



**Milano**  
**21 aprile 2026**

IULM 6 - Via Carlo Bo, 7  
Sala dei 146

**Professione eventi: tra nuove competenze  
e rivoluzione digitale.**  
**Come cambia il DNA della meeting industry**



# Studio dei fabbisogni formativi della meeting industry

Sintesi dei risultati della ricerca

**Team di progetto:**

*Manuela De Carlo*

*Francesca d'Angella*

*Luca Quaratino*

*Samuele Maccioni*

*Stefania Escobar*

# Agenda

- Obiettivi dello studio e metodologia
- Risultati
- Quadro di sintesi dei principali fabbisogni formativi



# Obiettivi dello studio e metodologia

# Obiettivi

- Identificazione dei **profili professionali e delle competenze tradizionali ed emergenti** nel settore congressuale
- Identificazione dei principali **elementi di attrazione e fidelizzazione dei talenti** nel settore congressuale
- Identificazione dei **fabbisogni formativi** in vista della progettazione di uno o più percorsi certificati

# Metodologia



# Struttura del questionario

Sezioni	N. domande
<b>1. Politiche di reclutamento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Numerosità e profilo dei nuovi ingressi</li> <li>• Aree di ingresso</li> <li>• Canali di reclutamento</li> </ul>	4
<b>2. Politiche di formazione</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensità della formazione</li> <li>• Temi e funzioni interessate</li> </ul>	3
<b>3. Figure professionali e competenze ricercate</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rilevanza temi tecnici e comportamentali/relazionali</li> <li>• Ruoli di difficile reperimento</li> <li>• Motivi di abbandono</li> </ul>	4
<b>4. Focus sulla sostenibilità</b>	2
<b>5. Focus sull'intelligenza artificiale</b>	3
<b>6. Profilo del rispondente</b>	7

- **Periodo di indagine:** 10 settembre-3 ottobre 2025
- **Canali di diffusione:**
  - email rivolta ad associati Federcongressi&Eventi
  - email ai contatti Ediman
  - 3 recall
- **Software per raccolta e l'analisi dei dati:**

qualtrics.<sup>XM</sup>

# Domande guida per i focus group

## 1. Fabbisogno di nuove competenze:

- Quali sono le **competenze emergenti** più richieste oggi nel settore MICE rispetto a 5 anni fa?
- Quali **tecnologie** o strumenti digitali stanno cambiando il modo di lavorare nel MICE? Che competenze servono per gestirle?
- Quali sono le **figure professionali** emergenti? Su quali profili sperimentate maggiormente lo skill shortage/gap?

## 2. Gap formativi:

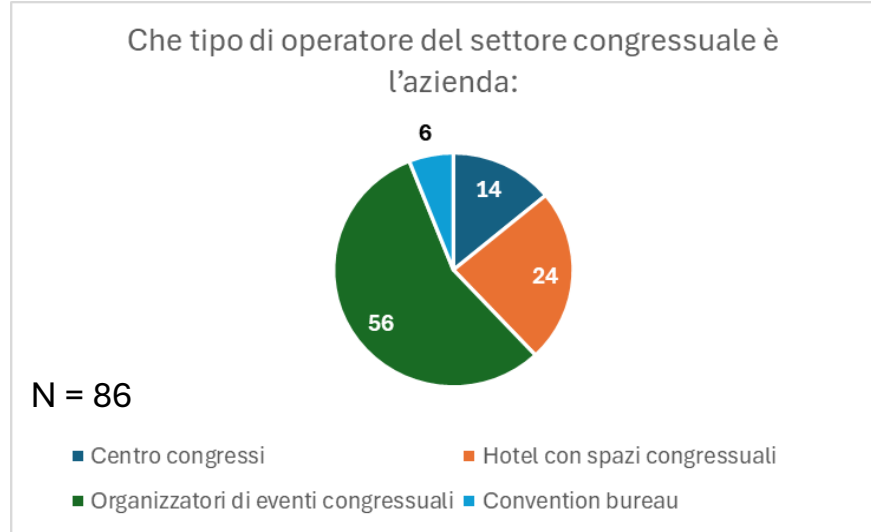
- Quali sono, secondo la vostra esperienza, le principali **carenze nella formazione** dei nuovi professionisti del MICE? E di quelli attuali (reskilling)?
- Se poteste creare un **percorso formativo ideale** per il settore MICE, quali moduli non potrebbero mancare? Per quali target prioritari (profili in ingresso, profili storici)?

## 3. Attraction e retention dei talenti:

- Quali sono, secondo voi, le principali **motivazioni** che spingono i giovani a scegliere (o evitare) il settore MICE?
- Quali sono le principali **difficoltà nel trattenere** professionisti qualificati all'interno delle vostre organizzazioni?
- E quali le possibili strategie per affrontarle?

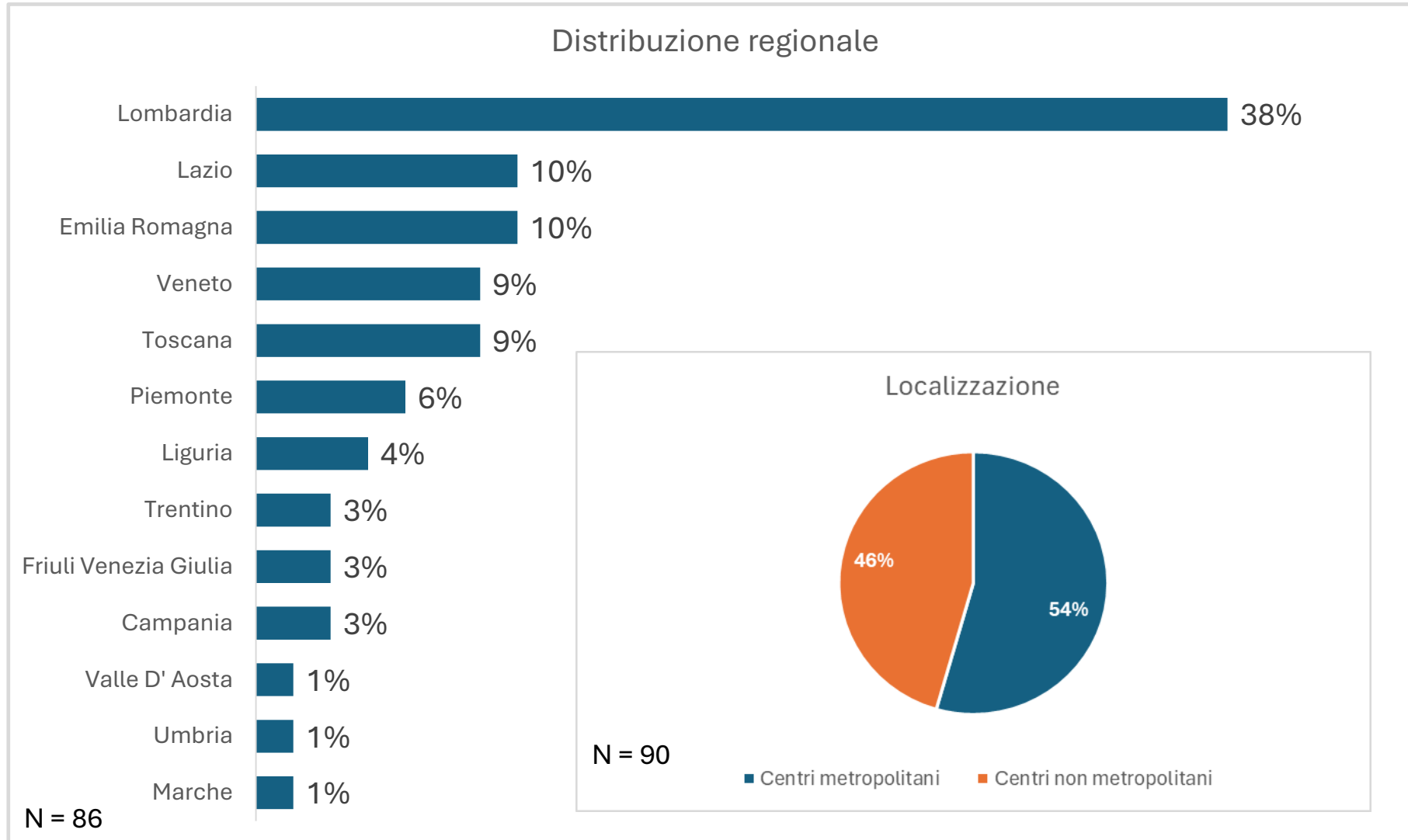


# Risultati – survey: profilazione dei rispondenti



- Le risposte sono **118**, di cui alcune parziali.
- I rispondenti sono in prevalenza titolari o direttori d'azienda.
- Il campione di rispondenti vede una **prevalenza di organizzatori di eventi** rispetto ad altri tipi di operatori. Questa composizione tuttavia rispecchia la numerosità degli operatori del settore in Italia.
- Il campione include soprattutto aziende impegnate nell'organizzazione di **eventi nazionali**.

# Risultati – survey: profilazione dei rispondenti

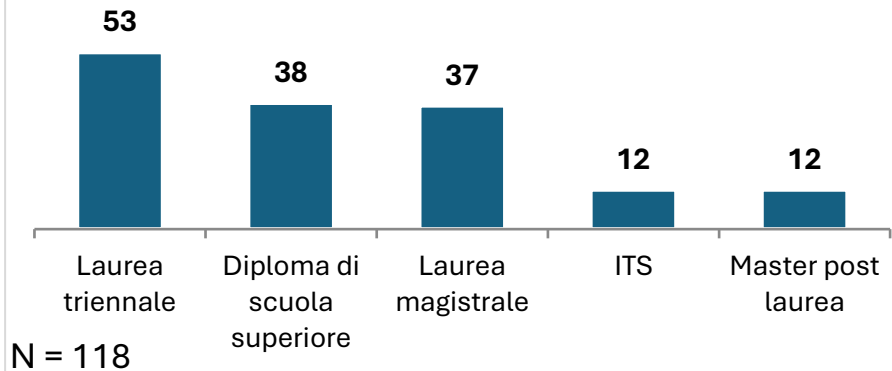


- Il campione si ripartisce in maniera bilanciata tra operatori localizzati in centri metropolitani e operatori attivi in altri centri italiani.
- Dal punto di vista geografico, si nota una decisa concentrazione di rispondenti nel Nord Italia, in particolare in Lombardia.

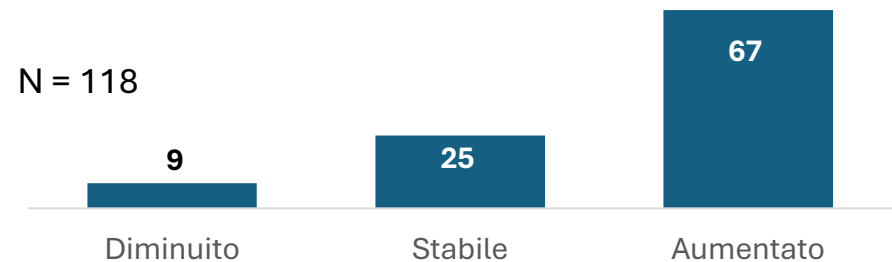
I dati relativi al numero di dipendenti e al fatturato indicano una prevalenza di PMI all'interno del campione.

# Risultati – survey: nuove assunzioni

Quale **livello di istruzione** hanno i nuovi ingressi (considerando il complesso dei nuovi ingressi, indichi tutti i livelli di istruzione interessati)?



Negli ultimi due anni (2023-2024), il **numero di persone** che lavora per la sua struttura (assunti direttamente e terziarizzati e' mediamente

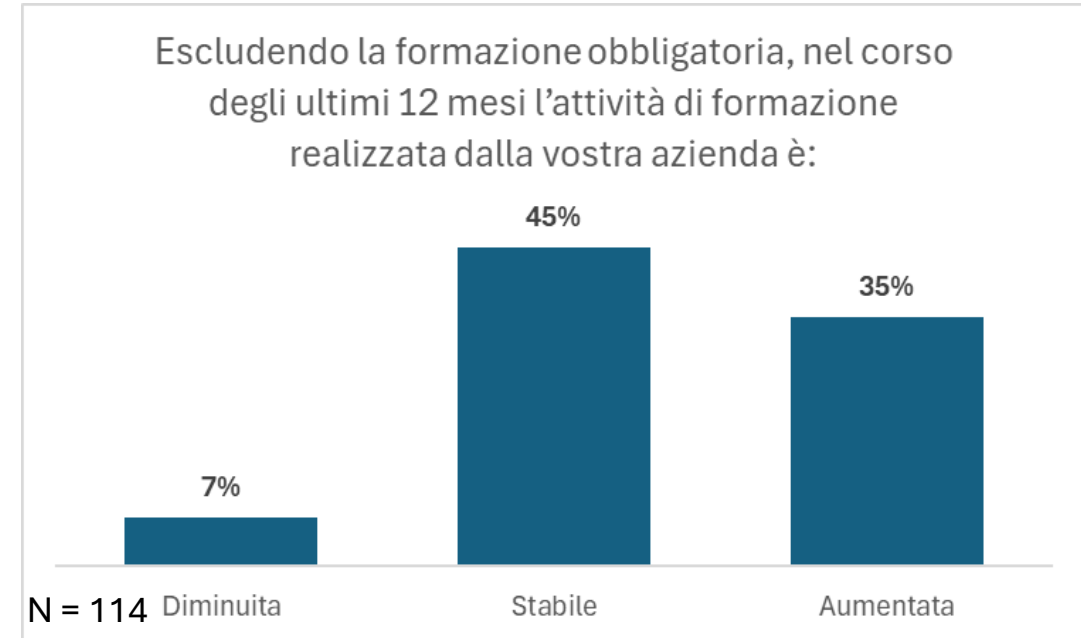
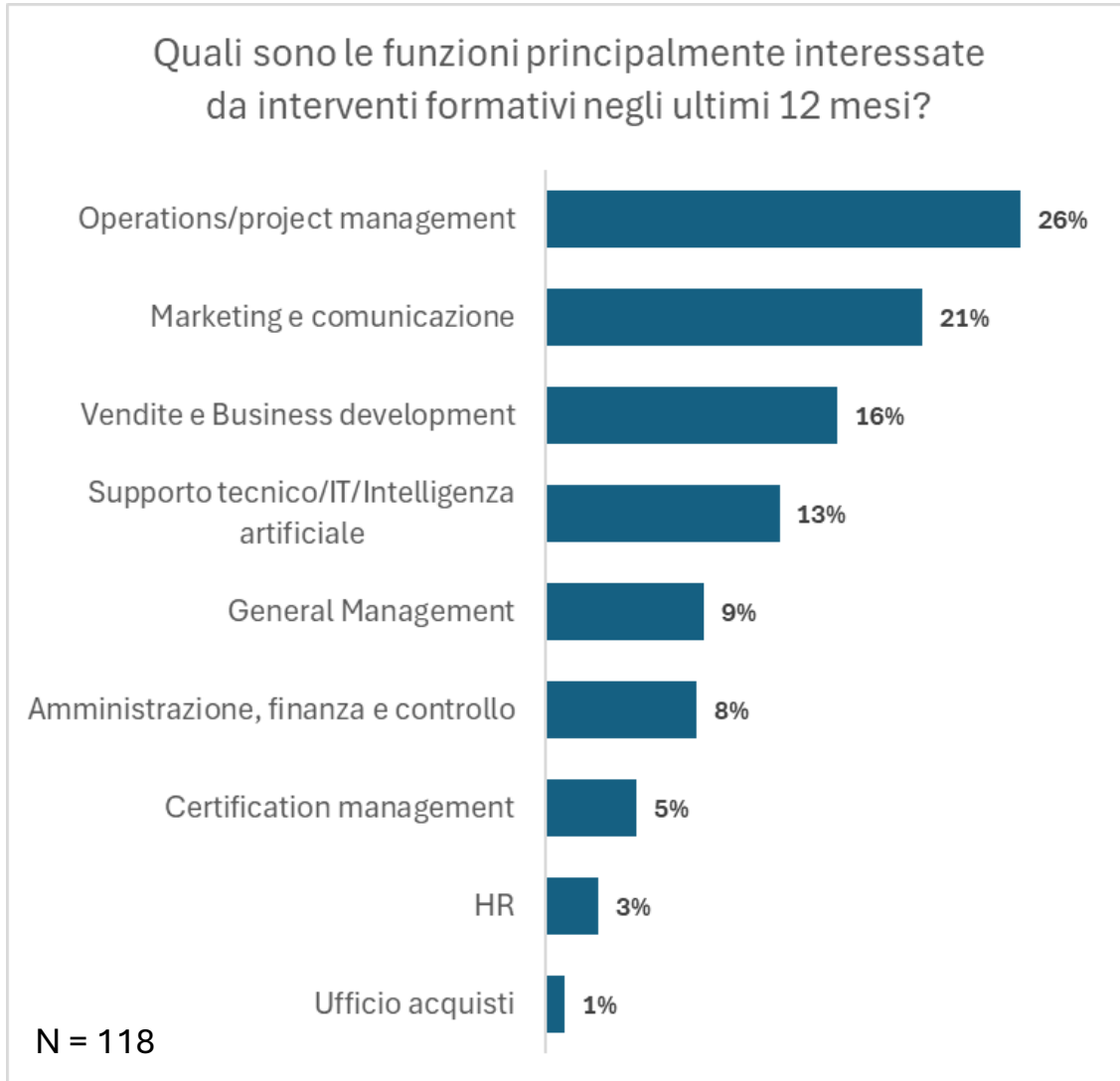


Quali sono le **aree** in cui si sono concentrati i **nuovi ingressi** (compresi quelli di personale terziarizzato) negli ultimi 12 mesi? (dati in %)



- Negli ultimi 2 anni, il personale è in media aumentato.
- La maggioranza dei nuovi ingressi è in possesso di una laurea o di un diploma di master post laurea.
- Le aree in cui si concentrano i nuovi ingressi sono le operations / project management (64%), seguite a distanza da marketing e comunicazione (33%).

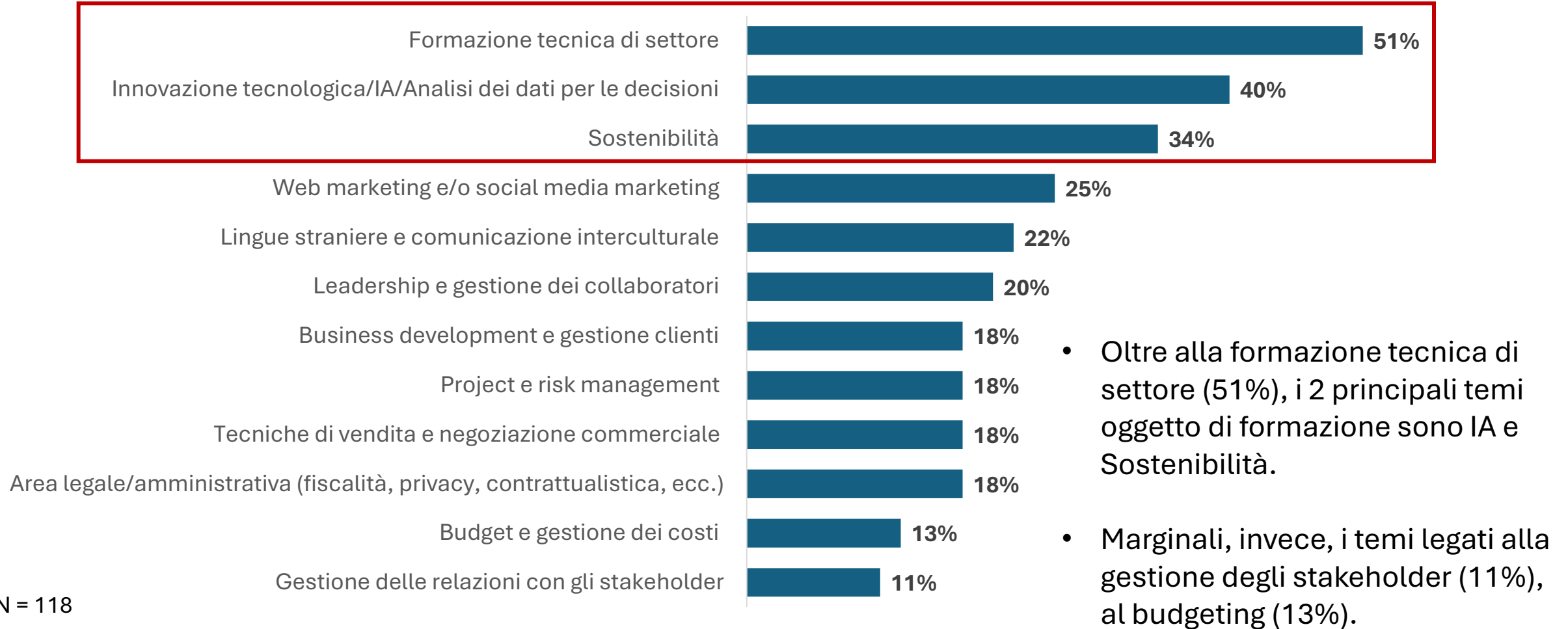
# Risultati – survey: la formazione negli ultimi 12 mesi



- Gli operatori del campione sono attivi nella formazione, che è stabile se non aumentata negli ultimi 12 mesi.
- Le aree più interessate dagli interventi formativi sono le stesse su cui si sono concentrati i nuovi ingressi negli ultimi mesi:
  - operations/ project management (26%)
  - marketing e comunicazione (21%)

# Risultati – survey: la formazione negli ultimi 12 mesi

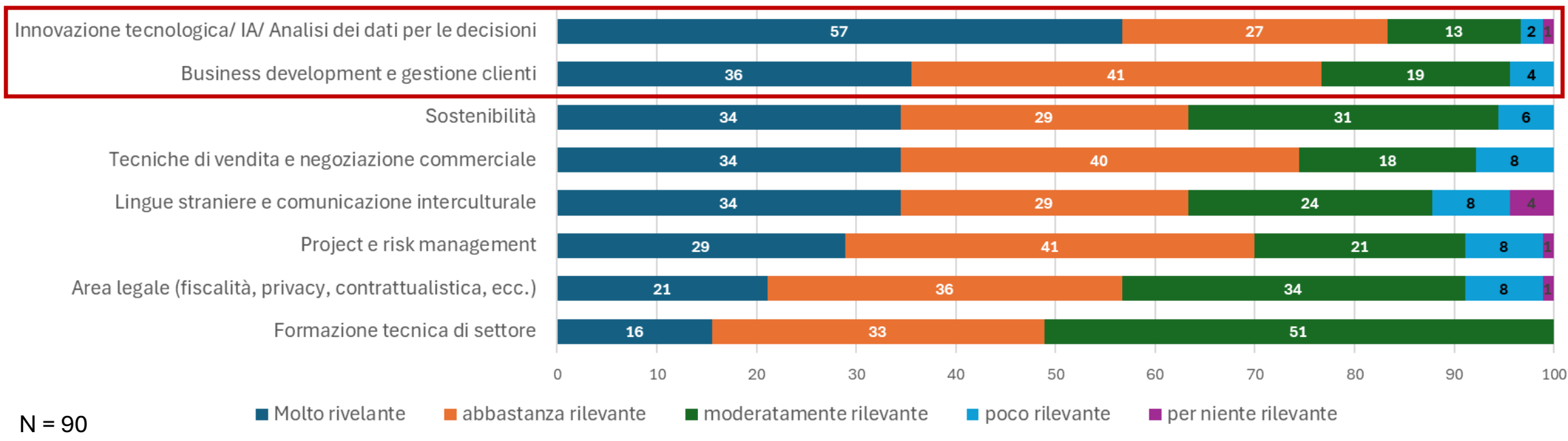
Quali sono i temi su cui è stata fatta principalmente formazione?



N = 118

# Risultati – survey: fabbisogno formativo su temi tecnici

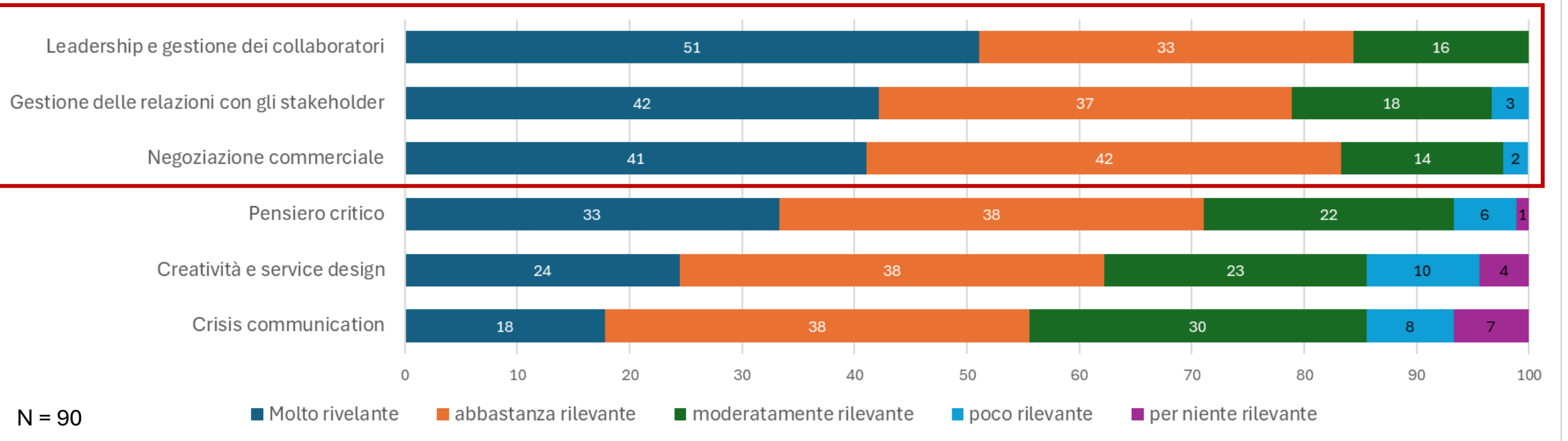
Da 1 a 5 quanto rilevanti ritieni i seguenti temi tecnici per i quali si avverte attualmente un fabbisogno di formazione?



- **Innovazione tecnologica, business development e gestione dei clienti** sono i temi tecnici su cui si avverte il maggior fabbisogno di formazione. Mentre il primo è già oggetto di formazione, il secondo non appare tra i temi prioritari su cui è stata fatta formazione negli ultimi 12 mesi.
- La formazione tecnica di settore non è ritenuta particolarmente rilevante, probabilmente in quanto tema prioritario della formazione degli ultimi 12 mesi.
- Gli organizzatori di eventi e gli hotel congressuali sono più sensibili a competenze di lingue straniere e comunicazione interculturale.

# Risultati – survey: fabbisogno formativo su temi comportamentali/relazionali

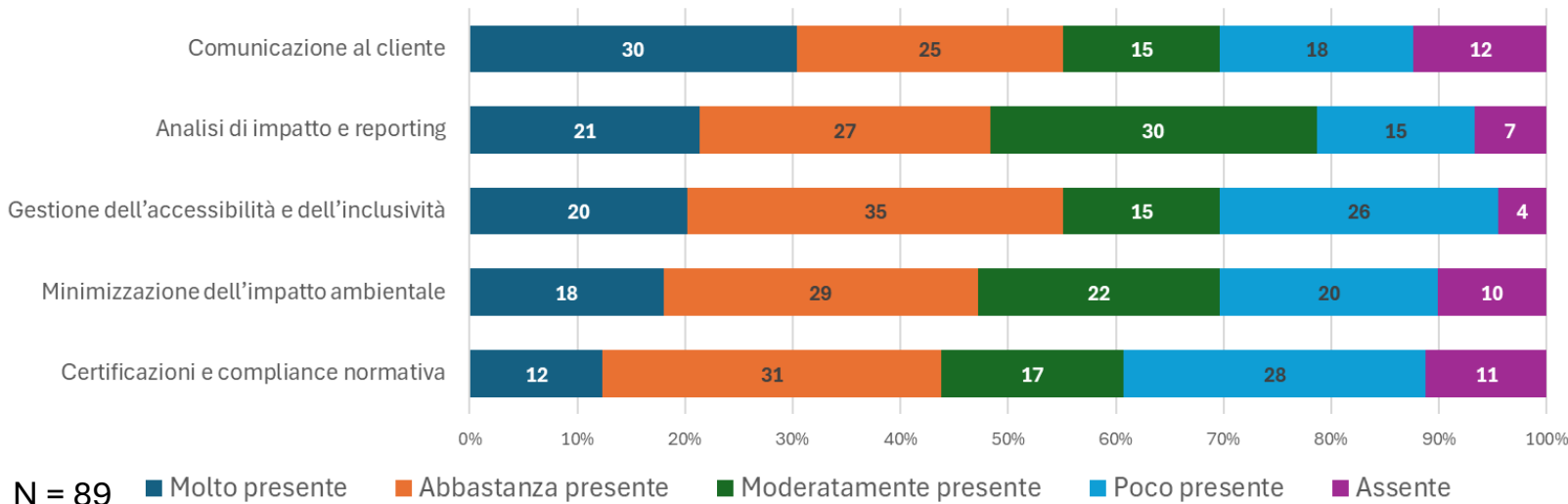
Da 1 a 5 quanto rilevanti ritieni i seguenti temi comportamentali/relazionali per i quali si avverte attualmente un fabbisogno di formazione?



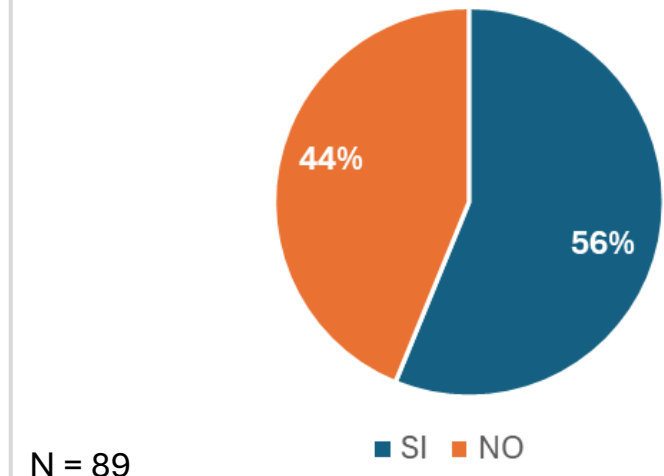
- **Leadership e gestione dei collaboratori, gestione delle relazioni con gli stakeholder e negoziazione commerciale** sono le 3 aree comportamentali/relazionali su cui si avverte un maggior fabbisogno di formazione.
- Sono 3 temi poco trattati nella formazione che gli operatori hanno svolto negli ultimi 12 mesi.
- Gli organizzatori di eventi e gli hotel congressuali sono più sensibili a competenze di leadership e gestione dei collaboratori

# Risultati – survey: focus sostenibilità

Da 1 a 5 quanto ritieni adeguatamente presenti in azienda le seguenti competenze in materia di sostenibilità



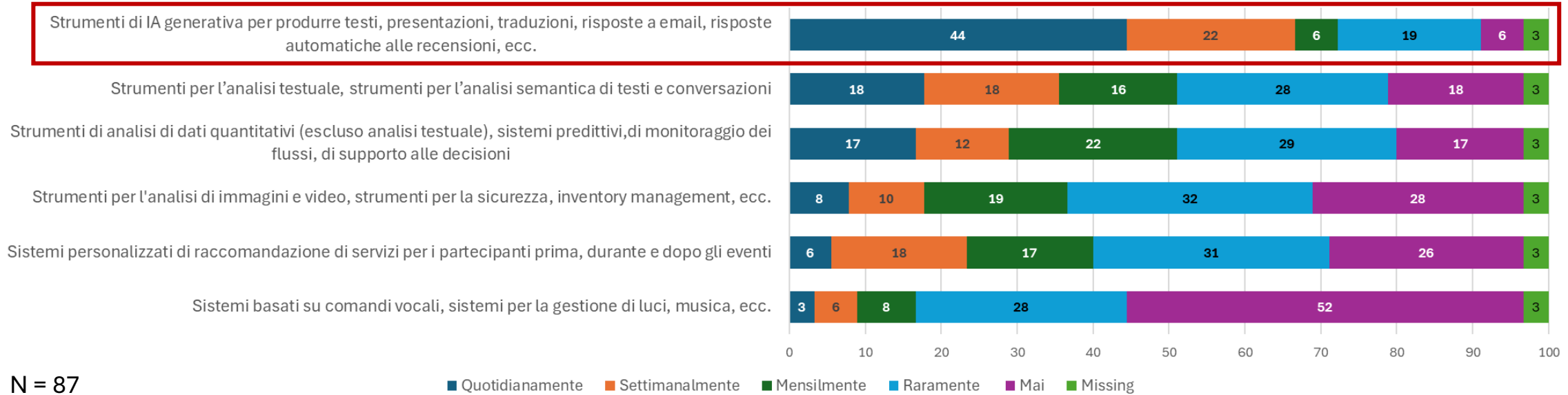
Esiste in azienda una figura preposta alla gestione della sostenibilità?



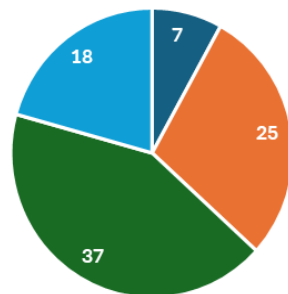
- Nel **56 %** delle aziende rispondenti esiste una **figura preposta** alla gestione della sostenibilità.
- Le competenze maggiormente presenti in azienda sono legate alla **comunicazione al cliente** (molto + abbastanza presente = 55%) e alla **gestione dell'accessibilità e dell'inclusività** (molto + abbastanza presente = 55%) .
- Meno presenti le competenze in materia di analisi di impatto e di reporting, e di certificazione / compliance normativa.

# Risultati – survey: focus intelligenza artificiale

Con quale intensità la tua azienda adotta 1 o più dei seguenti strumenti di intelligenza artificiale?



Qual è l'atteggiamento prevalente dello staff verso l'introduzione di strumenti di intelligenza artificiale?

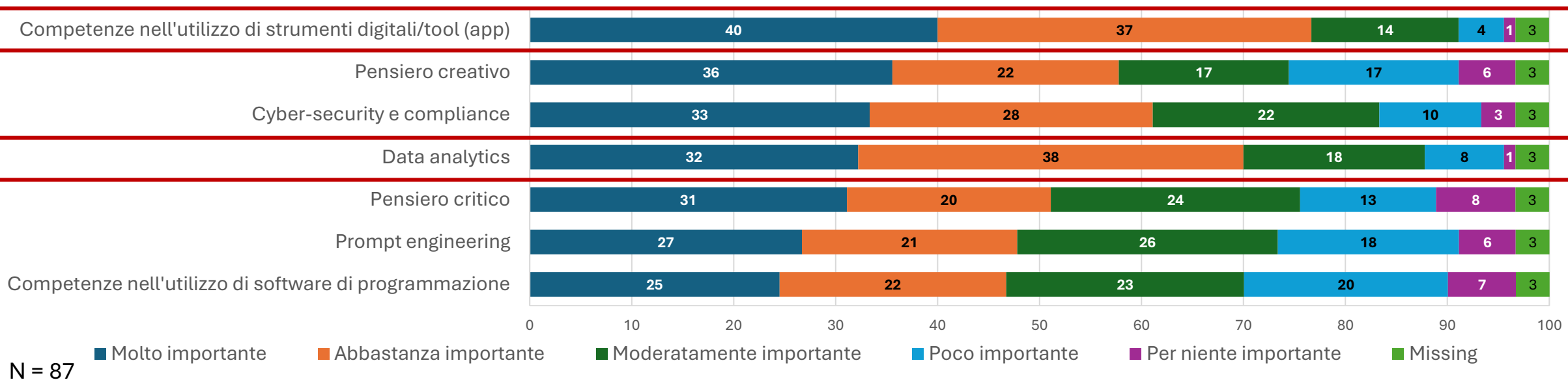


N = 87

- L'atteggiamento prevalente dello staff verso l'impiego di strumenti di IA è positivo (abbastanza ottimista + ottimista = 55%).
- L'IA generativa è di gran lunga lo strumento di IA più usato dalle aziende (44% lo impiega quotidianamente).

# Risultati – survey: focus intelligenza artificiale

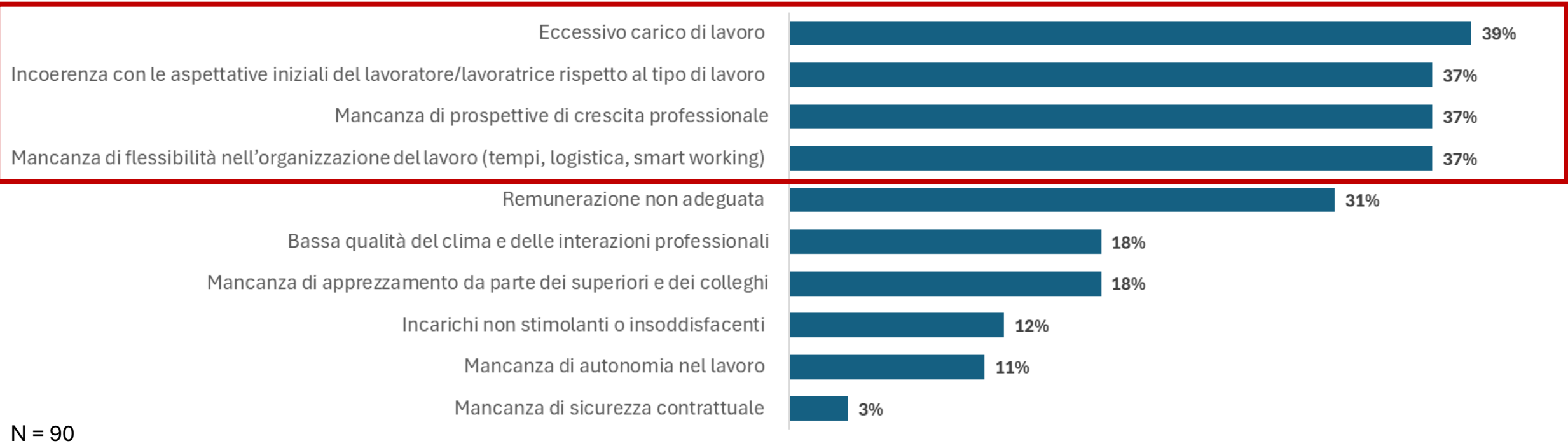
Da 1 a 5 quanto ritieni importante introdurre in azienda le seguenti competenze in materia di intelligenza artificiale:



- Tutte le competenze relative all'utilizzo di IA sono percepite come rilevanti.
- Coerentemente con quanto emerso sul fabbisogno formativo in materia di IA, le imprese ritengono particolarmente importante introdurre in azienda **competenze nell'utilizzo di strumenti digitali** (molto importante + abbastanza importante = 77%) e di **data analytics** (molto importante + abbastanza importante = 70%).
- I fabbisogni meno rilevanti appaiono essere relativi ad applicazioni più avanzate quali il prompt engineering e l'utilizzo di software di programmazione.

# Risultati – survey: le ragioni dell'abbandono del posto di lavoro

Perché le persone decidono di lasciare l'azienda?



- Eccessivo **carico di lavoro** (39%), incoerenza rispetto alle aspettative iniziali (37%), mancanza di prospettive di crescita (37%) e di **flessibilità** nell'organizzazione del lavoro (37%) sono le principali cause di abbandono del posto di lavoro.
- Gli incarichi non stimolanti sono una ragione di abbandono più presente nelle aree metropolitane.
- Ciò suggerisce un nuovo storytelling delle professioni congressuali che dia un quadro realistico del «mestiere».







## Risultati - Focus group

# 1. Fabbisogno di nuove competenze

Le organizzazioni partecipanti (**16 partecipanti in 2 focus group**) segnalano un **mismatch crescente** tra le competenze tradizionali e quelle oggi richieste per competere in un mercato ibrido, globalizzato e ad alta intensità relazionale.

Dalla ricerca emergono **quattro macro-aree di competenze** da presidiare:

- |   |                                |   |
|---|--------------------------------|---|
|    | <b>Commerciale e Marketing</b> | <i>“Vedo sempre di più la necessità di creatività, e di mettere insieme tante competenze diverse.”</i>  |
|    | <b>Digital</b>                 | <i>“Tra le competenze emergenti avvertiamo come fondamentali quelle digitali avanzate, CRM e soprattutto i data analytics perché sempre più i dati stanno diventando fondamentali.”</i> |
|   | <b>Trasversale</b>             | <i>“Il nostro modo di lavorare è diverso ormai rispetto a quello di 5 o 10 anni fa. È molto più complesso [...] abbiamo bisogno di sempre più empatia per capire le persone.”</i>       |
|  | <b>Legale ed Economica</b>     | <i>“Spesso nei nuovi assunti non troviamo nessuna formazione amministrativa; bisogna proprio ripartire dalla base perchè sono competenze imprescindibili”.</i>                          |

In tutte le aree si evidenzia la necessità di un **approccio interdisciplinare**, capace di integrare capacità tecniche, visione strategica e sensibilità umana.



## 2. Gap formativi e reskilling



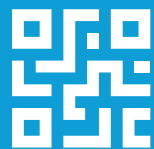
*“Servono competenze nuove, integrate, capaci di unire tecnica e visione: non basta più saper fare eventi, bisogna sapere governare sistemi complessi.”*

I gap formativi indicati dai partecipanti sono le medesime **quattro macro-aree di competenze** individuate dall'analisi sui fabbisogni:

Commerciale e  
Marketing



Digital



Trasversale



Legale ed  
Economica



## 2. Gap formativi e reskilling



### *Area Commerciale e Marketing*

#### **Fundraising:**

- Project management
- Relationship management
- Impact measurement

#### **Marketing:**

- Data analysis
- Digital & Experiential marketing
- Storytelling

#### **Trattativa diretta:**

- Comunicazione assertiva
- Negoziazione
- Gestione delle obiezioni

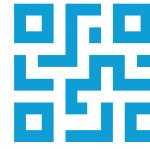
#### **Association management:**

- Governance associativa
- Networking
- Stakeholder management



*“Le nuove generazioni hanno paura di usare il telefono, di chiamare, lo usano solo per internet. [...] Questo è un limite relazionale nel nostro mestiere”*

## 2. Gap formativi e reskilling



### *Area Digital*

#### Competenze digitali avanzate:

- Software, piattaforme e tool di settore
- CRM
- Sistemi di automazione

#### Intelligenza artificiale:

- AI literacy
- Analisi predittive
- Personalization

#### Data Analysis:

- KPI
- Data culture & storytelling
- Data-driven decision making

#### Comunicazione digitale:

- Social media
- Customer journey
- Engagement organico

Il principale gap quindi non è **tecnologico**, bensì **culturale**.

## 2. Gap formativi e reskilling



### Area Trasversale

**Relazioni istituzionali**  
Public affairs, governance

**Competenze linguistiche**  
Proficiency, interculturalità

**Crisis management**  
Emergenze, crisis planning

**Change management**  
Leadership situazionale, visione sistemica, trasformazione organizzativa

**Impatto e legacy**  
Sostenibilità, reputation

**Intergenerazionalità**  
Knowledge sharing, mentorship

**Diversity & Inclusion**  
Equità, valorizzazione, innovazione



*“Nel settore servono sempre di più persone che abbiano pensiero critico... quasi dei diplomatici.”*

## 2. Gap formativi e reskilling



### *Area Legale ed Economica*

#### Compliance, fiscalità e privacy

- GDPR
- Trasparenza
- Data protection

#### Amministrazione e contabilità:

- Fatturazione
- Rendicontazione
- Alfabetizzazione economica

#### Capacità analitiche:

- Analisi finanziaria
- Lettura bilanci
- Performance assessment

#### Gestione del budget

- Pianificazione economica
- Controllo costi
- Revisione del budget

#### Sostenibilità e certificazioni

- ESG
- Certificazioni ISO
- Accountability

La dimensione legale ed economica costituisce la **base gestionale e reputazionale del settore MICE**, ma è anche una delle aree dove si riscontrano i maggiori gap di competenze.

# 3. Attraction e retention dei talenti

## Criticità

*“Il nostro mondo è visto come un mondo un po’ frivolo o solo molto stressante.”*

*“L’iter spesso è stage, poi determinato, con stipendi che non aiutano molto.”*

*“Non si riesce a fare un racconto che renda il nostro mondo più interessante.”*

*“La prima domanda che (i giovani ai primi colloqui) ci fanno è quanti giorni di smart... e da noi quasi zero.”*



# 3. Attraction e retention dei talenti

## Leve di retention

### Identità & Valori (Il "Perché"):

**Storytelling autentico:** raccontare la realtà del MICE (adrenalina e impatto).

**Unicità del lavoro:** valorizzare la dinamicità e la creatività intrinseca.

**Allineamento valoriale:** purpose, impatto sociale e sostenibilità come driver di scelta.

### Benessere & Tutele (Le "Fondamenta")

**Work-Life balance:** smart working e flessibilità per la sostenibilità personale.

**Condizioni contrattuali:** retribuzioni coerenti e riconoscimenti specifici.

**Supporto genitorialità:** incentivi e servizi per conciliare vita privata e lavoro.

## Leve di retention

### Sviluppo & Crescita (La "Prospettiva")

**Formazione continua:** mentoring e aggiornamento costante.

**Percorsi di carriera:** chiarezza nelle prospettive e micro-tappe di crescita.

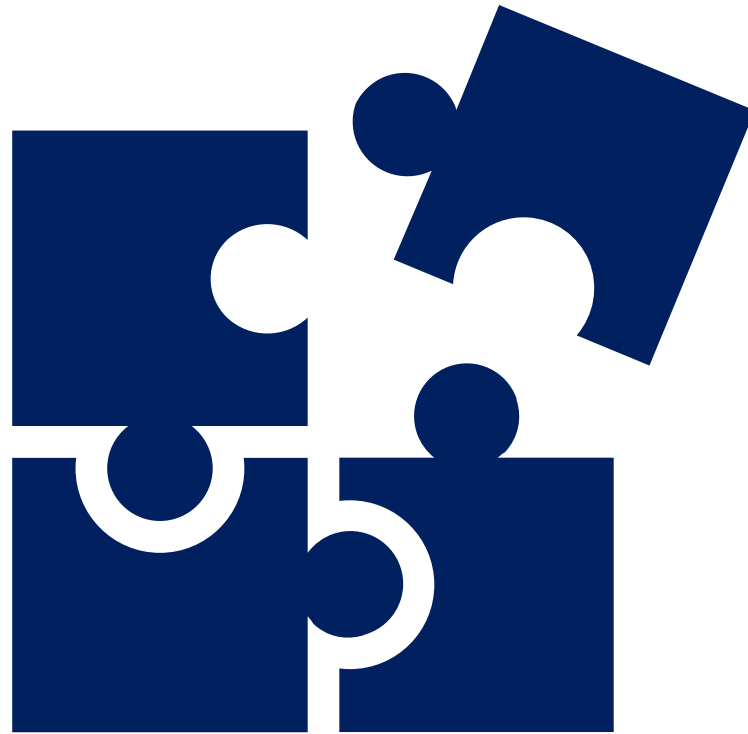
**Valorizzazione talent:** riconoscimento del merito e premi per l'impegno.

### Clima & Leadership (L'"Ambiente")

**Modelli innovativi:** team agili e leadership diffusa.

**Autonomia & ascolto:** delega di responsabilità e feedback costanti.

**Clima & leadership:** ambiente accogliente e stile manageriale empatico.



## **Quadro di sintesi dei principali fabbisogni formativi**

# Quadro di sintesi 1/4 – il fabbisogno di formazione

- Il settore MICE sta vivendo una **profonda riconfigurazione delle professionalità**. Innovazione tecnologica, sostenibilità e complessità dei processi rendono sempre più **difficile trovare profili pronti e pienamente allineati ai bisogni delle imprese**.
- Gli operatori segnalano:
  - **Un gap di competenze tecniche e relazionali** sia in ambiti tradizionali (legale ed economico, marketing) sia in ambiti emergenti (digital, IA e sostenibilità)
  - la rilevanza di **competenze trasversali** legate alla gestione della complessità (dynamic capabilities)
  - I fabbisogni di competenze e profili professionali **non si differenziano per tipologie di aziende** della meeting industry, agenzie, centri congressi, convention bureau e hotel congressuali segnalano gli stessi elementi di criticità.
- La ricerca ha consentito di identificare temi e competenze per lo sviluppo di **percorsi formativi mirati e centrati sulle esigenze delle imprese**, obiettivo strategico per la competitività della meeting industry.

# Quadro di sintesi 2/4 – temi e target della formazione

## ➤ Temi prioritari

- **Intelligenza artificiale** e **sostenibilità** sono i due temi su cui gli operatori avvertono un particolare fabbisogno formativo e su cui già stanno investendo oltre alla formazione tecnica di settore.

## ➤ AI literacy e reskilling tecnologico

- Gli strumenti di intelligenza artificiale stanno introducendo gli operatori a nuove modalità di lavoro. L'abilità di selezionare e utilizzare consapevolmente i nuovi **strumenti digitali senza perdere la centralità umana** e la dimensione creativa del lavoro saranno elementi cruciali per la competitività del settore.


## ➤ Target

- Le aree più interessate dagli interventi formativi sono le stesse su cui si sono concentrati i nuovi ingressi negli ultimi mesi: **operations/ project management** e **marketing e comunicazione**.


# Quadro di sintesi 3/4 – punti di attenzione

## Caratteristiche della formazione

### ➤ Un mestiere che si impara sul campo

 *“Non esiste un corso universitario per l’organizzazione di eventi e congressi... e quelli presenti sono molto teorici ma poco pratici.”*

### ➤ Raccordo istruzione-lavoro e formazione esperienziale


 *“Università, dacceli un po’ più pronti, ripensa i tuoi programmi.”*




**Sviluppare percorsi formativi a T in grado integrare trasversalità e verticalità**

## Formazione e continuità aziendale

### ➤ Trasferimento generazionale delle competenze

 *«è un mondo fatto di relazioni ... quelle te le devi costruire nel tempo e credo che sia fondamentale in questo caso che ci sia un buon passaggio tra generazioni»*

### ➤ Gestione della intergenerazionalità

 *«oggi in azienda abbiamo baby boomer, la generazione Z, ciascuno portatore di un set di valori che a volte è difficile far conciliare»*



**Adottare soluzioni formative che rafforzino la relazione tra diverse generazioni in azienda**

# Quadro di sintesi 4/4 - attraction e retention di talenti

Eccessivo carico di lavoro, incoerenza rispetto alle aspettative iniziali, mancanza di prospettive di crescita e di flessibilità sono le principali **cause di abbandono dei giovani**.



*“ Il lavoro nel weekend, durante le vacanze, la sera... l’evento non ha orari quindi c’è la difficoltà di conciliazione. Il lavoro ti appassiona, ti prende l’anima, c’è l’adrenalina del realizzare (vedi il risultato), 7/7 h24 sul pezzo”*



Per rafforzare la capacità di attrazione e fidelizzazione dei talenti occorre introdurre:

- Strumenti di bilanciamento vita-lavoro
- Percorsi di sviluppo professionale
- Modelli di organizzazione del lavoro innovativi e migliori condizioni contrattuali
- Formazione continua

Il mondo degli eventi è visto come un ambito di lavoro “divertente”, con una scarsa consapevolezza della complessità gestionale ed economica che lo caratterizzano.



*“Non è un mondo di lustrini e cocktail: c’è tanta fatica dietro ogni evento.”*



Per superare questo problema di percezione serve una narrazione più autentica che integri **emozione e impegno**, valorizzando la qualità professionale e l’esperienza.



**Contact us!**

**Università IULM**

**Dipartimento di Business, Diritto, Economia  
e Consumi "Carlo A. Ricciardi"**

[manuela.decarlo@iulm.it](mailto:manuela.decarlo@iulm.it)

[francesca.dangella@iulm.it](mailto:francesca.dangella@iulm.it)

[samuele.maccioni@iulm.it](mailto:samuele.maccioni@iulm.it)

[luca.quarantino@iulm.it](mailto:luca.quarantino@iulm.it)