzativa tendono invece a perdere centralità.

A differenza dell'ospitalità (più strutturata) o delle agenzie (più analitiche), qui la trasformazione si gioca sul piano dell'esperienza diretta e dell'autenticità percepita. Ne emerge una figura professionale più "emozionale", colta e reattiva, in grado di interpretare e non solo eseguire, capace di sostenere con coerenza i valori e l'identità di un esercizio di ristorazione che vuole distinguersi.

L'analisi delle variazioni nelle **relazioni tra cluster di competenze** nel comparto dei **pubblici esercizi** evidenzia una riconfigurazione dello SkillGraph® coerente con la trasformazione della ristorazione e del servizio food & beverage in direzione **digitale, sostenibile, narrativa e relazionale**. In questo comparto più che altrove, le relazioni che crescono indicano un processo di ibridazione e aumento della complessità delle pratiche operative quotidiane, mentre le relazioni in calo mostrano la progressiva disconnessione dalle logiche tradizionali, standardizzate o settoriali.

La relazione **Competenze di autogestione ↔ Comunicazione e promozione digitale** è quella che cresce maggiormente (+45%). Questo riflette una profonda trasformazione nei ruoli di front line, dove l'operatore non è solo esecutore ma anche **autonomo gestore della relazione digitale**: sa aggiornare un menù online, rispondere sui social, gestire recensioni, promuovere eventi via app. La comunicazione diventa diffusa e trasversale, e richiede capacità organizzative, proattività e consapevolezza della reputazione digitale.

Segue, con lo stesso valore (+43%), **Alfabetizzazione digitale e sicurezza ↔ Gestione della sicurezza alimentare**: un chiaro segnale che le pratiche HACCP e di igiene non sono più solo adempimenti manuali, ma vengono **digitalizzate e tracciate** (es. rilevazioni automatiche, check digitali, QR code per allergeni). Questo ridisegna il legame tra la sicurezza e il dominio ICT di base, che diventa essenziale anche nelle operazioni routinarie.



Figura 19. Relazioni tra competenze nel comparto Pubblici esercizi soggette a maggiore/minore variazione di significatività fino al 2035.

La relazione **Comunicazione e promozione digitale**↔**Analisi e interpretazione dei dati operativi** (+43%) mostra che anche nei pubblici esercizi i dati diventano centrali: insight da recensioni, metriche di vendita, feedback digitali vengono interpretati per migliorare servizio, menù e offerta. L'analisi, quindi, non è più appannaggio dei manager, ma entra anche nei ruoli operativi in forma semplificata.

Significative anche:

- **Competenze di ragionamento**↔**Competenze di autogestione** (+39%)
- **Alfabetizzazione linguistica**↔**Competenze di ragionamento** (+39%)
- **Collaborazione e relazioni interpersonali**↔**Qualità del servizio e customer care** (+35%)
- **Competenze di autogestione**↔**Alfabetizzazione linguistica** (+34%)
- **Comunicazione e promozione digitale**↔**Sostenibilità ambientale** (+30%)

Queste relazioni descrivono un **modello di lavoratore agile e intelligente**, capace di leggere, interpretare, decidere e comunicare in ambienti complessi e multidimensionali. Anche la crescita di **Collaborazione**↔**Creatività e pensiero laterale** (+20%) conferma la richiesta crescente di innovazione nei team di lavoro, ad esempio per creare format gastronomici esperienziali o narrazioni legate al menu.

Le relazioni in calo segnalano invece l'indebolirsi delle connessioni tra cluster legati a modelli operativi statici o fortemente compartimentalizzati. Alcune tra le più significative:

- **Competenze di autogestione**↔**Gestione della sicurezza alimentare** (-30%) indica che l'autonomia organizzativa non è più un prerequisite per gestire la sicurezza, poiché i processi sono sempre più automatizzati e standardizzati tramite tecnologie.
- **Collaborazione e relazioni interpersonali**↔**Tecniche di servizio al cliente** (-17%) e **Accoglienza e gestione ospiti**↔**Collaborazione e relazioni interpersonali** (-19%) segnalano una frammentazione

delle attività relazionali. La relazione con il cliente non passa più solo da interazioni umane dirette, ma è veicolata da touchpoint digitali, sistemi di ordinazione self-service o esperienze ibride.

- **Comunicazione e promozione digitale** ↔ **Collaborazione e relazioni interpersonali** (-26%) indica che la comunicazione digitalizzata si sta specializzando: è sempre più strutturata e demandata a figure dedicate (es. social media manager, content creator), mentre il personale operativo mantiene una quota minore di responsabilità diretta in questa funzione.
- **Collaborazione** ↔ **Servizi F&B e ospitalità operativa** (-18%) e **Manutenzione, pulizia e sicurezza** ↔ **Collaborazione** (-20%) evidenziano che nei segmenti più manuali e operativi, la cooperazione si riduce perché aumentano l'automazione e l'individualizzazione dei compiti (es. self-cleaning systems, check digitali, segmentazione dei ruoli).

Anche **Competenze di autogestione** ↔ **Tecniche di servizio al cliente** (-19%) mostra che la dimensione organizzativa del lavoro individuale si collega sempre meno al servizio in sala: perché questo viene semplificato, codificato, o reso indipendente grazie a tecnologie di ordering e gestione automatica.

Lo SkillGraph® del comparto pubblici esercizi sta evolvendo da una rete centrata su **mansioni compartimentate e lineari** a una struttura **più fluida, interconnessa e orientata alla multifunzionalità**. Crescono le relazioni che connettono:

- Competenze digitali ↔ funzioni di sicurezza e qualità
- Soft skill ↔ comunicazione e promozione digitale
- Competenze cognitive ↔ capacità organizzative e relazionali

Decrescono invece i legami legati alla **standardizzazione, alle pratiche rigide e alla gestione manuale** dei processi.

Questa trasformazione richiede nuovi profili capaci di gestire situazioni complesse, interagire in ambienti tecnologici e partecipare attivamente alla creazione dell'esperienza del cliente. Lavoratori che, anche in contesti informali e operativi, siano **parte attiva del posizionamento**

e della narrazione dell'identità del locale. La rete delle competenze deve dunque essere letta come una mappa dinamica, dove la significatività delle relazioni diventa il vero indicatore della maturità e della resilienza del sistema professionale.

3.2. Gli effetti dell'evoluzione: mismatch, obsolescenza e nuove professioni

L'evoluzione degli skillset nel settore del turismo sta generando un impatto sempre più marcato sulla capacità delle persone di rispondere alle mutate esigenze delle imprese. A differenza di settori più stabili, il turismo è oggi al centro di trasformazioni complesse e simultanee: innovazione tecnologica, cambiamenti nei comportamenti di consumo, esigenze di sostenibilità ambientale e sociale, nuovi assetti demografici e geopolitici. L'effetto combinato di questi fattori ha accelerato l'obsolescenza delle competenze tradizionali e ha reso i profili professionali del turismo sempre più articolati, ibridi e interconnessi.

Oggi, un operatore della ristorazione non può più contare solo su tecniche di servizio tradizionali: deve conoscere i criteri della cucina sostenibile, saper interagire su piattaforme digitali, comprendere le esigenze alimentari e saper comunicare l'identità del proprio menù. Un addetto alla reception non si limita più ad accogliere: gestisce relazioni multicanale, supporta esperienze personalizzate, lavora con sistemi gestionali avanzati. Un agente di viaggio, infine, si trasforma in consulente esperienziale, capace di progettare itinerari su misura, interpretare i trend di mobilità e utilizzare strumenti predittivi, CRM e piattaforme digitali integrate.

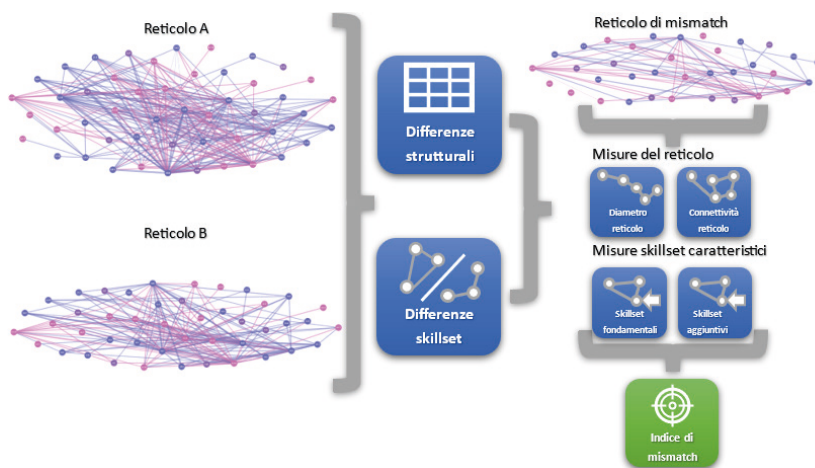
Box 6. Come viene valutato lo skill mismatch nel modello SkillGraph®.

Nel presente studio, la valutazione dello **skill mismatch** – ovvero la distanza tra le competenze richieste dal mercato del lavoro e quelle effettivamente possedute dalla forza lavoro o fornite dal sistema educativo – si basa sull’approccio strutturale offerto da SkillGraph®.

A differenza delle metodologie tradizionali, che spesso si limitano a confrontare elenchi statici di competenze, SkillGraph® analizza l’intero **reticolo professionale** associato a ciascuna occupazione. Per ogni profilo, il modello considera non solo l’insieme delle competenze richieste (nodi del grafo), ma anche la **struttura delle relazioni** tra queste competenze (archi), rilevando **quanto sia coesa, completa e attivabile la rete** in condizioni reali di lavoro.

Il mismatch viene valutato attraverso il confronto tra:

- Il **grafo delle competenze richieste** da una determinata professione nel settore turistico, così come modellato da SkillGraph®;
- Il **grafo delle competenze fornite** dai percorsi formativi disponibili, a partire da fonti ufficiali (come i piani di studio) e integrate, ove possibile, con dati empirici e analisi documentali.



Il modello misura il disallineamento su due piani:

1. **Mismatch per contenuto:** viene calcolata la distanza tra le competenze attese e quelle realmente fornite o possedute, tenendo conto della loro rilevanza e complessità all’interno del profilo.
2. **Mismatch per struttura:** si valuta quanto la rete di competenze effettivamente presenti sia in grado di attivare relazioni funzionali coerenti con l’operatività richiesta. Anche un profilo con tutte le competenze “giuste” può risultare inefficace se tali competenze non sono adeguatamente connesse tra loro.

Questa doppia lettura permette di identificare non solo **quali competenze mancano**, ma anche **quali combinazioni non funzionano**, cioè dove manca la capacità di co-mobilitazione tra i cluster. Inoltre, per ciascun livello di istruzione (secondaria, ITS, lauree triennali e magistrali), il modello consente di scomporre il mismatch in due componenti analitiche:

- **Under/over-education:** quando il livello di istruzione è superiore o inferiore a quello richiesto dalla professione.
- **Under/over-skilling:** quando le competenze possedute non sono sufficienti o risultano sovradi-mensionate rispetto alle mansioni effettive.

Questa struttura consente di costruire indicatori predittivi robusti e di **progettare interventi mirati di formazione e riqualificazione**, differenziati per comparto, livello di competenza e traiettoria evolutiva delle professioni. Il risultato è una lettura dinamica e adattiva del mismatch, capace di supportare sia le politiche attive del lavoro sia la pianificazione strategica degli investimenti formativi.

Questa trasformazione avviene però a un ritmo spesso superiore alla capacità del sistema formativo di adeguarsi. La rigidità strutturale dei curricula scolastici e universitari, unita a una scarsa connessione con i segnali evolutivi del mercato, determina un crescente disallineamento tra le competenze prodotte dai percorsi formativi e quelle effettivamente richieste dalle imprese. È in questo spazio che si genera il mismatch: una distanza che non è solo quantitativa, ma qualitativa, e che riguarda tanto la natura delle competenze quanto la loro struttura reticolare.

Nel contesto del Lazio, queste complessità sono state ulteriormente acuite da un evento di portata straordinaria come il **Giubileo del 2025**, che ha impattato direttamente su tutte le componenti del sistema turistico, amplificando la pressione sul fabbisogno di personale qualificato. Non si tratta di un fenomeno limitato all'anno dell'evento: la “coda lunga” degli effetti — in termini di gestione dei flussi, domanda di servizi, adeguamento organizzativo e aspettative esperienziali — si protrarrà verosimilmente almeno fino al 2027–2028. Questo arco temporale esteso comporta la necessità non solo di aumentare l'offerta di competenze, ma di **qualificarla in modo mirato e adattivo**, pena l'accentuazione di criticità già oggi evidenti, come il turnover elevato, la carenza di profili intermedi e la difficoltà nel coprire ruoli chiave nella relazione con il cliente.

La rappresentazione offerta da SkillGraph® permette di esplorare e misurare questo fenomeno in chiave predittiva. Il modello, applicato al turismo, consente infatti di confrontare in modo strutturato lo skillset necessario per occupare una determinata professione — aggiornato dinamicamente sulla base dei trend di settore — con quello che i percorsi di formazione attuali sono in grado di offrire. Attraverso la **mappatura reticolare delle competenze**, è possibile applicare metriche quantitative di confronto e simulare scenari futuri di obsolescenza, emergenza di nuove competenze e distanza critica tra domanda e offerta. Questo approccio non solo consente di misurare il mismatch, ma anche di intervenire ex ante per mitigarne gli effetti, riorientando i percorsi formativi, aggiornando le figure professionali esistenti e progettando nuove professioni capaci di rispondere ai fabbisogni di un settore in costante mutamento.

La figura successiva mostra l'evoluzione prevista del mismatch di ingresso nel mercato del lavoro del settore turistico, differenziata per livello di istruzione, nel periodo 2025–2035. Le quattro curve rappresentano

l'indice medio di disallineamento tra le competenze possedute dai diplomati e laureati in uscita dai rispettivi percorsi formativi e quelle effettivamente richieste dal mercato del lavoro turistico, così come descritte dallo SkillGraph®. L'indice è espresso su scala percentuale (più alto è il valore, maggiore è il mismatch).

La curva della **scuola secondaria superiore** parte da un mismatch del 60% circa nel 2025, cresce progressivamente fino a un picco attorno al 2029–2030 (quasi 70%) e poi tende a ridiscendere lievemente fino a tornare poco sotto i livelli di picco nel 2035. Questo andamento riflette la progressiva inadeguatezza della formazione scolastica rispetto all'evoluzione delle competenze richieste dal turismo contemporaneo, specialmente in ambito digitale, linguistico, sostenibile e relazionale. Nonostante alcuni istituti scolastici stiano cercando di aggiornare l'offerta (es. indirizzi turistici o alberghieri), la rapidità dei cambiamenti e la natura ancora teorica di gran parte dei curricula rende difficile colmare il gap con il mercato.

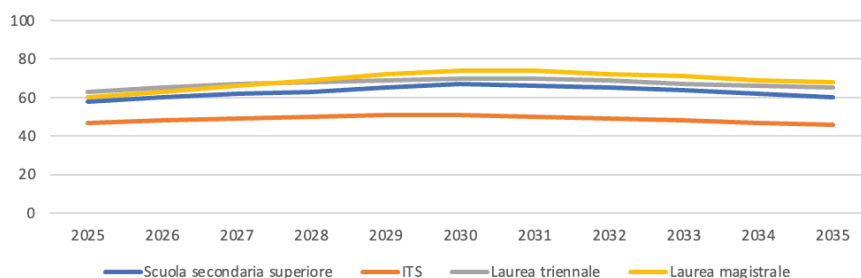


Figura 20. Evoluzione del mismatch di ingresso nel mercato del lavoro del settore turistico fino al 2035.

La curva degli **ITS (Istituti Tecnici Superiori)** presenta i valori più bassi di mismatch (intorno al 50% nel 2025, in lieve calo fino al 47% nel 2035). Questo dato conferma l'efficacia di questi percorsi nel rispondere ai fabbisogni professionali del settore turistico, grazie alla loro natura modulare, all'approccio laboratoriale, e al legame diretto con il mondo delle imprese. Tuttavia, la discesa della curva non è particolarmente marcata, a indicare che anche gli ITS, sebbene più reattivi, devono rafforzare ulteriormente il presidio delle competenze emergenti, soprattutto nel medio termine post-Giubileo.

La curva delle **lauree triennali** parte da circa il 65% e segue una traiettoria crescente fino al 2030 (oltre 75%), per poi ridiscendere leggermente. Questo andamento suggerisce un crescente scollamento tra l'offerta formativa universitaria di primo livello e le esigenze del mercato turistico, specialmente in relazione all'adattabilità, alla digitalizzazione dei processi, all'analisi dei dati e alla personalizzazione del servizio. La parziale discesa dopo il 2030 può riflettere un tentativo di rinnovamento dei percorsi, ma senza una riforma profonda dei contenuti, il gap resta elevato.

La curva delle **lauree magistrali** è quella con il valore più elevato di mismatch lungo tutto il periodo, partendo da circa il 68% nel 2025 e toccando il picco oltre il 78% nel 2030, per poi assestarsi su valori comunque alti. Questo dato suggerisce che i profili in uscita dai percorsi magistrali, seppure più approfonditi da un punto di vista teorico, risultano spesso poco adatti alle dinamiche operative e gestionali del settore turistico, che richiedono flessibilità, competenze soft, digitali e organizzative spesso trascurate nei corsi universitari più tradizionali. Inoltre, il lungo tempo di aggiornamento dei percorsi universitari rende difficile una risposta tempestiva ai cambiamenti imposti dal mercato, specie in contesti ad alta variabilità come quello turistico laziale, accentuato dal Giubileo e dalla successiva "coda lunga" di domanda.

Il modello previsionale evidenzia come il mismatch sia destinato ad aumentare nei primi anni, soprattutto nel periodo a ridosso del Giubileo 2025, per poi registrare una lieve riduzione nel medio termine (2032–2035). Tuttavia, questo miglioramento non avviene in modo uniforme tra i diversi livelli di istruzione. Gli ITS si confermano il segmento formativo più allineato al mercato del lavoro turistico, grazie alla loro flessibilità e all'approccio professionalizzante. La scuola secondaria superiore mostra una tendenza altalenante, segnale di un parziale adattamento ancora rallentato da rigidità didattiche. Al contrario, i percorsi universitari — soprattutto quelli magistrali — evidenziano livelli di mismatch sistematicamente superiori, con un picco tra il 2029 e il 2031.

Questo dato può apparire controintuitivo: ci si potrebbe attendere che a livelli crescenti di istruzione corrisponda una maggiore aderenza al mercato del lavoro. In realtà, nel settore turistico, dove molte professioni hanno una forte componente relazionale, pratica, gestionale o

esperienziale, il **livello di istruzione più elevato** non garantisce automaticamente **un migliore allineamento delle competenze** con le attività richieste. Al contrario, i laureati magistrali risultano spesso **sovrainstruiti (over-educated)** rispetto al ruolo effettivamente ricoperto, ma al tempo stesso **sotto-qualificati (under-skilled)** nelle competenze operative, digitali, comunicative e interpersonali necessarie per lavorare efficacemente in contesti ad alta intensità relazionale e ad alta variabilità organizzativa come quelli del turismo contemporaneo.

Per comprendere a fondo il fenomeno del mismatch è quindi necessario scomporre il valore complessivo osservato in due dimensioni distinte:

- **Under/over-education:** il disallineamento tra il livello di istruzione posseduto da un individuo e il livello formalmente richiesto dalla professione. Si ha *over-education* quando una persona è più istruita del necessario, *under-education* nel caso opposto.
- **Under/over-skilling:** il disallineamento tra le competenze effettivamente richieste dalla professione e quelle realmente possedute e mobilitate nel lavoro quotidiano. Si parla di *under-skilling* quando le competenze sono insufficienti, *over-skilling* quando non vengono pienamente utilizzate.

Nel settore turistico, la **combinazione tra over-education e under-skilling** è particolarmente diffusa tra i laureati, mentre nei diplomati (soprattutto ITS) è più frequente l'effetto opposto: **under-education formale, ma con livelli di competenze effettive più pertinenti** alle esigenze professionali.

Per questo motivo, il solo confronto tra livello di istruzione e mismatch medio non è sufficiente: serve una lettura più fine, reticolare e funzionale delle competenze effettivamente attivate nel lavoro. SkillGraph® consente proprio questa disaggregazione, rendendo visibile — e quindi correggibile — la distanza tra i percorsi formativi e il profilo richiesto, agendo sia sulla progettazione dei contenuti formativi sia sulle strategie di orientamento, upskilling e reskilling.

In questo senso, la figura successiva consente di analizzare con chiarezza la scomposizione del mismatch di ingresso nel mercato del lavoro

turistico distinguendo tra componente di under/over-education (in blu) e componente di under/over-skilling (in arancione), in relazione ai diversi livelli di istruzione. L'analisi conferma le ipotesi formulate nei paragrafi precedenti, mostrando una dinamica inversamente proporzionale tra livello di istruzione formale e tipologia di disallineamento prevalente.

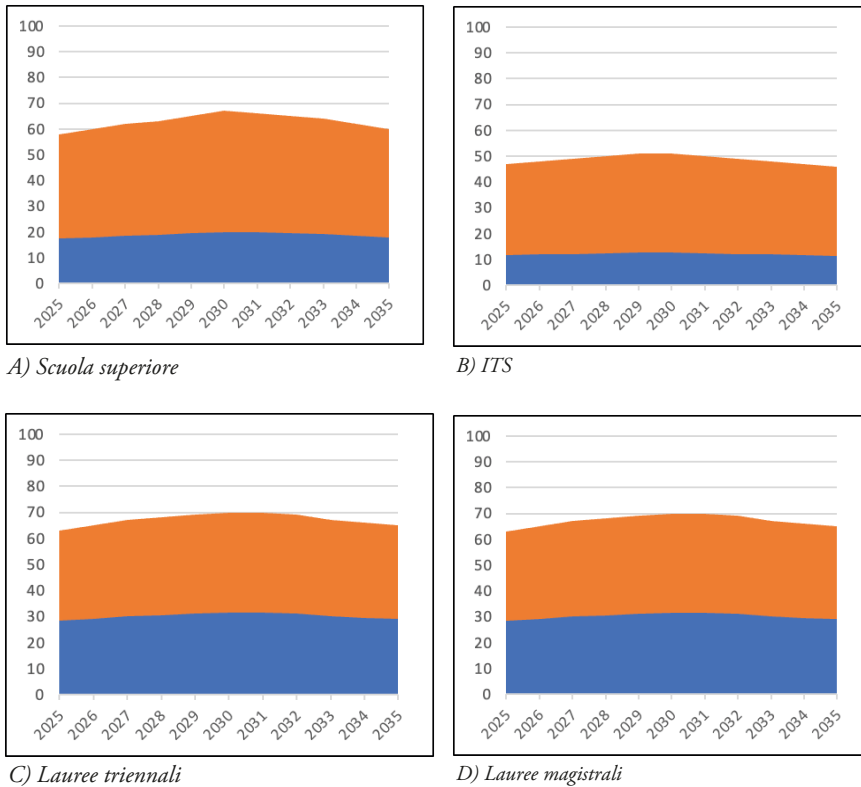


Figura 21. Componenti dello skill mismatch per livello di studio.

Nel caso delle transizioni **scuola superiore-lavoro**, il mismatch è composto per il **70% da under/over-skilling** e solo per il **30% da under/over-education**. Questo significa che gli studenti in uscita dalla scuola superiore sono generalmente in possesso di un titolo di studio adeguato rispetto alle professioni turistiche entry-level, ma **non**

possiedono le competenze effettive richieste dal lavoro: mancano di soft skill, competenze digitali, capacità di adattamento operativo e conoscenze contestuali (lingue, strumenti, sostenibilità). È una mancanza qualitativa e funzionale, non formale. Questo sottolinea la necessità per la scuola di **potenziare la didattica per competenze**, introdurre laboratori esperienziali, stage, attività simulate e una maggiore esposizione al contesto lavorativo reale.

Per le transizioni **ITS-lavoro**, il dato conferma una configurazione simile, ma ancora più netta: **75% skilling vs 25% education**. Anche gli ITS, pur avendo un'impostazione professionalizzante, soffrono di un **ritardo nel rafforzare le competenze critiche** nei settori ad alta trasformazione, come la gestione dei dati, la progettazione esperienziale, la narrazione digitale o la sostenibilità operativa. Il basso peso della componente "education" dimostra però che **il livello di istruzione è corretto per il ruolo ricoperto**, ma i contenuti devono essere **costantemente aggiornati** rispetto all'evoluzione dei fabbisogni. Gli ITS si rivelano dunque altamente adattabili, ma richiedono un meccanismo agile di revisione dei programmi e un costante dialogo con le imprese turistiche.

Nelle transizioni **lauree triennali-lavoro**, il quadro si inverte sensibilmente: **45% education, 55% skilling**. Il mismatch si configura come **ibrido**. Da un lato, la formazione universitaria è talvolta sovradimensionata rispetto ai requisiti formali delle professioni turistiche operative (quindi si riscontra over-education). Dall'altro, le lauree triennali **non forniscono competenze immediatamente spendibili**, né in termini operativi né di relazioni digitali, customer journey o gestione dell'esperienza. L'approccio generalista, teorico e poco contestualizzato richiede quindi un forte **supporto post-laurea (tirocini, apprendistato, reskilling)** per integrare la formazione con la realtà lavorativa del settore.

Nelle transizioni **lauree magistrali-lavoro**, la relazione si capovolge nettamente: **60% education, 40% skilling**. Si tratta del **caso più emblematico di over-education**: i laureati magistrali entrano nel mondo del lavoro con una qualifica teoricamente elevata, ma poco richiesta in molte professioni turistiche. Questo genera frustrazione, aspettative disallineate e, spesso, un uso parziale delle competenze acquisite. Al

contempo, il contenuto dei corsi magistrali **non sempre include skill manageriali, digitali o progettuali avanzati**, rendendo difficile anche il posizionamento in ruoli più qualificati. Il problema non è solo quantitativo, ma strutturale: l'università **non forma per i ruoli esistenti**, e raramente riesce ad anticipare quelli emergenti.

L'evidenza emersa suggerisce che i diversi segmenti del sistema educativo **devono assumere funzioni differenziate e complementari** per contribuire a ridurre la frizione nell'ingresso al lavoro:

- **La scuola secondaria** deve rafforzare la componente esperienziale, sviluppando soft skill, digitalizzazione, conoscenze pratiche e consapevolezza settoriale fin dalle fasi iniziali della formazione.
- **Gli ITS** devono mantenere la loro aderenza al mercato, ma con un sistema **più reattivo di aggiornamento dei contenuti**, estendendo l'offerta anche ai ruoli emergenti e ai cluster digitali, narrativi e sostenibili.
- **Le lauree triennali** devono diventare **più integrate con il territorio e le imprese**: serve una didattica meno astratta, con progetti concreti, mentorship aziendali e moduli professionalizzanti.
- **Le lauree magistrali** dovrebbero uscire dalla logica accademica autoreferenziale e iniziare a **disegnare percorsi verticali specializzati nel turismo**, capaci di formare figure esperte nei nuovi domini strategici: destination intelligence, sostenibilità integrata, data-driven hospitality, customer analytics, design dei servizi esperienziali.

Solo un approccio sinergico e multilivello potrà colmare in modo strutturale il divario tra offerta educativa e fabbisogni del turismo del futuro. Lo SkillGraph® consente di monitorare questa distanza nel tempo, offrendo uno strumento per guidare l'evoluzione dei percorsi formativi con maggiore precisione e tempestività.

3.3. Obsolescenza delle professioni

L'evoluzione del settore turistico non solo apre nuove opportunità professionali, ma impone un aggiornamento costante e sempre più rapido delle

competenze. Il mismatch tra competenze richieste e disponibili, già critico nelle fasi di ingresso nel mercato del lavoro, ha effetti rilevanti anche sulla forza lavoro attualmente occupata, aumentando il rischio di **obsolescenza professionale** e complicando le transizioni di carriera all'interno del settore.

Nel turismo, questa dinamica si manifesta in modo particolarmente evidente a causa dell'**ibridazione crescente dei profili professionali**, della diffusione di tecnologie digitali, della necessità di sostenibilità ambientale e della crescente centralità dell'esperienza del cliente. Comparti come l'ospitalità, la ristorazione e l'intermediazione turistica stanno vivendo una **trasformazione profonda dei ruoli tradizionali**: figure che un tempo erano fortemente basate su operazioni standardizzate — dalla reception alla sala, dal banco tour operator alla cucina — devono oggi integrare competenze digitali, relazionali, narrative e analitiche.

Da un lato, le **transizioni di carriera** all'interno del turismo diventano più complesse: non si tratta più di passare da una mansione operativa a una gestionale, ma di affrontare veri e propri salti culturali e cognitivi. L'adozione diffusa di sistemi digitali di prenotazione, ordering, promozione e customer management ha aumentato il fabbisogno di formazione continua, rendendo indispensabili percorsi di **reskilling e upskilling** anche per i lavoratori già esperti. Le imprese segnalano crescenti difficoltà nel riconvertire profili intermedi e senior verso ruoli più digitali e interconnessi, aggravando la frizione interna ai percorsi di carriera.

Dall'altro lato, l'**obsolescenza delle competenze** accelera soprattutto in quei ruoli dove i cicli di innovazione sono più rapidi e la soglia di digitalizzazione più bassa. Pensiamo, ad esempio, all'automazione dei processi di prenotazione, all'introduzione di chatbot nella relazione pre- e post-vendita, alla diffusione di soluzioni contactless, alla profilazione avanzata della clientela. I profili che non riescono ad aggiornarsi su questi fronti — anche se tecnicamente competenti nella gestione operativa — rischiano di diventare marginali nel medio periodo.

Un aspetto cruciale di questa evoluzione riguarda la capacità delle imprese di **supportare percorsi di riqualificazione**, in particolare nelle micro e piccole strutture, dove le risorse economiche e organizzative sono più limitate. L'esperienza del Giubileo 2025 nel Lazio — che acuisce ulteriormente la pressione su tutto il sistema turistico — accentua questa urgenza. La straordinarietà dell'evento e la sua "coda lunga" fino

al 2027–2028 impongono uno sforzo sistemico di aggiornamento della forza lavoro per sostenere i flussi, garantire la qualità del servizio e mantenere la competitività territoriale.

L'adozione del modello SkillGraph® consente di affrontare questa sfida in modo strutturato, attraverso il calcolo di un **indice di obsolescenza delle competenze** per ciascuna professione analizzata. Questo indice è ottenuto valutando la riduzione di importanza delle singole competenze (e delle loro relazioni) all'interno dei nuclei professionali, in relazione ai trend previsti fino al 2035. Ciò permette di identificare non solo le singole skill destinate a perdere significatività, ma anche **l'indebolimento del loro ruolo all'interno della rete professionale complessiva**, evidenziando i profili più vulnerabili.

La figura 22 rappresenta il **grado di obsolescenza stimato dal modello al 2035 per ciascun grande gruppo professionale**, distintamente per i tre comparti del settore turistico: agenzie di viaggio e tour operator (curva blu), ospitalità (curva arancione) e pubblici esercizi (curva grigia). Il diagramma radar evidenzia chiaramente **tre profili distinti di obsolescenza**, che riflettono le caratteristiche strutturali dei comparti, il contenuto cognitivo dei ruoli e la pressione trasformativa esercitata dai trend tecnologici, organizzativi e di mercato analizzati in precedenza.

L'aspetto che colpisce immediatamente è la **differenza di configurazione tra le tre curve**. Mentre ospitalità e pubblici esercizi mostrano profili simili, con un andamento più armonico e distribuito, il comparto delle **agenzie di viaggio e tour operator** si distingue nettamente: qui, **l'obsolescenza delle competenze è molto più accentuata proprio nelle professioni a più alto contenuto cognitivo**.

Nel comparto agenzie di viaggio e tour operator (mettere in grassetto dopo la parola comparto), i picchi si registrano infatti tra le professioni intellettuali, specialistiche e tecniche, così come tra impiegati e dirigenti. In questi ruoli, l'obsolescenza supera spesso il 20% e sfiora il 25% nel caso delle figure dirigenziali. Questo andamento è spiegabile se si considera la profonda riconfigurazione che il settore dell'intermediazione turistica ha vissuto negli ultimi anni. L'automazione delle operazioni di prenotazione, la diffusione dei portali online e l'adozione di strumenti digitali per la relazione con il cliente hanno ridotto la centralità delle mansioni tradizionali. Figure come il consulente di viaggio, l'operatore front office o il gestore

di itinerari standardizzati non stanno scomparendo, ma stanno cambiando radicalmente pelle. Le competenze richieste oggi riguardano la progettazione di esperienze personalizzate, la padronanza dei dati, l'uso di CRM evoluti, la narrazione digitale del prodotto e la capacità di interpretare flussi e tendenze. Chi non si adatta, si ritrova rapidamente ai margini.

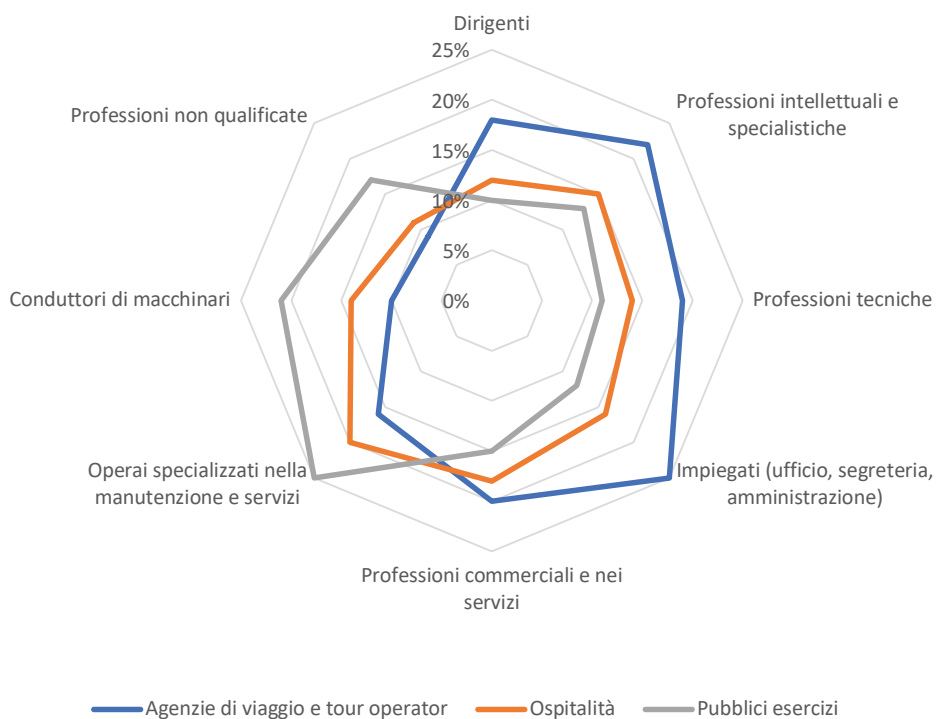


Figura 22. Grado di obsolescenza per grande gruppo professionale nel settore del turismo fino al 2035.

Nell'**ospitalità**, il discorso è diverso. L'obsolescenza è distribuita in modo più trasversale: non ci sono picchi particolarmente marcati, ma quasi tutte le categorie professionali mostrano valori compresi tra il 10% e il 18%. Questo riflette la natura ibrida del comparto, dove la tecnologia entra gradualmente in tutte le funzioni, ma senza azzerarne il contenuto umano. L'operatore della reception, l'addetto alla gestione camere o il responsabile del booking non vengono sostituiti, ma

integrati da strumenti digitali e piattaforme automatizzate. La gestione dei flussi, la personalizzazione dell'offerta, la sostenibilità e l'omnicanalità diventano aspetti sempre più rilevanti, e chi non aggiorna le proprie competenze si ritrova in difficoltà. Tuttavia, la struttura organizzativa più solida e la persistenza di un'interazione diretta con il cliente rendono l'adattamento meno traumatico rispetto al comparto agenzie.

Il comparto dei **pubblici esercizi**, infine, presenta un profilo simile a quello dell'ospitalità, ma con alcune differenze. I livelli più alti di obsolescenza si riscontrano nelle professioni più operative: operai specializzati, conduttori di macchinari, profili non qualificati. Qui, il rischio di obsolescenza oscilla tra il 13% e il 17%, soprattutto per effetto dell'introduzione di nuove tecnologie in cucina e sala, dei sistemi di ordering automatizzati, della gestione digitalizzata delle scorte e dell'emergere di nuovi standard igienico-sanitari. Nei pubblici esercizi, l'innovazione tocca in modo diretto i gesti quotidiani, spesso consolidati da anni, che però oggi devono essere ripensati alla luce di nuove modalità di consumo, della necessità di sostenibilità, della richiesta crescente di esperienze narrative e coinvolgenti anche nella ristorazione veloce.

Nel confronto tra i tre comparti, emerge quindi con chiarezza una distinzione sostanziale. **Le agenzie affrontano un'obsolescenza "alta e cognitiva"**, che interessa soprattutto le professioni teoricamente più stabili e qualificate. Nell'ospitalità l'impatto è più distribuito e progressivo, mentre nei pubblici esercizi l'obsolescenza è più localizzata nelle mansioni operative. In altre parole, l'intensità e la natura dell'obsolescenza variano non solo in base al contenuto professionale, ma anche in funzione del tipo di trasformazione tecnologica e organizzativa che ciascun comparto sta vivendo.

Questa lettura invita a superare l'idea che l'obsolescenza sia legata esclusivamente a ruoli a bassa qualificazione. I dati dimostrano il contrario: **spesso sono proprio i profili più formati e formalmente stabili a essere maggiormente esposti**, perché meno flessibili, più standardizzati nei percorsi e più lenti nell'aggiornarsi. Per questo motivo, l'adozione di strumenti predittivi come SkillGraph® è fondamentale. Il modello consente non solo di individuare le competenze in via di esaurimento, ma anche di leggere in chiave dinamica l'indebolimento delle relazioni tra skill, anticipando i punti di rottura e aiutando imprese

e territori a programmare azioni di aggiornamento prima che il problema emerga in forma critica. Solo in questo modo sarà possibile affrontare in modo efficace una transizione che, nel turismo, è già ampiamente iniziata.

3.4. Nuove professioni nel turismo

L'evoluzione delle competenze nel settore del turismo oltre all'aggiornamento progressivo dei profili esistenti, sta generando anche un vero e proprio **ridisegno dell'identità professionale del settore**. Il cambiamento non è più solo una questione di aggiornamento di mansioni o strumenti: in molti casi, le trasformazioni in atto sono così profonde da portare alla nascita di **nuove professioni** o alla completa riconfigurazione di quelle tradizionali. È una dinamica che il modello predittivo riesce a cogliere con precisione, individuando tre modalità ricorrenti con cui queste trasformazioni si manifestano: distacco, fusione e ibridazione.

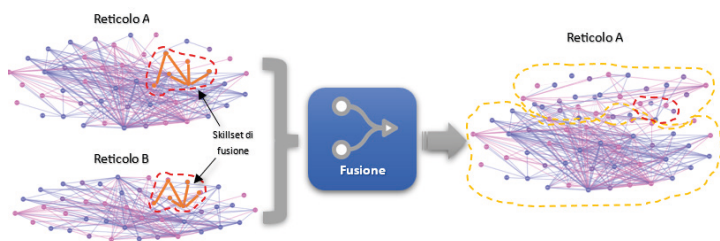
Box 7. Come nascono le nuove professioni: distacco, fusione e ibridazione nel modello SkillGraph®.

Il modello predittivo utilizzato nello studio non si limita a rilevare la trasformazione dei profili professionali esistenti, ma consente anche di **individuare l'emergere di nuove professioni**, che non trovano ancora piena corrispondenza nei repertori ufficiali, ma che si stanno già delineando attraverso l'evoluzione delle competenze. L'identificazione di queste nuove figure avviene secondo **tre principali modelli trasformativi**, che descrivono i diversi modi in cui cambia la configurazione delle competenze all'interno del sistema professionale:



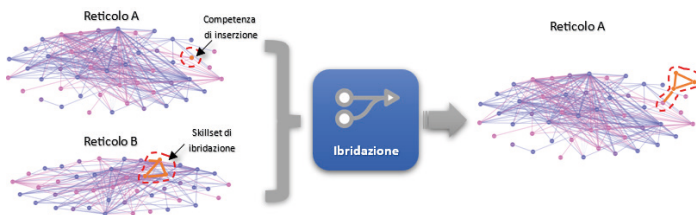
Distacco

Si verifica quando un insieme circoscritto di competenze all'interno di una professione consolidata acquisisce una centralità funzionale tale da generare una **figura autonoma**. È il caso, ad esempio, della nascita dell'*AI-Augmented Customer Advisor* nel commercio, dove competenze legate all'interazione predittiva, all'uso di assistenti conversazionali e alla lettura real time dei dati CRM si distaccano progressivamente dal profilo tradizionale dell'addetto alla vendita. Il modello analizza l'aumento di significatività e connessione dei nodi di competenza all'interno del grafo, individuando così la tendenza alla specializzazione funzionale.



Fusione

Si ha quando due o più professioni storicamente distinte **tendono a convergere** per effetto dell'ibridazione tra linguaggi, strumenti o processi. È ciò che accade, ad esempio, nei servizi knowledge intensive con la figura dell'*Omnichannel Service Strategist*, che nasce dalla sovrapposizione tra funzioni di vendita, marketing e customer care, diventando un ruolo chiave nella progettazione di esperienze utente integrate tra fisico e digitale. Il grafo professionale riflette questa fusione attraverso l'interconnessione crescente di cluster originariamente separati.



Ibridazione

Si verifica quando un profilo professionale mantiene il proprio ruolo di base, ma **incorpora competenze provenienti da ambiti distinti**, trasformandosi in un profilo più articolato e trasversale. Questo è particolarmente evidente nel settore degli altri servizi, dove, ad esempio, la figura dell'*AI-Empowered HR Facilitator* evolve da un addetto HR tradizionale grazie all'integrazione di competenze predittive, analisi comportamentale e strumenti di intelligenza artificiale. L'ibridazione produce un'espansione laterale del profilo, senza che questo perda la propria identità originaria.

Questi tre modelli – distacco, fusione, ibridazione – sono **analizzati dinamicamente dal modello SkillGraph®** attraverso l'osservazione dell'evoluzione della struttura dei grafi nel tempo, della crescita relativa dei cluster e della riorganizzazione delle relazioni tra le competenze. Il risultato è una rappresentazione evolutiva che permette di **anticipare i profili emergenti**, orientare l'aggiornamento dei repertori professionali e, soprattutto, **progettare percorsi formativi coerenti con le nuove identità del lavoro nel terziario**.

Il primo meccanismo che il modello prevede nella nascita di nuove professioni è quello del **distacco**. Questo fenomeno si verifica quando alcune competenze, originariamente parte di un profilo più ampio, acquisiscono una rilevanza così centrale da dar vita a una figura professionale autonoma. Non si tratta semplicemente di una specializzazione verticale, ma di una vera e propria **riarticolazione del ruolo**, dove una parte del lavoro si emancipa dal nucleo originario e assume una configurazione distinta. Questo processo è oggi ben visibile in almeno tre casi emblematici nel turismo.

Tabella 9. Nuove professioni nate per distacco nel settore del terziario.

Nuova professione	Professione di origine	Competenza
Destination Data Specialist	Impiegato agenzia viaggi	Competenze di distacco: <ul style="list-style-type: none"> • Analisi dei flussi turistici • CRM e customer profiling • Monitoraggio KPI e analisi dati Relazioni di distacco: <ul style="list-style-type: none"> • Marketing operativo ↔ Business intelligence turistica • Booking ↔ CRM dinamico basato su dati real time
Guest Interaction Designer	Addetto al ricevimento	Competenze di distacco: <ul style="list-style-type: none"> • Customer journey design • Interfaccia digitale ospite • Accoglienza esperienziale Relazioni di distacco: <ul style="list-style-type: none"> • Interazione front office ↔ UX design multicanale • Gestione richieste ↔ Progettazione micro-esperienze in soggiorno
Culinary Concept Developer	Cuoco/Capo partita	Competenze di distacco: <ul style="list-style-type: none"> • Progettazione menù sostenibili e tematici • Comunicazione storytelling food • Analisi food trend e tracciabilità Relazioni di distacco: <ul style="list-style-type: none"> • Preparazione piatti ↔ Cura esperienziale dell'offerta food • Tracciabilità ↔ Storytelling enogastronomico

Il primo riguarda l'evoluzione della figura dell'impiegato di agenzia viaggi, che sta dando origine al **Destination Data Specialist**. In un contesto in cui l'analisi dei comportamenti dei viaggiatori, la personalizzazione dell'offerta e l'ottimizzazione dei canali digitali diventano essenziali, alcune competenze come l'analisi dei flussi turistici, il customer profiling

e il monitoraggio dei KPI acquisiscono un peso strategico. Non si tratta più solo di supportare il processo di prenotazione, ma di leggere i dati in tempo reale e trasformarli in decisioni operative. Il distacco avviene lungo due assi chiave: da un lato, il marketing operativo si integra con la business intelligence turistica, dall'altro, il tradizionale booking dialoga con sistemi di CRM dinamici alimentati da flussi informativi continui.

Il secondo caso di distacco riguarda l'addetto al ricevimento, da cui sta emergendo la figura del **Guest Interaction Designer**. L'accoglienza non si limita più al check-in o alla gestione di richieste di base: oggi si tratta di progettare l'intero customer journey, coordinare le interfacce digitali di relazione con l'ospite (app, messaggistica, kiosk) e creare micro-esperienze significative durante il soggiorno. Le competenze che si separano dal profilo originario sono quelle relative al design dell'esperienza, alla gestione dell'interazione multicanale e all'accoglienza narrativa. Le relazioni di distacco sono evidenti: ciò che prima era solo interazione front office diventa UX design applicato all'ospitalità, e la gestione delle richieste si trasforma in vera e propria progettazione esperienziale su misura.

Un terzo esempio arriva dal mondo della ristorazione, dove la figura classica del cuoco o del capo partita sta generando il **Culinary Concept Developer**. Qui il distacco si produce attorno a un nuovo nucleo di competenze che comprende la progettazione di menù sostenibili e tematici, lo storytelling del cibo, l'analisi dei food trend e la tracciabilità degli ingredienti. Si passa dalla sola preparazione dei piatti alla cura dell'intera offerta gastronomica come elemento distintivo dell'esperienza. Le relazioni che si separano sono emblematiche: la tracciabilità del prodotto diventa narrazione enogastronomica e la preparazione si fonde con la valorizzazione simbolica del cibo come linguaggio identitario del locale o della destinazione.

In tutti questi casi, il distacco non avviene perché le funzioni originarie perdono di senso, ma perché **alcuni elementi diventano così strategici e differenzianti** da giustificare la nascita di un nuovo profilo, con un'identità autonoma, una traiettoria di sviluppo distinta e un fabbisogno formativo specifico. Il modello SkillGraph® rileva questi processi attraverso la crescita dell'importanza relativa di specifiche competenze e la ristrutturazione delle loro relazioni all'interno dei cluster professionali di origine.

Il distacco, nel turismo, è un chiaro segnale dell'emergere di un settore che **non è più governato da ruoli standardizzati**, ma da micro-profil

altamente specializzati, nati dall'intersezione tra tecnologia, cultura del servizio, dati e narrazione. Comprendere dove e come questi distacchi si generano consente non solo di anticipare la domanda futura di lavoro, ma anche di orientare l'aggiornamento dei percorsi esistenti e progettare nuove offerte formative capaci di intercettare l'evoluzione in atto.

A differenza del distacco, dove una nuova professione nasce dall'emersione di competenze specializzate all'interno di un ruolo esistente, la **fusione** si verifica quando due o più professioni originarie si avvicinano fino a sovrapporsi, dando vita a **un nuovo profilo professionale che non coincide con nessuno di quelli precedenti**, ma incorpora elementi di entrambi. Questo accade tipicamente in presenza di processi di digitalizzazione, automazione o ibridazione organizzativa, che ridefiniscono le linee di confine tra ruoli tradizionali e creano nuove logiche funzionali.

Tabella 10. Nuove professioni nate per fusione nel settore del turismo.

Nuova professione	Professioni di origine	Competenza
Consulente esperienziale di viaggio	Impiegato front office Esperto marketing territoriale	Competenze di distacco: <ul style="list-style-type: none"> • Booking e assistenza cliente • Narrazione e valorizzazione dell'offerta locale • Promozione multicanale e uso strumenti di targeting Relazioni di distacco: <ul style="list-style-type: none"> • Booking ↔ Storytelling • Storytelling ↔ Progettazione itinerari dinamici
Hospitality Supervisor 4.0	Capo ricevimento Responsabile facility alberghiera	Competenze di distacco: <ul style="list-style-type: none"> • Gestione staff e turni • Monitoraggio qualità • Automazione e smart facilities Relazioni di distacco: <ul style="list-style-type: none"> • Servizi housekeeping ↔ Monitoraggio digitale • Monitoraggio digitale ↔ Coordinamento operativo multicanale
F&B Digital Operations Manager	Direttore di sala Addetto gestionale food & beverage	Competenze di distacco: <ul style="list-style-type: none"> • Controllo economico della ristorazione • Supervisione operativa • Analisi dati consumo e software di magazzino Relazioni di distacco: <ul style="list-style-type: none"> • Servizio in sala ↔ BI food • BI food ↔ Gestione sostenibile e digitale della filiera

Nel settore del turismo, la prima figura che il modello segnala come frutto di un processo di fusione è quella del **Consulente esperienziale di viaggio**. Questa nuova professione nasce dalla convergenza tra l'impiegato front office di agenzia e l'esperto di marketing territoriale. Le competenze che confluiscono in questa figura vanno dal supporto alla prenotazione, alla narrazione del valore dell'offerta locale, fino alla promozione digitale su canali multicanale e personalizzati. Il cuore della fusione sta nella **relazione tra il booking tradizionale e lo storytelling**, che non sono più fasi separate, ma parte di un unico processo di progettazione di itinerari dinamici e su misura. Questo profilo si colloca a cavallo tra il ruolo consulenziale e quello promozionale, integrando accoglienza, strategia e valorizzazione culturale.

Un secondo esempio riguarda la figura dell'**Hospitality Supervisor 4.0**, risultato della fusione tra il classico capo ricevimento e il responsabile facility alberghiera. Qui, la digitalizzazione degli ambienti e la crescente attenzione alla qualità e all'efficienza operativa hanno unificato due ruoli un tempo distinti: uno focalizzato sulla relazione con l'ospite, l'altro sulla gestione degli spazi e dei servizi interni. Le competenze richieste vanno dalla gestione dei turni allo smart facility management, dal monitoraggio della qualità all'automazione dei servizi. Le relazioni che un tempo appartenevano solo all'ambito housekeeping o front office oggi vengono ristrutturare in chiave digitale, come il monitoraggio attraverso sensori intelligenti o il coordinamento operativo multicanale. In questa fusione si legge chiaramente l'effetto combinato della trasformazione tecnologica e della logica data-driven nella gestione alberghiera.

Infine, nel comparto della ristorazione, il modello rileva l'emergere del profilo del **F&B Digital Operations Manager**, nato dalla fusione tra il direttore di sala e l'addetto alla gestione food & beverage. In questo caso, il motore della trasformazione è l'integrazione tra supervisione operativa, controllo economico e capacità analitiche basate su dati di consumo. L'utilizzo di software per il monitoraggio delle performance, la tracciabilità degli approvvigionamenti, il bilanciamento tra costi e sostenibilità e l'uso strategico del business intelligence food generano una figura completamente nuova. Le relazioni professionali vengono ristrutturate: il servizio in sala si connette alla BI, e quest'ultima diventa

uno strumento per la governance sostenibile della filiera. È un profilo che unisce dimensione operativa, controllo di gestione e innovazione organizzativa, con un impatto diretto sulla qualità del servizio e sulla marginalità economica.

In tutti e tre i casi, ciò che rende la fusione così rilevante non è solo la nascita di un nuovo profilo, ma il **superamento delle logiche di ruolo tradizionali**, che spesso riflettevano separazioni organizzative ormai poco funzionali. L'integrazione di front-end e back-end, di narrazione e gestione, di relazioni e dati, produce figure professionali ibride, in cui **le competenze non si sommano, ma si ristrutturano in modo nuovo**, generando valore aggiunto per l'impresa turistica e per l'esperienza del cliente.

La fusione, in questo senso, è un segnale potente di trasformazione sistemica. Non riguarda singole competenze, ma la **struttura stessa dei ruoli** e delle funzioni. È un processo che ridefinisce l'organizzazione del lavoro, che chiede a chi si forma di abituarsi a pensare in logiche trasversali e interfunzionali, e che richiede alle imprese di saper riconoscere e valorizzare queste nuove figure, spesso collocate in zone ibride tra i reparti.

Se il distacco dà origine a nuove figure a partire da una specializzazione interna, e la fusione nasce dalla sovrapposizione tra due profili precedenti, l'**ibridazione** rappresenta un'evoluzione più sottile ma altrettanto radicale. In questo caso, una professione mantiene la propria identità di base, ma evolve progressivamente assorbendo **competenze provenienti da ambiti disciplinari differenti**, spesso molto distanti tra loro. Il risultato non è la nascita di una figura completamente nuova, ma **la trasformazione profonda del ruolo originario**, che assume così nuove funzioni, nuove relazioni e nuovi significati all'interno del contesto lavorativo.

Uno dei primi esempi rilevati dal modello è quello dell'**Esperto in turismo predittivo e intelligenza artificiale**, una figura che si sviluppa dall'evoluzione dell'analista dati e del progettista di viaggi. In questo caso, l'ibridazione si verifica tra il dominio della data science e quello dell'organizzazione turistica. Le competenze che si stratificano nel profilo includono l'analisi avanzata dei dati operativi, la predizione del comportamento dei turisti, la progettazione di itinerari dinamici basati su modelli predittivi. Le relazioni che si costruiscono nel profilo sono nuove: i big data

Tabella 11. Nuove professioni nate per ibridazione nel settore del turismo.

Nuova professione	Professioni di origine	Competenza
Esperto in turismo predittivo e IA	Analista dati Progettista viaggi	Competenze di distacco: <ul style="list-style-type: none"> • Analisi dati operativi e trend • Predizione del comportamento turistico • Progettazione di itinerari e pacchetti dinamici Relazioni di distacco: <ul style="list-style-type: none"> • Big data ↔ IA • IA ↔ Customer experience nel turismo
Coordinatore wellbeing e turismo rigenerativo	Responsabile animazione Esperto sostenibilità	Competenze di distacco: <ul style="list-style-type: none"> • Gestione attività wellness e lifestyle • Progettazione ambientale e benessere olistico • Valorizzazione del territorio e relazioni lente Relazioni di distacco: <ul style="list-style-type: none"> • Wellbeing ↔ Slow tourism • Slow tourism ↔ Design esperienziale rigenerativo
Facilitatore di comunità e turismo locale	Guida turistica Mediatore culturale	Competenze di distacco: <ul style="list-style-type: none"> • Competenze comunicative interculturali • Gestione dinamiche relazionali locali • Progettazione percorsi partecipativi e inclusivi Relazioni di distacco: <ul style="list-style-type: none"> • Comunità ↔ Esperienze locali • Esperienze locali ↔ Inclusione e storytelling etico

si connettono all'intelligenza artificiale, e quest'ultima diventa strumento per personalizzare in tempo reale la customer experience nel turismo. Questa figura non solo analizza cosa succede, ma **anticipa cosa accadrà**, e costruisce le risposte prima che emergano le domande. È un ruolo che rende il turismo intelligente, reattivo, anticipatorio.

Un secondo caso di ibridazione riguarda la figura del **Coordinatore wellbeing e turismo rigenerativo**. Qui, la trasformazione nasce dall'incontro tra il mondo dell'animazione turistica e quello della sostenibilità ambientale e sociale. Il nuovo profilo combina la capacità di progettare attività wellness e lifestyle con una visione sistemica del benessere, inteso non solo come comfort personale, ma come qualità delle relazioni,

equilibrio ambientale e rigenerazione dei luoghi. Le competenze si spostano verso il design esperienziale rigenerativo, e le relazioni si fondano sulla transizione tra “wellbeing” e “slow tourism”, integrando la lentezza come valore e la sostenibilità come pratica concreta. Questo profilo lavora sui ritmi, sulle atmosfere, sulle relazioni significative tra persona e territorio, diventando **il custode del tempo lungo e della qualità della presenza**.

Infine, la terza figura emersa dal processo di ibridazione è quella del **Facilitatore di comunità e turismo locale**, un’evoluzione che nasce dalla convergenza tra la guida turistica e il mediatore culturale. Questo ruolo non accompagna solo il turista, ma costruisce **relazioni inclusive tra visitatori e residenti**, valorizza il patrimonio immateriale, favorisce processi partecipativi e inclusivi all’interno dei territori. Le competenze spaziano dalla comunicazione interculturale alla gestione di dinamiche relazionali locali, fino alla co-progettazione di esperienze. Le relazioni chiave che lo definiscono sono quelle tra comunità e offerta turistica, tra inclusione sociale e storytelling etico. È una figura che **media, traduce e connette**, rendendo possibile un turismo relazionale e generativo, capace di lasciare valore nei luoghi e non solo nei ricordi dei visitatori.

Queste nuove professioni nate da ibridazione rappresentano **forme evolute di ruoli esistenti**, adattati però a contesti completamente nuovi. Non sostituiscono il lavoro originario, ma ne cambiano il DNA. Si tratta di profili “di confine”, nati in risposta all’incrocio tra digitalizzazione, sostenibilità, cultura dell’esperienza e trasformazione sociale. In un certo senso, sono **figure fluide**, capaci di abitare più mondi professionali contemporaneamente, di leggere linguaggi differenti e di operare in ambienti complessi e in continua trasformazione.

L’ibridazione, più di distacco e fusione, segnala un cambiamento culturale profondo: non si tratta più solo di rispondere a una nuova domanda, ma di **costruire significati nuovi**, in cui le competenze non vengono solo sommate, ma **rigenerate all’interno di una logica diversa**, più sistemica, più relazionale, più adattiva.

Il modello SkillGraph®, osservando la co-evoluzione delle competenze e delle loro relazioni, è in grado di intercettare questi processi prima che si stabilizzino, offrendo così **una mappa dinamica dell’innovazione professionale**. Questo consente non solo di descrivere l’evoluzione,

ma anche di anticiparla, progettando percorsi formativi che non si limitino ad aggiornare, ma **preparino a navigare le soglie della trasformazione**, dove il futuro del turismo sta già prendendo forma.

3.5. Lifelong learning

Alla luce dell'analisi condotta nei paragrafi precedenti, appare evidente come l'evoluzione delle competenze nel settore del turismo – fortemente influenzata da digitalizzazione, sostenibilità, personalizzazione dell'esperienza e nuove modalità di relazione con il cliente – richieda un approccio strutturato alla **formazione continua**. I cambiamenti riscontrati nei cluster di competenza, l'emergere di nuove professioni e la crescente obsolescenza dei profili tradizionali, impongono a imprese e lavoratori la necessità di aggiornarsi costantemente per restare competitivi in un mercato in trasformazione. In questo scenario, il lifelong learning non è più una possibilità accessoria, ma una condizione abilitante per l'adattamento professionale, la crescita occupazionale e la tenuta del sistema nel medio-lungo periodo.

In questo contesto, il ruolo dell'Ente Bilaterale Turismo del Lazio (EBTL) si configura come strategico. EBTL da anni promuove interventi formativi rivolti a lavoratori e aziende iscritte, attraverso un'offerta articolata e gratuita basata su un ampio **catalogo formativo annuale**, suddiviso in aree tematiche che coprono i principali ambiti operativi del settore turistico

Il catalogo si articola in **aree di intervento coerenti con le filiere del comparto**: comunicazione e accoglienza, sales e marketing digitale, amministrazione e finanza, management, informatica, food & beverage, housekeeping, benessere organizzativo, formazione linguistica, igiene e sicurezza. Ogni area include percorsi formativi specifici che affrontano esigenze settoriali e trasversali, spaziando da competenze tecniche a skill relazionali, fino a tematiche di benessere, leadership e sostenibilità.

Tuttavia, per comprendere in modo approfondito quanto questa offerta sia effettivamente in grado di supportare la transizione in atto, occorre **verificare il grado di copertura** del catalogo rispetto ai cluster di competenze (e alle loro relazioni) che il modello SkillGraph® ha

individuato come centrali per ciascun comparto. Tale verifica non è solo un esercizio di coerenza, ma uno strumento fondamentale per allineare l'offerta formativa agli effettivi fabbisogni emergenti, prevenire il mismatch e sostenere in modo mirato l'upskilling e il reskilling della forza lavoro.

Box 8. Come è stata valutata la copertura dei cluster di competenza da parte del catalogo EBTL.

La valutazione della copertura dei cluster di competenza da parte del catalogo formativo EBiT 2025 è stata realizzata attraverso un processo di analisi semantica basato su tecniche di **Natural Language Processing (NLP)**.

Ogni corso presente nel catalogo è stato analizzato nella sua descrizione testuale (obiettivi, contenuti, parole chiave) e mappato rispetto ai **cluster di competenza identificati dal modello SkillGraph®** per ciascun settore del terziario. L'algoritmo NLP ha associato i contenuti dei corsi alle competenze rilevanti, stimando per ciascun cluster un **grado di copertura percentuale**.

La metodologia ha consentito di valutare in modo oggettivo:

- **quali cluster siano effettivamente coperti** dall'offerta formativa attuale;
- **quali risultino scoperti o sotto-rappresentati**;
- e, soprattutto, **quanto i corsi siano in grado di attivare più competenze in modo integrato**, promuovendo le relazioni tra cluster che, come evidenziato nel report, sono centrali per garantire la co-mobilizzazione e l'efficacia operativa dell'apprendimento.

Il risultato è una mappatura precisa della copertura formativa, utile non solo a monitorare l'allineamento tra formazione e fabbisogni, ma anche a orientare l'evoluzione futura dell'offerta in chiave personalizzata, adattiva e sistemica.

L'analisi complessiva è stata così estesa per stimare, comparto per comparto, quanto l'attuale catalogo EBTL riesca a rispondere alle esigenze di trasformazione delineate dai dati e dai modelli previsionali, valutando per ogni segmento la copertura dei cluster di competenze e delle connessioni critiche tra di essi. Questa analisi non solo permetterà di cogliere eventuali aree scoperte o sotto-rappresentate, ma suggerirà anche linee guida per una futura evoluzione dell'offerta formativa in chiave anticipatoria e strategica.

Comparto dell'ospitalità

Sulla base dei dati, l'analisi della copertura che il catalogo formativo EBTL garantisce rispetto ai **cluster di competenza rilevanti per il comparto dell'ospitalità** consente di delineare un quadro piuttosto articolato.

Nel complesso, l'offerta formativa copre in modo ampio e trasversale gran parte dei cluster, ma emergono alcune aree di forza ben presidiate accanto ad altre che, pur risultando strategiche secondo il modello predittivo, sono ancora poco coperte o richiedono un rafforzamento qualitativo.

Le **aree maggiormente coperte** si concentrano su competenze operative consolidate, in particolare nei cluster di **Reception e front office evoluto**, **Qualità del servizio e customer care**, **Competenze manageriali e di governance**, **Utilizzo di strumenti gestionali digitali**, **Gestione eventi e animazione**, **Gestione della qualità alberghiera** e **Sostenibilità ambientale**. La copertura, per questi cluster, in alcune aree formative supera anche il 70% (ad esempio per **Utilizzo di strumenti gestionali digitali** nell'area sales, marketing e digital o per **Manutenzione, pulizia e sicurezza** nell'area housekeeping), indicando un allineamento con le esigenze più immediate del settore.

Questa ampia copertura riflette l'attenzione di EBTL verso gli aspetti pratici della gestione alberghiera, verso la digitalizzazione delle funzioni di base e verso la sostenibilità operativa, elementi già oggi percepiti come centrali nelle strutture turistiche del Lazio. Anche il cluster **Digitalizzazione dei processi di servizio** mostra una copertura forte e distribuita, con punte elevate nell'area informatica (76%) e sales e marketing (77%), confermando che la componente tecnologica della trasformazione è riconosciuta e sostenuta da una proposta formativa solida.

Tuttavia, proprio in ragione della trasformazione più ampia descritta nei paragrafi precedenti — che coinvolge profondamente i ruoli professionali, le relazioni tra competenze e la nascita di nuovi profili — emergono anche **alcuni nodi critici**. La prima area da rafforzare è quella che riguarda i **cluster ad alta trasversalità cognitiva**, come **Analisi e interpretazione dei dati operativi**, **Comunicazione e promozione digitale** e **Creatività e pensiero laterale**. Questi cluster sono centrali per la progettazione esperienziale, la personalizzazione dell'offerta e l'interpretazione dei bisogni emergenti, ma mostrano coperture disomogenee e in diversi casi ancora sotto il 40%. Ad esempio, **Analisi e interpretazione dei dati operativi**, che è una delle competenze-chiave per il monitoraggio della qualità, la lettura dei feedback e l'adattamento dei servizi in tempo reale, presenta una copertura molto variabile, con valori

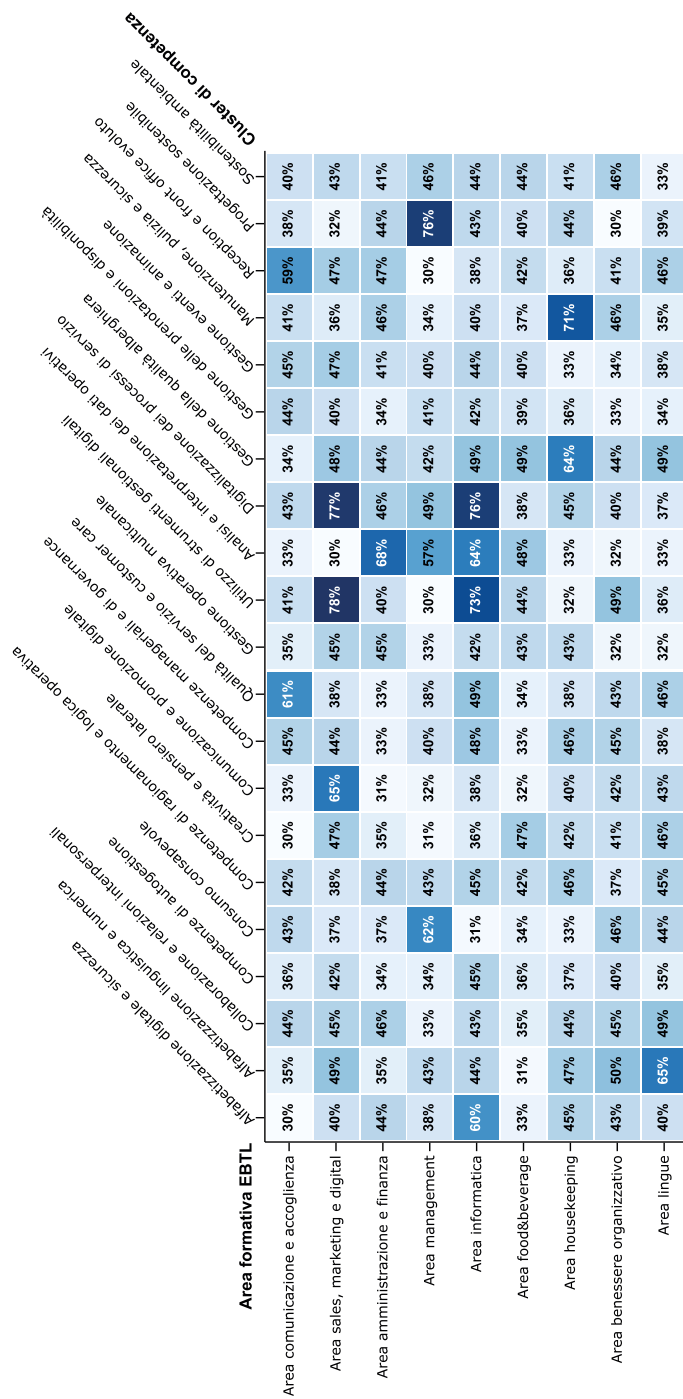


Figura 23. Grado di copertura dei cluster di competenza da parte del catalogo formativo EBTL per il comparto dell’Ospitalità.

che oscillano tra il 30% (area sales e marketing) e il 68% (area amministrazione e finanza), evidenziando che solo in alcune aree questa competenza viene realmente integrata.

Un discorso analogo vale per **Comunicazione e promozione digitale**, che, pur superando il 60% in area sales e marketing, risulta meno valorizzata in ambiti come il management, il benessere organizzativo o la ristorazione. È una mancanza significativa, considerando che la promozione digitale rappresenta oggi il primo punto di contatto con il cliente e uno dei fattori di differenziazione più forti in un mercato turistico saturo. Ancora più strategico risulta il cluster **Creatività e pensiero laterale**, la cui copertura è tendenzialmente bassa o frammentata (spesso sotto il 40%), nonostante sia una delle competenze più richieste per lo sviluppo di nuovi format, la personalizzazione dei servizi e la creazione di esperienze distintive.

Un'ulteriore criticità emerge nei cluster legati alla **sostenibilità progettuale**, come **Progettazione sostenibile** e **Consumo consapevole**, che, sebbene abbiano una buona presenza nell'area management e in quella del benessere organizzativo, risultano sotto-rappresentati in altre aree fondamentali, come il food&beverage, dove invece il modello SkillGraph® evidenzia una forte pressione trasformativa. Questo indica che, nonostante l'attenzione crescente al tema della sostenibilità, **le competenze legate alla progettazione attiva di offerte turistiche responsabili non sono ancora pienamente strutturate nell'offerta formativa corrente**, soprattutto in ambiti operativi che si confrontano direttamente con il cliente e con l'impatto ambientale.

Infine, si può osservare che **i cluster relazionali e soft** — come **Collaborazione e relazioni interpersonali**, **Competenze di autogestione** e **Competenze di ragionamento e logica operativa** — sono generalmente ben coperti, ma in maniera orizzontale, senza differenziazioni significative tra le aree. Questo garantisce una buona base trasversale, ma potrebbe non essere sufficiente a rispondere alle esigenze specifiche di ogni comparto operativo, soprattutto laddove si richiede una maggiore integrazione tra queste competenze e le funzioni digitali o manageriali.

Complessivamente, il catalogo formativo EBTL mostra una **copertura ampia e ben articolata delle competenze operative e gestionali più**

consolidate, e un buon presidio delle transizioni tecnologiche di base. Tuttavia, l'analisi mette in evidenza **alcune aree da rafforzare**: la formazione sui cluster di competenze emergenti a carattere trasversale (come analisi dati, comunicazione digitale, creatività), la dimensione progettuale della sostenibilità e l'interconnessione tra le competenze relazionali e i nuovi strumenti digitali. Intervenire su questi ambiti sarà fondamentale per rendere l'offerta formativa ancora più aderente alla trasformazione in atto e per sostenere il passaggio verso le nuove professioni che, come abbiamo visto, si stanno delineando nel comparto dell'ospitalità.

Comparto delle agenzie di viaggio e tour operator

Nel caso del comparto delle **agenzie di viaggio e tour operator**, l'analisi della copertura offerta dal catalogo formativo EBTL restituisce un'immagine sensibilmente diversa rispetto a quella rilevata per l'ospitalità. Pur condividendo alcune aree di presidio comune, il **profilo di copertura si differenzia non solo per l'intensità**, ma soprattutto per **la distribuzione tra i cluster più innovativi e quelli tradizionali**.

Se nell'ospitalità la copertura formativa tende a seguire la logica della verticalizzazione operativa (rafforzando competenze gestionali, di accoglienza e digitalizzazione dei processi), nelle agenzie si nota una **maggiore articolazione orizzontale**, che si distribuisce su quasi tutti i cluster ma con valori medi che raramente superano il 50%. È come se l'offerta cercasse di tenere insieme una pluralità di esigenze, ma senza ancora riuscire a concentrarsi efficacemente sulle trasformazioni professionali più profonde che stanno investendo il comparto.

Un primo dato rilevante riguarda l'**eccellente copertura delle competenze di back-office digitale**. Cluster come **Utilizzo di strumenti gestionali digitali** e **Digitalizzazione dei processi di servizio** raggiungono livelli di copertura molto alti, soprattutto nelle aree sales, marketing e digital (84% e 63%) e informatica (80% e 83%). Questo dimostra un chiaro allineamento tra il catalogo formativo e le esigenze infrastrutturali delle agenzie, oggi fortemente dipendenti dall'efficienza dei sistemi CRM, GDS, piattaforme booking e strumenti di automazione. Qui il presidio formativo è solido e aggiornato.

Ma questa solidità si scontra con una **copertura più debole nelle competenze ad alta intensità cognitiva e progettuale**, che pure, come

Area formativa EBTL	Cluster di competenza																				
	Accoglienza e gestione ospiti	Alfabetizzazione digitale e sicurezza	Collaborazione digitale e sicurezza	Competenza di autogestione	Consumo consapevole	Competenza di ragionamento e logica operativa	Creatività e pensiero laterale	Comunicazione e promozione laterale	Competenze manageriali e di governance	Qualità del servizio e customer care	Gestione operativa multicanale	Analisi e interpretazione dei dati operativi	Digitalizzazione dei processi di servizio	Gestione eventi e animazione	Progettazione sostenibile	Sostenibilità ambientale	Analisi dinamica del trend turistici	Gestione sistemi GDS e intermediazione	Progettazione di pacchetti e itinerari		
Area comunicazione e accoglienza	69%	46%	36%	31%	40%	39%	38%	42%	41%	38%	56%	45%	47%	42%	49%	36%	42%	41%	38%	44%	42%
Area sales, marketing e digital	46%	44%	47%	45%	30%	47%	41%	42%	62%	41%	48%	39%	84%	43%	63%	42%	43%	36%	36%	49%	32%
Area amministrazione e finanza	46%	46%	41%	43%	47%	39%	48%	48%	44%	46%	41%	48%	44%	32%	30%	39%	47%	37%	41%	47%	47%
Area management	38%	49%	37%	44%	48%	66%	30%	42%	40%	48%	49%	47%	43%	75%	37%	42%	85%	30%	45%	43%	40%
Area informatica	37%	55%	49%	30%	45%	38%	35%	49%	42%	47%	48%	80%	72%	45%	42%	31%	37%	40%	37%	40%	36%
Area food&beverage	46%	41%	32%	45%	45%	36%	38%	30%	48%	42%	47%	31%	40%	48%	33%	33%	31%	44%	40%	38%	44%
Area housekeeping	48%	40%	42%	42%	33%	30%	45%	44%	48%	49%	42%	37%	43%	31%	38%	35%	43%	49%	30%	30%	42%
Area benessere organizzativo	45%	40%	42%	43%	47%	36%	30%	40%	44%	49%	38%	40%	48%	40%	34%	49%	44%	46%	35%	36%	37%
Area lingue	47%	48%	72%	33%	34%	42%	40%	49%	41%	42%	30%	44%	48%	47%	30%	40%	33%	47%	43%	46%	45%

Figura 24. Grado di copertura dei cluster di competenza da parte del catalogo formativo EBTL per il comparto delle Agenzie di viaggio e Toru operator.

visto, sono le più esposte all'obsolescenza. **Analisi dinamica dei trend turistici** — una delle competenze chiave per figure come il consulente esperienziale o il destination data specialist — raramente supera il 45% di copertura, con molte aree che oscillano tra il 30% e il 38%. Anche **Progettazione di pacchetti e itinerari**, cluster cruciale per la personalizzazione dell'offerta, mostra un presidio disomogeneo, con valori tra il 32% e il 47%, a conferma di una **formazione ancora legata a modelli organizzativi precedenti**, meno flessibili e meno orientati alla costruzione di esperienze tailor-made.

Interessante è anche il dato sulla **Comunicazione e promozione digitale**, che in area sales raggiunge il 62%, ma in molte altre aree si ferma attorno al 40%. Questo suggerisce un parziale presidio della componente di visibilità online, che resta centrale per le agenzie, ma probabilmente ancora troppo ancorata a strumenti di comunicazione tradizionale e non sempre in grado di valorizzare contenuti esperienziali, storytelling, brand destination e marketing immersivo.

Al contrario, uno degli aspetti che emerge con forza è la **buona copertura della dimensione analitica**, che rappresenta un punto di forza rispetto al comparto ospitalità. **Analisi e interpretazione dei dati operativi** supera il 70% in area amministrazione e management, e anche nelle aree informatica e sales si mantiene oltre il 40%. È un'indicazione importante: la cultura del dato sta penetrando nel comparto, ma resta da rafforzare la capacità di collegare questi dati alla progettazione dell'offerta turistica, alla valutazione dei comportamenti dei clienti e alla modulazione dinamica dei servizi.

Più problematica invece la copertura del cluster **Sostenibilità ambientale e Progettazione sostenibile**, che, nonostante la centralità acquisita dai modelli di turismo responsabile, mostra valori medi intorno al 40% e non oltrepassa mai il 50%. In un comparto che dovrà confrontarsi sempre di più con standard ESG e con l'integrazione tra sostenibilità e proposta commerciale, questo rappresenta un **vuoto strategico da colmare**.

Complessivamente, la formazione offerta da EBTL per il comparto agenzie si presenta come **ben attrezzata sul piano tecnico-gestionale e moderatamente sviluppata sul piano analitico**, ma ancora **troppo debole nelle competenze trasformativa e nelle nuove architetture cognitive del lavoro turistico**. È necessario introdurre una visione

progettuale che metta al centro l'ibridazione tra dati, narrazione, sostenibilità e relazione. Colmare questo divario sarà fondamentale per supportare la transizione verso i profili emergenti, intercettare la domanda di esperienzialità e riposizionare le agenzie come hub di consulenza, interpretazione e creazione di valore turistico.

Comparto dei pubblici servizi

Nel caso dei **pubblici esercizi**, l'analisi della copertura offerta dal catalogo formativo EBTL evidenzia un profilo ancora diverso rispetto a quanto osservato nei comparti dell'ospitalità e delle agenzie di viaggio. Qui il disegno che emerge è quello di un comparto **fortemente radicato nella dimensione operativa**, ma oggi sempre più esposto alla necessità di integrare competenze digitali, narrative, sostenibili e gestionali per restare competitivo in un mercato che ha profondamente ridefinito aspettative, modalità di servizio e standard qualitativi.

Rispetto ai comparti analizzati in precedenza, i pubblici esercizi mostrano una **copertura piuttosto equilibrata** e mediamente buona su molti cluster di competenza, ma con una chiara inclinazione verso **competenze esecutive e di base**, mentre **le competenze ad alto contenuto trasformativo — soprattutto digitali e analitiche — risultano meno presidiate, o comunque non ancora sistematicamente integrate**.

Ad esempio, la copertura del cluster **Servizi F&B e ospitalità operativa** è tra le più alte, con valori che arrivano al 68% nell'area food&beverage e si mantengono attorno al 45% in quasi tutte le altre. È un dato atteso e coerente: si tratta del cuore storico del comparto, ed è evidente che la formazione continua abbia qui trovato una sua consolidata area di intervento. Tuttavia, proprio per questo, ci si aspetterebbe un accompagnamento più marcato verso i contenuti emergenti collegati a questo cluster — come **l'utilizzo di tecnologie in sala e cucina** o la **progettazione sostenibile dell'offerta gastronomica** — che invece non superano il 50% se non in pochi casi (come il 55% rilevato nell'area informatica per l'utilizzo tecnologico).

Un'area che invece mostra segnali promettenti è quella della **digitalizzazione dei processi**, che, pur non raggiungendo le punte osservate nel comparto agenzie, supera il 70% in area sales, marketing e digital, e si mantiene stabile oltre il 60% anche in area informatica. È un segnale

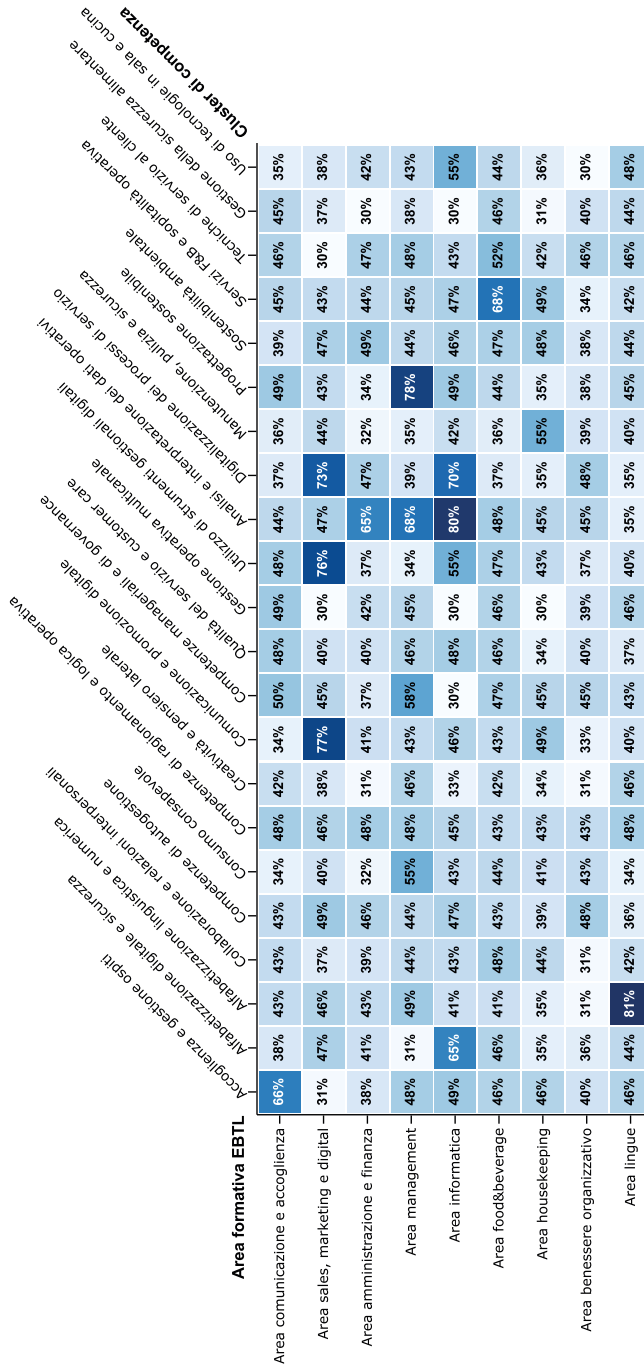


Figura 25. Grado di copertura dei cluster di competenza da parte del catalogo formativo EBTL per il comparto dei Pubblici esercizi.

positivo che indica una certa prontezza del sistema formativo a rispondere all'automazione progressiva delle operazioni in sala, in cucina, nei sistemi di ordering e nelle interfacce con il cliente.

In contrasto, la **componente narrativa e relazionale** è ancora solo parzialmente integrata. Il cluster **Comunicazione e promozione digitale** è coperto al 77% nell'area sales — il valore più alto registrato per questa competenza in tutti i comparti — ma si riduce sensibilmente in tutte le altre aree. Questo evidenzia una tendenza alla verticalizzazione formativa: chi si occupa di marketing è ben servito, ma chi lavora in cucina, in sala, o in contesto operativo, non riceve una formazione strutturata per diventare parte attiva della narrazione dell'esperienza. È una **mancanza critica**, considerando che oggi proprio nei pubblici esercizi si gioca la componente esperienziale più visibile del turismo urbano e gastronomico.

Un altro elemento che distingue i pubblici esercizi è la **buona copertura delle competenze soft e organizzative**. Cluster come **Competenze di autogestione, Ragionamento e logica operativa, Competenze manageriali e di governance** mostrano un presidio coerente e abbastanza omogeneo, spesso compreso tra il 43% e il 58%. Questo dimostra che la consapevolezza della necessità di formare figure capaci di gestire tempi, ruoli, risorse e team — anche in contesti piccoli o informali — si è ormai consolidata.

Dove il comparto mostra maggiore fragilità, invece, è nella **sostenibilità**. Nonostante il crescente dibattito sul tema e il suo legame diretto con i consumi nel settore ristorativo, le coperture per i cluster **Progettazione sostenibile e Sostenibilità ambientale** si fermano mediamente tra il 35% e il 49%. A differenza dell'ospitalità, dove la sostenibilità è spesso legata a processi gestionali più visibili e formalizzati, nei pubblici esercizi resta ancora ancorata a sensibilità individuali e approcci spontanei, non ancora pienamente tradotti in competenze formative strutturate.

Infine, è interessante notare che **le competenze analitiche**, in particolare **Analisi e interpretazione dei dati operativi**, mostrano valori molto elevati (fino all'80% in area informatica), ma rischiano di essere **appannaggio solo dei profili più tecnici o gestionali**. Questo limita la possibilità di diffondere una vera cultura del dato anche nei ruoli più operativi, dove l'analisi dei consumi, la lettura dei feedback

e l'ottimizzazione dei flussi potrebbero avere un impatto diretto sulla qualità del servizio e sull'efficienza dei processi.

La formazione EBTL nel comparto dei pubblici esercizi risulta **robusta, ma ancora troppo polarizzata**. Da un lato, offre un'ottima copertura sulle dimensioni operative, gestionali e digitali di base. Dall'altro, risente di una **mancaza di integrazione sistemica delle competenze trasformative**, in particolare quelle narrative, sostenibili e analitiche nei ruoli operativi. Il rischio è che, in un comparto in cui l'innovazione si esprime "sul campo", tra i tavoli e nelle cucine, **proprio lì manchi la formazione necessaria per sostenere la transizione verso nuovi modelli di servizio, relazioni e identità professionale**.

Agire su queste aree — sostenibilità, narrazione, dati, tecnologie esperienziali — sarà decisivo per preparare i pubblici esercizi ad affrontare non solo il presente, ma soprattutto un futuro in cui l'interazione con il cliente sarà sempre più mediata da aspettative complesse, valori etici e strumenti digitali intelligenti.

3.6. Percorsi formativi integrati

Alla luce dell'analisi cumulativa condotta sui tre comparti del turismo – ospitalità, agenzie di viaggio e tour operator, pubblici esercizi – emerge con chiarezza che, pur in presenza di una **copertura formativa complessivamente ampia e articolata**, il vero punto critico non riguarda tanto quali competenze siano trattate, quanto il modo in cui queste competenze vengono attivate insieme.

Il modello SkillGraph® ci mostra infatti che il valore operativo di un set di competenze non risiede nella loro semplice presenza, ma nella **capacità delle competenze di agire congiuntamente**, in modo sinergico, cioè attraverso la **co-mobilitazione tra cluster**. È questa co-attivazione che consente di trasformare un sapere in azione efficace, e un apprendimento in capacità reale di risposta alle sfide lavorative. Tuttavia, la formazione attualmente disponibile – sebbene strutturata e aggiornata – resta per lo più centrata su un approccio modulare, che affronta i cluster separatamente, senza sempre accompagnare il discente a comprenderne **l'interconnessione funzionale nel contesto operativo reale**.

Questo limite, già significativo in condizioni di cambiamento lento, diventa ancora più rilevante in un contesto come quello attuale, dove **l'evoluzione degli skillset è rapida, multidimensionale e spesso non lineare**. Il turismo sta attraversando trasformazioni che non riguardano solo la tecnologia o l'organizzazione, ma toccano profondamente la natura stessa delle professioni e le aspettative del cliente. In questo quadro, le imprese, soprattutto di piccola e media dimensione, **spesso non dispongono di una visione chiara o aggiornata** su quali competenze – e soprattutto su quali **relazioni tra competenze** – siano realmente necessarie per affrontare le sfide imminenti.

Progettare percorsi formativi integrati, capaci di attivare simultaneamente più cluster e di sviluppare le relazioni critiche tra di essi, risulta quindi **particolarmente complesso per le imprese**, che non hanno strumenti analitici o metodologie predittive per costruire una “mappa evolutiva” della propria forza lavoro. Ma questa complessità non riguarda solo le aziende: anche i **soggetti erogatori della formazione** si trovano spesso sprovvisti di chiavi interpretative sufficientemente dettagliate per poter **proporre alle imprese percorsi formativi personalizzati** sulle reali traiettorie evolutive dei profili professionali. In altre parole, è proprio **sulla formazione delle relazioni tra cluster** che si gioca la vera capacità del sistema formativo di andare oltre l'aggiornamento tecnico e di **offrire un servizio ad alto valore aggiunto**, capace di leggere i contesti, anticipare i bisogni e costruire percorsi davvero utili.

Questa situazione richiede un salto di paradigma. L'obiettivo non può più essere solo quello di trasmettere conoscenze o sviluppare singole abilità, ma di **strutturare percorsi formativi che insegnino anche a “far dialogare” le competenze tra loro**. Serve una progettazione formativa capace di costruire **ponti tra i cluster**, di attivare la consapevolezza delle connessioni operative tra competenze e di simulare situazioni in cui tale co-mobilitazione si rende necessaria.

Ciò implica non solo il rafforzamento dell'attuale offerta di microlearning, che resta utile per interventi mirati, ma anche la costruzione di **percorsi integrati, trasversali e scalabili**, che possano svilupparsi anche in logica pluriennale. Solo attraverso questa integrazione sarà possibile formare lavoratori capaci non solo di apprendere, ma di **applicare**,

combinare, adattare e, soprattutto, interoperare competenze diverse in situazioni complesse.

Alla luce di quanto emerso, appare evidente che **l'obiettivo di personalizzare efficacemente i percorsi formativi** in funzione delle esigenze reali delle imprese e delle traiettorie evolutive delle competenze **non può essere pienamente raggiunto attraverso uno strumento statico**, come un catalogo formativo tradizionale. Sebbene il catalogo EBTL rappresenti oggi una risorsa ampia, accessibile e ben strutturata, il suo formato – per definizione – **affida alle aziende il compito di selezionare i corsi e costruire autonomamente un percorso coerente**, spesso senza disporre degli strumenti, delle competenze analitiche o della visione strategica necessari per farlo in modo efficace.

In un contesto così dinamico e interconnesso come quello del turismo contemporaneo, **la formazione non può più limitarsi a una logica di offerta predefinita**: deve diventare un processo adattivo, capace di modellarsi in tempo reale sui bisogni specifici di ciascun contesto aziendale. Per questo, lo strumento stesso della formazione deve evolversi: **non più un catalogo statico, ma una piattaforma interattiva, intelligente, capace di guidare la costruzione di percorsi integrati attraverso il supporto dell'intelligenza artificiale.**

Un simile strumento dovrebbe partire da una **fase iniziale di assessment**, nella quale l'impresa, con il supporto di un'interfaccia guidata e di algoritmi predittivi, possa analizzare il proprio profilo di competenze attuali, individuare gap specifici rispetto alle traiettorie di sviluppo del settore e ricevere proposte formative costruite non solo sui singoli cluster, ma sulle **relazioni critiche tra competenze**, così come identificate da modelli come SkillGraph®.

In questo modo, le imprese non sarebbero più lasciate sole nel difficile compito di interpretare i propri fabbisogni e di tradurli in formazione, ma avrebbero a disposizione **uno strumento attivo di supporto alla governance della crescita professionale della propria forza lavoro**. Uno strumento in grado di proporre percorsi progressivi, di suggerire logiche di co-mobilitazione, di orientare anche nel tempo i piani formativi in ottica pluriennale.

In ultima istanza, passare da un catalogo formativo a una **piattaforma adattiva basata su intelligenza artificiale** significherebbe **superare**

il concetto di formazione come offerta da scegliere, per abbracciare quello di formazione come strategia da costruire: una strategia che non si limita a rispondere al presente, ma che accompagna imprese e lavoratori verso il futuro del turismo, con strumenti capaci di comprendere, anticipare e guidare il cambiamento.

CONCLUSIONI

Questo studio è nato con l'obiettivo di fornire un quadro prospettico sull'evoluzione delle professioni nel settore turistico, con particolare riferimento al contesto del Lazio. Il lavoro svolto ha permesso non solo di anticipare le tendenze future, ma anche di offrire strumenti utili per orientare strategie formative, occupazionali e di sviluppo professionale.

Attraverso il modello predittivo ed altri strumenti analitici come SkillGraph®, sono state analizzate oltre **400 professioni** suddivise nei tre comparti fondamentali del turismo: ospitalità, agenzie di viaggio e tour operator, pubblici esercizi. Per ciascuna figura è stata stimata la variazione della domanda al 2035 e la trasformazione del relativo skillset, mettendo in evidenza **criticità, traiettorie evolutive e fabbisogni emergenti**.

La prima evidenza raggiunta riguarda la **dinamica della domanda di lavoro**: su 407 professioni analizzate, il 41% mostra una **crescita prevista significativa**, il 25% un **andamento stabile o in lieve oscillazione**, mentre il restante 34% è associato a un **declino marcato**. Questo dato conferma la polarizzazione in atto tra profili in espansione e profili a rischio obsolescenza.

La **mappa rischio-opportunità** ha permesso di posizionare ogni professione lungo due assi: opportunità evolutiva e vulnerabilità. Le professioni collocate in alto a sinistra nel grafico dedicato (bassa diffusione, alta crescita) richiedono interventi di **recruiting e sviluppo di carriera**, mentre quelle in basso a destra (alta diffusione, forte rischio)

pongono l'urgenza di **azioni di reskilling profondo**. Le professioni in aree intermedie suggeriscono invece la necessità di piani di **upskilling graduale**, per accompagnare l'evoluzione dei ruoli consolidati.

Un altro risultato fondamentale riguarda la **trasformazione degli skillset**. I cambiamenti indotti dai trend non riguardano solo la quantità di lavoro, ma **agiscono in profondità sulla qualità delle competenze richieste**, ristrutturando interi profili professionali. In alcuni casi le trasformazioni portano alla nascita di nuove figure (secondo logiche di distacco, fusione o ibridazione); in altri, modificano radicalmente la configurazione interna delle competenze, richiedendo un riassetto delle modalità formative.

Tra i **cluster di competenza più esposti a cambiamento**, emergono con forza quelli legati alla digitalizzazione dei processi di servizio, all'utilizzo di strumenti gestionali, all'analisi dei dati operativi e alla comunicazione digitale. Al contempo, assumono un ruolo trasversale crescente i cluster legati alla sostenibilità, alla progettazione dell'esperienza, alla creatività e alla collaborazione interfunzionale. Il profilo professionale del futuro sarà ibrido, orientato all'interazione, sostenuto dai dati e capace di attivare competenze diverse in modo integrato.

L'analisi del **catalogo formativo EBTL** ha mostrato una **buona copertura complessiva dei singoli cluster**, con un'offerta formativa ampia e coerente rispetto alle competenze più consolidate. Tuttavia, il vero punto critico riscontrato riguarda la **formazione delle relazioni tra competenze**. Oggi, i corsi tendono a trattare le skill in modo separato, mentre il lavoro reale richiede che esse siano attivate insieme. È nella costruzione di percorsi che promuovano la **co-mobilitazione tra cluster** che si gioca la capacità del sistema formativo di generare apprendimento efficace e adattivo.

A questa criticità si somma un ulteriore elemento di complessità: le imprese, soprattutto le più piccole, non sempre sono in grado di progettare da sole percorsi integrati, e nemmeno gli enti formativi dispongono sempre di strumenti per suggerirli in modo mirato. Da qui nasce l'urgenza di **superare il catalogo statico** e di dotarsi di **strumenti intelligenti, basati su IA**, capaci di accompagnare le imprese in un processo di assessment, costruzione personalizzata di percorsi, e pianificazione pluriennale dello sviluppo delle competenze.

Nel suo insieme, il report restituisce una visione chiara: il turismo sta cambiando, e con esso le sue professioni. Le traiettorie sono tracciate, i segnali sono già visibili. Quello che serve oggi è un **sistema capace di leggere questi segnali**, tradurli in strategie e accompagnare il cambiamento con strumenti formativi flessibili, connessi e predittivi. Solo così sarà possibile garantire un settore realmente competitivo, sostenibile e capace di attrarre nuova forza lavoro in modo qualificato e duraturo.

RIFLESSIONI GIURIDICHE SUL LAVORO

1. Lina Del Vecchio
Il lavoro italiano all'estero
ISBN 978-88-255-0046-2, formato 17 × 24 cm, 308 pagine, 16 euro

2. Antonio Riccio
Il potere di scelta del datore di lavoro. La dimensione collettivo-relazionale del lavoro subordinato
ISBN 978-88-255-1291-5, formato 17 × 24 cm, 208 pagine, 12 euro

3. Maria Giovannone
La tutela dei labour standards nella catena globale del valore
ISBN 978-88-255-2678-3, formato 17 × 24 cm, 380 pagine, 20 euro

4. Giuseppe Ludovico, Marcello Borsio Raimundo Simão De Melo (a cura di)
I danni non patrimoniali del diritto del lavoro e della previdenza sociale. Una comparazione tra gli ordinamenti giuridici italiano e brasiliano
ISBN 978-88-255-3628-7, formato 17 × 24 cm, 700 pagine, 34 euro

5. Maria Giovannone (a cura di)
La responsabilità civile e penale del datore di lavoro nel contesto dell'emergenza sanitaria. Atti del Convegno
ISBN 979-12-80414-14-4, formato 17 × 24 cm, 64 pagine, 8 euro

6. Gianluca Bonanomi
Europa sociale, salario minimo e contrattazione collettiva
ISBN 979-12-5994-315-6, formato 17 × 24 cm, 268 pagine, 18 euro

7. Pierre de Gioia Carabellese, Camilla Della Giustina
Employment Law in the UK and EU. Technology, Technology, Human Rights and Crises
ISBN 979-12-218-1123-0, formato 17 × 24 cm, 428 pagine, 25 euro

8. Luisa Monterossi
Stagionalità e rapporto di lavoro
ISBN 979-12-218-1434-7, formato 17 × 24 cm, 120 pagine, 16 euro

9. Lucia D'Arcangelo
La tutela del lavoratore nel trattamento dei dati personali
ISBN 979-12-218-1519-1, formato 17 × 24 cm, 280 pagine, 23 euro

10. Silvia Ciucciovino, Fabiola Lamberti, Dario Fiori, Riccardo Maraga, Fabio Minotti, Luca Torroni

CCNL e competizione contrattuale nel settore terziario. Dall'analisi comparativa dei CCNL applicati alla valutazione delle ricadute economico-normative per imprese e lavoratori

ISBN 979-12-218-1688-4, formato 17 × 24 cm, 208 pagine, 20 euro

- II. Silvia CIUCCIOVINO, Alessandro TOSCANO, Fabiola LAMBERTI (a cura di)

Professionalità e competenze. Governance predittiva e dinamiche multidisciplinari nel mercato del lavoro in trasformazione

ISBN 979-12-218-2508-4, formato 17 × 24 cm, 280 pagine, 23 euro

Finito di stampare nel mese di aprile del 2026
dalla tipografia «The Factory S.r.l.»
via Tiburtina, 912 – 00156 Roma

PROFESSIONALITÀ E COMPETENZE

GOVERNANCE PREDITTIVA E DINAMICHE MULTIDISCIPLINARI NEL MERCATO DEL LAVORO IN TRASFORMAZIONE

Il volume presenta una ricerca di carattere predittivo avente ad oggetto l'impatto delle grandi transizioni sulla mutazione della domanda di lavoro e di competenze nei settori terziario e turismo, con proiezioni fino al 2035. L'approccio metodologico seguito è interdisciplinare e coniuga la prospettiva giuslavoristica con l'ingegneria dei dati e i sistemi di intelligenza artificiale, impiegando modelli algoritmici avanzati per mappare le traiettorie evolutive dei fabbisogni formativi e la conseguente riconfigurazione delle competenze e dei profili professionali. L'obiettivo della ricerca è duplice: da un lato, riqualificare in chiave dinamica e reticolare la nozione giuridica di professionalità per la definitiva elevazione della formazione continua a diritto soggettivo del lavoratore; dall'altro, fornire agli agenti istituzionali, agli attori sociali uno strumento prognostico operativo per orientare le politiche attive del lavoro e valorizzare l'accrescimento delle competenze chiave del futuro e favorire la capacità di adattamento alle grandi trasformazioni, presenti e future.

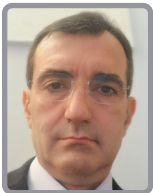
Contributi di Andrea TAURCHINI, Cecilia DUCCI, Valeria VALENTINI.



SILVIA CIUCCIOVINO

Professoressa ordinaria di Diritto del Lavoro presso l'Università degli Studi Roma Tre, Presidente della Commissione di Certificazione universitaria dei contratti di lavoro. Presidente di Labchain – Centro interuniversitario di Studi avanzati su Blockchain, Innovazione e Politiche del lavoro. Direttrice del Master di II livello in *Lavoro e Welfare* e Responsabile Scientifica del Laboratorio "Osservatori del Mercato del lavoro e Contrattazione collettiva" e del *Joint Lab* Roma Tre. Esperta di politiche attive e transizione occupazionale, concentra i

suoi studi sull'apprendimento permanente, lo *skill mismatch* e la certificazione delle competenze.



ALESSANDRO TOSCANO

Professore ordinario di Campi Elettromagnetici presso l'Università degli Studi Roma Tre, Ingegnere, Presidente della Società Italiana di Elettromagnetismo, Membro del Consiglio Direttivo di Labchain – Centro interuniversitario di Studi avanzati su Blockchain, Innovazione e Politiche del lavoro. Applica Intelligenza Artificiale e blockchain all'innovazione e alle politiche del lavoro. Coordina progetti strategici multidisciplinari, come il *Joint Lab* Roma Tre e la piattaforma "Metapprendo".



FABIOLA LAMBERTI

Ricercatrice di Diritto del Lavoro presso l'Università degli Studi Roma Tre, Avvocata cassazionista, Docente di Diritto del Lavoro e di Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane, Componente della Commissione di Certificazione dei contratti di lavoro, del Laboratorio "Osservatori del Mercato del lavoro e Contrattazione collettiva" e del *Joint Lab* Roma Tre. Focalizza i suoi studi sull'andamento del mercato del lavoro e l'impatto della tecnologia, sulle tutele e sull'occupabilità indagando, in particolare, i profili giuridici della qualificazione

professionale e della certificazione delle competenze come strumenti di *employability*.



23,00 EURO

