



research institute

# oltre il traguardo: la legacy delle competenze di Milano Cortina 2026.

primo Rapporto dell'Osservatorio Randstad Research  
Milano Cortina 2026.



OLYMPIC AND PARALYMPIC PARTNER  
OF MILANO CORTINA 2026



realizzato nell'ambito di:



# premessa

Diana Bianchedi

Chief Strategy Planning & Legacy Officer

Fondazione Milano Cortina 2026

Lo sport mi ha insegnato che ogni traguardo è il risultato di un percorso condiviso, fatto di impegno, disciplina e fiducia reciproca. È una lezione che porto con me da atleta, e che si rispecchia oggi nel mio ruolo in Fondazione Milano Cortina 2026.

Nel corso della mia carriera, ho avuto l'onore di rappresentare l'Italia in ambito sportivo e successivamente ho scelto di continuare a lavorare in questo mondo con uno sguardo rivolto al futuro. Il mio arrivo a Milano Cortina 2026, sin dall'avvio del progetto, nasce proprio da questa volontà: mettere competenze, esperienza e passione al servizio di un progetto stimolante e visionario che va oltre l'evento, e che parla alle generazioni che verranno in nome del Movimento Olimpico e Paralimpico.

Per Milano Cortina 2026, la legacy non è mai stata un concetto astratto. È un progetto vivo, che si costruisce giorno dopo giorno. Significa lasciare un'eredità positiva, tangibile e intangibile: infrastrutture e servizi, certo, ma soprattutto nuove professioni, competenze, valori, cultura del movimento, capacità di lavorare insieme. È un lavoro corale, che è partito dal primo istante e guarda lontano. La costruzione di questa legacy intangibile è stata possibile anche grazie al contributo e alla stretta collaborazione con il nostro partner Randstad, che ringrazio sentitamente. Un partner fondamentale per Fondazione Milano Cortina 2026, che ha da sempre creduto in questo progetto e grazie a cui è stato ed è possibile individuare e inserire nuove risorse, formandole professionalmente così da essere preparate per un settore in crescita come quello dei grandi eventi internazionali.

La legacy di un evento di grande portata è parte integrante di esso: il progetto di Milano Cortina 2026 è nato con l'ambizione di lasciare un'eredità duratura all'Italia e al mondo dello sport. I Giochi non sono stati pensati come un'eccezione, ma come un catalizzatore capace di accelerare e amplificare iniziative già in atto. Questa visione genera un concetto di legacy profondamente innovativo, che si estende su un territorio ampio e culturalmente articolato. Sono dei Giochi nuovi, nati partendo dai piani di sviluppo dei territori, dalle loro necessità e dalle loro aspettative di crescita e innovazione per il futuro. Al Paese resterà un'eredità che si misura nel tempo e che continuerà a generare valore ben oltre la conclusione dell'evento.

In questo contesto si colloca la ricerca condotta da Randstad Research, a cui vanno i miei più sentiti ringraziamenti a nome di tutta Fondazione Milano Cortina 2026. Questo lavoro rappresenta uno strumento prezioso per rendere visibile ciò che spesso resta invisibile. Il rapporto aiuta a dare forma e misura alla legacy delle competenze, identificando risultati concreti e restituendo la complessità di un progetto costruito con metodo e visione. Non si limita a descrivere, ma contribuisce a comprendere. E comprendere, in un progetto di questa portata, significa anche essere consapevoli di ciò che le generazioni future erediteranno. Questo studio dona forma all'eredità immateriale attraverso un'analisi attenta e rigorosa che ha condotto a risultati essenziali, prova di quello che abbiamo costruito fino ad oggi.

Nel 2021 il Comitato Olimpico Internazionale ha aggiunto al proprio motto una parola rivoluzionaria: Together – Communiter – Insieme. Un'integrazione piena di significato, che ha influenzato e guidato l'azione del mondo dello sport a livello globale e locale. È insieme che si può andare lontano, abbattere barriere e costruire un futuro sempre più inclusivo. Le Paralimpiadi rappresentano in questo senso un appuntamento fondamentale, capace di veicolare messaggi profondi e concreti: per costruire un futuro migliore occorre agire nel presente. Con impegno, visione e volontà, tutto può diventare più inclusivo, anche un monumento di oltre 2000 anni.

È a questi ideali che Milano Cortina 2026 ha guardato come a un faro, trovando la forza e l'ispirazione per costruire un evento fondato sul lavoro di squadra e sull'unità. La collaborazione è stata la bussola di tutto il lavoro svolto con i nostri partner e in particolare, con Randstad.

L'importanza della collaborazione e del lavoro di squadra trova la sua espressione concreta non solo nelle persone che lavorano all'interno

di Fondazione Milano Cortina 2026, ma anche nel programma Team26, che ha raccolto l'adesione di oltre 130.000 persone. Dei 18.000 volontari selezionati, ognuno avrà l'opportunità di partecipare attivamente, apprendere e consolidare competenze fondamentali, in una prospettiva di crescita personale e professionale. Sono una legacy non solo di cittadinanza attiva, ma anche un segnale tangibile di unità e un'opportunità unica per l'Italia, per formare i professionisti del futuro e presentarsi al mondo come un Paese pronto, competente e coeso. Lo stesso principio ha guidato l'inserimento di moltissimi giovani, spesso al loro primo lavoro dopo gli studi, grazie anche alla collaborazione fattiva di tantissime Università Italiane.

A chi ha lavorato a questa ricerca, a chi ha creduto nella forza trasformativa della legacy, a tutti gli stakeholder che ogni giorno contribuiscono a costruire valore per il territorio e per le persone, va la mia sincera gratitudine. Questo rapporto non è solo un documento: è il racconto di un cammino collettivo e un invito a continuare, insieme, a immaginare ciò che ancora può diventare.

# indice.

introduzione.	p. 3
1. Giochi, impatto economico e legacy.	p. 4
2. competenze dei professionisti coinvolti nei Giochi. focus su 3 settori chiave.	p. 10
3. caratteristiche e categorizzazioni delle occupazioni attivate da Milano Cortina 2026.	p. 17
osservazioni conclusive.	p. 34
bibliografia.	p. 61



## introduzione.

I Giochi Olimpici e Paralimpici rappresentano uno degli eventi sportivi più importanti a livello globale. L'impatto dei Giochi è significativo dal punto di vista culturale e sociale anche considerata l'ampia copertura mediatica e la posizione che questi occupano nell'immaginario sportivo mondiale, ma hanno anche importanti ricadute economiche sui territori in cui si svolgono.

Tuttavia i Giochi durano solo poche settimane e dunque è lecito domandarsi quali siano i lasciti di questa iniziativa a seguito dei consistenti sforzi materiali e immateriali profusi per il successo della manifestazione.

In questo rapporto ci concentriamo sul lascito, o legacy, dei Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali Milano Cortina 2026. La maggior parte degli studi analizza la legacy sia considerando le ricadute economiche dei Giochi sia analizzando i possibili utilizzi alternativi degli impianti costruiti per le manifestazioni Olimpiche e Paralimpiche che possono successivamente essere messi al servizio della comunità.

In questo rapporto allargheremo il concetto di legacy alle competenze che i Giochi Olimpici e Paralimpici trasmettono o incrementano alle persone coinvolte, sia come lavoratori sia come volontari, nell'organizzazione e nello svolgimento dell'evento sportivo.



An abstract geometric design on a solid blue background. It features several white circles of varying sizes, some of which are partially enclosed by bright cyan rounded rectangles. A thin white line runs diagonally across the page, passing through some of the shapes. There are also some light blue rounded rectangles and a single black circle.

1.

Giochi, impatto  
economico e  
legacy.



# L'unicità dei Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali Milano Cortina 2026

I Giochi Olimpici e Paralimpici Milano Cortina 2026 costituiscono un unicum nel panorama dei Giochi Olimpici Invernali in quanto sono i primi a recepire integralmente le raccomandazioni dell'[Agenda Olimpica 2020+5](#). Il processo di riforma Olimpica ha preso il via nel 2014 e si è reso necessario per rendere il grande evento Olimpico e Paralimpico al passo con le necessità dei tempi e per superare le criticità emerse nelle edizioni precedenti, concludendosi nel 2020 con la redazione di 40 raccomandazioni, sotto lo slogan "change or be changed", "cambia o vieni cambiato".

I Giochi di Parigi 2024 rappresentano un'edizione storica, essendo stati i primi giochi estivi candidati e organizzati seguendo le nuove direttive dell'Agenda Olimpica 2020+5 e delle "New Norms". Questo modello innovativo verrà replicato nei Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali Milano Cortina 2026, che saranno a loro volta i primi ad applicare integralmente queste nuove regolamentazioni. Entrambi gli eventi segnano un punto di svolta, inaugurando un nuovo paradigma nell'organizzazione dei Giochi.

L'Agenda Olimpica 2020+5 pone l'accento su numerosi aspetti che saranno centrali per le future Olimpiadi. In primo luogo quello della sostenibilità economica, sociale ed ambientale, con l'obiettivo di utilizzare il più possibile strutture esistenti o temporanee e riducendo così gli impatti legati all'organizzazione dell'evento. In secondo luogo quello della credibilità attraverso miglioramenti nella struttura di governance, nella trasparenza, nell'adozione del codice etico, nel processo di comunicazione e nella tutela degli atleti con la valorizzazione dello sport pulito. Infine, quello dell'attenzione ai giovani, sia in quanto atleti, sia ai più piccoli, potenziali aspiranti atleti, con la valorizzazione della cultura dello sport e dei valori olimpici.

Le raccomandazioni dell'Agenda Olimpica 2020+5 sono state già recepite da Milano Cortina 2026 che costituirà dunque un evento difficilmente confrontabile con gli eventi passati in ragione delle numerose novità introdotte. Tuttavia, al fine di comprendere appieno il contenuto innovativo del "lascito" di Milano Cortina 2026, è opportuno analizzare le lezioni apprese dalle precedenti edizioni dei Giochi.

## L'impatto economico dei Giochi Olimpici e Paralimpici

Ogni edizione dei Giochi può determinare ritorni economici attraverso il turismo, lo sviluppo delle infrastrutture e la promozione internazionale della città. Tuttavia, gli effetti economici e in particolare quelli a lungo termine sono spesso dibattuti, considerata la varietà degli esiti di esperienze passate. Complessivamente i canali attraverso cui possono manifestarsi le ricadute economiche dei Giochi sono quattro.

### 1. Turismo

I Giochi Olimpici e Paralimpici attirano spettatori e appassionati da tutto il mondo che vi prendono parte sia per assistere all'evento sportivo sia per visitare la città ospitante. In questo senso i Giochi possono essere visti come un importante strumento di promozione della città. Ad esempio, i Giochi Olimpici e Paralimpici di Torino 2006 hanno registrato un aumento significativo del turismo, con un aumento medio annuo di quasi 116 mila turisti

per la città. Inoltre, l'effetto sul numero di notti trascorse nella provincia è ancora maggiore rispetto al numero di turisti: grazie ai Giochi infatti, il numero di pernottamenti è aumentato in media di quasi 700mila unità annue.

### 2. Sviluppo delle infrastrutture

Milano Cortina 2026 punta a un approccio infrastrutturale sostenibile, privilegiando l'utilizzo di sedi Olimpiche prevalentemente esistenti o temporanee. L'obiettivo è riutilizzare le infrastrutture già presenti, modernizzandole e migliorandole grazie ai Giochi, e integrarle con infrastrutture temporanee, per minimizzare l'impatto ambientale e massimizzare l'eredità positiva dell'evento. Infatti con oltre l'85% delle sedi esistenti o temporanee, la selezione delle strutture per Milano Cortina 2026 è allineata con l'ambizione dell'Italia di rafforzare il proprio posizionamento di eccellenza mondiale nell'organizzazione di grandi eventi, valorizzando al

contempo la vocazione tradizionale delle città ospitanti. Per garantire un impatto positivo a lungo termine sul territorio, Milano Cortina 2026 adotta un approccio che riduce al minimo l'utilizzo di nuove strutture. Questo approccio, è volto a valorizzare le eccellenze e la tradizione sportiva dei territori ospitanti.

### 3. Impatto sull'occupazione

Un altro vantaggio indotto dai Giochi è l'aumento dell'occupazione, soprattutto nei settori della costruzione, del turismo e dei servizi e la crescita delle competenze legate all'industria sportiva, uno dei rami industriali con una crescita più rapida nell'ultimo decennio. I Giochi di Londra 2012 hanno creato decine di migliaia di posti di lavoro temporanei, legati alla costruzione di infrastrutture e alla gestione dell'evento. Sebbene l'impulso all'occupazione generato dall'evento sia notevole, la sua natura temporanea o permanente necessita di un'analisi più approfondita. È fondamentale evidenziare lo sviluppo di nuove e specializzate professionalità all'interno del comitato organizzatore. Queste competenze, grazie alla frequenza e alla portata internazionale degli eventi sportivi organizzati sul nostro territorio, tendono a tradursi in occupazioni durature, lasciando un'eredità professionale significativa. Nel caso di Londra ad esempio il fulcro dell'attività sportiva è stato lo stadio Olimpico che è stato costruito in un quartiere (Stratford) relativamente periferico e meno sviluppato con l'intento di rivitalizzare il tessuto urbano favorendo la crescita dell'occupazione locale, risultato parzialmente raggiunto secondo numerosi studi (Azzali 2017). I Giochi di Parigi 2024 hanno creato circa 150mila posti di lavoro in tutto il mondo. La quota maggiore degli occupati per le Olimpiadi e per le Paralimpiadi era impegnata in ruoli organizzativi, per un totale di quasi 80mila posti di lavoro (Statista). Al netto dell'impatto quantitativo, la peculiarità dell'esperienza lavorativa all'interno del mega evento Olimpico e Paralimpico rappresenta un unicum in termini di competenze professionali.

### 4. Sostenibilità economica complessiva

Nelle nuove regole dei Giochi il costo organizzativo (costi operativi e delle infrastrutture temporanee) è separato dal costo delle infrastrutture, quindi è difficile condurre paragoni

con le edizioni precedenti dove queste regole non erano ancora presenti. Quello che sappiamo ad oggi è che Milano Cortina 2026 aprirà una nuova strada di legacy che, a differenza delle precedenti edizioni, sarà diffusa su un territorio molto vasto. Questo apre le porte a molteplici effetti positivi diffusi e distribuiti su un arco temporale molto lungo come abbiamo visto accadere per il caso di Torino 2006, che saranno da calcolare negli anni a venire. Il CIO ha posto un'enfasi sempre maggiore alla sostenibilità economica complessiva che ha comportato una progressiva diminuzione dei costi di implementazione dei Giochi.

### Cosa ci dice la letteratura

La letteratura economica che stima l'impatto economico dei Giochi Olimpici e Paralimpici e dei grandi eventi sportivi è piuttosto estesa e si concentra in due grandi filoni che si focalizzano sugli effetti a breve termine e sugli effetti a lungo termine.

I primi sono legati agli effetti sull'economia locale derivanti dalla costruzione delle infrastrutture funzionali all'evento e al boom turistico che è tipicamente associato ad esso.

I secondi sono legati agli effetti più generali e duraturi dell'evento che si riverberano sia sul territorio sia sulla società.

Per quanto riguarda le analisi di breve periodo la maggior parte degli studi trova un risultato positivo. Ad esempio, Firgo (2021) mostra che ospitare i Giochi Olimpici estivi aumenta il PIL pro capite regionale di circa 3-4 punti percentuali rispetto al livello nazionale nell'anno dell'evento e nell'anno precedente. Rispetto invece alle analisi di lungo periodo la letteratura trova degli effetti positivi, ma inferiori (Baade e Matheson, 2016, Kobierecki e Pierzgalski, 2022). Una spiegazione dei minori effetti di lungo periodo è offerta da Brückner e Pappa (2015), che mostrano come buona parte degli effetti positivi siano in realtà anticipati e si traducono in crescita di investimenti, consumi e output nei 5 anni precedenti l'evento. Dato che molti studi sull'impatto economico dei Giochi sono condotti ex post, essi non riescono a catturare appieno l'effetto anticipatorio degli eventi che, essendo annunciati con largo anticipo, sono in grado di influenzare le aspettative economiche sia dal lato della domanda che dal lato dell'offerta.



Una seconda e più importante chiave interpretativa sottolinea come l'analisi dell'impatto dei Giochi sul valore aggiunto sottostimi fortemente le ricadute economiche dato che i Giochi Olimpici favoriscono lo sviluppo di iniziative sociali, sportive e culturali che hanno valore pur non essendo quantificabili in termini monetari.

Lo stesso [dossier di candidatura](#) illustra 5 obiettivi strategici per le regioni ospitanti:

- Sviluppo sostenibile e cooperazione nella regione macroalpina. Promuovere lo sviluppo sostenibile, rafforzare la cooperazione nella regione macroalpina e fungere da elemento catalizzatore per lo sviluppo a lungo termine di Milano, Cortina e delle regioni, apportando numerosi e duraturi benefici alla società.
- Promuovere lo spirito Olimpico. Promuovere lo spirito Olimpico (e Paralimpico), essere fonte di ispirazione per gli atleti olimpici/paralimpici del futuro e promuovere lo sport a tutti i livelli, utilizzando lo sport e l'attività fisica come elementi catalizzatori per cambiare i modelli di vita.
- Giochi per tutti. Regalare a tutti un'esperienza entusiasmante durante il periodo dei Giochi: atleti, spettatori, media, volontari, autorità, sponsor, aziende, famiglia Olimpica e, soprattutto, tutti i cittadini italiani,

creando momenti di orgoglio, speciali e memorabili.

- Le Alpi come importante meta sportiva. Rafforzare la posizione dell'Italia come primario Paese ospitante di eventi e quella delle Alpi italiane come importante polo sportivo, garantendo un migliore profilo globale e un posizionamento di primo piano sul palcoscenico europeo e mondiale.
- Rafforzare il marchio Olimpico e aggiungere valore al Movimento Olimpico. Contribuire a creare un decennio d'oro dello sport Olimpico e Paralimpico, affiancando Milano Cortina 2026 ad altre importanti città internazionali, per contribuire a ridefinire ciò che significa ospitare i Giochi Olimpici e Paralimpici e a riposizionare i Giochi nella società moderna.

Per questo motivo il CIO ha recentemente esteso il concetto di legacy, allargando l'orizzonte dell'eredità dei giochi olimpici agli aspetti sociali e culturali. In altri termini la mancata quantificazione di tutta la legacy Olimpica rischia di produrre una sottostima degli effetti economici delle Olimpiadi.

Questa ricerca si colloca in questo filone introducendo un ulteriore elemento alla legacy Olimpica, includendo anche le ricadute sul capitale umano impiegato nell'organizzazione e nella gestione di un evento così importante come quello dei Giochi.

## L'impatto economico e la legacy: due concetti distinti

È dunque necessario allargare l'analisi delle ricadute dei Giochi Olimpici e Paralimpici andando oltre il semplice impatto economico. Il rilevante investimento dei Giochi ha infatti un effetto trasformativo del territorio capace di avere un impatto di lungo termine sia sulla località interessata che sulla società. Per poter cogliere questi aspetti è opportuno allargare l'orizzonte al concetto di legacy.

La pianificazione della legacy degli eventi sportivi, sebbene più formalizzata negli ultimi decenni, ha radici storiche più profonde di quanto si pensi. Il termine "legacy" è stato utilizzato per la prima volta in relazione ai Giochi Olimpici durante i Giochi di Melbourne 1956, ma solo negli anni Ottanta ha iniziato a essere considerato in modo più strutturato, come nel caso della candidatura di Calgary 1988, che includeva infrastrutture sportive come legacy pianificata. L'evoluzione del concetto è stata graduale. Eventi chiave, come la conferenza internazionale del 1987 a Seoul e la missione del Comitato Organizzatore di Atlanta 1996, hanno contribuito a definirlo, mentre il Congresso del CIO del 2002 ha evidenziato la complessità di tradurre il concetto di legacy in pratiche universali. È dal 2000 che il CIO richiede formalmente una pianificazione della legacy nei dossier di candidatura, ma sarebbe stato necessario aspettare Londra 2012 per avere una strategia di legacy concreta e coordinata per ogni progetto, grazie a iniziative locali come il Legacy Trust UK.

Un passo importante è stato compiuto nel 2015, con la creazione della Commissione CIO per la Sostenibilità e la Legacy, che ha il compito di monitorare e garantire l'impatto positivo degli eventi nel tempo. A partire dai Giochi

Invernali di Milano Cortina 2026, le città ospitanti sono obbligate contrattualmente a monitorare e rendicontare la loro legacy post-evento. L'Italia è una delle tre nazioni al mondo ad aver ospitato i Giochi per ben quattro volte (considerando Milano Cortina 2026). La legacy di tali eventi ha modificato in maniera duratura il panorama delle città ospitanti. Un esempio fra tutti Roma 1960: l'aeroporto di Fiumicino, la tangenziale della città, i sottopassi del lungotevere, il quartiere residenziale del Villaggio Olimpico, la zona del Foro Italico. Le infrastrutture e le costruzioni avviate in occasione dei Giochi rimangono, a distanza di 65 anni, parte integrante della vita della città nonché, come ad esempio nel caso del Foro Italico, centri di eccellenza che ospitano ancora oggi corsi universitari, eventi internazionali di primo piano (gli Internazionali di tennis), ecc. Analogamente, le Olimpiadi di Cortina 1956 rappresentano un altro esempio emblematico di come un evento olimpico possa lasciare un'eredità duratura. Quelle Olimpiadi invernali, le prime ad essere trasmesse a livello internazionale, hanno avuto un impatto significativo sulla fama mondiale di Cortina d'Ampezzo. Tra le infrastrutture realizzate, lo Stadio Olimpico del Ghiaccio spicca come simbolo di quel lascito. Nel corso degli anni, questa struttura ha ospitato numerosi eventi sportivi di rilievo internazionale ed è diventata un importante centro di allenamento per diverse squadre. In vista dei Giochi di Milano Cortina 2026, lo stadio è oggetto di lavori di ristrutturazione per migliorarne l'accessibilità. Sarà inoltre una sede chiave per le gare di curling, curling in carrozzina e per la Cerimonia di Chiusura delle Paralimpiadi Milano Cortina 2026.

## Verso un nuovo concetto di legacy

Sino ad ora la letteratura che analizza la legacy dei Giochi si è focalizzata sugli effetti trasformativi degli investimenti infrastrutturali, come parchi Olimpici e strutture sportive (Azzali 2017, Preuss 2007). Ad esempio, dopo la Cerimonia di Chiusura dei Giochi di Londra, nell'autunno 2012, il Parco Olimpico, la principale eredità lasciata dallo svolgimento dei Giochi, è stato chiuso per essere trasformato in modalità legacy, e completamente riaperto nell'aprile 2014 rendendo parco e impianti sportivi pienamente utilizzabili dalla comunità.

Un altro esempio significativo è rappresentato da Torino 2006, dove il parco e gli impianti olimpici (Oval, PalaVela, Isozaki, ecc.) sono stati riutilizzati con successo per altri eventi sportivi e non, dimostrando la capacità di queste infrastrutture di avere una vita oltre i Giochi. La legacy si riferisce non solo alle nuove strutture costruite appositamente per i Giochi, ma anche alle strutture esistenti che vengono riutilizzate. Questo aspetto è particolarmente importante per Milano Cortina 2026 che prevede di riutilizzare la gran parte degli impianti

e delle infrastrutture già esistenti o pianificate; per ogni struttura è previsto un piano di legacy che ne potenzia l'impatto sulla società e la comunità locale.

Preuss (2018) menziona l'edizione del 2026 come un punto di svolta significativo nella pianificazione e gestione della legacy Olimpica evidenziando che dal 2026 il contratto con la città ospitante richiede per la prima volta il monitoraggio strutturato e obbligatorio della legacy per diversi anni dopo i Giochi. Questo aspetto è trattato nel contesto delle nuove misure introdotte dal CIO, evidenziando Milano Cortina 2026 come un esempio di applicazione pratica di tali misure. Viene inoltre sottolineato che Milano Cortina 2026 sarà la prima edizione a beneficiare di una consulenza completa da parte del CIO sulla legacy durante la fase di pianificazione e candidatura. Questo rappresenta un'evoluzione rispetto ai Giochi precedenti, dove le misure di legacy erano spesso lasciate alle iniziative autonome degli organizzatori locali.

In questo rapporto allarghiamo ulteriormente il concetto di legacy intangibile includendo anche le ricadute sul lavoro e sul capitale umano impiegato nell'organizzazione e nella gestione di un evento così importante come quello dei Giochi.

Il concetto innovativo di legacy qui proposto considera le competenze e le skills acquisite dalle persone coinvolte nell'organizzazione dei Giochi sia come lavoratori che come volontari. Un evento come i Giochi, per la sua dimensione, portata e struttura, costituisce un unicum e come tale è in grado di trasmettere ai vari soggetti direttamente coinvolti, competenze uniche che possono costituire un bagaglio di esperienza che rimane e che risulta spendibile nel mercato del lavoro. In particolare come vedremo nel dettaglio nei prossimi capitoli la partecipazione all'organizzazione e allo svolgimento dei Giochi esalta alcune delle competenze trasversali maggiormente richieste sul mercato del lavoro quali il lavoro in team, la capacità di problem solving, la capacità di lavorare sotto stress e di rispettare scadenze ravvicinate. In questo rapporto analizzeremo le competenze delle professioni legate ai Giochi da due punti di vista. Il primo è di carattere generale e considera tutte le professioni attivate. Queste includono sia i ruoli aperti dalla Fondazione Milano Cortina 2026 e dalle diverse società appaltatrici, sia quelli generati più largamente dall'indotto complessivo dei Giochi. Il secondo è di carattere particolare e vede l'analisi di un campione considerevole di posizioni aperte dalla Fondazione Milano Cortina 2026 che danno uno spaccato dettagliato delle competenze richieste in ambito organizzativo.



# 2.

competenze dei  
professionisti coinvolti nei  
Giochi.  
focus su 3 settori chiave.



Per analizzare l'impatto economico atteso dei Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali Milano Cortina 2026 sono stati effettuati, in fase di candidatura, tre studi dall'Università La Sapienza, dall'Università Bocconi e dall'Università Ca' Foscari con metodologie diverse basate sui valori dell'epoca. Questi prevedono tutti un impatto economico positivo e significativo. Dal punto di vista occupazionale gli studi Bocconi e Ca' Foscari prevedono la creazione di circa 36.000 posti di lavoro, comprensivi anche dell'indotto generato dai Giochi, un valore di assoluto rilievo anche perché concentrato principalmente nell'area lombarda e in quella dolomitica.

In questo capitolo ci soffermeremo ad analizzare gli effetti, su tale occupazione, delle competenze attivate grazie a Milano Cortina 2026, legacy materiale dei Giochi approfondita nel capitolo 1, per poi effettuare un affondo più specifico sulle professioni specifiche dei Giochi nel capitolo successivo. Seguendo la metodologia sviluppata per Parigi 2024<sup>1</sup> consideriamo i tre macrosettori maggiormente coinvolti direttamente e indirettamente dall'evento: edilizia<sup>2</sup>, organizzazione e turismo. Ricordiamo che il ruolo del Comitato Organizzatore dei Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali 2026 è strettamente legato all'organizzazione dell'evento sportivo ma non responsabile di interventi infrastrutturali, che sono di competenza di soggetti pubblici o privati coinvolti. In questi 3 settori possiamo identificare 17 gruppi professionali maggiormente interessati dai Giochi, distribuiti come segue.

#### Raggruppamento edilizia:

1. Professioni di gestione e supervisione dei cantieri edili
2. Lavori di ingegneria civile e calcestruzzo
3. Lavori in muratura (involucri edilizi)
4. Lavori di carpenteria (involucri edilizi)
5. Lavori di finitura degli edifici.

#### Raggruppamento organizzazione:

1. Professioni della comunicazione, del marketing e degli eventi
2. Professioni dell'accoglienza e dell'informazione in loco
3. Professioni dello spettacolo
4. Professioni della logistica e dei trasporti
5. Professioni della sicurezza privata
6. Professioni legate all'implementazione di infrastrutture temporanee
7. Professioni dello sport.

#### Raggruppamento turismo:

1. Professioni della pulizia
2. Professioni di cucina e ristorazione
3. Professioni del servizio in sala
4. Professioni dell'ospitalità e dell'accoglienza nell'industria alberghiera e della ristorazione
5. Professioni del servizio in camera.

Utilizzando il database Randstad Research sulle professioni del futuro è possibile costruire le schede delle competenze di ciascun gruppo. Esse identificano le competenze complessivamente attivate dai Giochi prendendo in considerazione tutte le professioni coinvolte. Come emerge dal capitolo, molte di queste competenze sono "tradizionali", ovvero precipue della professione, ma non necessariamente specificamente legate alla realizzazione dei Giochi. Le schede delle competenze declinano le stesse nel contesto specifico dei Giochi.

Il capitolo successivo, potendo contare su un livello di dettaglio maggiore per le professioni attivate dalla Fondazione Milano Cortina 2026, è in grado di documentare la componente aggiuntiva delle skill, ovvero il surplus di competenze, attivato da un evento complesso e straordinario quale quello dei Giochi nelle persone che a vario titolo vi lavorano.

<sup>1</sup> Si veda il rapporto [Cartographie des emplois directement mobilisés par l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques Paris 2024](#).

<sup>2</sup> Ricordiamo che, secondo le nuove norme del CIO e con l'Agenda Olimpica 2020 e 2020+5, i Giochi si adeguano ai piani di sviluppo dei territori e non viceversa.

## Competenze attivate dal raggruppamento “edilizia”

### Professioni di gestione e supervisione dei cantieri edili:

- gestione digitale del cantiere, in particolare con tecnologia BIM
- implementazione di standard ambientali
- uso di materiali e tecniche di costruzione in legno
- capacità tecniche, organizzative, gestionali e commerciali come negoziazione di servizi e rappresentanza aziendale.

La gestione dei cantieri in condizioni invernali forma professionisti esperti nel coordinare progetti in ambienti montani e sotto climi rigidi, abilità che, in termini di legacy, possono essere applicate a futuri progetti infrastrutturali in aree simili. Inoltre, la capacità di rispettare scadenze rigorose in contesti complessi, tipica dei grandi eventi sportivi come i Giochi, rafforza le competenze di gestione del tempo e dello stress, qualità molto apprezzate nel mondo del lavoro. Le tecnologie come BIM, impiegate per garantire qualità e sicurezza, introducono pratiche di costruzione avanzate che miglioreranno la resilienza e l'efficienza dei lavori a lungo termine.

### Lavori di ingegneria civile e calcestruzzo:

- costruzione di strutture in calcestruzzo con armatura metallica e uso di stampi
- costruzione di strade e marciapiedi, inclusa la posa di rivestimenti bituminosi
- posa e manutenzione di tubature per reti di trasporto fluidi
- capacità di lavorare con macchinari per la preparazione del cantiere e la gestione di vari materiali.

La competenza sulla produzione di calcestruzzo resistente al gelo e nella costruzione di strutture robuste sotto condizioni climatiche difficili eleva lo standard dell'ingegneria civile. Queste competenze sono fondamentali per garantire la sicurezza e la durabilità delle infrastrutture sportive, e possono essere applicate anche in altri contesti lavorativi che richiedono elevati standard di qualità e resistenza. Queste conoscenze possono favorire la creazione di infrastrutture invernali più durature, come ponti e piste, a beneficio delle comunità locali e del turismo montano.

### Lavori in muratura (involucri edilizi):

- progettazione di strutture semplici e assemblaggio di elementi portanti (blocchi di cemento, mattoni, ...)
- capacità di realizzare cassetture, armature e interventi di isolamento
- competenze nell'uso di macchine per il sollevamento e la movimentazione
- abilità a lavorare con materiali misti come legno e calcestruzzo nelle strutture per gli edifici dei Giochi.

La muratura invernale comporta la conoscenza di materiali e tecniche specifiche per isolare termicamente gli edifici, un'abilità preziosa per migliorare l'efficienza energetica nelle costruzioni di montagna in vista dei Giochi. Questo contribuisce a uno sviluppo sostenibile e riduce i costi di riscaldamento, portando benefici a lungo termine alle comunità locali.

### Lavori di carpenteria (involucri edilizi):

- abilità di progettare, produrre e assemblare strutture in legno e metallo
- competenza nell'uso di CAD e tecnologie di modellazione come BIM
- capacità di proiezione spaziale e disegno per la creazione delle strutture di carpenteria
- capacità di utilizzare macchine a controllo numerico e attrezzature per la lavorazione.

I falegnami si specializzano nella costruzione di strutture in legno resistenti al freddo e all'umidità, contribuendo alla creazione di edifici ecologici e resilienti. L'esperienza maturata in un evento di portata internazionale come i Giochi conferisce un valore aggiunto al curriculum, dimostrando la capacità di lavorare in team e di rispettare scadenze stringenti. Questo know-how diventa una risorsa per lo sviluppo sostenibile, supportando la transizione verso materiali naturali in progetti montani.

### Lavori di finitura degli edifici:

- installazione di impianti elettrici, idraulici e termici (elettricisti, idraulici, installatori di impianti termici)
- montaggio di serramenti e finiture in legno, alluminio o materiali compositi

- realizzazione di pareti divisorie, isolamenti e protezioni antincendio da parte di stuccatori
- applicazione di vernice per la rifinitura e abbellimento delle superfici.

Le competenze nella finitura degli edifici in ambienti freddi assicurano che gli interni siano confortevoli e sicuri, contribuendo a standard

abitativi elevati in aree turistiche invernali. Queste competenze, acquisite lavorando a stretto contatto con professionisti di diversi settori durante i Giochi, evidenziano una spiccata capacità di collaborazione e comunicazione, essenziali in molti contesti lavorativi. L'applicazione di tecniche per l'isolamento termico e acustico rappresenta un valore aggiunto per l'ospitalità e le abitazioni montane.

## Competenze attivate dal raggruppamento "organizzazione"

### Professioni della comunicazione, del marketing e degli eventi:

- capacità di definire ed implementare strategie di comunicazione integrata allineate agli obiettivi di molteplici stakeholder interni ed esterni
- promozione e posizionamento del marchio in coerenza con la brand personality
- competenze nella ricerca di mercato, analisi di posizionamento e strategia comunicativa
- capacità di coinvolgere e mobilitare i partner e garantire la coerenza delle comunicazioni interne ed esterne
- uso avanzato della tecnologia digitale e competenze di marketing.

L'esperienza nella comunicazione e promozione di un evento globale rafforza le capacità di marketing territoriale. Lavorare ai Giochi offre un'opportunità unica per sviluppare competenze di comunicazione interculturale e di gestione di eventi complessi, qualità molto apprezzate in contesti internazionali. Le competenze digitali e di marketing possono essere applicate per promuovere il turismo e attrarre un pubblico globale.

### Professioni dell'accoglienza e dell'informazione in loco:

- capacità di accogliere e informare il pubblico, anche tramite sistemi elettronici
- competenze linguistiche, in particolare inglese, e interpersonali per gestire interazioni con un pubblico internazionale
- familiarità con mansioni amministrative e gestione della biglietteria.

La capacità di gestire l'accoglienza di visitatori internazionali in condizioni invernali migliora il livello di ospitalità delle località turistiche con questa specificità climatica.

L'esperienza di lavorare a stretto contatto con persone provenienti da tutto il mondo durante i Giochi sviluppa competenze linguistiche e interculturali di alto livello, fondamentali per chi opera nel settore turistico e dell'ospitalità. Queste competenze incentivano una cultura dell'ospitalità professionale e sicura, rendendo i territori pronti per ospitare eventi futuri e rafforzando l'immagine della destinazione.

### Professioni dello spettacolo:

- competenze nelle tecniche audiovisive e nelle nuove tecnologie digitali
- capacità artistiche e tecniche (es. regia, scenografia, illuminotecnica)
- mobilità orizzontale e verticale nel settore, spesso in base a progetti specifici e contratti.

Gli spettacoli in ambienti freddi introducono competenze tecniche uniche in scenografia, illuminazione e gestione di eventi all'aperto in inverno. Questa capacità di adattamento può favorire la creazione di nuove opportunità di eventi invernali nei territori interessati, arricchendo l'offerta culturale delle località montane. L'acquisizione di queste competenze può contribuire al potenziamento dell'offerta attuale e alla destagionalizzazione del settore turistico.

### Professioni della logistica e dei trasporti:

- capacità di gestione logistica, movimentazione merci e stoccaggio
- competenze di guida (inclusa patente C per mezzi pesanti) e uso di strumentazione digitale per la logistica
- competenze di base in lettura e scrittura, oltre a orientamento spaziale e interpersonale.

La gestione della logistica e dei trasporti viene effettuata in un contesto di grande

complessità, con eventi che si susseguono, in contesti particolarmente sfidanti quali le aree montane e in climi rigidi, spesso con attrezzature specializzate (come motoslitte e veicoli per neve). Le competenze acquisite possono essere sfruttate in altre attività in montagna, potenziando l'efficienza dei trasporti locali e migliorando la mobilità turistica.

#### Professioni della sicurezza privata:

- competenze in sorveglianza, controllo accessi e gestione delle emergenze
- capacità interpersonali per l'assistenza al pubblico, specialmente in ambienti multilingua
- certificazioni specifiche (es. CQP APS, SSIAP) e mobilità per operare in vari luoghi di lavoro.

I Giochi rappresentano un evento di grande risonanza mediatica che vede la gestione non solo di eventi prettamente sportivi ma anche di carattere istituzionale con momenti solenni come le Cerimonie di Apertura e di Chiusura. L'esperienza nel garantire la sicurezza in contesti di tale complessità rafforza la capacità di gestire emergenze in ambienti complessi. Questa competenza diventa un valore aggiunto per la sicurezza pubblica e privata, supportando anche il turismo e le attività sportive che richiedono un controllo della sicurezza elevato.

#### Professioni legate all'implementazione di infrastrutture temporanee:

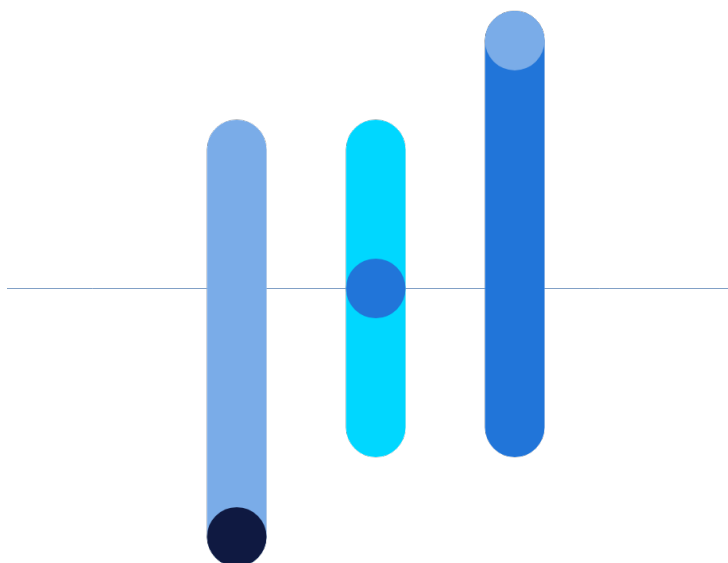
- capacità di coordinare l'allestimento e lo smontaggio di strutture complesse nel rispetto delle tempistiche e dei budget
- conoscenze tecniche per la progettazione e la supervisione della costruzione di infrastrutture, con particolare attenzione alle normative di sicurezza
- abilità di reagire rapidamente agli imprevisti logistici e tecnici tipici dei grandi eventi, spesso in contesti difficili.

L'esperienza nell'allestimento di infrastrutture per un evento di portata globale, come i Giochi, è un eccellente banco di prova. Lavorare in un contesto del genere non solo affina le competenze di gestione del progetto, ma introduce anche la complessità di operare in climi rigidi e in contesti montani. Queste competenze specifiche sono molto richieste nel settore fieristico, concertistico e in quello degli eventi su larga scala, offrendo un vantaggio competitivo unico sul mercato del lavoro.

#### Professioni dello sport:

- competenze per l'allenamento e la cura degli atleti, con conoscenze di fisiologia, psicologia dello sport e nutrizione
- capacità di pianificare e gestire le competizioni, coordinando logistica, staff e partecipanti
- abilità di promuovere eventi e atleti, gestire i rapporti con i media e sviluppare strategie di comunicazione per un pubblico vasto e internazionale.

L'esperienza di lavoro ai Giochi offre un'immersione completa nel mondo dello sport professionistico, a tutti i livelli. L'opportunità di interagire con atleti e professionisti di fama internazionale sviluppa competenze di gestione e organizzazione, essenziali per chi vuole lavorare in federazioni sportive, club o in agenzie di management. Queste abilità sono spendibili non solo nel mondo dello sport, ma anche in altri settori che richiedono un'alta specializzazione nella gestione di eventi complessi.





## Competenze attivate dal raggruppamento “turismo”

### Professioni della pulizia:

- competenze per la manutenzione ordinaria di siti ed edifici, inclusi spazzamento e pulizia dei pavimenti e dei servizi igienici
- capacità nell'uso di attrezzature professionali meccanizzate (es. monospazzola, lavasciuga)
- competenza nella gestione dei rifiuti urbani, incluso il caricamento e il trasporto ai siti di smaltimento
- conoscenza dei processi di raccolta e riciclo.

Le attività di pulizia in condizioni di neve e gelo favoriscono l'acquisizione di competenze nella gestione di spazi pubblici in condizioni difficili. L'esperienza di lavorare in un evento di portata internazionale come i Giochi, anche in ruoli apparentemente meno specializzati come quello della pulizia, permette di sviluppare competenze in contesti particolari. Queste competenze sono preziose per mantenere, una volta che i Giochi saranno terminati, i siti turistici sicuri e accessibili, valorizzando l'esperienza del turista e la vivibilità dei luoghi.

### Professioni di cucina e ristorazione:

- abilità nella preparazione e presentazione di piatti per una clientela internazionale, con la possibilità di esplorare e interpretare diverse culture enogastronomiche
- capacità di coordinare la preparazione dei cibi e pulire attrezzature e materiali utilizzati
- competenze manageriali per diventare capo cuoco o direttore di ristorante
- conoscenza della gestione delle scorte, della sicurezza e dell'igiene alimentare.

L'esperienza di gestione della ristorazione per un pubblico internazionale in contesti invernali eleva gli standard gastronomici e di sicurezza alimentare nelle località turistiche. Lavorare nel settore della ristorazione durante i Giochi offre un'opportunità unica per sviluppare competenze di gestione del tempo, di lavoro in team e di gestione dello stress in contesti complessi e sotto pressione, oltre a competenze linguistiche e interculturali. Questo livello di qualità rende il territorio attraente per il turismo enogastronomico, offrendo nuove possibilità di destagionalizzazione e sviluppo economico.

### Professioni del servizio in sala:

- abilità di accogliere i clienti, allestire tavoli, prendere ordinazioni e servire i piatti
- competenze relazionali per la gestione dei clienti
- capacità di lavorare in team e di adattarsi a differenti ambienti, come bar o ristoranti.

Fare esperienza nel servizio in sala in eventi invernali e su larga scala migliora le competenze di ospitalità, orientando il personale verso un servizio di alta qualità e adattabile alle richieste della clientela, che nel caso dei Giochi è internazionale. Questa capacità permette di garantire esperienze impeccabili anche sotto pressione, elevando il servizio di ristorazione locale a standard internazionali.

### Professioni dell'ospitalità e dell'accoglienza nell'industria alberghiera e della ristorazione:

- competenze linguistiche (in particolare in inglese) e interpersonali per l'interazione con clienti internazionali
- capacità organizzative per la gestione delle prenotazioni, dei check-in e check-out
- capacità di utilizzare strumenti digitali e di adattarsi a turni e orari non tradizionali.

L'esperienza nell'accoglienza e nell'ospitalità invernale, in un contesto di grande evento sportivo nel quale si ha la possibilità di confrontarsi con un tipo di ambiente e di clientela diversa rispetto all'ordinario lascia una base di personale altamente qualificato, capace di lavorare in un contesto internazionale e di garantire un servizio di accoglienza di alta qualità anche in condizioni climatiche non abituali. Questa competenza supporta la capacità del territorio di attrarre turisti durante tutto l'anno.

### Professioni del servizio in camera:

- competenze per la pulizia e manutenzione delle camere d'albergo, dei bagni e delle aree comuni
- conoscenze di base sugli standard di igiene e sulle tecniche di pulizia
- capacità di adattarsi a diverse strutture ricettive (alberghi tradizionali o hotel all'a-perto).

La pulizia e la manutenzione delle camere prevedono protocolli di igiene e sicurezza rigorosi, ai fini di garantire il comfort e la qualità del servizio alberghiero durante l'evento. Le

competenze aggiuntive apprese, in particolare quelle relative agli standard di igiene, rappresentano un asset spendibile per gli operatori e per l'offerta ricettiva nei territori.

Osservando il complesso delle competenze attivate possiamo fare alcune ulteriori considerazioni. In particolare, quattro gruppi di competenze risultano trasversali alle professioni attivate, e sono i medesimi gruppi di competenze che vedremo emergere anche dalle 18 professioni campione che analizzeremo nel capitolo successivo. Si tratta di:

- competenze tecniche e specialistiche
- competenze interpersonali e linguistiche
- competenze gestionali e organizzative (in particolare risoluzioni di problemi complessi)
- competenze legate alla sicurezza e all'igiene.

Come è possibile notare alcune delle competenze illustrate nelle schede sopra riportate sono specifiche dei climi invernali in località di montagna (guida di motoslitte, veicoli per la neve ecc.), altre sono competenze tipiche del settore che tuttavia vengono rafforzate dal fatto che devono essere spese in contesti di maggiore difficoltà (le competenze logistiche in ambiente montano con climi rigidi sono ben più complesse rispetto a quelle in

ambiente tradizionale). Tuttavia, è importante sottolineare come la partecipazione a un evento straordinario come Milano Cortina 2026, indipendentemente dal ruolo specifico, rappresenti un'opportunità unica per sviluppare e rafforzare le competenze trasversali, che sono sempre più richieste nel mondo del lavoro. Numerose competenze sono tuttavia le tipiche competenze trasversali quali capacità relazionali, competenze linguistiche, capacità di adattamento e organizzative. È noto che le competenze trasversali sono tra quelle maggiormente richieste nel mondo del lavoro anche se non vengono apprese se non in minima parte attraverso i canali di istruzione formale. Sono invece tipicamente acquisite sul lavoro attraverso il learning by doing e l'osservazione del contesto lavorativo. La partecipazione a un evento straordinario come l'organizzazione dei Giochi costituisce un ambito che può esaltare e valorizzare proprio queste competenze trasversali costituendo una legacy particolare e straordinaria che arricchisce enormemente il set di competenze in possesso di chi lavora ai Giochi.

Il capitolo 3 documenta in dettaglio questo fenomeno attraverso l'analisi di un dataset particolare costituito dalle posizioni aperte da Fondazione Milano Cortina 2026 nel corso del triennio 2023-2025.

An abstract graphic on a blue background. It features several geometric elements: a large dark blue number '3.' with a white circle at the end of its horizontal stroke; a light blue circle; a dark blue circle; a light blue rounded rectangle; a dark blue rounded rectangle; and a white rounded rectangle. Thin white lines intersect the background diagonally.

# 3.

caratteristiche e  
categorizzazioni delle  
occupazioni attivate da  
Milano Cortina 2026.

In questo capitolo analizziamo le posizioni lavorative e i relativi annunci di lavoro aperti da Fondazione Milano Cortina 2026 sul [sito dedicato](#). Questi dati offrono un punto di vista privilegiato sull'impatto in termini di legacy di competenze e professionalità che l'evento olimpico potrà direttamente lasciare.

Complessivamente sono stati analizzati 759 annunci di lavoro pubblicati da Fondazione Milano Cortina 2026 nel corso del 2023, del 2024 e fino al mese di settembre 2025. Il campione è certamente particolare dato che si riferisce alle sole posizioni attivate dalla Fondazione Milano Cortina 2026, tuttavia offre uno spaccato interessante delle caratteristiche sia delle posizioni attivate sia dei potenziali candidati. I dati sono stati raccolti da Randstad che, in qualità di Partner dei Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali Milano Cortina 2026, ha l'esclusiva del processo di selezione e recruitment. I dati sono stati classificati per gruppo professionale e anonimizzati. Le informazioni quantitative sono state complementate da informazioni qualitative fornite dal team che si è occupato della selezione del personale. In questo capitolo facciamo riferimento agli aspetti qualitativi che caratterizzano le diverse professioni ricercate e non al numero complessivo di lavoratori assunti.

Il risultato principale dell'analisi è costituito dal fatto che la partecipazione all'organizzazione e allo svolgimento dei Giochi risulta un potente acceleratore di una serie di competenze, soprattutto di natura trasversale, che sono particolarmente richieste dal mercato. In particolare:

- **Problem solving.** I Giochi Olimpici e Paralimpici costituiscono una straordinaria concentrazione di attività complesse che devono essere svolte in tempi e spazi contingenti. In questo contesto le problematiche emergono naturalmente e richiedono soluzioni immediate ed efficaci.
- **Lavoro in team.** La maggior parte delle attività sono svolte in gruppo e richiedono un coordinamento efficace e un affiatamento simile a quello delle squadre impegnate nelle attività agonistiche.

- **Competenze di interazione e comunicazione.** I Giochi Olimpici e Paralimpici per definizione espongono a un ambiente internazionale multiculturale dove le competenze sociali e comunicative sono fortemente esaltate.
- **Capacità di lavorare sotto stress e rispetto delle scadenze.** I Giochi Olimpici e Paralimpici richiedono lo svolgimento di numerose attività in contemporanea e il rispetto di scadenze molto ravvicinate.

Secondo la maggior parte degli studi, queste competenze, di natura trasversale, sono tra quelle maggiormente richieste dai datori di lavoro sia per le professioni altamente qualificate che per quelle a bassa qualifica.

Queste considerazioni sono supportate da una serie di evidenze di natura qualitativa e quantitativa.

## I Giochi come ambiente lavorativo unico

Le evidenze di natura qualitativa sono frutto di una serie di interviste effettuate al team di reclutatori di Randstad che hanno sottolineato come le competenze sopra descritte siano uno dei driver più forti a spingere le motivazioni dei candidati. Dal punto di vista quantitativo sono emersi due interessanti fatti stilizzati.

- In primo luogo vi è un buon numero di candidati "ricorrenti", ovvero di candidati che partecipano a diverse edizioni dei Giochi e che sottolineano come in nessun altro luogo di lavoro abbiano sperimentato la stessa coesione, senso di appartenenza e riconoscimento come nella partecipazione ai Giochi. Secondo le esperienze di questi partecipanti i Giochi costituiscono un ambiente lavorativo unico, coeso e di conseguenza particolarmente formativo.
- In secondo luogo è possibile notare come, nonostante il fatto che le posizioni lavorative siano a tempo determinato e non paghino un premio rispetto ad analoghe posizioni, vi sia un tasso di copertura delle candidature rispetto alle posizioni aperte estremamente elevato, a riprova del fatto che i candidati si aspettano di avere come ritorno un surplus di competenze e



conoscenze spendibili sul mercato del lavoro. In altri termini, stante l'unicum di competenze acquisite durante i Giochi molti candidati desiderano intraprendere l'esperienza lavorativa a prescindere, mettendo quasi in secondo piano le caratteristiche contrattuali e salariali.

## Categorizzazione degli annunci

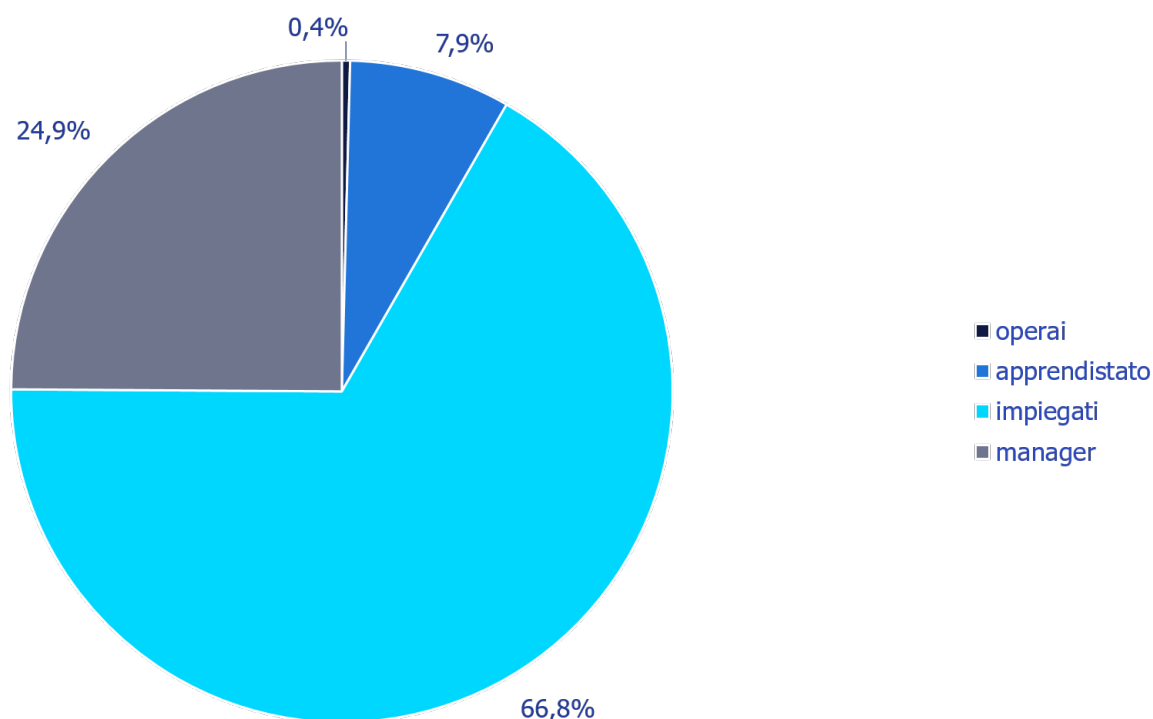
Nel grafico 1 possiamo osservare la distribuzione degli annunci per livello di qualifica. Circa il 67% degli annunci riguarda professioni di carattere amministrativo, il 24,9% riguarda posizioni manageriali, il 7,9% annunci di

apprendistato o tirocinio e solo tre ricerche riguardano gli operai. L'analisi è condotta a un anno circa dall'inizio dell'evento e questo spiega la ragione per cui le figure ricercate sono di livello medio/alto. Le figure operative verranno cercate successivamente e attivate in prossimità del periodo dei Giochi.

L'analisi che segue viene dunque effettuata su professioni che sono prettamente organizzative e funzionali all'organizzazione e alla messa a terra dei Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali Milano Cortina 2026.

grafico 1.

Distribuzione degli annunci analizzati per livello di qualifica



Fonte: elaborazioni Randstad Research su dati Randstad (vacancy Milano Cortina 2026)

L'ampia disponibilità di informazioni presenti negli annunci di lavoro permette di svolgere analisi approfondite sulle caratteristiche della domanda espressa dalla Fondazione Milano Cortina 2026. Una dimensione interessante è quella delle aree funzionali a cui le posizioni offerte afferiscono, e che includono ambiti molto diversificati in ragione delle molteplici attività svolte dalla Fondazione Milano Cortina

2026, come il design, ingegneria, tecnologia dei Giochi Olimpici e Paralimpici, servizi di alloggio e molti altri. Per analizzare al meglio le professioni abbiamo ricondotto le 58 aree funzionali presenti negli annunci ai Settori Economico-Professionali dell'Atlante del Lavoro (SEP), ottenendo la seguente suddivisione in 9 SEP (tabella 1).

tabella 1.

Suddivisione degli annunci pubblicati per SEP

Nome SEP	Numero annunci
Area Comune	397
Trasporti e logistica	118
Servizi turistici	101
Servizi di attività ricreative e sportive	50
Servizi digitali	46
Servizi di public utilities	21
Servizi culturali e dello spettacolo	19
Servizi di educazione, formazione e lavoro	6
Edilizia	1

Fonte: elaborazioni Randstad Research su dati Randstad (vacancy Milano Cortina 2026)

Escludendo il SEP dell'Area Comune, possiamo osservare nella tabella 1 e nel grafico 2 che al primo posto per numerosità degli annunci si trova l'area dei trasporti e della logistica, con circa il 33% degli annunci, seguita dall'area dei servizi turistici<sup>3</sup>, con il 27,9% degli annunci, e dai servizi di attività ricreative e sportive con il 13,8% degli annunci.

La categoria Area Comune include una varietà di funzioni aziendali amministrative, legali e finanziarie che sono accomunate dal fatto di essere presenti in ogni azienda e che ne supportano le attività operative specifiche. Per esplorarne quindi il dettaglio abbiamo aggiunto all'Area Comune un'ulteriore suddivisione in sottoinsiemi, distribuiti come da tabella 2. Da

notare come non sia presente una categoria specifica dedicata alla sostenibilità in quanto tale elemento è presente in maniera trasversale. La categoria della Legacy invece, peculiarità di questi Giochi, raggruppa professioni non direttamente riconducibili alle altre categorie e che svolgono un ruolo chiave in termini di lascito futuro.

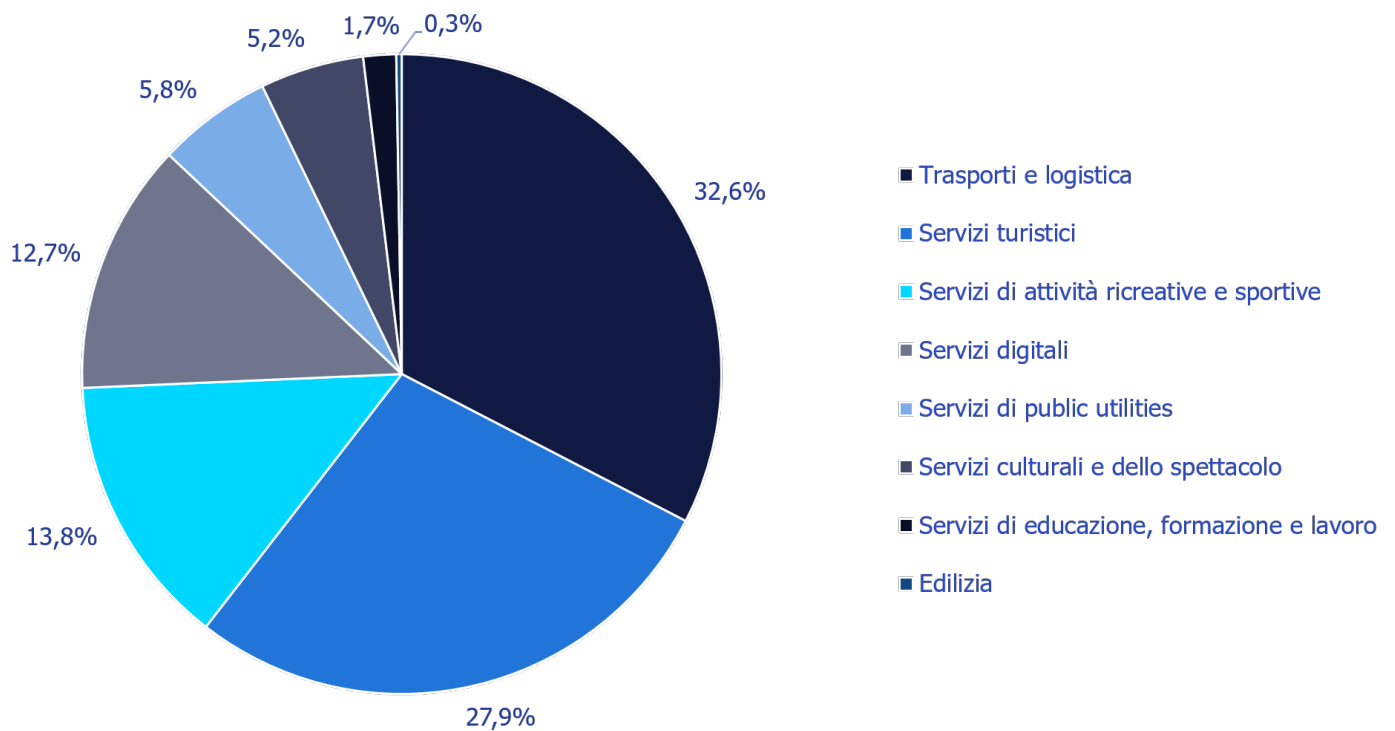
Nella tabella 2 e nel grafico 3 possiamo osservare la distribuzione degli annunci nei sottoinsiemi dell'Area Comune, fortemente dominata dall'area della comunicazione (31,2% degli annunci). Al secondo posto troviamo "città del futuro"<sup>4</sup> (13,6% degli annunci), seguita dalla gestione finanziaria (12,3%).

<sup>3</sup> In questa sede per "servizi turistici" si intendono le attività concernenti l'organizzazione di tali servizi, la cui gestione effettiva sarà operata direttamente da attività private locali.

<sup>4</sup> Se molte delle categorie risultano di immediata comprensione, abbiamo denominato "Città del futuro" il sottoinsieme in cui ricadono le professioni nel quale abbiamo ricondotto le professioni dell'Area Comune che si occupano di tutto ciò che riguarda le interconnessioni tra l'evento e i luoghi su cui insisterà. Questa scelta è dovuta all'osservazione di una tendenza in atto nella gestione delle città che, partendo dalla digitalizzazione, mette al centro dell'attenzione le interconnessioni degli spazi urbani, provando a costruire sui nuovi canali informativi e su nuovi dati puntuali, spazi abitati con migliore qualità della vita. Abbiamo dedicato a questo tema il [rapporto Randstad Research](#). Il lavoro del futuro nella città del futuro. Lo scambio di dati impatta su organizzazione, sicurezza, monitoraggio e trasparenza. La categoria è quindi utile a caratterizzare le attività che verranno svolte dai professionisti specializzati nel gestire il rapporto con i territori su cui insisteranno i Giochi.

grafico 2.

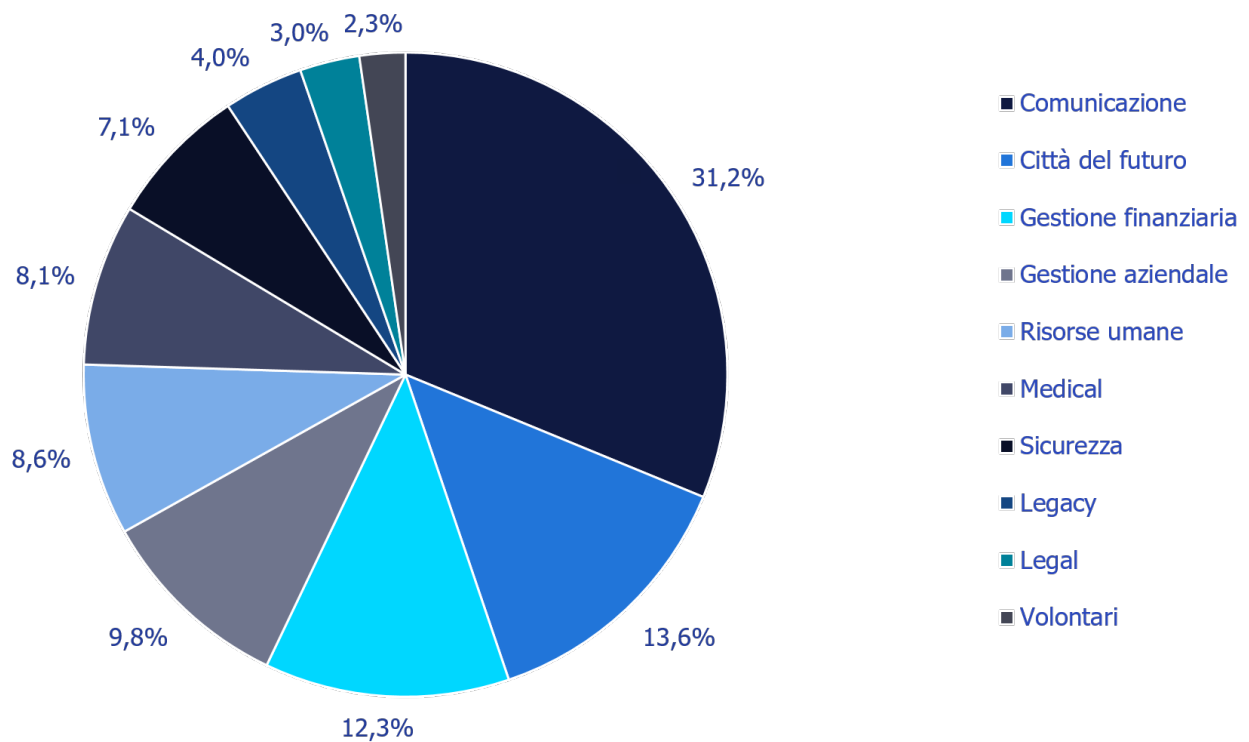
Distribuzione degli annunci per SEP (esclusa area comune)



Fonte: elaborazioni Randstad Research su dati Randstad (vacancy Milano Cortina 2026)

grafico 3.

Distribuzione degli annunci per sottosettori dell'Area Comune



Fonte: elaborazioni Randstad Research su dati Randstad (vacancy Milano Cortina 2026)

tabella 2.

Sottoinsiemi degli annunci relativi all'Area comune

Sottoinsieme Area comune	Numero annunci
Comunicazione	124
Città del futuro	54
Gestione finanziaria	49
Gestione aziendale	39
Risorse umane	34
Medical	32
Sicurezza	28
Legacy	16
Legal	12
Volontari	9

Fonte: elaborazioni Randstad Research su dati Randstad (vacancy Milano Cortina 2026)

## Attrattività

Un dato di grande interesse che è disponibile dal sistema informativo delle posizioni aperte è quello relativo alle candidature ricevute per ciascuna posizione pubblicizzata. A partire dalla numerosità delle candidature è quindi possibile effettuare un'analisi dell'attrattività dei diversi ambiti dei Giochi.

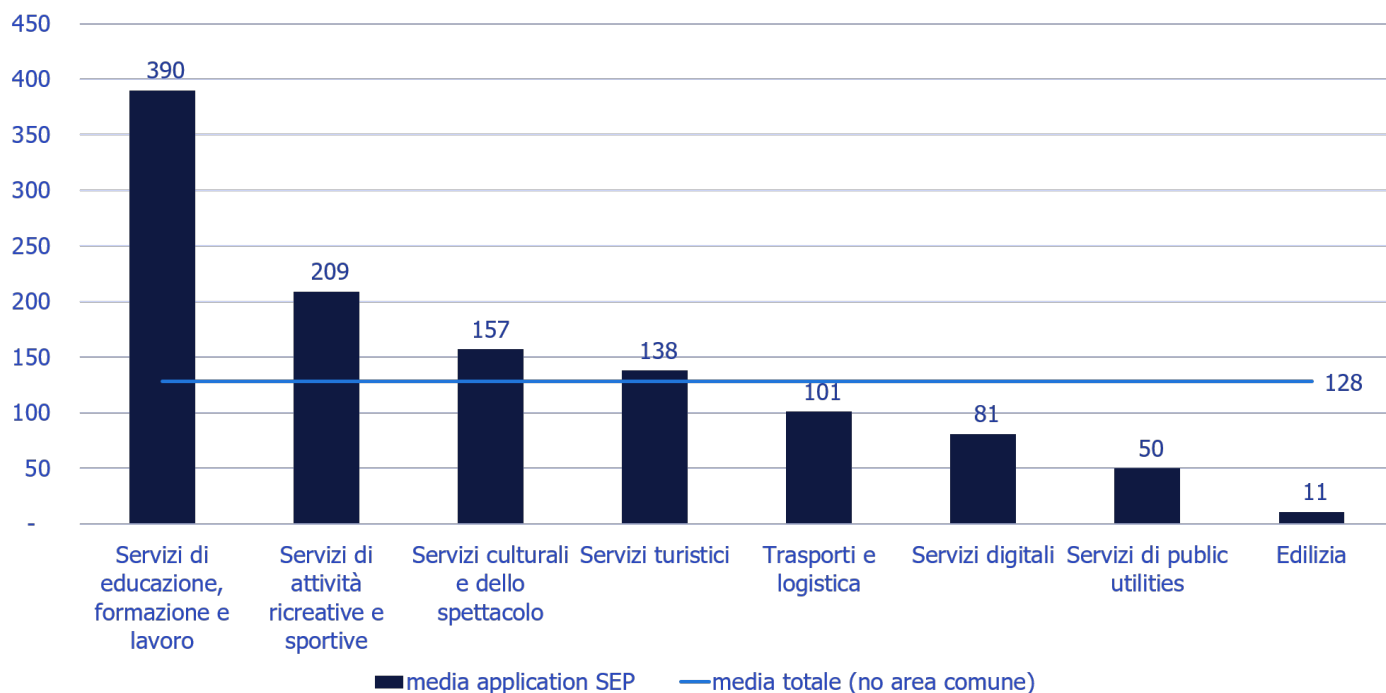
Anche in questo caso abbiamo effettuato due indagini separate, tenendo il dettaglio dei sottosettori dell'Area Comune per mantenere la maggiore descrittività. Nel grafico 4 possiamo osservare che il numero medio di candidature ricevute a fronte di un singolo annuncio è di 128. Il SEP più attrattivo in assoluto è quello dei Servizi di educazione, formazione e lavoro, con una media totale di 390 candidature ricevute a fronte di una singola posizione aperta. Al secondo posto troviamo il SEP Servizi di attività ricreative e sportive e quello dei Servizi culturali e dello spettacolo, con una media rispettivamente di 209 e 157 candidature ciascuno a fronte di una singola posizione aperta. I SEP meno attrattivi risultano quelli dei Servizi

digitali (media di 81 candidature a fronte di una singola posizione aperta), dei Servizi di Public Utilities (media di 50 candidature per posizione aperta) e dell'edilizia (media di 11 candidature per posizione aperta).

Nel grafico 5 osserviamo il medesimo conteggio con focus sui sottosettori dell'Area Comune. In questo caso il numero medio di candidature a fronte di un singolo annuncio è di 143, leggermente più alto rispetto al precedente raggruppamento. Vediamo che il sottosettore più attrattivo è quello della comunicazione, con una media di 204 candidature per posizione aperta. Seguono poi il sottosettore della gestione aziendale (media di 173 candidature per posizione aperta) e i sottosettori dedicati alla gestione dei volontari (media di 156 candidature per posizione aperta). I sottosettori che hanno ricevuto meno candidature risultano quelli del medical e quello dedicato alla sicurezza (rispettivamente media di 79 e 57 candidature per posizione aperta).

grafico 4.

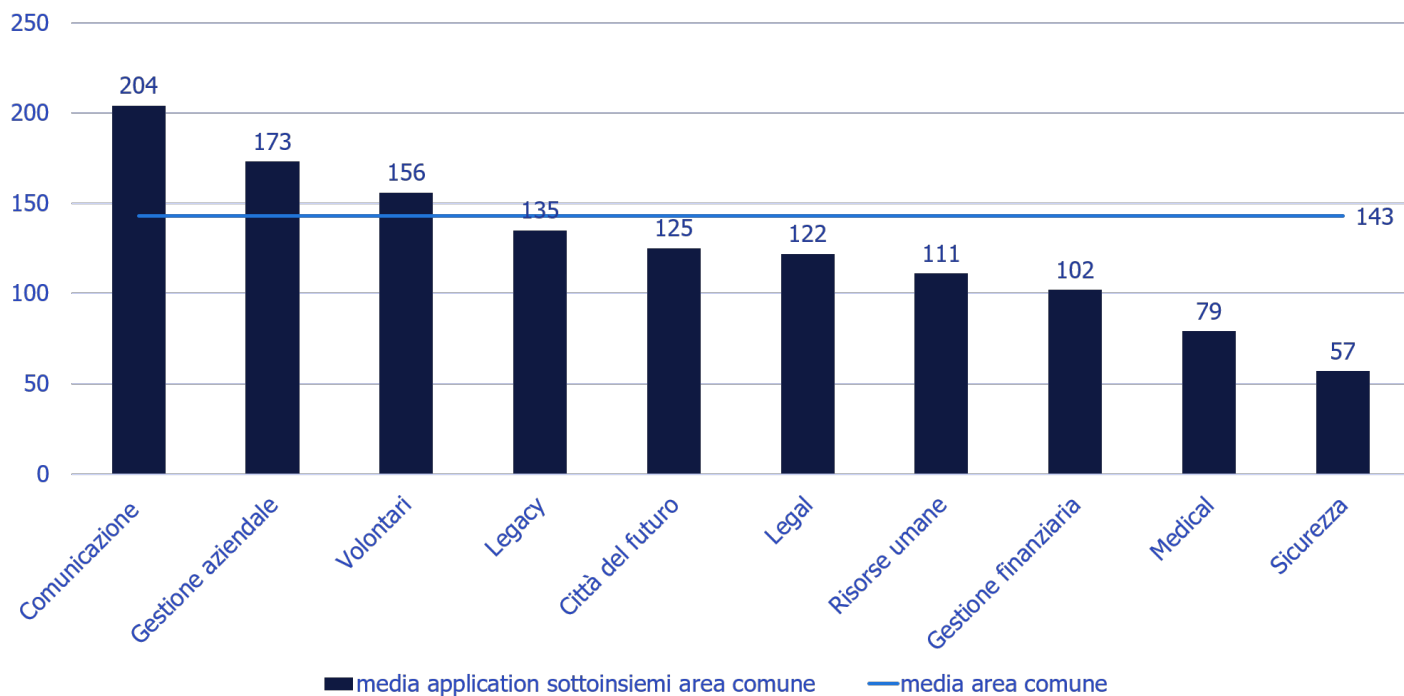
Numero medio di candidature per posizione aperta per SEP, a esclusione dell'Area Comune



Fonte: elaborazioni Randstad Research su dati Randstad (vacancy Milano Cortina 2026)

grafico 5.

Numero medio di candidature per posizione aperta per i sottosettori dell'Area Comune



Fonte: elaborazioni Randstad Research su dati Randstad (vacancy Milano Cortina 2026)



## Analisi del turnover settoriale

I risultati dell'analisi di attrattività si sposano con l'analisi di turnover<sup>5</sup> settoriale. Utilizzando i dati delle comunicazioni obbligatorie (CICO) abbiamo calcolato, per ogni Settore Economico Professionale (SEP), il tasso di turnover considerando, in relazione alla natura degli annunci appartenenti al nostro campione, solamente le professioni che appartengono ai primi tre grandi gruppi professionali: legislatori, imprenditori e alta dirigenza, professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione e professioni tecniche. I valori del tasso di turnover sono dunque riferiti alla media nazionale. In alcuni casi si osservano tassi molto elevati che possono dipendere dalla durata breve dei

contratti, spesso più di uno in una stessa giornata. Dalle nostre elaborazioni risulta che i settori che hanno attrattività alta sono anche quelli che hanno un tasso di turnover elevato. Proprio nei settori che offrono la minore stabilità dal punto di vista contrattuale le competenze possono fare la differenza e dunque la legacy della partecipazione ai Giochi diviene particolarmente attrattiva.

Nella tabella 3 osserviamo che i SEP che presentano tassi di turnover più elevati sono i Servizi culturali e dello spettacolo (1595%) e i Servizi turistici (121,67%). I settori in cui questo dato è più basso sono i Servizi digitali (15,49%) e l'Edilizia (22,31%).

tabella 3.

Tasso di turnover degli 8 settori economico-professionali per l'anno 2022

settori economico-professionali (SEP)	tasso di turnover
servizi culturali e dello spettacolo	1595%
servizi turistici	121,67%
servizi di attività ricreative e sportive	107,72%
servizi di educazione, formazione e lavoro	103,86%
servizi di public utilities	26,73%
trasporti e logistica	23,98%
edilizia	22,31%
servizi digitali	15,49%

Fonte: elaborazioni Randstad Research su dati CICO, 2022

## Approfondimento su 18 professioni a campione contenute negli annunci

In questa seconda parte del capitolo abbiamo approfondito un campione di 18 professioni contenute negli annunci e rappresentative di ciascun SEP o sottosettore analizzato.

Per ciascuna professione forniamo una scheda composta da tre parti, la prima contenente alcuni elementi che caratterizzano la professione quali la difficoltà di reperimento dal database UnionCamere-Excelsior e i tassi di attivazione e cessazione a partire dai dati del Campione Integrato delle Comunicazioni Obbligatorie (CICO) del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali<sup>6</sup>. Il primo dato indica la difficoltà, indicata dalle aziende, di reperire i

professionisti nel mercato del lavoro italiano, quindi anche al di fuori del contesto dei Giochi. I tassi di attivazione e cessazione permettono di osservare se per le diverse professioni, nell'arco dell'anno, le attivazioni hanno coperto tutte le cessazioni (sostituzione) o addirittura hanno incrementato il numero di occupati (espansione). La seconda parte riporta invece una scheda sintetica delle competenze della professione secondo quanto riportato nelle tassonomie e nei repertori professionali utilizzati in seguito nelle analisi (Istat, O\*Net, ESCO). La terza parte della scheda riguarda la legacy specifica apportata dalla professione.

5 Il tasso di turnover è il tasso di ricambio del personale ovvero il flusso di persone in ingresso e in uscita da un'azienda. Esistono vari modi di calcolare il turnover; per le nostre analisi applicheremo la formula:  $(\text{entrate} + \text{uscite nel periodo}) / \text{numero di contratti attivi nel periodo di riferimento, organico medio del periodo}$ . Il dato è calcolato su dati CICO per l'anno 2022.

## Osservazioni generali

Il complesso delle professioni analizzate delinea una richiesta di professionisti altamente qualificati, per i quali alle competenze standard catalogate nei database ufficiali, si aggiunge la richiesta di ulteriori nuove competenze esplicitate negli annunci e che mappiamo di seguito.

Osservando le competenze esplicitate sono due i gruppi di competenze che spiccano nel complesso degli annunci:

- competenze di comunicazione
- competenze trasversali.

Nel complesso degli annunci, anche nelle figure più tecniche, emerge la richiesta di possedere competenze comunicative a tutto tondo, dalla conoscenza approfondita di una lingua straniera (inglese) alla capacità di esprimersi con chiarezza, alla capacità di saper comunicare anche attraverso strumenti tecnologici. Analogamente, sia le professioni più tecniche che quelle meno tecniche sono accomunate da una generale richiesta di competenze trasversali, per lo più finalizzate all'operare in contesti multidisciplinari, multiculturali, multilinguistici.

Il complesso delle competenze richieste descrive professionisti del tutto e per tutto ibridi, professionisti del futuro capaci di svolgere i loro compiti superando le barriere, in un mercato del lavoro estremamente dinamico e flessibile, come quello che già iniziamo a intravedere, ma soprattutto collaborativo, nel segno del gioco di squadra.

Presentiamo, nella tabella A, la lista delle professioni campione che abbiamo selezionato per ciascuna area di raggruppamento e che abbiamo approfondito elaborando le schede che seguono nelle quali indichiamo le caratteristiche attuali sul mercato del lavoro, la scheda delle competenze e gli elementi di legacy specifici che caratterizzano la professione ricercata da Fondazione Milano Cortina 2026. Per ciascuna delle posizioni elencate nella tabella A abbiamo fornito alcuni dati quantitativi. Nello specifico, visto che ad ogni codice O\*Net corrispondono uno o più codici professionali della classificazione italiana (CP), la corrispondente difficoltà di reperimento è calcolata come media delle difficoltà di reperimento di tutti i CP associati al codice O\*Net. Per il calcolo delle percentuali di attivazioni e cessazioni, abbiamo seguito la logica appena descritta.

---

6 I tassi di attivazione e cessazione inseriti nelle 18 schede sono una media dei tassi di attivazione e cessazione calcolati per ogni mese del 2022. Il tasso mensile corrisponde al numero di attivazioni/cessazioni sul numero di contratti attivi nel mese di riferimento.

tabella A.

Sintesi delle professioni campione selezionate e relativo SEP e/o sottosettore di appartenenza

posizione aperta	SEP di riferimento	sottoinsiemi area comune di riferimento
accommodation coordinator	servizi turistici	
business project manager specialist	area comune	gestione finanziaria
cluster energy manager	servizi di public utilities	
education & culture support specialist	servizi di educazione, formazione e lavoro	
film maker specialist	servizi culturali e dello spettacolo	
HSE specialist	area comune	sicurezza
IT project manager	servizi digitali	
legal specialist	area comune	legal
logistics operations manager	trasporti e logistica	
main media centre manager	area comune	comunicazione <sup>7</sup>
main operations center (MOC) coordinator	area comune	gestione aziendale
medical project manager	area comune	medical
olympic and paralympic games ceremonies manager	servizi di attività ricreative e sportive	
para snowboard course builder (Cortina Para Snowboard Park)	edilizia	
sustainability coordinator	area comune	legacy
venue overlay manager	area comune	città del futuro
volunteers recruitment coordinator	area comune	volontari
workforce planning specialist	area comune	risorse umane

Fonte: elaborazione Randstad Research su dati Randstad 2025

<sup>7</sup> Il termine comunicazione fa riferimento a una categorizzazione adottata comunemente che permette al rapporto di mantenere categorie confrontabili con altri rapporti, in riferimento ai database nazionali e internazionali. Il termine non fa riferimento alle categorie organizzative utilizzate da Fondazione Milano Cortina 2026, per la quale sarebbe più appropriato utilizzare il termine Operations o Games Operations.

## 1. Accommodation coordinator

Professione di aggancio O\*Net: Lodging Managers (11-9081.00)

tabella 1a.

Accommodation coordinator, caratteristiche della professione

area di attinenza	SEP Servizi turistici
difficoltà di reperimento	50,4%
Attivazioni	3,31%
Cessazioni	2,09%
candidature ricevute	268
esperienza richiesta	3/5 anni, esperienza nel turismo locale
titolo di studio richiesto	laurea triennale

Fonte: elaborazione Randstad Research su dati Randstad, Excelsior-Unioncamere, CICO

Per questa professione il tasso di espansione (differenza tra la percentuale di attivazioni e la percentuale di cessazioni) è di 1,22 punti percentuali. Questo significa che, nell'arco dell'anno, si è verificato un aumento medio dell'occupazione di 1,22 unità ogni 100 occupati. Osserviamo dei picchi di attivazioni contrattuali nei mesi di aprile, maggio e giugno in linea con le professioni associate al settore turismo

e una prevalenza di cessazioni nei mesi di settembre e ottobre.

La difficoltà di reperimento, pari al 50,4%, ci comunica che, secondo le imprese, un lavoratore su due risulta di difficile reperimento. Il numero di candidature ricevute per questo profilo (268) è significativamente più elevato rispetto alla media del SEP Servizi turistici a cui appartiene (138).

### Ulteriori elementi di legacy

I principali elementi che emergono come fattori di legacy dalla professione ricercata sono: una buona conoscenza del territorio locale in cui si esercita la professione e dei suoi dintorni, anche dal punto di vista geografico, una particolare leva sulla conoscenza della lingua inglese ai fini di una comunicazione internazionale, la capacità di operare in ambienti multiculturali, una specifica conoscenza delle

strategie di revenue e booking ai fini della gestione ottimale di un evento di grande portata.

Tutti gli elementi elencati si inseriscono all'interno dei trend indagati per il settore turistico degli anni a venire e rappresentano una reale messa a terra delle indicazioni di policy per lo sviluppo di un turismo strutturato e organizzato.

tabella 1b.

Accommodation coordinator, schema delle competenze O\*Net

mansioni	coordinamento del processo di accoglienza, contrattazione degli alloggi, allocazione delle camere agli stakeholder interni, lavoro su domanda e offerta, supporto del coordinamento del team
skill	comunicazione, collaborazione, monitoraggio delle attività, ascolto attivo, orientamento al servizio, gestione delle risorse umane, lavorare in team, collaborazione con gli stakeholder, pianificazione
conoscenze	amministrazione e gestione, lingua inglese, organizzazione e data reporting, strategie di revenue e prenotazione, lavorare su più progetti, flessibilità, personale e risorse umane, servizio al cliente e alle persone, matematica, reportistica e analisi dei dati
abilità	espressione orale, comprensione orale, sensibilità ai problemi, risoluzione dei problemi, chiarezza del parlato, riconoscimento del parlato
technology skills	software di contabilità, software CRM (customer relationship management), software di interfaccia utente e query per database, posta elettronica, ERP (enterprise resource planning), PMS (property management system), pacchetto office

Fonte: elaborazioni Randstad Research su dati O\*Net



## 2. Business project manager specialist

Professione di aggancio O\*Net: Project Management Specialists (13-1082.00)

tabella 2a.

Business project manager specialist, caratteristiche della professione

area di attinenza	SEP Area comune (gestione finanziaria)
difficoltà di reperimento	59,2%
Attivazioni	2,29%
Cessazioni	1,37%
candidature ricevute	259
esperienza richiesta	1 anno, esperienza in grandi eventi o Giochi Olimpici e Paralimpici
titolo di studio richiesto	laurea triennale

Fonte: elaborazione Randstad Research su dati Randstad, Excelsior-Unioncamere, CICO

Per il secondo profilo del campione il tasso di espansione è di 0,91 punti percentuali. Ad esclusione del mese di agosto e dicembre il saldo tra attivazioni e cessazioni risulta positivo con picchi nei mesi di gennaio e maggio. La percentuale della difficoltà di reperimento

(59,2%) indica che quasi due assunzioni su tre sono state difficoltose. Tra le posizioni del sottoinsieme della gestione finanziaria, questa professione ha ricevuto un numero di candidature (259) superiore alla media (102).

### Ulteriori elementi di legacy

La professione ricercata dall'annuncio di lavoro richiede un titolo di studio elevato. L'elemento della conoscenza della lingua inglese viene enfatizzato, segnalando la necessità di possedere competenze linguistiche che permettano di interfacciarsi in contesti multilinguistici ed internazionali. Analogamente viene enfatizzata la necessità di possedere competenze che permettano di operare in ambienti multidisciplinari e fortemente collaborativi, nel segno

della tendenza del mercato del lavoro a creare ambienti articolati dove professionisti ibridi si interfacciano con soggetti con specializzazioni differenti tra di loro. Notiamo anche un ulteriore aspetto di differenza rispetto allo standard ossia la richiesta di un livello medio-alto di capacità comunicative chiare ed efficaci, sia verbali sia attraverso l'utilizzo di strumenti di comunicazione.

tabella 2b.

Business project manager specialist, schema delle competenze O\*Net

mansioni	supervisiona regolarmente i progetti di cui è responsabile, fornisce risultati di alta qualità rispettando obiettivi e vincoli posti e garantendo l'uso efficace delle risorse assegnate
skill	gestire il conflitto, costruire relazioni di business, controllo delle spese, creazione delle specifiche del progetto, personalizzare le metodologie dei progetti
conoscenze	comunicazione, policy di gestione dei rischi interni, project management, processi di business, responsabilità sociale aziendale
abilità	espressione orale, ragionamento deduttivo, ragionamento induttivo, espressione scritta, gestione dei problemi
technology skills	software per la contabilità, software analitici o scientifici, server e applicazioni, software di business intelligence e analisi dei dati, software di accesso e condivisione dei dati basato su cloud

Fonte: elaborazioni Randstad Research su dati O\*Net

### 3. Cluster energy manager

Professione di aggancio O\*Net: Energy Engineers, Except Wind and Solar (17-2199.03)

tabella 3a.

Cluster energy manager, caratteristiche della professione

area di attinenza	SEP Servizi di Public Utilities
difficoltà di reperimento	70,1%
Attivazioni	1,43%
Cessazioni	0,76%
candidature ricevute	66
esperienza richiesta	3/5 anni, esperienza nella gestione del personale e dei fornitori (preferibilmente in eventi sportivi)
titolo di studio richiesto	laurea triennale o magistrale in ingegneria elettrica, ingegneria energetica, ingegneria gestionale o equivalente

Fonte: elaborazione Randstad Research su dati Randstad, Excelsior-Unioncamere, CICO

Per questa professione il tasso di espansione indica che, nell'arco dell'anno, si è verificato un aumento medio dell'occupazione di 0,67 unità ogni 100 occupati.

In nessun mese dell'anno le cessazioni

risultano essere maggiori delle attivazioni.

Il 70% dei lavoratori è di difficile reperimento e il numero di candidature ricevute per questa professione (66) è in linea con la media del settore dei Servizi di public utilities (50).

#### Ulteriori elementi di legacy

La professione ricercata dall'annuncio si differenzia dallo standard O\*Net per alcune caratteristiche. In particolare, addizionalmente rispetto alle competenze presenti nella scheda, al cluster energy manager ricercato si richiede esperienza specifica nella gestione di team operativi su turni, una caratteristica tipica degli eventi sportivi che richiedono una copertura a ciclo continuo. Si richiede inoltre esperienza nella gestione di fornitori e appaltatori, un altro elemento presente nel contesto di un grande evento e che va ad arricchire il complesso di competenze descritte da O\*Net. A ciò si aggiunge la richiesta specifica nella

progettazione e costruzione di sistemi energetici overlay, ovvero sistemi temporanei ed integrati con quelli presenti. La richiesta di residenza nell'area specifica potrebbe introdurre un ulteriore aspetto che si lega alla sostenibilità ossia la necessità, al fine di individuare le soluzioni, metodologie e procedure più indicate, di conoscere opportunamente il territorio in cui si opera. Anche nel caso di questa professione vediamo poi come l'annuncio ponga l'attenzione sulla necessità di possedere elevate capacità comunicative al fine di interfacciarsi con diversi tipi di stakeholders ed in diversi contesti.

tabella 3b.

Cluster energy manager, schema delle competenze O\*Net

mansioni	sviluppano o valutano progetti o programmi legati all'energia per ridurre i costi energetici o migliorare l'efficienza energetica, possono specializzarsi in sistemi elettrici, sistemi di riscaldamento, ventilazione e condizionamento dell'aria (HVAC), edifici verdi, illuminazione, qualità dell'aria o approvvigionamento energetico
skill	comprensione scritta, pensiero critico, ascolto attivo, risoluzione di problemi complessi, monitoraggio
conoscenze	ingegneria e tecnologia, matematica, edilizia e costruzioni, servizio al cliente e alla persona, meccanica
abilità	sensibilità ai problemi, ragionamento deduttivo, ragionamento induttivo, ordinamento delle informazioni, comprensione orale
technology skills	software analitici o scientifici, CAD, software di ricerca e interfacce di database, posta elettronica, software per lo sviluppo di oggetti o componenti

Fonte: elaborazioni Randstad Research su dati O\*Net

## 4. Education & culture support specialist

Professione di aggancio O\*Net: Training and Development Specialists (13-1151.00)

tabella 4a.

Education & culture support specialist, caratteristiche della professione

area di attinenza	SEP Servizi di educazione, formazione e lavoro
difficoltà di reperimento	33,7%
Attivazioni	3,79%
Cessazioni	1,75%
candidature ricevute	557
esperienza richiesta	1 anno, precedente esperienza in festival o eventi culturali
titolo di studio richiesto	laurea o formazione tecnica in discipline umanistiche, artistiche, del patrimonio culturale, della comunicazione, della gestione degli eventi, dell'intrattenimento dal vivo, dell'edutainment, dell'economia delle arti, delle scienze dell'educazione o delle scienze motorie

Fonte: elaborazione Randstad Research su dati Randstad, Excelsior-Unioncamere, CICO

Il tasso di espansione del profilo è di 2,04 punti percentuali.

Osserviamo un boom di attivazioni nel mese di gennaio e nel trimestre settembre-novembre, mentre nel solo mese di luglio il saldo tra attivazioni e cessazioni è negativo.

La difficoltà di reperimento è del 33,7%, più bassa rispetto alla media italiana (48%) e il numero di candidature per questa professione è di 557, più elevata rispetto alla media del SEP Servizi di educazione, formazione e lavoro (390).

### Ulteriori elementi di legacy

L'attenzione agli ambiti giovanile, sportivo, artistico e culturale è un aspetto caratterizzante della professione ricercata che le attribuiscono un livello di specializzazione peculiare dei Giochi e ulteriore rispetto a quanto censito ordinariamente per la professione. Un'altra differenza rispetto allo standard della professione è rappresentata dal livello di competenze digitali più elevate: seppur presenti nei repertori, le competenze di questo tipo richieste all'education & culture support specialist sono di livello più elevato e comprendono la familiarità con programmi di aggiornamento di siti web e la gestione di contenuti editoriali.

Conoscenze più spiccate in ambito economico e gestionale, in particolare budgeting e l'esperienza pregressa in festival ed eventi definiscono in maniera ancor più specifica la professione ricercata. Tra le competenze non obbligatorie, ma desiderate, troviamo ulteriori elementi di legacy che si ascrivono in parte ancora al contesto digitale (programmi di progettazione grafica), in parte all'accessibilità e all'inclusione (esperienza con iniziative culturali per persone con disabilità e giovani) ed in parte allo sport (inclinazione verso le attività culturali e sportive all'aperto), in piena linea con gli elementi di legacy intangibile prefissati da Fondazione Milano Cortina 2026.

tabella 4b.

Education & culture support specialist, schema delle competenze O\*Net

mansioni	supportano le relazioni esterne della Direzione, organizzano e gestiscono le istruttorie per approvazione progetti, progettano e conducono programmi di formazione e sviluppo relativi al lavoro per migliorare le competenze individuali o le prestazioni organizzative, possono analizzare i bisogni di formazione dell'organizzazione o valutare l'efficacia della formazione
skill	istruire, parlare, strategie di apprendimento, ascolto attivo, percettività sociale <sup>8</sup>
conoscenze	educazione e formazione, servizio al cliente e alla persona, lingua italiana, risorse umane e personali, amministrazione e gestione
abilità	espressione orale, comprensione orale, chiarezza del parlato, riconoscimento della voce, comprensione scritta
technology skills	software di accesso, software analitici o scientifici, server applicativi, software di business intelligence e analisi dei dati, software per la condivisione dei dati su cloud

Fonte: elaborazioni Randstad Research su dati O\*Net

<sup>8</sup> La percettività sociale è la capacità di rendersi conto delle reazioni altrui e comprendere perché avvengono.



## 5. Film maker specialist

Professione di aggancio O\*Net: Film and Video Editors (27-4032.00)

tabella 5a.

Film maker specialist, caratteristiche della professione

area di attinenza	SEP Servizi culturali e dello spettacolo
difficoltà di reperimento	23,9%
Attivazioni	69,49%
Cessazioni	67,1%
candidature ricevute	419
esperienza richiesta	comprovata esperienza nelle riprese, nell'illuminazione e nella post-produzione
titolo di studio richiesto	laurea o qualifiche specifiche equivalenti

Fonte: elaborazione Randstad Research su dati Randstad, Excelsior-Unioncamere, CICO

Il tasso di espansione di questa figura professionale indica che, durante l'anno, l'aumento medio degli occupati è stato di 2,39 ogni 100 unità. La professione è caratterizzata da un turnover piuttosto elevato probabilmente dovuto a numerosi contratti di breve durata, ma anche alla natura della figura, quasi sempre di

libera professione.

La difficoltà di reperimento è abbastanza bassa: poco più di un profilo di 5 è difficile da reperire, infatti il numero di candidature ricevute risulta elevato (419) e particolarmente superiore rispetto alla media dei Servizi culturali e dello spettacolo (157).

### Ulteriori elementi di legacy

Gli elementi di legacy della specifica figura ricercata si osservano a partire dal livello formativo: una specifica qualifica non viene generalmente richiesta in maniera esplicita per questa figura, per la quale tendono ad avere più peso le precedenti esperienze lavorative, nel nostro caso invece, la richiesta di un titolo di studio elevato è esplicitata. Al film maker specialist è richiesto di avere conoscenza comprovata anche in ambito di illuminazione e post-produzione, facendo intendere dunque come le sue attività si svolgono in maniera peculiare ed adattata all'evento, ipoteticamente con tante troupe di poche persone dislocate in aree diverse, anziché con gruppi strutturati e di

grandi dimensioni come avviene durante le riprese non collegate ad eventi di tale portata. La richiesta di competenze in merito ai formati video e alle piattaforme digitali è un ulteriore elemento in tal senso, così come la conoscenza delle competenze di grafica, quelle di fotografia e la richiesta di programmi specifici per la post-produzione. Oltre alle competenze di tipo tecnico, che delineano una professione ibrida e contaminata da competenze caratteristiche di differenti professioni, tra le competenze trasversali che rappresentano un aspetto di legacy troviamo un'attitudine alla collaborazione durante il processo e al supporto creativo e organizzativo.

tabella 5b.

Film maker specialist, schema delle competenze O\*Net

mansioni	si occupa di montare immagini in movimento, video o altri media, anche utilizzando sistemi di editing computerizzati, in collaborazione con altri professionisti. Monta o sincronizza le colonne sonore con le immagini, organizza e assembla il girato grezzo in un insieme continuo secondo le sceneggiature o le istruzioni di registi e produttori. Seleziona e combina le riprese più efficaci di ogni scena per formare una storia logica e scorrevole. Nel mondo del lavoro attuale e con l'avvento delle nuove tecnologie, al film maker viene richiesto di sapere seguire, gestire e realizzare tutta la filiera produttiva. Al film maker viene talvolta richiesto di essere regista, operatore, montatore e post produttore
skill	scrittura creativa, regia, riprese, montaggio e post produzione
conoscenze	media e comunicazione, lingua italiana, computer ed elettronica, telecomunicazioni, arti
abilità	sapere controllare la filiera produttiva, la gestione di più produzioni con scadenze di consegna contemporanee e ristrette, l'adattamento nei contesti più concitati o complessi in caso di riprese, l'aggiornamento sulle nuove tecnologie o tecniche di produzione
technology skills	CAD, software di enterprise application integration, filesystem, software di grafica o photo imaging, browser internet

Fonte: elaborazioni Randstad Research su dati O\*Net

## 6. HSE Specialist

Professione di aggancio O\*Net: Security Management Specialists (13-1199.07)

tabella 6a.

HSE Specialist, caratteristiche della professione

area di attinenza	SEP Area Comune (Sicurezza)
difficoltà di reperimento	71,8%
Attivazioni	4,42%
Cessazioni	2,68%
candidature ricevute	103
esperienza richiesta	3/5 anni di esperienza nel ruolo, in attività di progetto in aziende di grandi eventi o società di consulenza del settore
titolo di studio richiesto	diploma o laurea

Fonte: elaborazione Randstad Research su dati Randstad, Excelsior-Unioncamere, CICO

Per questa professione il tasso di espansione è di 1,74 punti percentuali.

Il saldo tra attivazioni e cessazioni risulta positivo in tutti i mesi dell'anno, con dei picchi di attivazioni nel trimestre maggio-luglio.

Quasi il 72% dei lavoratori è di difficile reperimento e il numero di candidature ricevute per questa professione (103) è un po' più elevato rispetto alla media delle candidature ricevute per gli annunci inerenti al sottosettore della sicurezza (57).

### Ulteriori elementi di legacy

Il concetto di sicurezza abbracciato dall'HSE Specialist risulta più ampio rispetto alla professione d'aggancio, comprendendo anche l'ambiente circostante e la salute. Ciò si evince anche dalle competenze di tipo giuridico richieste che, sebbene presenti in entrambe le figure, risultano più specifiche e di carattere essenziale per la professione ricercata e riguardano la conoscenza della legislazione sulla sicurezza sul lavoro.

Ulteriori elementi di differenza riguardano le

competenze in prevenzione e controllo, in particolare con la proposta di misure preventive e protettive ai fini di lasciare un'eredità positiva al termine dell'evento anche in termini di sicurezza sul lavoro e tutela ambientale. L'attenzione all'impatto e alla legacy esercitata da questa professione si evince anche rispetto alle competenze in materia di formazione e sensibilizzazione, ai fini della creazione di una cultura della sicurezza duratura che possa impattare positivamente future organizzazioni di grandi eventi.

tabella 6b.

HSE Specialist, schema delle competenze O\*Net

mansioni	<p>professionista che si occupa di sviluppare e implementare procedure di salute e sicurezza in conformità con la normativa vigente e gli standard aziendali.</p> <p>Effettua ispezioni e audit di sicurezza per identificare situazioni a rischio e garantire la conformità normativa.</p> <p>Fornisce formazione HSE al personale interno e tiene aggiornati i registri formativi.</p> <p>Collabora con le funzioni aziendali nella predisposizione della documentazione tecnica e operativa in materia di sicurezza.</p> <p>Contribuisce all'identificazione dei fattori di rischio e alla valutazione dei rischi secondo le normative italiane (D.Lgs. 81/08).</p> <p>Verifica la conformità dei fornitori alle politiche aziendali HSE e controlla la documentazione dei contrattisti.</p> <p>Gestisce e coordina i consulenti esterni incaricati della sicurezza</p>
skill	<p>comunicazione, ascolto attivo e formazione in ambito sicurezza.</p> <p>Capacità di analisi e problem solving in contesti complessi e multi-stakeholder</p>
conoscenze	<p>approfondita conoscenza del D.Lgs. 81/08 e delle normative europee in materia di salute e sicurezza sul lavoro.</p> <p>Competenze nella valutazione e aggiornamento di DVR, DUVRI e altra documentazione HNS.</p> <p>Capacità di valutazione dei rischi e definizione di misure preventive e protettive</p>
abilità	<p>sensibilità ai problemi, ragionamento deduttivo, ragionamento induttivo, comprensione verbale, espressione scritta</p>
technology skills	<p>software HSE management, Excel e analisi dei dati software di controllo degli accessi</p>

Fonte: elaborazioni Randstad Research su dati O\*Net

## 7. IT project manager

Professione di aggancio O\*Net: Computer Systems Engineers/Architects (15-1299.08)

tabella 7a.

IT project manager, caratteristiche della professione

area di attinenza	SEP Servizi digitali
difficoltà di reperimento	32,4%
Attivazioni	2,13%
Cessazioni	0,93%
candidature ricevute	254
esperienza richiesta	3/5 anni, minimo 2-3 anni di esperienza specifica nella gestione di progetti IT relativi all'implementazione di applicazioni software
titolo di studio richiesto	laurea triennale in informatica, ingegneria gestionale, economia

Fonte: elaborazione Randstad Research su dati Randstad, Excelsior-Unioncamere, CICO

Per questa professione il tasso di espansione è di 1,2 punti percentuali. Questo significa che, nell'arco dell'anno, si è verificato un aumento medio dell'occupazione di 1,2 unità ogni 100 occupati. Il saldo tra attivazioni e cessazioni è positivo nei 12 mesi dell'anno con un picco nel

mese di gennaio.

Un lavoratore su tre è giudicato di difficile reperimento e questa è una delle professioni appartenenti ai Servizi digitali con il maggior numero di candidature (254 contro una media di 81 candidature).

### Ulteriori elementi di legacy

Le competenze richieste alla professione ricercata si concentrano non tanto sul ruolo ampio di progettazione e sviluppo di soluzioni per problemi a livello di sistema, quanto sull'implementazione di applicazioni software. Tra i principali elementi di legacy troviamo la richiesta approfondita di metodologie di gestione del progetto tramite programmi mirati quali Waterfall, Agile e Scrum.

L'opera di questo professionista ha impatto diretto nel miglioramento dell'efficienza operativa nel corso dell'evento, andando a creare un modello per gli eventi futuri. Analogamente, la creazione di una piattaforma digitale per la gestione di dati ed informazioni rappresenta una traccia che può fungere da modello in futuro ed essere utilizzata per eventi di tipo sportivo, ma anche altri tipi di attività sul territorio.



tabella 7b.

IT project manager, schema delle competenze O\*Net

mansioni	progettano e sviluppano soluzioni per problemi applicativi complessi, problemi di amministrazione del sistema o problemi di rete o per soddisfare necessità dei clienti per supportare i relativi processi aziendali. Svolgono funzioni di gestione e integrazione dei sistemi, comunicano con il personale o i clienti, esaminano l'idoneità dei componenti del sistema per scopi specifici, forniscono ai clienti linee guida per l'implementazione di sistemi sicuri, dirigono la raccolta dei requisiti, l'analisi, lo sviluppo e il funzionamento di sistemi informatici completi, dirigono l'installazione di sistemi operativi e altro
skill	ascolto attivo, pensiero critico, comprensione della lettura, capacità di comunicare in modo semplice concetti tecnici a personale non esperto, analisi dei sistemi e problemi complessi per identificare la radice degli stessi e identificare soluzioni idonee a superamento dei problemi
conoscenze	computer ed elementi di informatica, lingua italiana e inglese, infrastrutture e architetture IT, servizio al cliente e alla persona, ingegneria e tecnologia, elementi di business analysis e project management
abilità	ragionamento deduttivo, ragionamento induttivo, comprensione orale, espressione orale, sensibilità ai problemi
technology skills	software di accesso, software analitici o scientifici, server e applicazioni, software di backup o archiviazione, software di business intelligence e analisi dei dati

Fonte: elaborazioni Randstad Research su dati O\*Net

## 8. Legal specialist

Professione di aggancio O\*Net: Legal Secretaries and Administrative Assistants (43-6012.00)

tabella 8a.

Legal specialist, caratteristiche della professione

area di attinenza	SEP Area Comune (Legal)
difficoltà di reperimento	49,0%
Attivazioni	1,73%
Cessazioni	0,97%
candidature ricevute	298
esperienza richiesta	non meno di 2 anni di esperienza lavorativa nel settore legale
titolo di studio richiesto	laurea magistrale in giurisprudenza

Fonte: elaborazione Randstad Research su dati Randstad, Excelsior-Unioncamere, CICO

Il tasso di espansione di questa figura professionale indica che, nell'arco dell'anno, si è verificato un aumento medio dell'occupazione di 0,76 unità ogni 100 occupati. Emergono picchi di attivazioni nei mesi di gennaio e settembre.

Quasi un lavoratore su due è di difficile reperimento. Il profilo ha ricevuto 298 candidature contro una media di 122 candidature nel sotto-settore legal.

### Ulteriori elementi di legacy

La principale legacy per questa figura professionale sarà quella legata alle caratteristiche proprie del grande evento sportivo di carattere internazionale. Il bagaglio di competenze del legal specialist si arricchirà di conoscenze di respiro internazionale e gli standard e le procedure elaborate per Milano Cortina 2026

resteranno da modello per futuri grandi eventi sportivi. Un ulteriore elemento di legacy è quello di rafforzamento della governance legale ed anche in questo caso le buone pratiche adottate rimarranno come lascito per un approccio rigoroso nella gestione legale a beneficio del settore sportivo.

tabella 8b.

Legal specialist, schema delle competenze O\*Net

mansioni	fornisce supporto amministrativo e di segreteria all'interno di uno studio o di un dipartimento, gestisce i documenti, organizza e archivia, comunica, fornisce assistenza alla ricerca legale e supporto amministrativo in generale
skill	ascolto attivo, leggere, scrivere, parlare, gestione del tempo
conoscenze	amministrazione, lingua italiana, legge e governo, computer ed elettronica, servizio al cliente e alla persona
abilità	visione da vicino, comprensione orale, comprensione scritta, espressione orale, espressione scritta
technology skills	software di contabilità, software per la condivisione dei dati su cloud, software di ricerca e database, software per la gestione dei documenti, software di scrittura

Fonte: elaborazioni Randstad Research su dati O\*Net

## 9. Logistics operations manager

Professione di aggancio O\*Net: Transportation, Storage, and Distribution Managers (11-3071.00)

tabella 9a.

Logistics operations manager, caratteristiche della professione

area di attinenza	SEP Trasporti e logistica
difficoltà di reperimento	54,8%
Attivazioni	2,38%
Cessazioni	1,37%
candidature ricevute	56
esperienza richiesta	6/10 anni. Nella gestione delle operazioni logistiche, preferibilmente con particolare attenzione alla gestione dei contratti, al magazzino e alle operazioni di trasporto/distribuzione sono richiesti più di 10 anni di esperienza
titolo di studio richiesto	la laurea in ingegneria gestionale, logistica, gestione della catena di approvvigionamento, amministrazione aziendale o un campo correlato è generalmente preferita, ma possono essere prese in considerazione anche esperienze equivalenti o una formazione specializzata in logistica e gestione operativa

Fonte: elaborazione Randstad Research su dati Randstad, Excelsior-Unioncamere, CICO

Per questa professione il tasso di espansione è di 1,01 punti percentuali.  
Osserviamo dei picchi di attivazione nei mesi di gennaio e maggio.

Più di un lavoratore su due (54,8%) è difficile da reperire e le candidature ricevute sono 56 a fronte di una media del SEP Trasporti e logistica di 101.

### Ulteriori elementi di legacy

I principali elementi di legacy della figura ricercata sono da individuarsi in una serie di competenze aggiuntive o di livello più elevato o specifico rispetto alla professione d'aggancio. In particolare facciamo riferimento all'ottimizzazione delle infrastrutture logistiche, ossia la gestione delle strutture di magazzino, l'ottimizzazione degli spazi e dei sistemi di stoccaggio, che possono trovare applicazione futura a livello logistico territoriale o anche a scopo commerciale.

L'attenzione posta sulla capacità di collaborazione, in particolare con la creazione di una rete di fornitori locali, agevolerà la creazione di hub più solidi ed integrati, fornendo una legacy mirata ai territori coinvolti. Analogamente, la definizione di standard e procedure così come la promozione della sostenibilità contribuiranno ad arricchire il bagaglio di competenze di questi professionisti, aumentando il loro impatto potenziale e fornendo alla loro professionalità maggiore complessità e capacità di gestione delle responsabilità.

tabella 9b.

Logistics operations manager, schema delle competenze O\*Net

mansioni	supervisiona e gestisce le attività dei lavoratori, pianifica attività per la sicurezza del magazzino e ne supervisiona le condizioni e collabora con altri dipartimenti per integrare la logistica con sistemi o processi aziendali
skill	ascolto attivo, comprensione scritta, coordinamento, monitoraggio, apprendimento attivo
conoscenze	trasporti, amministrazione e management, servizio clienti, lingua inglese, matematica
abilità	comprensione orale, comprensione scritta, espressione scritta, ragionamento deduttivo, ragionamento induttivo
technology skills	software analitici o scientifici, software ERP per la pianificazione delle risorse aziendali, software per la gestione dell'inventario, software per la pianificazione dei fabbisogni di materiali e della logistica e della catena di fornitura, software per presentazioni

Fonte: elaborazioni Randstad Research su dati O\*Net



## 10. Main media centre manager

Professione di aggancio O\*Net: Media Programming Directors (27-2012.03)

tabella 10a.

Main media centre manager, caratteristiche della professione

area di attinenza	SEP Area Comune (Comunicazione)
difficoltà di reperimento	11,7%
Attivazioni	116,09%
Cessazioni	113,44%
candidature ricevute	301
esperienza richiesta	esperienza nella pianificazione, implementazione dei servizi di gestione della sede del MMC per i Giochi Olimpici e Paralimpici
titolo di studio richiesto	laurea o esperienza curriculare equivalente

Fonte: elaborazione Randstad Research su dati Randstad, Excelsior-Unioncamere, CICO

Il tasso di espansione della professione è di 2,65%. Nell'arco dell'anno, si è verificato quindi un aumento medio dell'occupazione di 2,65 unità ogni 100 occupati.

La professione fa parte del settore codificato come comunicazione (venue management per Fondazione Milano Cortina 2026), caratterizzata da tassi di turnover molto elevati.

Le attivazioni prevalgono in tutti i mesi, tranne nel mese di dicembre il saldo tra attivazioni e cessazioni risulta negativo.

La difficoltà di reperimento riguarda poco più di un lavoratore su dieci.

Le candidature ricevute per questa posizione sono 301 (rispetto ad una media di 204 candidature nel sottosettore della comunicazione).

### Ulteriori elementi di legacy

Il complesso di competenze specifiche richieste nell'annuncio di lavoro implica la possibilità di pianificare, organizzare e gestire al meglio gli spazi di infrastrutture esistenti o nuove per consentire alla popolazione che andrà ad utilizzare l'infrastruttura il miglior lavoro possibile, in un ambiente ricettivo e confortevole, grazie all'apporto dei servizi forniti dalle altre funzioni parte del Comitato Organizzatore, lasciando un'eredità di strutture all'avanguardia per ospitare futuri eventi mediatici di rilievo. La creazione di procedure, linee guida e liste di controllo per le operazioni dei media suggerisce la

possibilità di definire standard operativi di alto livello per la gestione dei media durante eventi di grande scala. Questo know-how potrebbe essere trasferito e applicato ad altri eventi organizzati in Italia, contribuendo a migliorare l'efficienza e la professionalità del settore. Il complesso delle attività svolte da questo professionista contribuirà a diffondere un'immagine positiva dell'Italia a livello internazionale anche come destinazione turistica e culturale, impattando dunque anche su questo aspetto della legacy prefissata dagli standard dell'evento.

tabella 10b.

Main media centre manager, schema delle competenze O\*Net

mansioni	è responsabile di tutti gli aspetti operativi della sede, supervisionando la pianificazione e il coordinamento delle attività. Agisce come contatto principale per le parti interessate e supporta il team di gestione. Conduce briefing giornalieri per allineare il personale e prende decisioni chiave in situazioni di crisi, oltre a mantenere un sistema di tracciamento degli incidenti
skill	capacità di gestione di un team, leadership, gestione e risoluzione di problemi anche last minute, coordinamento, capacità comunicativa, abilità nella pianificazione
conoscenze	lingua inglese, pacchetto Office, strumenti di organizzazione e condivisione come Sharepoint e Smartsheet
abilità	comprensione orale, espressione orale, sensibilità ai problemi, comprensione scritta, espressione scritta
technology skills	interfaccia utente per database e software di interrogazione, software di posta elettronica, software di presentazione, software per la creazione e l'editing di video, software per la creazione e la modifica di pagine Web

Fonte: elaborazioni Randstad Research su dati O\*Net

## 11. Main operations center (MOC) coordinator

Professione di aggancio O\*Net: General and Operations Managers (11-1021.00)

tabella 11a.

Main operations center (MOC) coordinator, caratteristiche della professione

area di attinenza	SEP Area Comune (Gestione aziendale)
difficoltà di reperimento	49,7%
Attivazioni	1,66%
Cessazioni	0,79%
candidature ricevute	279
esperienza richiesta	minimo 3-5 anni di esperienza nella gestione di grandi eventi e nei ruoli di centro operativo
titolo di studio richiesto	laurea triennale in economia, amministrazione aziendale o discipline correlate

Fonte: elaborazione Randstad Research su dati Randstad, Excelsior-Unioncamere, CICO

Per questa professione il tasso di espansione è di 0,87 punti percentuali. Il saldo tra attivazioni e cessazioni è positivo nei 12 mesi dell'anno con un picco nel mese di febbraio.

Un lavoratore su due (49,7%) è giudicato di difficile reperimento e le candidature per questa posizione professionale (279) sono superiori alla media del sottosettore della gestione aziendale (173 candidature).

### Ulteriori elementi di legacy

Il ruolo del MOC Coordinator prevede la creazione di piani operativi e di preparazione, politiche e procedure per il MOC, un centro nevralgico per la gestione degli eventi durante i Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali Milano Cortina 2026. Questo processo potrebbe portare allo sviluppo di un modello di gestione eventi trasferibile ad altri contesti, contribuendo a migliorare l'organizzazione e la sicurezza di futuri eventi in Italia. Il complesso delle competenze richieste nell'annuncio implica l'adozione di strumenti e metodologie per il

monitoraggio, l'analisi e la risoluzione di problemi in tempo reale, lasciando un'eredità di competenze e tecnologie applicabili alla gestione di emergenze e situazioni critiche in diversi ambiti. Ciò riguarderà non soltanto la figura interessata, ma anche gli interi team di professionisti che verranno a crearsi, con competenze avanzate nella gestione di eventi complessi, in grado di operare in contesti ad alta pressione e con un forte orientamento al problem solving.

tabella 11b.

Main operations center (MOC) coordinator, schema delle competenze O\*Net

mansioni	supporta lo sviluppo ed attuazione del piano operativo del Main Operations Center, supervisiona i vari aspetti di preparazione e funzionamento del MOC (comunicazione, coordinamento, reportistica, gestione delle issue), coordina il personale coinvolto nei processi del MOC e le loro attività, dirige e coordina le attività, assicura la comunicazione efficace tra le diverse aree funzionali e stakeholders
skill	ascolto attivo, monitoraggio, comprensione scritta, parlare, coordinamento, multitasking, problem solving
conoscenze	project management, lingua inglese, produzione e processi, matematica, lettura dati, reportistica
abilità	comprensione orale, espressione orale, comprensione scritta, espressione scritta, ragionamento deduttivo, comunicazione efficace, gestione degli imprevisti, doti interpersonali
technology skills	software di business intelligence e analisi dei dati, software di sistemi operativi

Fonte: elaborazioni Randstad Research su dati O\*Net

## 12. Medical project manager

Professione di aggancio O\*Net: Medical and Health Services Managers (11-9111.00)

tabella 12a.

Medical project manager, caratteristiche della professione

area di attinenza	SEP Area Comune (Medical)
difficoltà di reperimento	0%
Attivazioni	1,08%
Cessazioni	0,7%
candidature ricevute	107
esperienza richiesta	6/10 anni
titolo di studio richiesto	laurea triennale

Fonte: elaborazione Randstad Research su dati Randstad, Excelsior-Unioncamere, CICO

Per questa professione il tasso di espansione è di 0,38 punti percentuali. Questo significa che, nell'arco dell'anno, si è verificato un aumento medio dell'occupazione di sole 0,38 unità ogni 100 occupati. Il Medical Project Manager è un

profilo con un turnover particolarmente basso, infatti nessun lavoratore è giudicato di difficile reperimento. Le candidature sono state 107 a fronte di una media di 79 candidature ricevute nel sottosettore del medical.

### Ulteriori elementi di legacy

Il ruolo svolto dal medical project manager nel corso dell'evento potrebbe contribuire a sviluppare protocolli e best practice per la gestione sanitaria di grandi eventi, migliorando la preparazione e la risposta del sistema sanitario italiano a situazioni complesse e ad alto afflusso di persone. L'intensa attività a stretto contatto con il mondo dello sport potrebbe, in futuro, agevolare la creazione di reti di comunicazione e procedure operative più efficienti per la gestione di eventi sportivi futuri ed inoltre fornisce una legacy diretta nella formazione di figure professionali con competenze

avanzate in questo campo, migliorando la qualità dell'assistenza medica offerta agli atleti in Italia. A livello territoriale, la pianificazione dei servizi medici per Milano Cortina 2026 richiederà una valutazione delle infrastrutture e delle risorse disponibili sul territorio, con possibili investimenti per il potenziamento di strutture sanitarie o l'acquisizione di nuove attrezzature. Questi miglioramenti potrebbero lasciare un'eredità tangibile per la comunità locale, garantendo un accesso a servizi sanitari più efficienti anche dopo la conclusione dei Giochi.

tabella 12b.

Medical project manager, schema delle competenze O\*Net

mansioni	in collaborazione con il management dirige, supervisiona e valuta le attività lavorative del personale tecnico, amministrativo, di servizio, di manutenzione e altro, sviluppa sistemi computerizzato per l'archiviazione dei dati, si occupa di contabilità, pianificazione dei budget e autorizzazione delle spese, si mantiene aggiornato sui progressi della medicina, apparecchiature diagnostiche e terapeutiche computerizzate
skill	pensiero critico, parlare, ascolto attivo, risoluzione di problemi complessi, giudizio e processo decisionale
conoscenze	amministrazione e management, lingua inglese, servizio clienti e personale, risorse umane, istruzione e formazione
abilità	comprensione orale, comprensione scritta, ragionamento deduttivo, ragionamento induttivo, espressione orale
technology skills	software analitici o scientifici, software di categorizzazione o classificazione, interfaccia utente per database e software di interrogazione, software ERP per la pianificazione delle risorse aziendali, software medico

Fonte: elaborazioni Randstad Research su dati O\*Net



## 13. Olympic and paralympic games ceremonies manager

Professione di aggancio O\*Net: Meeting, Convention, and Event Planners (13-1121.00)

tabella 13a.

Olympic and Paralympic games ceremonies manager, caratteristiche della professione

area di attinenza	SEP Servizi di attività ricreative e sportive
difficoltà di reperimento	38,6%
Attivazioni	34,48%
Cessazioni	32,92%
candidature ricevute	331
esperienza richiesta	6/10 anni, esperienza nella gestione di grandi eventi incluso lavorare con i fornitori e coordinarli
titolo di studio richiesto	laurea triennale

Fonte: elaborazione Randstad Research su dati Randstad, Excelsior-Unioncamere, CICO

Il tasso di espansione di questa professione è di 1,56 punti percentuali. Solo nel mese di dicembre il saldo tra attivazioni e cessazioni è negativo, mentre picchi di attivazioni sono visibili nei mesi di gennaio e settembre.

La difficoltà di reperimento riguarda il 38,6% dei lavoratori. Per questa professione le candidature presentate sono 331 contro una media di 209 candidature per il SEP Servizi di attività ricreative e sportive.

### Ulteriori elementi di legacy

La professione in esame contribuisce a creare un'eredità significativa per i Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali Milano Cortina 2026, in particolare nel campo della pianificazione, organizzazione e realizzazione delle cerimonie e degli eventi di grande scala, un ambito rispetto al quale il nostro paese sta puntando in maniera strategica con numerosi investimenti legati al PNRR, primo fra tutti l'investimento Caput Mundi. Next Generation EU per grandi eventi turistici. La posizione prevede una stretta collaborazione con i rappresentanti locali, gli stakeholder e le diverse aree funzionali del Comitato Organizzatore, nonché con entità internazionali come il CIO e l'IPC.

Questa interazione costante favorirà la creazione di un modello di collaborazione efficiente e replicabile per la gestione di eventi internazionali futuri, migliorando la capacità di coordinamento tra entità diverse e la sinergia tra livello locale e globale. Il ruolo di questo professionista, operante in una vetrina globale, aiuterà a veicolare un'immagine positiva dell'Italia, valorizzandone il patrimonio culturale, artistico e paesaggistico. La creazione di cerimonie suggestive contribuirà a rafforzare il posizionamento dell'Italia come destinazione turistica e culturale di primo piano, in linea con gli obiettivi di legacy immateriale dei Giochi che comprendono la valorizzazione e la promozione del turismo nel nostro paese.

tabella 13b.

Olympic and paralympic games ceremonies manager, schema delle competenze O\*Net

mansioni	consulta i clienti per determinare obiettivi e requisiti per eventi, quali riunioni, conferenze e convegni, controlla l'accuratezza delle fatture degli eventi e approva il pagamento, coordina e organizza la gestione degli eventi, consulta il personale presso il luogo dell'evento prescelto per coordinare i dettagli
skill	ascolto attivo, comprensione scritta, parlare, coordinamento, pensiero critico
conoscenze	servizio clienti e personale, lingua inglese, comunicazione e media, amministrazione, amministrazione e management
abilità	comprensione orale, espressione orale, riconoscimento vocale, comprensione scritta, espressione scritta
technology skills	software CRM per la gestione delle relazioni con i clienti, interfaccia utente per database e software di interrogazione, software di grafica o creazione di immagini fotografiche, software di project management, software di elaborazione testuale

Fonte: elaborazioni Randstad Research su dati O\*Net

## 14. Para snowboard course builder (Cortina para snowboard park)

Professione di aggancio O\*Net: Carpenters (47-2031.00)

tabella 14a.

Para snowboard course builder (Cortina para snowboard park), caratteristiche della professione

area di attinenza	SEP Edilizia
difficoltà di reperimento	59,3%
Attivazioni	5,74%
Cessazioni	3,64%
candidature ricevute	11
esperienza richiesta	richiesti diversi anni di esperienza. Anche se non è specificato un numero preciso, la descrizione sottolinea l'importanza di una comprovata esperienza nella costruzione di piste di Coppa del Mondo o olimpiche
titolo di studio richiesto	Diploma

Fonte: elaborazione Randstad Research su dati Randstad, Excelsior-Unioncamere, CICO

Per questa professione il tasso di espansione è di 2,10 punti percentuali. Questo significa che, nell'arco dell'anno, si è verificato un aumento medio dell'occupazione di 2,10 unità ogni 100 occupati. Il saldo tra attivazioni e cessazioni è sempre positivo tranne per i mesi di agosto e

dicembre.

La difficoltà di reperimento è pari al 59,3%. Questo annuncio è l'unico appartenente al settore dell'Edilizia, per cui il numero di candidature ricevute (11) è uguale alla media del SEP.

### Ulteriori elementi di legacy

Gli elementi di legacy che emergono dall'analisi restituiscono una combinazione di competenze pratiche, conoscenze teoriche e capacità di problem solving. Emerge la richiesta di spiccate doti organizzative, elevata specializzazione e capacità di adattamento ai contesti e ai progetti. La capacità di questo professionista di lavorare in modo indipendente e di organizzare il proprio lavoro è fondamentale, così come la sua abilità nel comunicare efficacemente con colleghi e supervisor.

Troviamo la richiesta di capacità di utilizzo di software specializzati, elemento che sta diventando sempre più importante nel settore edile, richiedendo al carpentiere di aggiornarsi continuamente sulle nuove tecnologie. Alla figura viene chiesto poi di integrare le sue competenze di tipo tradizionale con elementi di sostenibilità, in particolare la capacità di operare in processi che cercano di ridurre al massimo la produzione di scarti.

tabella 14b.

Para snowboard course builder (Cortina para snowboard park), schema delle competenze O\*Net

mansioni	costruzione, installazione, riparazione, ristrutturazione di strutture in legno e altri materiali.
skill	ascolto attivo, pensiero critico, monitoraggio, coordinamento, analisi del controllo di qualità
conoscenze	costruzione, amministrazione e gestione, matematica, progettazione, ingegneria e tecnologia
abilità	sensibilità ai problemi, visualizzazione, destrezza delle dita, destrezza manuale, stabilità mano-braccio
technology skills	software di progettazione assistita, software di disegno e progettazione, software per il calcolo dei costi di lavoro, suite di software per ufficio, software per fogli di calcolo

Fonte: elaborazioni Randstad Research su dati O\*Net

## 15. Sustainability coordinator

Professione di aggancio O\*Net: Sustainability Specialists (13-1199.05)

tabella 15a.

Sustainability coordinator, caratteristiche della professione

area di attinenza	SEP Area comune (Legacy)
difficoltà di reperimento	59,2%
Attivazioni	1,4%
Cessazioni	0,71%
candidature ricevute	27
esperienza richiesta	5 anni di esperienza in un ruolo tecnico simile in settore analogo o in ruoli analoghi
titolo di studio richiesto	laurea magistrale in ingegneria, economia e commercio, scienze ambientali, scienze biologiche, agronomia, fisica, chimica o architettura con specializzazione in sostenibilità ambientale

Fonte: elaborazione Randstad Research su dati Randstad, Excelsior-Unioncamere, CICO

Per questa professione il tasso di espansione è di 0,69 punti percentuali.

Il saldo tra attivazioni e cessazioni è positivo nei 12 mesi dell'anno, che indica una crescita nel numero di occupati, con un picco nei mesi

gennaio e aprile.

Quasi il 60% di questi profili è difficile da reperire e le candidature ricevute per questo profilo sono solo 27, inferiori rispetto alla media del sottosectore della legacy (135 candidature).

### Ulteriori elementi di legacy

La figura ricercata rappresenta già di per sé un importante elemento di legacy, andando ad arricchire il mercato del lavoro italiano di una figura professionale ampiamente ricercata e le cui competenze, di carattere innovativo, risultano di difficile reperimento. L'annuncio evidenzia la responsabilità del Sustainability Coordinator nel coordinare e supportare l'implementazione di soluzioni sostenibili per i Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali Milano Cortina 2026, in linea con lo standard ISO 20121. Questo processo potrebbe contribuire a definire un modello di gestione della sostenibilità per eventi sportivi di grande scala in Italia e nel resto del mondo, fornendo un framework di riferimento per future organizzazioni. La collaborazione della figura con diverse aree

funzionali, come energia, trasporti, ristorazione, gestione dei rifiuti e alloggi, per definire procedure e istruzioni che minimizzino l'impatto ambientale e massimizzino i benefici sociali potrebbe promuovere un approccio olistico alla pianificazione e gestione degli eventi, lasciando, anche in questo caso, un'eredità di buone pratiche per future manifestazioni. L'annuncio menziona inoltre l'importanza di un approccio circolare alla gestione dei materiali, con particolare attenzione alla riduzione, al riutilizzo e al riciclo. Il Sustainability Coordinator avrà un ruolo chiave nel promuovere l'adozione di pratiche di economia circolare durante i Giochi, stimolando l'innovazione e la diffusione di modelli di produzione e consumo più sostenibili.

tabella 15b.

Sustainability coordinator, schema delle competenze O\*Net

mansioni	sviluppa progetti di sostenibilità in collaborazione con altri professionisti, monitora gli indicatori di sostenibilità come l'utilizzo di energia e risorse naturali, valuta e propone iniziative di sostenibilità, fornisce supporto tecnico e amministrativo
skill	comprensione scritta, parlare, scrivere, ascolto attivo, pensiero critico
conoscenze	amministrazione e management, legge e regolamenti, educazione e formazione, lingua inglese, edifici e costruzioni
abilità	comprensione scritta, espressione scritta, comprensione orale, espressione orale, ragionamento deduttivo
technology skills	software analitici o scientifici, software CAD per la progettazione assistita da computer, software di business intelligence e analisi dei dati, software di accesso e condivisione dati basato su cloud, interfaccia utente per database e software di interrogazione

Fonte: elaborazioni Randstad Research su dati O\*Net

## 16. Venue overlay manager

Professione di aggancio O\*Net: Urban and Regional Planners (19-3051.00)

tabella 16a.

Venue overlay manager, caratteristiche della professione

area di attinenza	SEP Area Comune (Città del futuro)
difficoltà di reperimento	43,0%
Attivazioni	1,65%
Cessazioni	0,6%
candidature ricevute	153
esperienza richiesta	6/10 anni, esperienza in ruoli di gestione in ambito edile o ingegneristico
titolo di studio richiesto	laurea in ingegneria, architettura o gestione delle costruzioni

Fonte: elaborazione Randstad Research su dati Randstad, Excelsior-Unioncamere, CICO

Per questa professione il tasso di espansione è di 1,05 punti percentuali. Questo significa che, nell'arco dell'anno, si è verificato un aumento medio dell'occupazione di 1,05 unità ogni 100 occupati. Il saldo tra attivazioni e cessazioni è positivo nei 12 mesi dell'anno con un

significativo picco nel mese di febbraio.

Il 43% di questi lavoratori è di difficile reperimento e le candidature per questa professione sono 153, numero leggermente superiore alla media del sottosettore città del futuro (125).

### Ulteriori elementi di legacy

La figura in esame concentra le sue competenze sulla progettazione e realizzazione delle infrastrutture temporanee per le differenti venue dell'evento. In questo caso, la legacy principale è individuabile in un livello di competenze più alto e più specifico rispetto alla figura di aggancio. Tra le competenze che vanno a rafforzarsi troviamo la capacità di progettazione e realizzazione di infrastrutture temporanee, l'ottimizzazione delle risorse, il rispetto dei budget, il controllo dei costi.

La stretta collaborazione con un team

composto da diversi professionisti contribuirà a rendere il profilo in esame più ibrido, ossia lo arricchirà di capacità provenienti da diversi ambiti, ingegneria, architettura, project management.

In linea con i trend futuri, tra le competenze aggiuntive che andranno a rappresentare un elemento di legacy per questa particolare figura troviamo quelle relative alla sostenibilità. In particolare, nell'annuncio si specifica la necessità di ricercare soluzioni sostenibili e di implementare tecnologie per l'efficienza energetica.



tabella 16b.

Venue overlay manager, schema delle competenze O\*Net

mansioni	progetta e promuove piani o politiche governative che riguardano l'uso del territorio, la zonizzazione, i servizi pubblici, le strutture comunitarie, l'edilizia abitativa o i trasporti, fornisce consulenza ai funzionari di pianificazione sulla fattibilità del progetto, prepara report grafici sui dati di utilizzo del territorio, partecipa a riunioni pubbliche con funzionari governativi, media le controversie della comunità o assiste nello sviluppo di piani alternativi
skill	ascolto attivo, giudizio e processo decisionale, parlare, pensiero critico, comprensione scritta
conoscenze	realizzazione di impianti sportivi e infrastrutture temporanee per grandi eventi sportivi, conoscenza del processo di progettazione e realizzazione, comprese varianti e implicazioni di budget, esperienza in approvvigionamento, consegna e gestione del sito
abilità	comprensione orale, espressione orale, sensibilità ai problemi, chiarezza del discorso, comprensione scritta
technology skills	informatica, utilizzo professionale di software CAD/BIM, conoscenza dei più comuni software da ufficio

Fonte: elaborazioni Randstad Research su dati O\*Net

## 17. Volunteers recruitment coordinator

Professione di aggancio ESCO (in questo caso utilizziamo un database di aggancio differente per maggiore attinenza): Volunteer manager (1212.3)

tabella 17a.

Volunteers recruitment coordinator, caratteristiche della professione

area di attinenza	SEP Area Comune (Volontari)
difficoltà di reperimento	29,8%
Attivazioni	4,16%
Cessazioni	2,02%
candidature ricevute	268
esperienza richiesta	3/5 anni, più di 4 anni di comprovata esperienza in eventi su larga scala
titolo di studio richiesto	laurea triennale

Fonte: elaborazione Randstad Research su dati Randstad, Excelsior-Unioncamere, CICO

Il tasso di espansione per questa professione è di 2,14 punti percentuali. Il saldo tra attivazioni e cessazioni è positivo nei 12 mesi dell'anno con un picco nel mese di gennaio.

Poco meno di un lavoratore su tre è giudicato di difficile reperimento e per questa professione sono state presentate 268 candidature contro una media di sottosettore di 156.

### Ulteriori elementi di legacy

Tra i compiti principali del ruolo troviamo la "definizione e implementazione del piano di reclutamento e delle operazioni del programma volontari". Questo implica la creazione di procedure e metodologie che potranno essere utilizzate come modello per futuri programmi di volontariato, garantendo una legacy di efficienza e organizzazione. L'annuncio mira a "creare consapevolezza e rappresentare il programma volontari in ogni fase", promuovendo il volontariato sportivo come valore sociale e incoraggiando la partecipazione attiva dei

cittadini. Questo contribuisce alla creazione di una solida rete di volontari che potrà essere coinvolta in futuri eventi sportivi e sociali, creando una legacy di impegno civico. La ricerca di un impegno per la diversità, l'equità e l'inclusione durante il processo di reclutamento mira a costruire un programma che sia rappresentativo della società italiana e che promuova l'integrazione, anche in questo caso lasciando un'eredità di apertura e accessibilità per i futuri programmi di volontariato.

tabella 17b.

Volunteers recruitment coordinator, schema delle competenze O\*Net

mansioni	lavorano per reclutare, formare, motivare e supervisionare i volontari. Hanno il compito di progettare gli incarichi, rivedere i compiti svolti e l'impatto ottenuto, fornire feedback e gestire la prestazione complessiva dei volontari rispetto agli obiettivi dell'organizzazione
skill	leadership, comunicazione verbale, ascolto attivo
conoscenze	project management, salute e sicurezza, gestione del personale, amministrazione e gestione, pianificazione
abilità	sensibilità ai problemi, chiarezza del parlato, ordinare informazioni, flessibilità di categorizzazione, memorizzazione
technology skills	software di business intelligence e analisi dei dati, software di ricerca e interfaccia di database, ERP, software di grafica, software per le risorse umane

Fonte: elaborazioni Randstad Research su dati O\*Net

## 18. Workforce planning specialist

Professione di aggancio O\*Net: First-Line Supervisors of Personal Service Workers (39-1022.00)

tabella 18a.

Workforce planning specialist, caratteristiche della professione

area di attinenza	SEP Area Comune (Risorse umane).
difficoltà di reperimento	33,3%
Attivazioni	7,18%
Cessazioni	5,45%
candidature ricevute	82
esperienza richiesta	1-2 anni di esperienza nella pianificazione del personale, nell'analisi delle risorse umane o nel controllo di gestione.
titolo di studio richiesto	non specificato

Fonte: elaborazione Randstad Research su dati Randstad, Excelsior-Unioncamere, CICO

Per questa professione il tasso di espansione è di 1,73 punti percentuali. Questo significa che, nell'arco dell'anno, si è verificato un aumento medio dell'occupazione di 1,73 unità ogni 100 occupati. Il saldo tra attivazioni e cessazioni è positivo ad esclusione dei mesi di gennaio e

settembre in cui le cessazioni superano le attivazioni. Poco più di un lavoratore su tre è giudicato di difficile reperimento (33,3%). Il numero di candidature ricevute per la posizione è di 82, inferiore rispetto alla media del sottosettore delle risorse umane (111).

### Ulteriori elementi di legacy

A differenza della professione d'aggancio, che si concentra sulla supervisione quotidiana del personale addetto ai servizi, il workforce planning specialist si occupa di un ambito più strategico e di ampio respiro, contribuendo a creare un'eredità significativa in termini di pianificazione del personale per grandi eventi. Mentre i "First-Line Supervisors of Personal Service Workers" si occupano della supervisione diretta del personale addetto ai servizi, garantendo la qualità del servizio e la corretta esecuzione delle attività quotidiane, il "Workforce Planning Specialist" opera a un livello strategico, pianificando le esigenze di personale a lungo termine e definendo le politiche di gestione delle risorse umane per l'intero evento. La figura ricercata necessita di competenze analitiche, di pianificazione e di gestione del budget, oltre a una profonda conoscenza dei processi di gestione delle risorse umane.

Tali competenze vanno ad integrare quelle già presenti anche nella figura d'aggancio, ossia, in particolare, leadership, comunicazione e risoluzione dei problemi. Nel complesso, la figura rappresenta un'opportunità strategica per creare un'eredità significativa nel campo della gestione delle risorse umane per grandi eventi in Italia. L'esperienza maturata in questo ruolo contribuirà a sviluppare un modello di pianificazione del personale efficiente, ottimizzato e adattabile a contesti complessi, fornendo un valido punto di riferimento per future organizzazioni. La creazione di un sistema di scheduling e rostering innovativo, unito all'attenzione per la formazione e lo sviluppo professionale del personale, lascerà un'eredità di competenze e professionalità per il settore degli eventi in Italia, contribuendo a rafforzare la capacità del paese di ospitare manifestazioni di successo a livello internazionale.

tabella 18b.

Volunteers recruitment coordinator, schema delle competenze O\*Net

mansioni	forma i lavoratori sulle corrette procedure e funzioni operative e spiega le politiche aziendali, incontrare manager o altri supervisori per rimanere informato sui cambiamenti, assegna orari di lavoro per garantire la qualità e la consegna tempestiva del servizio, analizza i trend e elabora a richiesta la reportistica necessaria per la ripianificazione
skill	ascolto attivo, pensiero critico, coordinamento, gestione del personale, analisi numerica
conoscenze	lingua inglese, amministrazione e management, principi di base statistici, processi di gestione delle risorse umane
abilità	comprensione orale, espressione orale, sensibilità ai problemi, chiarezza del discorso, riconoscimento vocale
technology skills	software di posta elettronica, software di presentazione, software per fogli di calcolo, browser

Fonte: elaborazioni Randstad Research su dati O\*Net

# osservazioni conclusive.

La legacy di professioni e competenze di Milano Cortina 2026 può avere ricadute benefiche sul mercato del lavoro su più livelli. In modalità diretta i soggetti ritornano nei loro territori arricchendo questi e le imprese del loro nuovo sapere. Un utilizzo incrementale di tale legacy è possibile ad esempio mettendo a frutto conoscenze e competenze dei professionisti coinvolti nell'evento attribuendogli il ruolo di formatori, tutor, mentori, su differenti livelli formativi, dagli ITS, alle academy aziendali, ai corsi universitari, ai master.

L'esempio di Milano Cortina 2026 apre a riflessioni interessanti. In un contesto in cui l'intelligenza artificiale è osservata come uno strumento che, ad oggi e per l'utilizzo massificato, rischia di impoverire la forza lavoro andando a intaccare l'esperienza del "learning by doing", il caso analizzato rappresenta un interessante esempio di un alto livello di learning by doing che genera un alto livello di legacy immateriale. L'esperienza dei Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali Milano Cortina 2026 rappresenta infatti sicuramente un unicum in cui i soggetti fanno esperienza e di conseguenza

apprendono per un periodo di tempo delimitato e limitato rispetto alla norma e con una concentrazione di informazioni superiore rispetto alla norma. Possiamo osservare che, in tale contesto, la legacy attesa che abbiamo cercato di tracciare all'interno del rapporto è, in un contesto invece convenzionale e non straordinario, raggiungibile in un periodo di tempo sostanzialmente più lungo.

In altre parole, per restituire al mercato un numero non indifferente di potenziali formatori in campi e materie decisamente innovativi occorrerebbero anni, per l'individuazione e la progettazione in primis dei corsi e degli argomenti da trattare, in secondo luogo per la messa a terra del progetto, in terzo luogo per i tempi tecnici da dedicare alla formazione. Un evento straordinario come quello analizzato nel rapporto permette di comprimere passaggi e tempistiche restituendo personale qualificato e arricchito proprio grazie al potere dell'esperienza diretta, che, non a caso, è un elemento la cui rilevanza, unitamente al suo venire troppo spesso trascurato, è emersa in più di un'occasione nel corso delle nostre indagini.

## bibliografia.

Azzali, S. Queen Elizabeth Olympic Park: an assessment of the 2012 London Games Legacies. City Territ Archit 4, 11, 2017

Baade, R. A., & Matheson, V. A., Going for the Gold: The Economics of the Olympics. Journal of Economic Perspectives, 30(2), 201-218, 2016

Brückner, M. and Pappa, E. (2015), News Shocks in the Data: Olympic Games and Their Macroeconomic Effects. Journal of Money, Credit and Banking, 47: 1339-1367

Budzier, Alexander and Flyvbjerg, Bent, The Oxford Olympics Study 2024: Are Cost and Cost Overrun at the Games Coming Down? (May 30, 2024). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4850085> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4850085>

[careers.milanocortina2026.org](https://careers.milanocortina2026.org)

CDES, Amnyos groupe, [Cartographie des emplois directement mobilisés par l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques Paris 2024](#), 2019

Chappelet, J. L. (2008). Olympic Environmental Concerns as a Legacy of the Winter Games. The International Journal of the History of Sport, 25(14), 1884-1902

Firgo, M. (2021) The causal economic effects of Olympic Games on host regions, Regional Science and Urban Economics, Volume 88, 2021

International Olympic Committee, Olympic Agenda 2020, Closing report, 27 gennaio 2021

Kobierecki, M. M., & Pierzgalski, M. (2022). Sports Mega-Events and Economic Growth: A Synthetic Control Approach. Journal of Sports Economics, 23(5), 567-597

Preuss, H., Event legacy framework and measurement. International Journal of Sport Policy and Politics, 11(1), 103-118, 2018

Preuss, H., The Conceptualisation and Measurement of Mega Sport Event Legacies. Journal of Sport & Tourism, 12 (3-4), 207-228, 2007

Preuss, H., The Economics of Staging the Olympics: A Comparison of the Games 1972-2008. Edward Elgar Publishing, 2004

Randstad Research, [Il lavoro del futuro nella città del futuro, trend, casi di studio e nuove professioni](#), 2024

Randstad Research, [Viaggio nel turismo del prossimo decennio](#), 2024

Zimbalist, A., Circus Maximus: The Economic Gamble Behind Hosting the Olympics and the World Cup. Brookings Institution Press, 2015



## ringraziamo il gruppo degli esperti:

- Laura Betti, Delivery Center Key Client Manager, Randstad
- Simona Betti, Customer Support Coordinator, Randstad
- Diana Bianchedi, Chief Strategy Planning & Legacy Officer, Fondazione Milano Cortina 2026
- Laura Bozzi, HR Solutions Senior Consultant, Randstad
- Marlene Coppa, Team Leader Olimpiadi Milano Cortina 2026, Randstad
- Domenico De Maio, Education & Culture Director Olimpiadi e Paralimpiadi Milano Cortina 2026
- Giovanna Golia, Responsabile reclutamento Milano Cortina 2026, HRPO Team manager, Randstad HR Solutions
- Anna Laura Iacone, Human Resources Director, Fondazione Milano Cortina 2026
- Iacopo Mazzetti, Head of Legacy, Fondazione Milano Cortina 2026
- Liviana Todisco, Delivery Project Manager, Randstad
- Maria Cristina Vaccarisi, Keystone Executive Search, divisione Randstad.

## ringraziamo i membri del comitato scientifico:

- Enrico Giovannini, Presidente, Professore di Statistica, Università di Roma Tor Vergata
- Daniele Checchi, Professore di Economia Politica, Università degli Studi di Milano
- Silvia Ciucciiovino, Professoressa di Diritto del Lavoro, Università di Roma Tre
- Claudio Gagliardi, Vice Segretario Generale, Unioncamere
- Giuseppina Gualtieri, Presidente TPER
- Fabio Manca, Big Data Coordinator, Employment, Labour and Social Affairs, OCSE
- Mario Mezzanzanica, Pro-Rettore per l'Alta formazione e per le attività del Job Placement, Direttore di Dipartimento (Statistica e metodi quantitativi) Università Bicocca di Milano
- Francesca Morandi, Imprenditrice, Morandi Spa
- Isabella Pierantoni, Futurista, Generation Mover
- Stefano Sacchi, Professore di Scienza politica, Politecnico di Torino
- Paolo Sestito, Responsabile del Servizio Struttura economica, Banca d'Italia
- Alessandro Ramazza, Economista e Presidente di Ebitemp
- Giovanni Trovato, Professore di Statistica Economica, Università di Roma Tor Vergata.

## randstad research institute:

Emilio Colombo (Coordinatore del Comitato Scientifico), Francesco Trentini (Coordinatore della ricerca), Federica Romano (Coordinatrice), Maria Berardi (Responsabile partnership), Giovanni Armillotta (Ricercatore quantitativo), Martina Gnudi (Ricerca quantitativa), Francesca Lettieri (Ricerca qualitativa).

La responsabilità di eventuali errori è da attribuire esclusivamente a Randstad Research.



partner for talent.



research  
institute.