

02/24

# RAPPORTO SUL PROFILO DELLE COMPETENZE

ITALIA



Co-funded by  
the European Union

Finanziato dall'Unione europea. I punti di vista e le opinioni espresse sono tuttavia esclusivamente quelli dell'autore o degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura europea (EACEA). Né l'Unione Europea né l'autorità che concede il finanziamento possono essere ritenute responsabili.

# SOMMARIO

INTRODUZIONE .....	8
1. CARATTERISTICHE GENERALI DEL TURISMO, FATTI & CIFRE IN ITALIA.....	9
1.1 FATTI&CIFRE .....	9
1.2 IL CONTRIBUTO DEI VIAGGI E DEL TURISMO PER L'OCCUPAZIONE .....	12
1.3 CONTRIBUTO AL PIL DEL TURISMO DIRETTO E INDIRETTO IN 10 ANNI .....	13
1.4 CONTRIBUTO DEL TURISMO DIRETTO E INDIRETTO PER L'OCCUPAZIONE NELL'ARCO DI 10 ANNI.....	14
1.5 PRINCIPALI PUNTI DELLA STRATEGIA NAZIONALE PER IL TURISMO.....	14
1.6 SFIDE SPECIFICHE DEL PAESE PER LO SVILUPPO DEL TURISMO .....	17
2. L'ATTUALE OFFERTA FORMATIVA IN ITALIA .....	20
2.1 COMPETENZE DIGITALI .....	29
2.2 COMPETENZE GREEN .....	32
2.3 COMPETENZE SOCIO-CULTURALI .....	33
3. RISULTATI DELL'INDAGINE .....	35
3.1 COMPETENZE DIGITALI.....	36
3.2 COMPETENZE GREEN.....	38
3.3 COMPETENZE SOCIO -CULTURALI .....	42
4.IL FUTURO DEL TURISMO E DELL'OCCUPAZIONE NEL TURISMO .....	46
4.1 COMPETENZE DIGITALI.....	53
4.2 COMPETENZE GREEN.....	58
4.3 COMPETENZE SOCIO-CULTURALI.....	64
5. BEST PRACTICES.....	68



## SOMMARIO

Questa sintesi è un riassunto dell'indagine, delle interviste e dell'analisi delle best practice condotte per comprendere lo sviluppo delle competenze digitali, socio-culturali e ambientali/verdi nel settore del turismo.

### **Risultati chiave dell'indagine** **Competenze digitali**

L'Italia ha un ritardo nelle competenze digitali di base e nei laureati in ICT. Inoltre, fatica a offrire servizi digitali ai cittadini



## *INVESTIMENTI DIGITAL E GREEN NEL CAPITALE UMANO*

(Digital Economy and Society Index - EU DESI 2022). L'indagine riflette quanto descritto nel suddetto Indice. Ad esempio, la maggior parte dei lavoratori è in grado di utilizzare i programmi per ufficio e gli strumenti di comunicazione sul proprio computer, ma la velocità dei processi innovativi richiede aggiornamenti e upgrade quasi quotidiani che spesso non sono in grado di applicare.

Le lacune esistenti nell'utilizzo delle applicazioni sottolineano il bisogno dei professionisti del turismo di diventare più abili nell'uso delle tecnologie per creare nuove esperienze o migliorare quelle già esistenti, nonché nell'analisi dei dati che possono consentire alle imprese turistiche di prendere decisioni strategiche finalizzate a servizi al cliente più personalizzati. L'indagine suggerisce che l'Italia, pur consapevole dell'importanza dell'innovazione, affronti una profonda sfida nell'adozione delle tecnologie digitali più avanzate.

### Competenze green/verdi

I risultati dell'indagine mostrano che l'attuale livello delle competenze verdi in Italia è piuttosto elementare: le imprese comprendono le normative ambientali e l'importanza di promuovere e incoraggiare pratiche sostenibili tra i propri clienti. Tuttavia, le risposte all'indagine mostrano che le imprese turistiche italiane, pur essendo consapevoli della necessità di adottare modelli più sostenibili (ad esempio, nella gestione dei rifiuti e nell'uso delle risorse), non abbiano ancora integrato in modo soddisfacente queste pratiche nelle loro routine e operazioni quotidiane.

### Competenze socio-culturali

L'indagine ha rivelato che i lavoratori delle imprese turistiche italiane sono abili nel sostenere la diversità, l'uguaglianza e l'inclusività, nonché nel comunicare e interagire con persone provenienti da contesti culturali e sociali diversi. L'adattabilità al cambiamento e la gestione di situazioni inaspettate hanno un buon livello. Purtroppo, le lacune maggiori, come "Comunicare efficacemente con gli ospiti nella loro lingua madre" e "Fornire un servizio clienti eccellente", evidenziano che l'Italia affronta un tema fondamentale del turismo: la necessità di costruire e migliorare la fiducia e le relazioni con i clienti per assicurarne la soddisfazione e la fidelizzazione.



## Principali aspetti emersi dalle interviste

### Competenze digitali

Con la continua evoluzione dell'industria turistica, le competenze digitali diventano sempre più importanti per rimanere competitivi. In questo contesto, le imprese italiane si rendono conto che, poiché i progressi tecnologici e informativi hanno cambiato il modo in cui gli individui possono accedere alle opportunità turistiche, per sapere cosa piace e cosa vogliono gli utenti, gli operatori devono migliorare il modo di parlare e connettersi con loro. I cambiamenti nel turismo influenzano il modo in cui gli operatori pianificano le attività e il modo in cui gli utenti le fruiscono. Questo porta a nuove esigenze commerciali e allo sviluppo di nuove competenze professionali.

### Competenze green/verdi

Oggi la società si trova ad affrontare sfide ambientali più importanti che mai. Anche se la consapevolezza e la gestione delle attività differiscono in base all'attività economica, le aziende turistiche italiane tengono generalmente conto di questo fattore nella scelta delle destinazioni e dei servizi per i viaggiatori, al fine di rendere la loro "offerta verde" più valida e redditizia. Inoltre, l'utilizzo della tecnologia può contribuire a promuovere la sostenibilità e a diffondere la consapevolezza su di essa. Competenze digitali e capacità di gestione ambientale vanno di pari passo.

### Competenze socio-culturali

Secondo gli intervistati, la complessità del mondo che la società sta affrontando richiede competenze molto più ibride rispetto al passato. Le aziende italiane devono investire in cultura digitale ma anche in cultura emozionale. La trasformazione digitale porta con sé il futuro dell'industria dell'ospitalità e del turismo, ma questo non significa che il settore si spersonalizzerà. Al contrario, investire nel capitale umano è fondamentale per trovare soluzioni innovative in uno scenario in continua evoluzione. Le persone determinano il successo di un'organizzazione e, se questo vale per tutti i settori, è ancora più importante per le industrie basate sui servizi come l'ospitalità e il turismo. Il capitale umano è uno dei principali investimenti che un'organizzazione deve fare per trovare soluzioni

innovative ai problemi aziendali. La capacità di comunicare efficacemente con persone di culture e background diversi è un'abilità ancora più cruciale per fornire un servizio clienti di alta qualità e per creare un'esperienza positiva per gli ospiti.

Fornire un servizio clienti eccellente è un'abilità fondamentale per costruire una reputazione positiva per l'azienda e incoraggiare le visite ripetute, come l'ascolto attivo, la risoluzione dei problemi e dei conflitti. L'industria del turismo può essere imprevedibile ed è importante che i dipendenti siano in grado di adattarsi ai cambiamenti e di gestire le situazioni inaspettate.

### **Enti di formazione e sviluppo**

Le aziende hanno riconosciuto l'importanza del ruolo della formazione e dello sviluppo. Le aziende sono pronte a investire per fornire formazione sulle competenze digitali, socioculturali e ambientali/verdi al proprio personale. I metodi di formazione variano, in generale le aziende preferiscono offrire corsi online e tutorial per le competenze digitali, mentre per le competenze verdi preferiscono affidarsi a fornitori esterni di formazione e per le competenze socio-culturali preferiscono la formazione interna o le esperienze sul lavoro. Le aziende italiane confidano fortemente nella formazione come strumento per migliorare la qualità delle proprie risorse umane e quindi la redditività del proprio business.

### **Principali aspetti emersi dalle Best Practices**

Il capitale umano rappresenta uno degli asset più importanti per un'azienda turistica, per cui investire in personale dotato delle giuste competenze permette di raggiungere obiettivi che si rivelano vincenti. Inoltre, il coinvolgimento del personale nell'attuazione delle scelte del management si è rivelato strategico per l'avanzamento delle performance aziendali e la formazione è uno degli strumenti utilizzati dalle aziende per arricchire il proprio capitale umano.

Solo con un capitale umano qualificato si possono raggiungere obiettivi importanti. Le best practice italiane dimostrano che la digitalizzazione migliora l'esperienza dell'utente. Per rendere i clienti più felici e più fedeli, le aziende turistiche devono semplificare il modo in cui soddisfano le loro esigenze. La tecnologia digitale li aiuta a capire i consumatori e a fare scelte di investimento più intelligenti. La sostenibilità è uno dei driver fondamentali per la

modernizzazione del turismo, non solo per proteggere l'ambiente, ma anche per attrarre visitatori che apprezzano esperienze consapevoli e rispettose.

## INTRODUZIONE

Il progetto Erasmus+ PANTOUR è un partenariato europeo per migliorare il rapporto collaborativo e produttivo tra istruzione e industria. PANTOUR è il seguito del progetto NTG (Next Tourism Generation Skills Alliance; 2018-2022). Il progetto PANTOUR mira specificamente a progettare soluzioni innovative per affrontare le esigenze di competenze nel turismo.

Con lo sfruttamento dei suoi risultati, PANTOUR cerca di avvantaggiare le persone in cerca di lavoro, i lavoratori occupati e disoccupati dell'industria turistica, i datori di lavoro, le PMI, le associazioni di settore e i responsabili politici. Pertanto, ha dedicato particolare attenzione alla riqualificazione e all'aggiornamento della forza lavoro generica sulle future esigenze di competenze. Per poter raggiungere questo obiettivo, sono state condotte ricerche in ogni Paese del consorzio del progetto, per indagare sul futuro del turismo, sui gap di competenze tra gli attuali livelli di competenze nell'industria turistica e sulle competenze necessarie in futuro.

Per cominciare, è necessario disporre di informazioni aggiornate. Il presente Rapporto sul Profilo delle Competenze del Paese è un documento completo, relativo a un paese, che fornisce un'analisi approfondita del panorama generale del turismo e delle competenze, delle lacune, dei bisogni e delle capacità della forza lavoro all'interno di un determinato paese. È una risorsa preziosa per i responsabili politici, i funzionari governativi, i datori di lavoro/dipendenti e le istituzioni educative per comprendere lo stato attuale delle competenze e prendere decisioni informate sulle strategie di sviluppo della forza lavoro.

Lo scopo di questo Rapporto sul profilo delle competenze dei Paesi è quello di fornire una panoramica completa di quanto segue:

Informazioni generali su ciascun Paese del consorzio PANTOUR relative al turismo e all'occupazione turistica, ovvero fatti e cifre del turismo; situazione attuale per quanto riguarda l'erogazione di formazione; analisi dei risultati sondaggi online; panoramica degli sviluppi contemporanei nel turismo; esempi di best practice.

## 1. CARATTERISTICHE GENERALI DEL TURISMO, FATTI E NUMERI DELL'ITALIA

L'obiettivo principale di questo capitolo del rapporto sul Profilo delle competenze del Paese è quello di elaborare informazioni generali e fornire una sintesi della situazione generale del Paese. L'obiettivo è quello di raccogliere e analizzare i dati provenienti da fonti nazionali e di sintetizzarli. L'analisi si basa su fonti online esistenti, contenuti di corsi, rapporti, risultati di ricerche esistenti, articoli e libri.

### 1.1 FATTI & CIFRE DEL TURISMO

#### *Turismo globale*

L'industria del turismo è un settore vasto e complesso che comprende molte industrie, tra cui alloggi, trasporti, attrazioni, compagnie di viaggio e altro ancora. Secondo il portale internazionale di statistiche Statista (2023), il contributo totale dei viaggi e del turismo all'economia globale è stato di 7,71 trilioni di dollari nel 2022 (Statista, 2022), una quota del 7,6% del PIL globale totale, rimanendo del 5% al di sotto dei livelli pre-pandemia.

Prima della pandemia, i Viaggi e il Turismo era uno dei settori più grandi al mondo e rappresentavano 1 posto di lavoro su 4. Si prevede una crescita del 5,8% annuo tra il 2022 e il 2032, superiore a quella dell'economia generale.

Secondo un altro studio di Statista (2023), nel 2022 l'occupazione globale nel settore dei viaggi e del turismo è aumentata leggermente rispetto all'anno precedente, dopo un forte calo con l'inizio della pandemia di coronavirus. Nonostante l'aumento, il numero di posti di lavoro nel settore dei viaggi e del turismo a livello mondiale è rimasto al di sotto dei livelli pre-pandemia, per un totale di 295 milioni nel 2022. Secondo le previsioni, questa cifra dovrebbe crescere a 320 milioni nel 2023 e a 430 milioni nel 2033.

### 1.1.1 Contributo dei viaggi e del turismo al Pil italiano

Il World Travel & Tourism Council (WTTC 2022) ha rivelato che il settore dei viaggi e del turismo in Italia, nel 2023, ha dato un impulso significativo alla ripresa economica del Paese e ha quasi raggiunto i livelli pre-pandemia, appena lo 0,3% al di sotto dei livelli del 2019. Nel 2023 il contributo del settore al PIL dovrebbe crescere dell'8,7%, superando i 194 miliardi di euro e rappresentando il 10,02% del PIL economico totale.

Prima della pandemia, quando Viaggi e Turismo erano al loro apice, il contributo totale al PIL era del 10,6% (194,8 miliardi di euro) nel 2019, per scendere ad appena al 6,1% (102,6 miliardi di euro) nel 2020, con una dolorosa perdita del 47,3%. Nel 2021 il contributo del settore al PIL è cresciuto del 58,5%, superando i 162,68 miliardi di euro, pari al 9,1% del PIL economico totale.

### 1.1.2 Dimensioni e rilevanza dei sub settori

Tab. 1) Rilevanza delle imprese

Attività	Numero di imprese	Totale
Hotels	33.000	216.000
Bed & Breakfast, campeggi, ostelli	183.000	
Parchi tematici	230	4.522
Musei	4.292	
Agenzie di viaggio e Tour operator	6.729	6.279
DMO	185	185
Food&beverages (ristoranti, bar, catering e mense aziendali)	397.700	397.700

Fonti: ISTAT (2021), ISTAT (2023), Anesv (2023), ENIT (2023)

### 1.1.3 Incoming e outgoing

Secondo l'ISTAT (ISTAT 2022) i viaggi dei residenti in Italia sono stati 54 milioni e 811mila (346 milioni e 966mila pernottamenti), in aumento rispetto al 2021 (+31,6%) ma ancora al di sotto dei valori pre-pandemici (-23% rispetto al 2019).

In recupero quasi totale le vacanze di 4 o più notti, sono tornate ai livelli del 2019, mentre le vacanze più brevi (1-3 notti) sono ancora lontane dalla situazione pre-pandemia (-26%). Le persone che hanno fatto almeno una vacanza tra luglio e settembre salgono al 35,7%, contro il 33,9% del 2021 (37,8% nel 2019).

I viaggi all'estero (19,7% del totale) mostrano incrementi a tre cifre (+143%); in netta crescita anche i viaggi verso le località italiane (+18,3%).

Tab. 2) Residenti e turisti internazionali

	2019	2022
<b>Pernottamenti residenti</b>	216.076.587	210.930.566
<b>Pernottamenti internazionali</b>	220.662.684	201.069.434
<b>TOTALE</b>	436.739.271	412.000.000

Nel 2022 è stato raggiunto quasi il 95% dei pernottamenti 2019 (ISTAT 2023, Lang 2022).

### 1.1.4 Quota delle diverse modalità di trasporto (aereo, automobile, treno) nel turismo

Su quasi 55 milioni di viaggi, la modalità di trasporto più utilizzata nel 2022 secondo i dati ISTAT (ISTAT 2023) è stata l'auto con il 63,7% del totale, seguita dall'aereo con il 18,3% (pari a 11 milioni e 500 viaggi), il treno con il 10%, l'autobus con il 5,6% e altri mezzi con il 6,3%.

### 1.1.5 Arrivi di turisti internazionali rispetto ai turisti nazionali

Gli arrivi nel 2022 sono stati complessivamente 118,5 milioni, di cui 49 milioni di arrivi di turisti stranieri a fronte di 69,5 milioni di turisti nazionali (Banca d'Italia 2023).

### **1.1.6 Tipologia di viaggio: viaggi di lavoro, viaggio di piacere**

Su quasi 55 milioni di spostamenti effettuati da cittadini italiani, il leisure supera i 51 milioni (93,1%), e solo il 6,9% degli spostamenti viene effettuato per motivi di lavoro (3,8 milioni) (ISTAT 2023). Nel 2022 la spesa turistica per leisure rappresenta l'86% del totale, mentre quella per business il 14% del totale.

### **1.1.7 Dimensioni delle aziende**

Su 48 Paesi esaminati, Eurostat (Eurostat 2023) colloca l'Italia al quartultimo posto per dimensione dell'azienda/impresa, che nel 91,6% dei casi ha meno di 10 dipendenti. Le microimprese di questo settore, che si occupano di alloggio, ristorazione e organizzazione di viaggi, sono molto piccole e minuscole.

Sono pochissime, invece, le grandi imprese, che complessivamente rappresentano solo il 2% del totale delle imprese turistiche. È proprio questa dimensione media delle imprese italiane operanti nel settore turistico a costituire il principale vincolo non solo sugli investimenti strutturali, ma anche su quelli in innovazione e formazione del personale.

## **1.2 IL CONTRIBUTO DEI VIAGGI E DEL TURISMO PER L'OCCUPAZIONE**

Dopo due anni molto difficili, le prospettive sono ora molto più rosee. Le proiezioni di Travel & Tourism del WTTC (WTTC 2022) forniscono un enorme impulso, non solo all'economia complessiva dell'Italia, ma anche alla creazione di nuovi posti di lavoro. Il settore supportava quasi 2,9 milioni di posti di lavoro, prima che un'interruzione quasi completa dei viaggi internazionali si traducesse in una perdita di oltre 400.000 unità (15,4%), per raggiungere poco più di 2,4 milioni nel 2020. Nel 2021 l'occupazione nel settore è destinata a crescere di 11,6% per raggiungere quasi 2,64 milioni di posti di lavoro. Una caratteristica peculiare del settore turistico è rappresentata dalla forte presenza di lavoratori stagionali.

Per quanto riguarda il 2019, dei 545.621 rapporti di lavoro a tempo determinato, pari al 42% del totale, 185.000 rapporti sono riconducibili alla stagionalità, pari al 14,2% del totale dei rapporti di lavoro. Questa caratterizzazione del settore è chiaramente evidenziata dalle forti oscillazioni dei livelli occupazionali durante i mesi dell'anno, soprattutto nel settore dell'ospitalità, che vede un significativo aumento del numero medio di addetti nei mesi estivi.

### 1.3 CONTRIBUTO AL PIL DEL TURISMO DIRETTO E INDIRECTO IN 10 ANNI

Tab. 3) Percentuali dell'impatto del turismo al Pil

Anno	Contributo al Pil dell'industria turistica diretta	Contributo al Pil dell'industria turistica indiretta
2011	2,8%	9,1%
2012	4,1%	10,3%
2013	4,2%	10,3%
2014	4,1%	10,1%
2015	5,4%	11,8%
2016	3,1%	10,2%
2017	5,5%	13%
2018	5,6%	10,4%
2019	6%	13,1%
2020	3,9%	7%
2021	4,2%	9,4%
2022	4,5%	10,2%

Il rapporto WTTC (WTTC 2022) rivela inoltre che il settore Viaggi e Turismo crescerà a un tasso medio annuo del 2,5% per i prossimi 10 anni, cinque volte il tasso di crescita dello 0,5% dell'economia italiana complessiva. Entro il 2032 varrà oltre 226 miliardi di euro.

#### **1.4    CONTRIBUTO DEL TURISMO DIRETTO E INDIRETTO PER L'OCCUPAZIONE NELL'ARCO DI 10 ANNI**

Le previsioni del WTTC (WTTC 2022) rivelano inoltre che si prevede che il settore dei viaggi e del turismo in Italia creerà più mezzo milione (533.000) di posti di lavoro nei prossimi 10 anni, con una media di oltre 53.000 nuovi posti di lavoro ogni anno.

#### **1.5    PRINCIPALI PUNTI DELLA STRATEGIA NAZIONALE PER IL TURISMO**

La visione politico-aziendale è rappresentata dal "Piano Strategico Nazionale per il Turismo 2017-2022" (Mi.Tur, 2017), strutturato su quattro temi:

- **Cultura e patrimonio:** il patrimonio culturale e naturale dovrebbe essere valorizzato attraverso pratiche di gestione sostenibile e l'uso innovativo delle risorse.
- **Competitività e occupazione:** la competitività del turismo dovrebbe essere rafforzata per generare valore aggiunto e aumentare la quantità e la qualità dell'occupazione.
- **Mettere il turista al centro:** l'esperienza turistica italiana deve rispondere alle richieste e alle aspettative del mercato.
- **Integrazione e interoperabilità:** il sistema delle associazioni e degli operatori turistici dovrebbe essere pienamente integrato, incoraggiando l'interoperabilità e il lavoro di partenariato.

Tre principi strategici sono trasversali a tutti gli obiettivi e le misure del Piano:

- **Sostenibilità:** un elemento chiave della competitività del turismo, che deve preservare le risorse naturali e i paesaggi e attrarre investimenti per la loro tutela. Una visione sostenibile per il turismo è orientata alla condivisione di opportunità in tutto il Paese e durante tutto l'anno e alla creazione di posti di lavoro sia in destinazioni nuove che in quelle già consolidate.
- **Innovazione:** in relazione alle destinazioni turistiche, ai modelli di business, ai profili professionali, al marketing e alla qualità dei servizi e dei prodotti. La digitalizzazione è in prima linea nell'innovazione, per quanto riguarda la distribuzione delle informazioni, il processo decisionale da parte dei viaggiatori e l'espansione degli strumenti informativi,
- **Accessibilità:** comprende l'ampliamento dell'accesso alle aree meno visitate e la possibilità di offrire a tutte le tipologie di visitatori la possibilità di beneficiare del turismo e di apprezzare appieno l'unicità delle destinazioni visitate.

Nel 2016 il Ministero ha firmato protocolli con il Ministero dello Sviluppo Economico e AGID, l'Agenzia digitale del Governo, per la realizzazione di nuovi servizi digitali per il turismo, tra cui Wi-Fi e reti a larga banda. In un nuovo impegno a favore della mobilità turistica, il Ministero ha concordato un Piano speciale per la mobilità turistica con il Ministero delle infrastrutture e dei trasporti, con 372 milioni di euro disponibili nel periodo 2016-2024, di cui 90 milioni di euro per investimenti in una "mobilità dolce" (es. piste ciclabili, servizi ferroviari turistici) e 60 milioni di euro per percorsi turistici (Cammini), come la Via Francigena e la Via Appia. Si sviluppa così ulteriormente il lavoro iniziato nel corso dell'Anno degli Itinerari Italiani 2016, che aveva l'obiettivo di valorizzare gli itinerari culturali.

Nel 2020 scade il sistema di credito d'imposta per il settore turistico, ovvero il "Decreto Art Bonus", approvato nel 2014 e rifinanziato con 460 milioni di euro fino

al 2020, finalizzato alla ristrutturazione e all'ammodernamento delle strutture turistiche. Si spera che ciò continui nel futuro. È in fase di approvazione un nuovo sistema di classificazione degli hotel con particolare attenzione alla sostenibilità e all'accessibilità.

Recentemente è stata posta maggiore enfasi, in ottica promozionale, sull'ampliamento dell'offerta nazionale dalle maggiori attrazioni verso destinazioni meno conosciute. L'obiettivo è quello di diversificare le destinazioni iconiche popolari e diffondere i benefici economici del turismo sia nel tempo che nello spazio, attingendo alle risorse intrinseche, alla storia e all'unicità dei luoghi in tutta Italia.

Questa strategia svilupperà prodotti per soddisfare interessi di nicchia, come vino, sport, avventura e benessere, con nuove esperienze che offriranno alle comunità locali l'opportunità di sviluppare offerte turistiche su piccola scala radicate nel luogo. Ciò riflette le tendenze del mercato che vedono molti visitatori motivati a viaggiare per un'esperienza più personale incentrata sulla crescita personale e sull'autorealizzazione, oltre a contribuire positivamente ai luoghi che visitano.

Il piano marketing 2020 dell'Ente Nazionale Italiano per il Turismo - ENIT si ispira ai principi del turismo sostenibile per mostrare l'ampiezza dell'offerta. Hanno avuto particolare successo alcune strategie di prodotto come il turismo culturale legato ai piccoli centri italiani e alle città d'arte minori.

### **1.5.1 Crescita di valore per migliorare la sostenibilità del turismo**

Secondo un rapporto dell'OCSE (OECD, 2020), la visione futura per lo sviluppo del turismo italiano per i prossimi anni si concentra sulla crescita del valore. L'obiettivo è generare sostenibilità in termini economici, sociali e culturali, attingendo al valore dell'offerta turistica più ampia sostenuta dalle imprese locali.

La visione ritiene importante quanto segue:

- Un requisito fondamentale per la sostenibilità ambientale.

- Promozione ben coordinata (a livello nazionale/regionale/locale) basata su obiettivi comuni,
- Valorizzazione dei prodotti e dei marchi locali attraverso il “posizionamento della marca” per adattarli al sistema nazionale.
- Rispetto per le comunità locali e responsabilità sociale.
- Aumentare l'uso degli aeroporti locali e di altri snodi di trasporto.
- Costruire valore economico attraendo eventi.
- Sostenere la competitività dell'offerta turistica con investimenti e sviluppo del prodotto.
- Miglioramento della qualità del servizio e del prodotto e individuazione dei segmenti/paesi a maggior potenziale.

Questa visione vede una definizione più ampia di turismo culturale come di potenziale valore. In Italia ci sono 5.568 comuni con una popolazione inferiore a 5.000 abitanti (i cosiddetti Borghi). Queste strutture presentano 51.000 strutture ricettive con 1,4 milioni di posti letto e attirano oltre 21 milioni di arrivi con 90 milioni di pernottamenti (Presidenza del Consiglio dei Ministri, 2017). Inoltre, il 64% dei 55 siti italiani inseriti nella Lista del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO si trovano in queste destinazioni turistiche e la stagionalità del turismo culturale non coincide con i periodi di punta della domanda ma piuttosto incoraggia la domanda intermedia e fuori stagione.

## **1.6 SFIDE SPECIFICHE DEL PAESE PER LO SVILUPPO DEL TURISMO**

L'Italia sta affrontando una grande sfida verso l'innovazione e lo sviluppo della sua industria turistica. Il Governo italiano ha deciso per un cambio di passo nelle attività turistiche creando un nuovo ecosistema digitale sia per una gestione integrata e unitaria delle informazioni, sia per la promozione dell'offerta turistica italiana. “Connettere tutto il mondo del turismo, valorizzando le attrazioni attraverso un hub digitale”: questo lo slogan del nuovo strumento realizzato dal Governo italiano, il Digital Tourism Hub (Mi.Tur 2022), accessibile attraverso una piattaforma web dedicata, che consente all'intero ecosistema turistico di valorizzare, integrare e promuovere le proprie attrazioni.

L'investimento finanzia infrastrutture digitali, modelli di intelligenza artificiale per l'analisi dei dati e servizi digitali di base per le imprese turistiche.

Nel finanziare la realizzazione del nuovo Digital Hub si prevede il miglioramento del portale Italia.it, integrandolo con maggiori informazioni, ampliando i servizi a disposizione dei visitatori e delle guide turistiche, creando contenuti tematici rivolti a persone specifiche, sviluppando target di nicchia e migliorare la visibilità attraverso i canali dei social media. Inoltre, attraverso sistemi di monitoraggio dei dati, sarà possibile analizzare in modo anonimo il comportamento degli utenti online per comprendere le aree di maggiore o minore interesse e migliorare l'attrattiva in tal senso. È previsto, infine, lo sviluppo di un kit per i piccoli operatori turistici, che li aiuti a sviluppare attività digitali. Per aumentare la qualità dell'ospitalità e rafforzare il turismo sostenibile, le imprese turistiche devono privilegiare le fonti rinnovabili a minor consumo energetico. Gli interventi sono diversi e mirano a migliorare il turismo montano sia in termini di infrastrutture che di servizi, restaurare edifici storici grazie anche all'ingresso di capitali privati, facilitare l'accesso al credito per gli imprenditori e rinnovare le strutture ricettive.

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

L'esperienza turistica viene fornita attraverso l'interazione personale. La disponibilità di personale con capacità e competenze specifiche per ciascun prodotto ed esperienza turistica è fondamentale. I manager e i dipendenti del turismo devono essere in grado di adattarsi ai requisiti tecnologici, possedere competenze linguistiche e avere la flessibilità necessaria per rispondere alle richieste in rapida evoluzione dei clienti. Per massimizzare il potenziale del turismo a lungo termine, è fondamentale che l'Italia sviluppi e migliori la propria offerta di istruzione e formazione nel campo del turismo in modo da soddisfare esplicitamente le esigenze degli stakeholder dell'industria turistica italiana. Attualmente esiste un divario sia qualitativo che quantitativo nell'istruzione e nella formazione disponibile in Italia. Nonostante negli ultimi anni il numero dei corsi universitari nel settore turistico sia aumentato rapidamente, il numero degli studenti è diminuito. Anche la domanda di competenze di istruzione superiore da parte del settore è molto debole, con l'orientamento dei corsi non sufficientemente orientato al mercato e le imprese turistiche che non svolgono

un ruolo attivo nella definizione dei contenuti o nello sviluppo dei corsi. È necessario potenziare il trasferimento di conoscenze dal settore dell'istruzione all'industria e sviluppare un approccio integrato che colleghi strettamente le regioni, il settore privato e le organizzazioni di istruzione e formazione.

## 2. L'ATTUALE OFFERTA FORMATIVA IN ITALIA

In questo capitolo è presente una panoramica dell'offerta formativa di competenze digitali, verdi e sociali in ITALIA, in seguito ad una raccolta ed analisi dei dati provenienti da fonti nazionali e riassumendoli.

### **Istituzioni e organizzazioni coinvolte nella formazione/Tipologie di programmi di formazione**

In Italia la formazione turistica parte dalle scuole superiori con due diverse offerte formative:

- Istituto Tecnico (settore “economico”; indirizzo “turistico”) che rilascia il diploma di istruzione tecnica;
- Istituto Professionale (settore “servizi”; indirizzo “servizi per l'enogastronomia e l'ospitalità alberghiera”) che rilascia il diploma di istruzione professionale, che comprende tre divisioni: enogastronomia, servizi di ristorazione e vendita e accoglienza turistica.

La formazione è l'espressione di una strategia basata sulla connessione delle politiche dell'istruzione, della formazione e del lavoro con le politiche industriali.

Sia gli istituti tecnici che quelli professionali prevedono attualmente un percorso formativo quinquennale che segue lo schema “2+2+1”: i primi due anni sono dedicati all'acquisizione delle conoscenze e delle competenze necessarie per completare la scuola dell'obbligo; il secondo biennio è articolato in indirizzi a seconda delle richieste del territorio, del mondo del lavoro e delle professioni; il quinto anno, infine, si conclude con l'Esame di Stato che dà la possibilità di proseguire il percorso di studi accedendo all'Università.

Oltre a quello quinquennale sopra descritto, l'orientamento professionale prevede la possibilità di intraprendere altri corsi triennali (che rilasciano la qualifica di Operatore Professionale) e quadriennali (che rilasciano il diploma professionale di Tecnico). Tali offerte possono essere attivate dalle singole scuole d'intesa con le Regioni ora competenti in materia (la Riforma Gelmini ha recepito, infatti, la modifica del Titolo V della Costituzione del 2001 che attribuiva alle Regioni la competenza in materia di formazione professionale).

Dopo la scuola superiore, l'offerta universitaria nel settore turistico comprende corsi di laurea specifici, come Scienze del Turismo, o altri corsi in ambiti disciplinari diversi (ad esempio economia o lingue) a contenuto turistico. L'offerta formativa si compone di una laurea di primo livello (detta laurea triennale) e di una laurea di secondo livello (detta laurea magistrale o specialistica). La laurea triennale attribuisce il titolo accademico di Dottore. Successivamente puoi accedere ai corsi di laurea magistrale, che durano due anni e rilasciano il titolo accademico di Laurea Magistrale.

Al termine dei corsi di laurea è possibile frequentare master universitari di primo o secondo livello, ai quali si accede in base al titolo di studio conseguito. Una laurea triennale consente l'accesso ad un master di primo livello, una laurea magistrale consente l'accesso ad entrambi i livelli magistrali. I corsi del master durano un anno. Il titolo accademico conseguito è quello di master universitario di primo o secondo livello.

Dopo le scuole superiori un'altra offerta diversa dall'Università è quella degli ITS Istituti Tecnici Superiori - ora denominati ITS Accademia dalla legge n. 99 del 15 luglio 2022.

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

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

### **Enti bilaterali**

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

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

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

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

### **Agenzie del Lavoro**

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

### **Fondi nazionali interprofessionali**

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Stage**

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

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

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

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

### **Internship/Tirocinio**

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

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

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

### **Iniziative governative**

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

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

### **Governance**

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

## **Innovazione**

Attuazione del processo di digitalizzazione dei servizi sia interni che esterni per rafforzare il turismo digitale, che persegue la realizzazione di importanti progetti (ad esempio il Tourism Digital Hub, TDH), consentendo al variegato mondo del turismo, sia pubblico che privato, di sfruttare le potenzialità tecnologiche per offrire ai turisti servizi innovativi ma anche sicuri (tutela della privacy e sicurezza informatica), promuovendo una “esperienza” personalizzata, sostenibile e di lungo periodo.

## **Qualità ed inclusione**

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

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

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

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

### **Sostenibilità**

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

## 2.1 COMPETENZE DIGITALI

Come già accennato nelle pagine precedenti la Commissione sottolinea come *"negli ultimi anni l'Italia abbia compiuto notevoli progressi in termini di infrastrutture, collocandosi tuttavia al di sotto della media UE in termini di competenze digitali di base, ambito per il quale è ancora terzultima" in Europa: solo il 46% della popolazione ne è dotata, contro una media Ue del 54%*".

Il Paese sta cercando di tenere il passo e l'offerta di formazione sulle competenze digitali nel settore del turismo in Italia coinvolge una varietà di fornitori di istruzione e formazione, dagli istituti di istruzione superiore alle società di formazione private. Questi sforzi sono cruciali per dotare i professionisti delle competenze necessarie per prosperare nell'era digitale del turismo. Digitalizzazione e innovazione sono gli strumenti necessari per modernizzare il Paese. L'obiettivo del Paese è proprio quello di migliorare le competenze digitali della popolazione italiana. È necessario intervenire sulla connettività per cittadini, imprese e pubbliche amministrazioni.

Il Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca nel 2016 ha adottato il "Piano Nazionale per la Scuola Digitale (PNSD)" come principale strumento di pianificazione del processo di trasformazione digitale delle scuole italiane, introdotto dalla legge 13 luglio 2015, n. 107.

Si compone di un totale di 35 azioni, suddivise in quattro aree di intervento:

- Connettività: azioni per garantire l'accesso a Internet da parte di tutte le istituzioni educative, degli studenti e del personale scolastico;
- Ambienti e Strumenti: azioni volte a fornire alle istituzioni educative ambienti di apprendimento innovativi, basati sull'uso delle tecnologie digitali;
- Competenze e Contenuti: azioni volte a promuovere e rafforzare le competenze digitali degli studenti e favorire lo sviluppo di contenuti di qualità per la didattica digitale;
- Formazione e sostegno: azioni volte a sostenere l'innovazione didattica e digitale attraverso percorsi di sostegno alle istituzioni scolastiche e formazione al personale scolastico.

Il Piano Nazionale Scuola Digitale è finanziato con le risorse stanziare annualmente sulla base dell'articolo 1, comma 62, secondo periodo, della legge 13 luglio 2015, n. 107, con le risorse relative al PON “Per la Scuola – competenze e ambienti per l'apprendimento” 2014-2020, con risorse derivanti dal fondo investimenti per il finanziamento dei laboratori didattici digitali.

Finora sono stati investiti circa 1,9 miliardi di euro (MIM, 2023) nella transizione digitale delle scuole italiane in attuazione del Piano Nazionale per la Scuola Digitale (PNSD).

L'offerta delle istituzioni pubbliche si completa con quella degli enti di formazione privati che, avvalendosi di finanziamenti statali, offrono corsi rispondenti ai fabbisogni richiesti.

Mirano a coprire vari aspetti, tra cui:

- **Marketing Digitale per il Turismo**

Le aziende turistiche devono comprendere le strategie di marketing digitale, come l'ottimizzazione dei motori di ricerca (SEO), la pubblicità online, la gestione dei social media e l'e-mail marketing. Gli operatori turistici devono imparare a raggiungere il loro pubblico target attraverso canali digitali efficaci e utilizzare strumenti di analisi per misurare l'efficacia delle loro campagne di marketing.

- **Gestione delle prenotazioni online**

I professionisti del turismo devono essere in grado di utilizzare diversi strumenti di prenotazione online e massimizzare i ricavi attraverso una gestione efficace delle tariffe e delle politiche di cancellazione. Le offerte formative mirano a insegnare i sistemi di prenotazione online, la gestione di tariffe e disponibilità, nonché a comprendere le strategie di gestione delle entrate.

- **Esperienza digitale del cliente**

Al giorno d'oggi è fondamentale creare esperienze di viaggio coinvolgenti attraverso l'utilizzo delle tecnologie digitali. Ciò può includere

l'implementazione di applicazioni mobili per fornire informazioni e servizi ai viaggiatori, l'utilizzo della realtà virtuale o aumentata per offrire anteprime di destinazioni o attrazioni turistiche e l'adozione di strumenti di feedback online per raccogliere le opinioni dei clienti.

- **Analisi dei dati nel turismo**

Gli operatori turistici devono comprendere le tecniche di analisi dei dati per migliorare la pianificazione turistica e prendere decisioni informate. L'analisi dei dati può fornire informazioni preziose sul comportamento dei consumatori e sulle preferenze di viaggio e le tendenze del mercato, consentendo agli operatori turistici di adattare la propria offerta e fornire servizi personalizzati.

Inoltre, gli enti formativi hanno inserito materie legate all'Intelligenza Artificiale, alla Realtà Aumentata e Virtuale e alla programmazione informatica, che sono le competenze digitali che influenzeranno e coinvolgeranno diversi settori.

Le richieste di competenze sono in aumento e cambiano rapidamente ovunque, poiché le economie avanzate si adattano alla globalizzazione, al cambiamento tecnologico e all'invecchiamento. Nonostante siano stati compiuti molti progressi, l'Italia sta lottando più di altre economie avanzate per effettuare la transizione verso una società fiorente e dinamica basata sulle competenze.

## 2.2 COMPETENZE GREEN/VERDI

La formazione in competenze green e sostenibili in Italia deve rispondere alla crescente domanda di turismo responsabile dal punto di vista ambientale. È necessario affrontare sfide quali la consapevolezza, i vincoli finanziari e il coinvolgimento dell'industria per garantire la riuscita integrazione delle pratiche verdi nel settore del turismo.

Oggi, le politiche nazionali dovrebbero assumersi una maggiore responsabilità nell'accrescere le competenze degli occupati nel settore del turismo. Lo chiedono a gran voce le aziende quando lamentano di non riuscire a trovare forza lavoro adeguatamente formata anche tra i giovani che escono dagli istituti professionali e dai tecnici del turismo. E' necessario ridisegnare la formazione professionale per fornire agli studenti le competenze effettivamente richieste dal mercato del lavoro e, al tempo stesso, valorizzare le competenze linguistiche, relazionali ed economiche dei giovani e di tutti coloro che potrebbero utilmente ricollocarsi in questo settore che ha dimostrato grandi potenzialità di crescita (sostenibile) anche in un contesto economico e sociale di grandi trasformazioni come quello attuale.

Oltre alle questioni digitali, gli enti formativi privati cercano di completare quanto non fornito dalle istituzioni pubbliche. La formazione nel settore del turismo verde mira a fornire competenze e conoscenze per gestire e promuovere il turismo responsabile dal punto di vista ambientale, sociale ed economico.

Gli aspetti principali della formazione nel turismo verde includono:

- **Gestione ambientale nel settore turistico**

La formazione ha l'obiettivo di insegnare pratiche e strategie per ridurre l'impatto ambientale delle attività turistiche. Ciò può comportare la gestione dei rifiuti, il risparmio energetico, l'uso di energie rinnovabili, la conservazione dell'acqua, la gestione della biodiversità e la protezione dell'ecosistema. La formazione in questo campo può includere corsi sulle certificazioni ambientali, come la certificazione ISO 14001.

- **Educazione e consapevolezza ambientale**

Gli enti di formazione offrono corsi per apprendere tecniche per educare i turisti e le comunità locali sull'importanza della sostenibilità ambientale. Ciò può includere la creazione di programmi di sensibilizzazione, la promozione di comportamenti sostenibili tra i turisti e la collaborazione con le comunità locali per sviluppare iniziative di turismo sostenibile.

- **Gestione delle risorse naturali e culturali**

Sono corsi per apprendere metodi per tutelare e valorizzare le risorse naturali e culturali delle destinazioni turistiche. Ciò può includere la gestione dei parchi nazionali, la conservazione dei siti storici, la valorizzazione delle tradizioni locali, la promozione dell'artigianato locale e l'inclusione delle comunità indigene nelle attività turistiche.

- **Pianificazione e sviluppo del turismo sostenibile**

È essenziale comprendere i principi di pianificazione e sviluppo del turismo sostenibile. Ciò può includere l'analisi degli impatti ambientali e sociali delle nuove infrastrutture turistiche, l'identificazione delle migliori pratiche per la gestione delle destinazioni turistiche e l'integrazione della sostenibilità nei piani di sviluppo turistico.

## **2.3 COMPETENZE SOCIO-CULTURALI**

La formazione sulle competenze trasversali è gestita per lo più da fornitori di formazione privati. Hanno strutturato percorsi formativi ad hoc per rispondere adeguatamente alle opportunità occupazionali.

L'impegno dell'ente formativo riguarda le competenze personali più diffuse tra le aziende del settore turistico insieme al rispetto e all'etica dei comportamenti. Le aziende, infatti, pongono l'accento sulla crescita della voglia di formarsi, sulla promozione di un ambiente lavorativo positivo e più in generale sul cambiamento.

**Gli enti di formazione offrono corsi sulle competenze sociali più richieste come:**

La formazione sulle competenze trasversali è gestita per lo più da fornitori di formazione privati. Hanno strutturato percorsi formativi ad hoc per rispondere adeguatamente alle opportunità occupazionali.

L'impegno dell'ente formativo riguarda le competenze personali più diffuse tra le aziende del settore turistico insieme al rispetto e all'etica dei comportamenti. Le aziende, infatti, pongono l'accento sulla crescita della voglia di formarsi, sulla promozione di un ambiente lavorativo positivo e più in generale sul cambiamento.

Gli enti di formazione offrono corsi sulle competenze sociali più richieste come:

- **Abilità comunicative:** sono fondamentali per il turismo per coltivare le relazioni con l'intera rete di attori coinvolti nell'impresa e migliorare la capacità di parlare le lingue straniere offre maggiore qualificazione per un'ulteriore apertura ai mercati esteri.
- **Lavoro di squadra, gestione del tempo o gestione efficace del proprio tempo, resilienza o come reagire alle difficoltà.**
- **Intelligenza emotiva o gestione delle emozioni.**
- **Gestione del gruppo remoto, risoluzione creativa dei problemi o come applicare il pensiero laterale.**
- **Processo decisionale o come prendere decisioni efficaci.**
- **Agilità emotiva o come controllare la diversità delle proprie emozioni**
- **Inclusione o come migliorare la tua competenza interculturale**
- **La mentalità digitale ovvero come allenare la mentalità digitale.**

Le soft-skills, a differenza delle hard skills, non sono immediatamente osservabili e misurabili, poiché determinano le caratteristiche intrinseche della persona: talento, capacità di interagire, personalità, problem-solving, attitudine al lavoro di squadra, spirito di iniziativa, e così via.

### 3. RISULTATI INDAGINI

Questo capitolo fornisce un'analisi dei risultati del sondaggio online condotto in Italia tra professionisti del turismo, responsabili delle risorse umane e decisori. Questa indagine mirava a indagare il divario tra gli attuali livelli di competenze (verdi, sociali, digitali) nel settore del turismo e le competenze future necessarie nel 2030, ottenendo dati quantitativi sulle lacune di competenze e sui bisogni futuri. In sintesi:

- Le tendenze principali emergono dai risultati dell'indagine in Italia per stabilire come il settore stia rispondendo alle competenze, agli alti e bassi, ai livelli attuali e futuri di competenza nelle competenze verdi, digitali e socio-culturali.
- Viene fornita una spiegazione e una discussione dei risultati.
- Sono indicate le lacune attuali e future delle competenze verdi/green, digitali e socio-culturali. Sono presenti commenti su carenze specifiche o competenza eccellente/buona in diverse competenze e aree di significativa debolezza.

Numero totale delle risposte in Italia	65
Numero di risposte per sub settore:	
Destination management organizzazioni:	10
Strutture ricettive:	7
Food & Beverage:	1
Visitor attractions:	2
Agenzie viaggio e tour operators:	28
Altro	17

### 3.1 COMPETENZE DIGITALI

#### Competenze digitali

#### Livello attuale di competenza

##### Highest:

1. 3.74 Uso pacchetto office
2. 3.66 Secure information processing
3. 3.66 Uso di sistemi di digital marketing e piattaforme di comunicazione

##### Lowest:

1. 1.42 Uso della robotica
1. 1.82 Uso dell'AI
3. 1.86 Uso delle tecnologie digitali per creare esperienze

---

#### Futuro livello di competenza necessario nel 2030

##### Most necessary:

1. 4.74 Uso di sistemi di digital marketing e delle piattaforme di comunicazione
2. 4.69 Sicurezza informatica
3. 4.69 Uso pacchetto office

##### Least necessary:

1. 2.78 Uso della robotica
2. 3.52 Uso dell'IA per creare testi ed immagini
3. 3.58 Uso delle tecnologie digitali per creare esperienze

---

#### Divari di competenze tra il livello attuale e quello futuro delle competenze

##### Largest gaps:

1. 1.72 Uso delle tecnologie digitali per creare esperienze
  2. 1.17 Uso dell'IA per generare testo e immagini.
  3. 1.57 Analisi aziendale, business intelligence, basato sui dati
-

- 
4. 1.37 Sviluppo e programmazione web e app
  5. 1.35 Uso della robotica

**Smallest gaps:**

1. 0.95 Uso pacchetto office
  2. 0.99 Privacy digitale ed etica
  3. 1.03 Sicurezza informatica
  4. 1.2 Uso di sistemi di digital marketing e piattaforme di comunicazione
- 

Nell'edizione 2022 del Digital Economy and Society Index (DESI), l'Italia si colloca al 25° posto tra i 27 Stati membri dell'UE per quanto riguarda le competenze digitali del capitale umano, con un punteggio di 36,6. Secondo il rapporto DESI, il 45,6% delle persone in Italia possiede almeno competenze digitali di base. Il Paese registra un ritardo nelle competenze digitali di base e nei laureati in ICT.

Fatica anche a offrire servizi digitali ai cittadini, secondo il Digital Economy and Society Index 2022 (EU DESI2022).

Gli esiti dell'indagine rispecchiano perfettamente quanto descritto nella già menzionata relazione. Molte persone utilizzano programmi per ufficio e strumenti di comunicazione sui propri computer. L'apprendimento continuo è necessario per la formazione continua. Lo richiede la velocità dei processi innovativi, come l'utilizzo di applicazioni AI.

### Competenze odierne

Per quanto riguarda *l'utilizzo di applicazioni per ufficio (elaborazione di testi, fogli di calcolo, software di presentazione)* (3.74), *privacy ed etica digitale, elaborazione sicura delle informazioni* (backup, sicurezza informatica, protezione dei dati), (3.66), *utilizzo di sistemi di marketing digitale e piattaforme di comunicazione*, (3,66), le aziende italiane mostrano che la loro competenza in questioni di base/amministrative/etiche è relativamente elevata, indicando che i professionisti del turismo sono già esperti.

### Competenze future

Per quanto riguarda *Utilizzo di sistemi di marketing digitale e piattaforme di comunicazione*, (4.74) *Elaborazione sicura delle informazioni*, (4.66), *Utilizzo di applicativi office*, (4.66) le imprese italiane dimostrano particolare attenzione e consapevolezza nel cercare di stare al passo con le competenze di marketing e comunicazione. Dimostrano di essere più preoccupati e quindi più interessati a migliorare le proprie competenze in materia di sicurezza digitale.

### Lacune di competenze

Il livello del divario *nell'analisi del business digitale, nella business intelligence e nel processo decisionale basato sui dati* (1,72), dimostra l'attenzione delle aziende nel colmarlo. Le competenze di analisi del business digitale sono essenziali per identificare opportunità e ottimizzare le operazioni. Ciò può consentire alle imprese turistiche di prendere decisioni strategiche per rendere il servizio clienti più personalizzato.

Per quanto riguarda lo “sviluppo e programmazione di web e app” (1.37), le aziende sono fortemente interessate a investire nell’acquisizione di queste competenze e consentiranno al settore di creare piattaforme digitali facili da usare e coinvolgenti.

Il divario nell’“Uso del robot” (1.35), implica la necessità di integrare la robotica e l’automazione in vari compiti legati al turismo, ad es. check-in negli hotel al servizio clienti o nei parchi tematici.

Le lacune rilevate (tra il livello attuale e quello futuro delle competenze) nell’utilizzo delle applicazioni suggeriscono la necessità che i professionisti del turismo diventino più abili nell’uso delle tecnologie per creare esperienze. Ciò può migliorare la promozione di vari settori del turismo.

### 3.2. COMPETENZE VERDI/AMBIENTALI

#### Competenze Verdi

##### Livello attuale di competenza

##### Highest:

1. 3.17 Comprensione delle leggi e dei regolamenti ambientali
2. 3.15 Gestione dei rifiuti
3. 3.11 Promozione e diffusione di pratiche sostenibili tra gli ospiti
4. 2.98 Comunicazione delle pratiche dell'organizzazione verso un'economia verde
5. 2.86 Uso efficiente delle risorse

##### Lowest:

1. 1.94 Gestione delle emissioni di CO2
2. 2.29 Forniture di prodotti verdi
3. 2.38 Adozione di certificazioni ambientali e sistemi di gestione
4. 2.57 Uso della tecnologia per accelerare la transizione ambientale
5. 2.86 Green marketing e sviluppo di relative prodotti

---

##### Futuro livello di competenza necessario nel 2030

##### Most necessary:

1. 4.51 Promozione e diffusione di pratiche sostenibili tra gli ospiti
  2. 4.37 Comunicazione delle pratiche dell'organizzazione verso un'economia verde
  3. 4.32 Uso della tecnologia per accelerare la transizione ambientale
  4. 4.29 Uso efficiente delle risorse
-

---

5. 4.28 Comprensione delle leggi e dei regolamenti ambientali

**Least necessary:**

1. 3.89 Adozione di certificazioni ambientali e sistemi di gestione
2. 3.97 Fornitura di prodotti green
3. 4.03 Green marketing e sviluppo dei prodotti
4. 4.20 Gestione delle risorse

---

**Divari di competenze tra il livello attuale e quello futuro delle competenze**

**Largest gaps:**

1. 1.72 U Uso della tecnologia per accelerare la transizione
2. 1.68 Fornitura di prodotti green
3. 1.68 Gestione delle emission CO2
4. 1.46 Adozione di certificazioni ambientali e sistemi di gestione
5. 1.40 Uso efficiente delle risorse (e.g., energia, acqua, materiali)

**Smallest gaps:**

1. 1.05 Gestione dello spreco
2. 1.11 Comprensione delle leggi e dei regolamenti ambientali
3. 1.34 Green marketing e sviluppo prodotto
4. 1.39 Comunicazione degli sforzi dell'organizzazione su pratiche green
5. 1.40 Promozione di pratiche sostenibili tra gli ospiti

---

**Competenze attuali**

I risultati mostrano che l'attuale livello di competenza delle competenze verdi di base in Italia è da migliorare. Le risposte al questionario hanno mostrato che le imprese turistiche italiane sono consapevoli della necessità di una gestione efficiente dei rifiuti e dell'uso delle risorse, ma devono ancora integrare in modo soddisfacente queste pratiche nelle loro routine e operazioni quotidiane.

## Competenze future

Competenze come *Promozione e incoraggiamento di pratiche sostenibili tra gli ospiti*, (4.51), *Comunicazione sugli sforzi dell'organizzazione verso un'economia verde*, (4.37), *Uso della tecnologia per accelerare la transizione verde*, (4.32), *Uso efficiente delle risorse*, (4.29), *Comprensione delle leggi e dei regolamenti ambientali*, (4.28) dimostrano come le aziende abbiano una comprensione dei principi di sostenibilità ma c'è ancora una certa confusione su come e cosa comunicarli. I risultati dell'indagine dimostrano inoltre che il connubio tra tecnologia e sostenibilità è essenziale.

## Lacune di competenze

I divari più grandi in *Uso della tecnologia per accelerare la transizione verde*, (1.72) *Appalti verdi e greening della catena di fornitura* (lavorare con fornitori verdi), (1.68), *Misurazione e gestione delle emissioni di CO2*, (1.68), *Misurazione e gestione delle Le emissioni di CO2*, (1,68), *L'adozione di certificazioni ambientali e sistemi di gestione*, (1,46), e *l'uso efficiente delle risorse* (ad es. energia, acqua, materiali), (1,40), riflettono la consapevolezza che l'adozione della tecnologia può migliorare l'efficienza, l'esperienza del cliente e gli sforzi per la sostenibilità, poiché la crescente domanda di valutazioni accurate dell'impronta di carbonio nel settore del turismo e la consapevolezza ambientale diventano più importanti tra i turisti, evidenziando la necessità urgente di pratiche di gestione delle risorse più sostenibili nel turismo, compresa la riduzione degli sprechi e l'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse.

## 3.3 COMPETENZE SOCIALI E CULTURALI

### Competenze socio-culturali

#### Livello attuale di competenza

#### Highest:

1. 4 Sostenere la diversità, l'uguaglianza e l'inclusione
  2. 3.92 Comunicare e interagire con persone provenienti da contesti culturali e sociali diversi
-

3. 3.91 Adattabilità al cambiamento e alla gestione di situazioni impreviste
4. 3.78 Lavorare efficacemente in squadra
5. 3.74 Risolvere i conflitti

**Lowest:**

1. 3.4 Comunicare in modo efficace con gli ospiti nella loro lingua madre
2. 3.68 Comunicare in modo efficace con ospiti e colleghi
3. 3.72 Fornire un eccellente servizio clienti
4. 3.74 Comprendere il contesto culturale della propria destinazione e condividere queste informazioni con gli ospiti

---

**Most necessary:**

1. 4.78 Adattabilità al cambiamento e alla gestione di situazioni impreviste
2. 4.77 Fornire un eccellente servizio clienti
5. 4.74 Comprendere il contesto culturale della propria destinazione e condividere queste informazioni con gli ospiti
3. 4.71 Comunicare con gli ospiti e colleghi in modo efficace
4. 4.71 Lavorare efficacemente in squadra

**Futuro livello di competenza  
necessario nel 2030**

**Least necessary:**

1. 4.55 Comunicare efficacemente con i clienti nella loro lingua madre
-

- 
2. 4.63 Comunicare e interagire con persone provenienti da contesti culturali e sociali diversi
  3. 4.66 Sostenere la diversità, l'uguaglianza e l'inclusione
  4. 4.66 Risolvere I conflitti
- 

**Largest gaps:**

1. 1.15 Comunicare efficacemente con I client nella loro lingua madre
2. 1.05 Fornire un eccellente servizio clienti
3. 1.03 Comunicare con efficacia con client e colleghi
4. 0.99 Comprendere il contesto culturale della propria destinazione e condividere queste informazioni con gli ospiti
5. 0.93 Lavorare efficacemente in squadra

**Divari di competenze tra il livello attuale e quello futuro delle competenze**

**Smallest gaps:**

1. 0.66 Sostenere la diversità, l'uguaglianza e l'inclusività
  2. 0.71 Comunicare e interagire con persone provenienti da contesti culturali e sociali diversi
  3. 0.87 Adattabilità al cambiamento e alla gestione di situazioni impreviste
  4. 0.92 Risolvere I conflitti
- 

## Competenze attuali

Dall'indagine è emerso che le imprese turistiche italiane sono abili nel sostenere la diversità, l'uguaglianza e nel comunicare (4) e interagire con persone provenienti da contesti culturali e sociali diversi (3,92). Anche l'adattabilità al cambiamento e la gestione di situazioni impreviste ha un livello di competenza abbastanza buono (3,91).

## Competenze future

Dall'indagine è emerso che le imprese turistiche italiane sono abili nel *sostenere la diversità, l'uguaglianza e nel comunicare (4) e interagire con persone provenienti da contesti culturali e sociali diversi (3,92)*. Anche *l'adattabilità al cambiamento e la gestione di situazioni impreviste* ha un livello di competenza abbastanza buono (3,91).

## Lacune di competenze

Lacune come *Comunicare in modo efficace con gli ospiti nella loro lingua madre (1.15)*, *Fornire un eccellente servizio clienti (1.05)*, significa che: i clienti sono tutto in questo business poiché sono, in ultima analisi, quelli che finanziano gli stipendi del personale e le altre spese di un hotel o ristorante. Gli operatori turistici devono costruire fiducia e ottimi rapporti con i clienti per garantire il loro ritorno e l'investimento nel tuo servizio. Per questo motivo è molto importante che le esigenze dei clienti siano sempre soddisfatte e che siano soddisfatti del livello di servizio che offri. Senza una forza lavoro eccellente che collabora per offrire un'esperienza positiva ai propri clienti, non sarebbe possibile per la tua azienda sopravvivere in questo settore.

*Lacune come comunicare in modo efficace con ospiti e colleghi (1.05) e lavorare in modo efficace in squadra (1.03)* sono fortemente collegate. Nel settore del turismo, i professionisti hanno a che fare quotidianamente con molte persone. L'interazione umana e la comunicazione efficace sono due dei modi principali in cui opera questo settore. Le aziende turistiche devono lavorare con professionisti di diversa provenienza, età e temperamento. La capacità di comunicare con i colleghi creerà fiducia all'interno del team e ti aiuterà a legare con gli altri nel tuo settore.

Inoltre, *comprendere il contesto culturale della propria destinazione e condividere queste informazioni con gli ospiti, (0,93)* è un gap da colmare perché a differenza di altri settori, in questo settore il networking non è semplicemente finalizzato a migliorare le prospettive lavorative, ma a migliorare il rapporto con il territorio. cliente e facendogli utilizzare nuovamente i tuoi servizi. Costruire un rapporto leale con i clienti è un fattore chiave per mantenere attive le imprese turistiche a lungo termine.

## 4. RISULTATI EMERSI DALLE INTERVISTE

In questo capitolo vengono presentati i risultati delle interviste semi strutturate che sono state condotte con esperti del turismo in ITALIA. Con queste interviste, cerchiamo conoscenze più dettagliate e nuovi spunti riguardo alle tendenze del turismo, all'occupazione nel turismo e allo sviluppo di competenze digitali, verdi, sociali e culturali nel turismo. Le interviste semi-strutturate sono uno strumento appropriato a questo scopo, poiché consentono di far emergere nuove comprensioni e pensieri durante tali interviste, che facilitano ulteriormente le risposte e le elaborazioni dei partecipanti.

In totale sono state effettuate 8 interviste, suddivise nei cinque sottosettori turistici: un manager di agenzia di viaggi, un consulente di viaggio, un medio albergatore, un consulente per l'alloggio, un consulente di gestione di eventi, un direttore generale di un'associazione di parchi tematici, un GM di un'associazione termale e un GM di un'associazione di ristorazione. Il direttore dell'agenzia di viaggi, l'albergatore e il consulente per l'alloggio insegna portando testimonianze del proprio lavoro nei corsi di formazione ITS.

### 4.1 IL FUTURO DEL TURISMO E DELL'OCCUPAZIONE NEL TURISMO

#### 4.1.1 Introduzione

Numerosi megatrend sociali – già visibili oggi ma di cui non si conosce ancora il pieno impatto – influenzano pesantemente il futuro del turismo. Gli sviluppi demografici – la continua crescita della classe media globale, i turisti sempre più anziani, i nativi digitali che diventano maggiorenni ed entrano nel mercato dei viaggi, un numero maggiore di turisti asiatici – si tradurranno in preferenze e scelte turistiche ulteriori e diversificate.

Le innovazioni tecnologiche (intelligenza artificiale, robotizzazione, realtà virtuale e aumentata, ecc.) continueranno a incidere sul turismo e a trasformare i modelli di business, i posti di lavoro e le esperienze turistiche. Anche gli sviluppi sociali (Covid e problemi sanitari, migrazione, incertezza economica, rivolte e guerre) avranno il loro impatto sul turismo. L'inclusione di pratiche più sostenibili è un argomento ampiamente dibattuto anche nel consumo, nella produzione e nello sviluppo del turismo.

Guardando all'evoluzione dell'occupazione, il settore del turismo e dell'ospitalità presenta caratteristiche particolari: ad esempio, lavoro infrasettimanale e festivo, turni multipli, lavoro stagionale, ecc. Queste forme di lavoro atipico comprendono una varietà di contratti di lavoro (ad esempio lavoro temporaneo, lavoro parziale-tempo di lavoro). lavoro temporaneo, lavoro tramite agenzia interinale e altri accordi multilaterali di lavoro).

Per stare al passo con tutti questi sviluppi, il settore del turismo deve essere preparato a questi cambiamenti: trasformare i compiti attesi dai datori di lavoro in nuovi posti di lavoro, rendendoli così attraenti per i futuri dipendenti e offrendo loro prospettive di carriera.

In questa sezione miriamo ad acquisire una comprensione generale delle idee dei partecipanti all'intervista sull'evoluzione del settore turistico, sull'occupazione nel turismo e sull'emergere di nuovi profili lavorativi - nel turismo in generale e specificamente in relazione alla propria organizzazione, in circa sette anni.

Le domande che sono state discusse con i partecipanti sono state le seguenti:

- Come saranno il settore, la vostra organizzazione e l'industria intorno al 2030? Quali nuovi cambiamenti percepisci potrebbero verificarsi nella tua attività?
- Quale impatto hanno i megatrend e le crisi attuali (Covid-19/salute; guerra in Ucraina; migrazione; dati demografici; ambiente e clima; energia; costo della vita) sull'occupazione nella vostra organizzazione e in che modo la vostra organizzazione affronta le conseguenze di queste crisi?

• Che tipo di persone lavoreranno nella tua organizzazione intorno al 2030? Ci sarà un aumento/diminuzione significativo del numero dei dipendenti? E se sì, in cosa differiscono questi dipendenti dai tuoi attuali lavoratori?

In che modo la tua organizzazione sta modificando le attività che saranno richieste nei nuovi profili lavorativi?

Gli sviluppi sopra menzionati hanno trasformato anche il modo in cui le persone lavorano. Nuovi concetti come il lavoro da casa (WFH); nomadi digitali; lavoro ibrido; processi; lavoro a distanza; ecc. sono emersi o intensificati. Quali forme di lavoro stai attualmente sperimentando nella tua organizzazione e che effetti hanno questo sul reclutamento di nuovo personale?

In che modo la vostra organizzazione affronta gli sviluppi sociali come la diversità, l'inclusione e la flessibilità all'interno del processo di reclutamento?

Quali nuovi profili lavorativi vedi emergere nella tua organizzazione nei prossimi sette anni (2030) e perché? Quali nuove posizioni lavorative emergeranno e/o saranno "copiate" da altri settori?

#### 4.1.2 Risultati emersi dalle interviste

Secondo gli intervistati la voglia di viaggiare è tornata prepotentemente. Dopo anni di restrizioni dovute alla pandemia, si respira aria di rivincita, cioè la voglia di viaggiare, vietata o comunque limitata per lungo tempo, è tornata preannunciando una stagione turistica positiva, seppure con ancora alcune differenze a causa dell'inflazione. Appare evidente il ritorno dei flussi turistici internazionali nel nostro Paese, ma anche la ripresa dei flussi italiani all'estero.

Tuttavia, la ripresa del turismo apre alcune incognite, soprattutto per quanto riguarda l'impatto sui territori, poiché l'attuale modello turistico si basa sui volumi per generare redditività.

La sostenibilità nel turismo sta diventando sempre più tangibile. Il boom del turismo complica la riduzione delle emissioni di CO2 e degli obiettivi fissati per il

2030, soprattutto nel settore dei trasporti. Ma soprattutto, volumi eccessivi comportano una netta diminuzione di alcune risorse, in primis l'acqua. Nel caso italiano, poi, nelle destinazioni più gettonate e sature, sorgono problemi legati alla disponibilità di alloggi per i residenti, perché i proprietari preferiscono dedicarsi agli affitti turistici. Ciò porta a tensioni sociali, aumento dei prezzi dei servizi e problemi di convivenza tra turisti e residenti.

Tutti questi sono problemi noti, ma c'è poca preoccupazione da parte del settore riguardo al futuro quando si bilanciano gli effetti positivi e negativi del turismo. Sia le destinazioni che gli operatori, infatti, non vedono la sostenibilità come una questione prioritaria. La prova è che nel 2023 si presenterà al mercato la stessa proposta turistica pre-Covid.

Gli intervistati sono profondamente concordi nel ritenere che la rottura con il passato si otterrà grazie a nuove visioni e metodi e soprattutto grazie a nuove professionalità.

### **Tipologia di persone che lavorano e nuovi profili**

L'industria del turismo continuerà ad abbracciare la tecnologia. Ci sarà una crescente domanda di dipendenti con forti competenze digitali, tra cui analisi dei dati, marketing online e capacità di lavorare con tecnologie emergenti come la realtà aumentata (AR) e la realtà virtuale (VR) per una migliore esperienza del cliente.

Gli operatori hanno convenuto che il processo decisionale basato sui dati sarà cruciale. I dipendenti esperti in analisi dei dati, apprendimento automatico e intelligenza artificiale possono essere molto richiesti per ottimizzare le operazioni, personalizzare l'esperienza del cliente e prendere decisioni strategiche.

A seconda dell'evoluzione della tecnologia, potrebbe esserci un aumento delle esperienze di turismo virtuale, che potrebbero richiedere professionisti qualificati nella creazione e gestione di esperienze di viaggio virtuali. Il settore continuerà ad adattarsi alle mutevoli preferenze dei consumatori e ai progressi tecnologici, e la sua forza lavoro dovrà evolversi di conseguenza. Gli intervistati sottolineano

inoltre che in Italia l'offerta del lusso è in aumento. Il servizio clienti di alta qualità deve essere una priorità nel turismo. I dipendenti che eccellono nella comunicazione, nell'empatia e nella risoluzione dei problemi rimarranno essenziali. Considerate le lezioni apprese dalla pandemia di COVID-19, gli intervistati ricordano che ci sarà una maggiore necessità di dipendenti con esperienza nei protocolli di salute e sicurezza, nella gestione delle crisi e nella mitigazione dei rischi. Poiché la sostenibilità diventa sempre più critica, le organizzazioni turistiche sentono la necessità di assumere persone con esperienza in pratiche sostenibili, ecoturismo e viaggi responsabili. Questi dipendenti, in quanto specialisti dell'ecoturismo, possono aiutare le organizzazioni a ridurre il loro impatto ambientale e promuovere pratiche di turismo etico.

Con il turismo che diventa sempre più globale, i dipendenti con competenze in diverse culture e lingue saranno preziosi per fornire servizi personalizzati a diversi gruppi di turisti. Poiché le opzioni di trasporto sostenibili come i veicoli elettrici e le modalità di viaggio ecocompatibili diventano sempre più diffuse, gli intervistati ricordano che sarà importante assumere professionisti con esperienza in queste aree. Per quanto riguarda il numero dei dipendenti, questo può variare in base alle condizioni economiche, ai fattori geopolitici e agli sviluppi specifici del settore. Ad esempio, l'industria del turismo ha dovuto affrontare interruzioni significative durante la pandemia di COVID-19, che hanno portato a riduzioni temporanee della forza lavoro. La ripresa e la crescita del settore nei prossimi anni influenzeranno i livelli occupazionali.

In sintesi, la forza lavoro nel settore del turismo nel 2030 includerà probabilmente un mix di professionisti esperti di tecnologia, esperti di sostenibilità, specialisti culturali e individui esperti nell'analisi dei dati e nel servizio clienti.

Il settore continuerà ad adattarsi alle mutevoli preferenze dei consumatori e ai progressi tecnologici e la sua forza lavoro si evolverà di conseguenza.

## Nuovi concetti di lavoro

Tutti gli intervistati hanno iniziato a implementare modelli di lavoro a distanza o di lavoro ibrido, consentendo ai dipendenti di lavorare da casa o di avere un orario flessibile. Questa flessibilità può attrarre un bacino più ampio di talenti, compresi coloro che potrebbero non essere in grado di recarsi presso un ufficio fisico. Gli sforzi di reclutamento possono concentrarsi su candidati automotivati e con esperienza con strumenti di collaborazione remota.

Alcune aziende turistiche, come testimoniano gli operatori intervistati, stanno già approfittando del trend crescente dei nomadi digitali, che viaggiano lavorando da remoto. Alcuni si rivolgono a dipendenti che possono lavorare indipendentemente da luoghi diversi e adattarsi a fusi orari e ambienti diversi. Il reclutamento è rivolto principalmente a persone che si sentono a proprio agio con questo stile di vita e hanno competenze adatte al lavoro a distanza.

Offrire posti di lavoro, in cui i dipendenti lavorano da destinazioni di vacanza, può essere un vantaggio interessante per il reclutamento. Le aziende cercano dipendenti che possano mantenere la produttività godendo al tempo stesso delle opportunità di viaggio.

## Nuovi profili emergenti

Possono essere valutate competenze come la gestione del tempo e l'adattabilità. Gli intervistati focalizzati sulla sostenibilità prendono in considerazione l'assunzione di dipendenti remoti che possano lavorare su progetti relativi all'ecoturismo, alla conservazione o a iniziative ambientali da qualsiasi parte del mondo e cercano candidati con esperienza in queste aree.

Con la crescente dipendenza dalla tecnologia per esperienze turistiche virtuali, piattaforme di marketing e prenotazione online, le aziende sono alla ricerca di dipendenti con forti competenze digitali. Il reclutamento dovrebbe dare la priorità ai candidati con esperienza nel marketing digitale, nell'analisi dei dati e nell'e-commerce. Poiché le aziende turistiche continuano a soddisfare un pubblico globale diversificato, devono continuare a dare priorità all'assunzione di

dipendenti con una forte sensibilità culturale e competenze linguistiche per offrire ai clienti esperienze eccezionali. Data la continua importanza della salute e della sicurezza durante il viaggio, è importante assumere personale che sia informato sui protocolli sanitari e sulle misure di sicurezza.

È importante notare che la misura in cui queste forme di lavoro vengono adottate e il loro impatto sulle assunzioni può variare in modo significativo da un'organizzazione turistica all'altra. La capacità di adattarsi a queste forme di lavoro in evoluzione e di attrarre i giusti talenti dipenderà dagli obiettivi specifici dell'organizzazione, dal segmento industriale e dalla base clienti. Inoltre, gli effetti di queste forme di lavoro sul reclutamento potrebbero continuare ad evolversi man mano che l'industria del turismo risponde al cambiamento delle circostanze e delle preferenze dei clienti.

## 4.2 COMPETENZE DIGITALI

### 4.2.1 INTRODUZIONE

Le innovazioni tecnologiche continueranno ad avere un impatto sul turismo e a cambiare i modelli di business, i posti di lavoro nel turismo e le esperienze turistiche. Questa sezione si concentra sulle competenze digitali per il futuro. Queste sono definite come competenze relative al lavoro con computer, software, apparecchiature digitali, Internet, sicurezza online. Ciò comprende non solo competenze di Microsoft Office, competenze per l'implementazione di procedure di sicurezza online o competenze per regolare apparecchiature digitali come connettività Wi-Fi, sistemi audio e apparecchiature video, ma anche competenze di desktop publishing, competenze di programmazione informatica, competenze di sviluppo di siti Web, competenze di social media, competenze per monitorare recensioni online, analisi dei dati, business intelligence, competenze sui big data, competenze di intelligenza artificiale e robotica (ChatGPT, Dall.E) e competenze relative all'applicazione di tecnologie hardware digitali come AR e VR.

Questa sezione fornisce una panoramica delle competenze digitali che i partecipanti all'intervista considerano le più importanti da circa sette anni. Le domande che sono state discusse con i partecipanti sono state le seguenti:

- Quali competenze digitali sono importanti oggi nella tua azienda?
- Quali competenze digitali mancano attualmente nella tua azienda?
- Quanto saranno importanti queste competenze intorno al 2030?  
Quali saranno i più importanti?
- Quali altre competenze digitali pensi che saranno vitali per il futuro?
- Quali cambiamenti prevedi saranno necessari all'interno della tua organizzazione per quanto riguarda le competenze digitali (2030)?
- La vostra azienda fornisce formazione o istruzione per queste competenze? Se sì: che tipo di formazione; altrimenti: perché no?
- Utilizzi un'organizzazione esterna per contribuire alla formazione del personale nelle competenze digitali? Se sì: quali e che tipo di formazione forniscono?
- Quale sarebbe il metodo di formazione più efficace nello sviluppo delle competenze digitali per i tuoi dipendenti.

#### 4.2.2 Risultati emersi dalle interviste

Poiché l'industria del turismo continua ad evolversi, le competenze digitali stanno diventando sempre più importanti affinché le aziende turistiche possano rimanere competitive.

Le aziende sono consapevoli che in questo momento ci sono competenze digitali obbligatorie da possedere.

#### Competenze attuali

Per quanto riguarda le competenze attualmente più diffuse sono quelle legate alle competenze di marketing online, marketing online, presenza sui social media. Tutti gli intervistati hanno dichiarato che le aziende hanno una solida conoscenza del marketing online, compreso il marketing sui social media, l'ottimizzazione dei motori di ricerca (SEO) e la pubblicità online. Sono in grado di creare campagne di marketing digitale efficaci che si rivolgono al pubblico giusto e generano risultati misurabili e di gestire il proprio sito Web in modo efficace, compreso lo sviluppo e l'aggiornamento dei contenuti, l'ottimizzazione per i motori di ricerca e la garanzia che il sito Web sia facile da usare e accessibile.

Le aziende sono in grado di gestire la propria presenza sui social media in modo efficace, inclusa la creazione di contenuti accattivanti, rispondendo alle richieste dei clienti e monitorando le prestazioni dei social media e di gestire la propria reputazione online in modo efficace, incluso il monitoraggio delle recensioni online e la risposta al feedback dei clienti.

#### Lacune nelle competenze digitali

Le aziende devono imparare a collaborare in modo efficace con le altre parti interessate del settore turistico, compresi fornitori di alloggi, attrazioni e tour operator, per creare prodotti turistici integrati e migliorare l'esperienza dei visitatori. Le aziende mirano ad analizzare dati molto migliori per ottenere informazioni dettagliate sul comportamento e sulle preferenze dei visitatori e per prendere decisioni informate sulle strategie di marketing e sullo sviluppo del prodotto.

Ci sono aspetti che riguardano, ad esempio, la cybersecurity da migliorare. Devono proteggere i dati aziendali e dei clienti dalle minacce informatiche, inclusa la capacità di implementare misure di sicurezza di base come firewall, software antivirus e crittografia dei dati.

## Competenze vitali per il futuro

Digitalizzazione e innovazione sono aspetti che vanno di pari passo e gli intervistati dichiarano di aver adottato o di voler adottare nel prossimo futuro le tecnologie di Intelligenza Artificiale nella propria azienda. Hanno descritto un esempio di ciò che si può ottenere con l'esperienza del metaverso.

Ad esempio, gli intervistati, soprattutto del settore alberghiero e degli intermediari, hanno sottolineato l'importanza del mondo virtuale.

Il direttore generale dell'agenzia di viaggi ha dichiarato che:

*“Possiamo divertirci e interagire con gli altri nei mondi virtuali. Possiamo anche possedere risorse del mondo virtuale digitalmente. Le simulazioni sono molto realistiche. Fanno muovere il nostro corpo e provare emozioni proprio come nella vita reale. In questo periodo si parla molto di intelligenza artificiale in questo ambito. L'intelligenza artificiale fa parte del metaverso. "Riconosce" il mondo fisico e crea ologrammi nella realtà digitale. Infine, la dematerializzazione: il metaverso ci permette di smaterializzare oggetti, prodotti fisici e luoghi.*

*I luoghi turistici probabilmente saranno quelli che ci metteranno un po' di più a capirne le possibilità perché l'obiettivo di chi possiede un'attrazione turistica è aumentare l'incoming fisico dell'attrazione.*

*Pensiamo al Circo Massimo. Potresti andare lì e vedere com'era. Nelle località turistiche più popolari, il metaverso arriverà inizialmente come esperienza basata sulla posizione. Ciò significa che puoi vivere un'esperienza coinvolgente e a valore aggiunto direttamente sul posto. I tour operator ritengono che questo sia il primo passo per migliorare il turismo virtuale per la fruizione a distanza.*

*Per rendere proficue le esperienze gli operatori turistici devono innanzitutto utilizzare i dispositivi dello storytelling. Tuttavia, ci vorrà del tempo per raggiungere questo obiettivo. Per convincere gli altri, conduci esperimenti che dimostrino che il metaverso aumenta le visite di persona.*

*Innanzitutto, visitare virtualmente un bene turistico, da casa, aumenta il desiderio di andarlo a vedere di persona. Quando viaggi, è molto più che visitare semplicemente un luogo. Ci sono esperienze sensoriali che il metaverso non può replicare. Spesso dimentichiamo che miliardi di persone nel mondo non possono visitare determinati luoghi. Possiamo mostrare la bellezza del nostro Paese attraverso il turismo virtuale anziché le visite fisiche. Stiamo invece consentendo*

*alle persone che possono e vogliono viaggiare di farlo prima e di scegliere dove andare. E chi non può viaggiare può comunque accedervi in modo diverso. In ogni caso, generando un flusso di entrate extra. Questa esperienza utilizza la tecnologia per offrire valori aggiunti."*

### **Enti formativi**

Gli operatori turistici sono abbastanza soddisfatti dell'offerta formativa. Il metodo di formazione più efficace per lo sviluppo delle competenze digitali dei dipendenti di un'azienda turistica dipenderà da vari fattori, tra cui le competenze specifiche richieste, la base di conoscenze esistente dei dipendenti e le risorse dell'azienda. Strutturare un percorso formativo per una PMI è spesso un esercizio ancora troppo complicato e per ragioni diverse e complementari, non ultimo gli alti costi di questi servizi. In questo contesto le aziende sono molto interessate ad utilizzare piattaforme di e-learning facilmente accessibili, che da un lato consentono alle aziende di avere un unico interlocutore a cui rivolgersi per tutte le attività di formazione continua e dall'altro facilitano lo sviluppo di nuove opportunità professionali per produttori di contenuti (istituti di formazione, business school e fornitori di e-learning) e per gli insegnanti che cercano nuovi canali per espandere il proprio mercato di riferimento. Gli imprenditori incoraggiano i dipendenti a rimanere aggiornati sulle tendenze digitali fornendo accesso alle risorse e supportando il loro percorso di apprendimento continuo, scegliendo una formazione quanto più personalizzata possibile in base alle esigenze dell'azienda e dei suoi dipendenti.

Gli intervistati si rivolgono a fornitori di formazione per metodi di formazione altamente efficaci come:

- Corsi online, webinar e piattaforme di e-learning che offrono flessibilità, consentendo ai dipendenti di apprendere secondo i propri ritmi e orari. - Piattaforme come Coursera, edX, LinkedIn Learning e Udemy che offrono un'ampia gamma di corsi sulle competenze digitali, dal marketing digitale all'analisi dei dati. Inoltre, in quanto datori di lavoro, possono fornire abbonamenti a queste piattaforme o rimborsare ai dipendenti le spese dei corsi.

Gli intervistati suggeriscono ai propri dipendenti:

- Partecipare a workshop e seminari interni poiché l'hosting di workshop e seminari interni condotti da esperti o dipendenti esperti può essere personalizzato in base alle esigenze specifiche dell'azienda.

Questo approccio favorisce la condivisione interna delle conoscenze e può affrontare le sfide specifiche dell'azienda.

- Sperimentare la “formazione sul posto di lavoro”: i datori di lavoro incoraggiano i dipendenti ad applicare le competenze digitali nelle loro attività quotidiane. Assegnare loro progetti che richiedono l'uso di queste competenze.
- Ottenere programmi di certificazione: gli operatori credono fortemente che i programmi di certificazione di istituzioni o piattaforme riconosciute possano fornire ai dipendenti percorsi e credenziali di apprendimento strutturati. Gli esempi includono la certificazione Google Ads, la certificazione HubSpot Inbound Marketing o la certificazione Microsoft Office Specialist.

Inoltre gli operatori turistici hanno apprezzato molto anche i seguenti “incontri di competenze” quali:

- Piattaforme di apprendimento gamificate, attraverso la “Gamification” è possibile rendere l'apprendimento delle competenze digitali coinvolgente e divertente. Piattaforme come Kahoot! e Quizlet permettono di creare quiz e giochi interattivi
- Hackathon e concorsi: l'organizzazione di hackathon o concorsi relativi alle competenze digitali incoraggia i dipendenti ad applicare le proprie conoscenze in un contesto competitivo e creativo.
- Premi o riconoscimenti possono fungere da incentivi.
- Casi di studio e progetti reali: assegnare progetti che richiedono ai dipendenti di analizzare dati, creare campagne di marketing o sviluppare soluzioni digitali per le sfide legate al turismo è uno strumento rilevante per insegnare competenze digitali.

- Cultura dell'apprendimento continuo e del miglioramento delle competenze: promuovere una cultura dell'apprendimento continuo in cui i dipendenti sono incoraggiati a esplorare nuovi strumenti e tendenze digitali. Offrire opportunità di formazione continua e chiarire che lo sviluppo delle competenze è una priorità.
- Feedback e valutazione: forniscono feedback costruttivi per aiutarli a migliorare e valutare regolarmente i progressi dei dipendenti attraverso quiz, compiti o test pratici
- Approccio basato su metodi misti: la combinazione di diversi metodi di formazione può spesso rivelarsi l'approccio più efficace. Ad esempio, inizia con corsi online di base, prosegui con workshop interni e rafforza l'apprendimento attraverso la formazione sul posto di lavoro.

### 4.3 COMPETENZE VERDI/AMBIENTALI

#### 4.3.1 INTRODUZIONE

Nella sezione dei dati secondari di questo rapporto, è stato dimostrato che le competenze verdi includono più delle semplici competenze per ridurre l'impatto del turismo sull'ambiente (minimizzare l'uso e massimizzare l'efficienza del consumo di energia e acqua; gestire i rifiuti, le acque reflue, il riciclaggio e compostaggio; conservazione della biodiversità; conoscenza dei cambiamenti climatici). Implicano inoltre lo sviluppo e la promozione di forme sostenibili di trasporto e turismo nelle aree (rurali) come opzione per diversificare le economie locali, creare crescita economica e posti di lavoro dignitosi per la popolazione locale (compresi donne e giovani), nonché conservare il patrimonio naturale locale e culturale. D'altro canto, anche la gestione e la riduzione dell'impatto dell'overtourism fanno parte del turismo sostenibile.

I risultati di questa sezione forniscono una panoramica delle competenze di gestione ambientale che i partecipanti all'intervista considerano più importanti negli ultimi sette anni.

Le domande che sono state discusse con i partecipanti sono state le seguenti:

- Quali considereresti competenze di gestione verde/ambientale?
- Quanto saranno importanti queste competenze intorno al 2030? Quale sarà il più importante?
- Quali competenze di gestione verde/ambientale sono importanti oggi nella vostra organizzazione?

- Prevedi eventuali cambiamenti nella necessità di personale con competenze verdi nella tua organizzazione da qui al 2030? Se sì, cosa cambia? Se no, perché no?
- Qual è la tua opinione sulle certificazioni/premi/etichette ecologiche? Sei un membro di uno di questi? Perché? Quali sono i vantaggi per te? Se no, perché no?
- La vostra azienda fornisce formazione o istruzione per queste competenze? Se sì: che tipo di formazione; altrimenti: perché no?
- Utilizzi un'organizzazione esterna per aiutare a formare il tuo personale nelle competenze di gestione verde/ambientale? Se sì: quale e che tipo di formazione prevede?

#### 4.3.2 RISULTATI EMERSI DALLE INTERVISTE

Gli esperti intervistati sono direttori generali di specifiche associazioni imprenditoriali, imprenditori che impartiscono lezioni nei corsi in qualità di docenti di formazione professionale.

#### Competenze manageriali verde/ambientale

Dagli intervistati, evidenziati soprattutto dal consulente alberghiero e dal consulente per la gestione dell'evento, sono emersi alcuni aspetti contrastanti:

- Le aziende hanno sottolineato le difficoltà di comprendere cosa significhi gestire la sostenibilità.
- Le aziende già attuano politiche sostenibili senza saperlo
- Le politiche di sostenibilità dovrebbero essere adattate a tutte le fasi della catena del valore. Ad esempio, un'azienda che non utilizza plastica si avvale di un'azienda di smaltimento rifiuti che non pratica la raccolta differenziata

Inoltre, il consulente alberghiero ha affermato che “essere sostenibili per un'azienda costa denaro, ma è inevitabile. La politica sarà strategica per consentire alle aziende di affrontarli”.

Gli intervistati ammettono sinceramente di aver bisogno di qualcuno che traduca le competenze in definizioni perché hanno bisogno di una sorta di linee guida, di un vocabolario con esempi pratici. Si chiedono come il ruolo della sostenibilità in azienda possa interagire con le diverse funzioni, compliance e opportunità di sviluppo. Sono fortemente interessati a come sviluppare le strategie di marketing digitale e i canali social più efficaci per il turismo sostenibile come Facebook, LinkedIn, YouTube, Instagram.

Hanno bisogno di esempi del significato pratico di energia sostenibile; di riduzione del consumo di acqua; cucinare nel rispetto dell'ambiente e ridurre il consumo di cibo; adottare pratiche di mobilità sostenibile; ridurre i rifiuti e compensare le emissioni.

Per quanto riguarda le competenze di gestione verde/ambientale che oggi sono importanti per un'azienda/organizzazione, è stata sottolineata innanzitutto la conoscenza delle normative ambientali. Il mondo degli affari ha una comprensione generale delle normative ambientali locali e nazionali che è fondamentale per garantire la conformità e ridurre al minimo gli impatti ambientali negativi. Il passo successivo è mettere in pratica la capacità di effettuare un acquisto sostenibile. L'azienda deve raggiungere la capacità di identificare e reperire prodotti e materiali sostenibili, come prodotti per la pulizia ecologici e alimenti di provenienza locale. Può contribuire a ridurre l'impatto ambientale delle attività turistiche.

Inoltre, per gli imprenditori, creare sostegno agli sforzi verso la sostenibilità ambientale significa promuovere una cultura della gestione ambientale anche grazie al coinvolgimento delle parti interessate. Di conseguenza, è considerata essenziale una competenza dedicata alla comunicazione efficace e al coinvolgimento con le parti interessate, inclusi clienti, dipendenti e comunità locali.

Durante le interviste hanno discusso di come e cosa dovrebbe essere e/o fare un manager della sostenibilità. Concordano con quanto affermato dal consulente di event management "un manager della sostenibilità per il turismo è una figura professionale che dovrebbe possedere conoscenze strategiche fondamentali per la gestione sostenibile di prodotti e processi nel settore turistico e per

l'innovazione dell'offerta turistica". Dovrebbe essere in grado di gestire tutti gli aspetti della sostenibilità aziendale, a partire dalla promozione fino al completamento della misurazione delle prestazioni di sostenibilità. Dovrebbe avere una visione generale della sostenibilità nel settore turistico, sapere quali competenze nel campo della sostenibilità sono richieste per ciascuna area aziendale, progettare offerte turistiche sostenibili, inclusive e innovative, acquisire le conoscenze strategiche per gestire i molteplici aspetti della sostenibilità nel settore turistico azienda, apprendere competenze funzionali alla comunicazione digitale, alla promozione della sostenibilità e degli eventi green, ideare, progettare e realizzare esperienze ed eventi identificabili come 'ecologici', potenziare l'efficacia della comunicazione evitando il greenwashing e acquisire competenze per rendicontare azioni di sostenibilità, con particolare riferimento a come definire il budget di sostenibilità. Oggi le aziende sanno che il turismo sostenibile è fondamentale per l'ambiente e la società e dovrebbero sforzarsi di essere sostenibile ed evitare di danneggiare l'ambiente o le comunità.

La sostenibilità del turismo è un campo nuovo e in crescita. Alcune aziende turistiche stanno cercando di essere più sostenibili anche se per loro è piuttosto costoso. Inoltre, la gestione sostenibile delle imprese turistiche richiede molto più che semplici competenze tecniche. Anche le aziende stesse devono abbracciare principi etici e valori sostenibili.

### **Competenze del personale verde/ambientale**

I cambiamenti che interessano il personale con competenze verdi all'interno dell'organizzazione sono già in corso e continueranno sicuramente a verificarsi. Il personale deve essere in grado e acquisire le competenze per svolgere reporting di sostenibilità. La capacità di sviluppare e riferire sui parametri di sostenibilità è importante per monitorare i progressi e dimostrare un impegno per la gestione ambientale. Il personale deve sapere cosa significa gestione dei rifiuti. Pratiche efficaci di gestione dei rifiuti, come la riduzione dei rifiuti e l'attuazione di programmi di riciclaggio, possono aiutare a ridurre al minimo l'impatto ambientale delle attività turistiche e l'efficienza energetica. Devono comprendere profondamente che le misure di efficienza energetica, come l'uso di fonti

energetiche rinnovabili e l'implementazione di tecnologie di risparmio energetico, possono aiutare a ridurre le emissioni di gas serra e ad abbassare i costi operativi. Un altro aspetto da considerare è la conservazione dell'acqua: le tecniche di conservazione dell'acqua, come impianti a basso flusso e sistemi di irrigazione efficienti, possono aiutare a ridurre al minimo il consumo di acqua e a ridurre l'impatto ambientale delle attività turistiche.

Le aziende investiranno nella formazione alla sostenibilità anche perché è un modo per attrarre giovani talenti. La "Gen Z" (i giovani tra i 18 e i 25 anni) è sempre più attenta, nella ricerca del lavoro, ad aspetti come il rispetto della diversità e dell'inclusione e la generazione di impatti positivi sulla società.

Investire nella sostenibilità significa quindi rendersi attraenti per i più giovani.

Il gap formativo, evidente in alcuni settori in particolare e nelle organizzazioni medio-piccole, costituisce una priorità per molti responsabili delle risorse umane. La necessità di riqualificare e migliorare le competenze per rispondere alla velocità del processo di innovazione e cambiamento sta diventando essenziale.

Il personale deve essere in grado e acquisire le competenze per svolgere reporting di sostenibilità. La capacità di sviluppare e riferire sui parametri di sostenibilità è importante per monitorare i progressi e dimostrare un impegno nella gestione ambientale. Il personale deve sapere cosa significa gestione dei rifiuti. Pratiche efficaci di gestione dei rifiuti, come la riduzione dei rifiuti e l'attuazione di programmi di riciclaggio, possono aiutare a ridurre al minimo l'impatto ambientale delle attività turistiche e a migliorare l'efficienza energetica. Devono comprendere profondamente che le misure di efficienza energetica, come l'uso di fonti energetiche rinnovabili e l'implementazione di tecnologie di risparmio energetico, possono aiutare a ridurre le emissioni di gas serra e ad abbassare i costi operativi. Un altro aspetto da considerare è la conservazione dell'acqua: le tecniche di conservazione dell'acqua, come sistemi a basso flusso e sistemi di irrigazione efficienti, possono aiutare a minimizzare il consumo di acqua e ridurre l'impatto ambientale delle attività turistiche.

Le aziende investiranno nella formazione sulla sostenibilità anche perché è un modo per attrarre giovani talenti. La "Gen Z" (i giovani tra i 18 e i 25 anni) è sempre

più attenta, nella ricerca del lavoro, ad aspetti come il rispetto della diversità e dell'inclusione e la generazione di impatti positivi sulla società.

Investire nella sostenibilità significa quindi rendersi attraenti per i più giovani.

Il gap formativo, evidente in alcuni settori in particolare e nelle organizzazioni medio-piccole, costituisce una priorità per molti responsabili delle risorse umane. La necessità di riqualificare e migliorare le competenze per rispondere alla velocità del processo di innovazione e cambiamento sta diventando essenziale.

### Enti formativi

Rendere operativi gli obiettivi del Green Deal richiede competenze avanzate in molteplici settori e discipline. Gli intervistati credono fortemente che esse debbano essere acquisite attraverso percorsi formativi e di sviluppo professionale specifici e mirati coerenti con le nuove competenze green che rispondono a un mercato del lavoro in transizione verso la neutralità climatica.

Gli intervistati hanno dichiarato che queste nuove professionalità sono chiamate a portare concetti all'avanguardia ispirati all'innovazione e alla sostenibilità in diversi contesti operativi. Le persone sono sempre al centro dell'economia: il capitale umano è quindi l'asset più importante su cui investire affinché diventi il primo protagonista della transizione "green".

## 4.4 COMPETENZE SOCIO-CULTURALI

### 4.4.1 INTRODUZIONE

Le abilità socio-culturali possono essere suddivise in abilità personali, abilità comunicative/culturali e abilità legate alla diversità. Queste abilità sono legate alle competenze comportamentali e attitudinali pratiche nel lavoro di squadra, nella comunicazione interpersonale, nella comprensione interculturale e nell'orientamento al servizio clienti. Particolarmente legate al lavoro nel settore del turismo sono le competenze nella gestione delle relazioni personali, nella comprensione dei bisogni e dei sentimenti degli altri, nella cooperazione con gli altri, nel mostrare un atteggiamento positivo, nel mostrare rispetto, nel stabilire un contatto appropriato e nell'ascolto attivo. Inoltre, le abilità socio-culturali riguardano competenze che promuovono il progresso sociale che riconosce i bisogni di tutti; offerta di turismo accessibile per le persone con disabilità; parità dei sessi. Si prevede che queste competenze saranno di grande importanza per il settore del turismo, per abbinare le esigenze di una società "high tech" con il "tocco umano" necessario nelle interazioni personali e umane nel settore del turismo.

Questa sezione fornisce una panoramica delle competenze sociali/culturali (vale a dire, competenze personali, comunicative/culturali e di diversità) che i partecipanti all'intervista considerano le più importanti negli ultimi sette anni.

Le domande che sono state discusse con i partecipanti sono state le seguenti:

- Quali consideri le competenze sociali e culturali più rilevanti e importanti per le persone che lavorano nel settore del turismo?
- Quanto saranno importanti queste competenze intorno al 2030? Quali saranno i più importanti?
- Riesci a pensare ad altre o altre competenze sociali/culturali che potrebbero essere importanti intorno al 2030?
- Quali cambiamenti ti aspetti per la tua organizzazione per quanto riguarda le competenze sociali/culturali necessarie in futuro (2030) rispetto ad oggi?
- La vostra azienda fornisce formazione o istruzione per queste competenze sociali/culturali? Se sì: quali; altrimenti: perché no?
- Utilizzi un'organizzazione esterna per aiutare a formare il tuo personale nelle competenze sociali/culturali? Se sì, quali e che tipo di formazione forniscono?
- Quale sarebbe il metodo di formazione più efficace nello sviluppo delle competenze sociali/culturali per i dipendenti?

#### 4.4.2 RISULTATI EMERSI DALLE INTERVISTE

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

Gli intervistati concordano sul fatto che la complessità del mondo che affrontiamo richiede competenze molto più ibride rispetto al passato. Il direttore dell'hotel, il consulente in gestione di eventi, concordano che: "Noi, come società, dobbiamo investire nella cultura digitale ma anche nella cultura emotiva. La trasformazione digitale porta con sé il futuro del settore dell'ospitalità e del turismo, ma ciò non significa che il settore si spersonalizzerà. Al contrario, investire nel capitale umano è fondamentale per trovare soluzioni innovative in uno scenario in continua evoluzione. Sono le persone a determinare il successo di un'organizzazione e, se questo è vero in tutti i campi, è ancora più importante per i settori dei servizi come l'ospitalità e il turismo. Il capitale umano è uno degli investimenti chiave che un'organizzazione deve effettuare per apportare soluzioni innovative ai problemi aziendali. Ad esempio, quando un cliente si avvicina con un reclamo o con qualche problema che potrebbe incontrare, è la persona che può gestire e risolvere tali problemi meglio di un chatbot o di un computer. Sono le persone che determinano il successo di un'impresa, ed è per questo che chi è esperto in questo settore fa molta strada, visto che è un settore che dipende soprattutto dai servizi".

Oltre al metodo di formazione per lo sviluppo delle competenze socio-culturali dei dipendenti, gli intervistati sicuramente ne assicurano l'utilizzo, ma gli intervistati hanno sottolineato l'importanza del lavoro di squadra. Ogni organizzazione cerca di assumere persone con buone capacità di lavoro di squadra poiché è probabile che siano in grado di integrarsi facilmente in un team esistente. Le persone che hanno eccellenti capacità comunicative e interpersonali sono più accessibili e quindi più facili da lavorare, aggiungendo un enorme valore a una squadra e alle sue prestazioni. Dopotutto, è il lavoro collettivo di un'azienda e della sua forza lavoro che deve essere applicato per rimanere all'avanguardia nel settore dell'ospitalità in continua evoluzione. Un aspetto rilevante è la Leadership. Le capacità di leadership sono essenziali in questo settore come in qualsiasi altro. Devono essere eccellenti nella delega e nella disciplina e ascoltare non solo i reclami dei clienti, ma anche le preoccupazioni dei dipendenti.

## Competenze socio/culturali del 2030

Gli intervistati ritengono che gli imprenditori turistici possano considerare importanti diverse competenze sociali e culturali per le persone che lavorano nel settore del turismo. Non sono molto diversi da quelli prima dell'era tecnologica. Il rapporto umano resta alla base del settore. Devono essere calibrati sui tempi contemporanei.

La capacità di comunicare in modo efficace con persone provenienti da culture e background diversi è molto più cruciale per fornire un servizio clienti di alta qualità e creare un'esperienza positiva per gli ospiti. Fornire un eccellente servizio clienti è fondamentale per costruire una reputazione positiva per l'azienda e incoraggiare visite ripetute. Ciò include abilità come l'ascolto attivo, la risoluzione dei problemi e la risoluzione dei conflitti. Avere una profonda conoscenza della cultura, dei costumi e della storia locale può aiutare i professionisti del turismo a offrire esperienze più significative ai propri ospiti.

L'industria del turismo può essere imprevedibile ed è importante che i dipendenti siano in grado di adattarsi alle mutevoli circostanze e gestire situazioni impreviste. Dimostrare empatia e sensibilità culturale è importante per creare un ambiente accogliente e inclusivo per gli ospiti provenienti da contesti diversi. A seconda della località e della clientela, la padronanza di una o più lingue straniere può essere una competenza importante per i professionisti del turismo. L'Italia è migliorata molto negli ultimi anni da questo punto di vista ma è necessario continuare a farlo. Possedendo queste competenze, i professionisti del turismo possono fornire un servizio di alto livello e creare un'esperienza positiva per gli ospiti, che alla fine può portare ad una maggiore fidelizzazione dei clienti e al successo aziendale.

## Enti formativi

Gli intervistati hanno affermato che esiste un'offerta abbastanza buona di fornitori di formazione e che hanno la possibilità di scegliere quello più appropriato. I tipi di programmi di formazione e sviluppo dei dipendenti possono essere tanto vari

quanto i dipendenti stessi, le aziende cercano di utilizzare piani di formazione su misura per le loro esigenze.

Usano diversi metodi di formazione oggi disponibili come istruzione o valutazione formale, revisioni delle prestazioni dei dipendenti, lezioni individuali e qualsiasi altro sforzo utilizzato per misurare i punti di forza e di debolezza e trovare modi per consentire ai dipendenti di migliorare. Spesso si preferisce l'esperienza lavorativa o l'esperienza quotidiana, una delle più utili per gli intervistatori, i dipendenti imparano sul posto mentre padroneggiano il loro ruolo, affrontano nuove sfide e crescono all'interno dell'organizzazione. Sono favoriti il coaching, il mentoring e qualsiasi competenza trasversale o formazione interpersonale che i dipendenti possono completare, come la formazione sul servizio clienti, la formazione sulla diversità e sull'inclusione, l'educazione alla salute mentale o la formazione sulla risoluzione dei problemi. conflitti.

Recentemente alcune organizzazioni stanno aiutando i dipendenti ad avanzare con un mercato interno dei talenti. Un mercato interno dei talenti è una piattaforma o un sistema all'interno di un'organizzazione che facilita l'identificazione, lo sviluppo e il mantenimento dei migliori talenti fornendo ai dipendenti opportunità di crescita e avanzamento di carriera.

Questo marketplace consente ai dipendenti di esplorare diversi ruoli, progetti o posizioni all'interno dell'azienda, promuovendo la mobilità interna, lo sviluppo delle competenze e la collaborazione interfunzionale. Creando un mercato interno dei talenti, le organizzazioni possono trattenere meglio i talenti, aumentare la soddisfazione dei dipendenti e migliorare la loro agilità complessiva, riducendo al contempo la necessità di assunzioni esterne.

## 5. BEST PRACTICES

### UPSKILLING AND RESKILLING

In ogni paese rappresentato nel consorzio Pantour, i partner hanno selezionato, analizzato e intervistato 5 migliori pratiche di miglioramento delle competenze, riqualificazione e attrazione/mantenimento del personale nei cinque sottosettori del turismo. L'obiettivo dell'analisi è quello di avere un inventario di iniziative, progetti, programmi, filosofie, strumenti, metodi, idee, soluzioni e concetti innovativi in relazione allo sviluppo delle competenze, alla riqualificazione, all'attrazione e alla fidelizzazione del personale al fine di migliorare la conoscenza digitale e sviluppare competenze sociali e green nel turismo.

In breve, una Best Practice per il miglioramento delle competenze, la riqualificazione e l'attrazione del personale ha tutte o molte di queste caratteristiche:

1

Ha un chiaro obiettivo.

2

Mira a colmare le lacune di competenze esistenti e le future esigenze di competenze nel turismo .

3

L'impresa e/o ente con i singoli membri del personale condividono una serie di valori fondamentali per rafforzare la loro dedizione, l'etica nel lavoro .

4

Esamina le sfide urgenti per lo sviluppo delle competenze e del capitale umano nel loro contesto: a livello macro (transizione sostenibile/digitale nel turismo), a livello di settore/sottosettore o a livello di competenze (competenze digitali, sociali, verdi).

5

Mira a focalizzare le cause nascoste delle sfide per migliorare e riqualificare le competenze, o per rendere attrattivo o fidelizzare il posto di lavoro.

Nelle sezioni seguenti verrà fornita una breve panoramica e un'analisi di ciascuna delle migliori pratiche esaminate nell'ambito del progetto PANTOUR.

*“La creatività è molto importante per il futuro, ma non esiste creatività senza responsabilità e sostenibilità”*



## **5.1 BEST PRACTICE:**

### **VISITORS ATTRACTOR – MUSEO FERRAGAMO**

#### **5.1.1 Informazioni**

Il Museo Salvatore Ferragamo ha sede nei sotterranei medievali dello storico Palazzo Spini Feroni a Firenze. Nel 1938 Salvatore Ferragamo vi aprì il suo laboratorio di calzature di lusso e poco dopo iniziò l'acquisto dell'importante edificio, divenuto da allora sede e conserve dell'azienda Salvatore Ferragamo.

Dalla metà degli anni Novanta sono numerose le iniziative e le mostre ideate e organizzate dal Museo con l'obiettivo non solo di raccontare la storia di un uomo, ma anche di esprimere l'apertura e l'interesse dell'azienda verso quanto di più significativo c'è nel mondo contemporaneo. L'organizzazione crede fortemente nel proprio ruolo attivo nel rispetto dell'ecosistema inteso come tutti gli aspetti del territorio e del modo in cui si influenzano tra loro e sull'ambiente. È un esempio di attenzione e di profonda fiducia nella gestione sostenibile.

## 5.1.2 Analisi e visione d'insieme

### *Principi chiave*

L'azienda voleva enfatizzare la qualità all'interno della propria azienda. Per la reputazione della loro azienda, hanno deciso di stabilire uno standard chiaro per un modello di lavoro di qualità. Il modello di lavoro si basa sui seguenti punti:

Ciascun dipendente ha il diritto di proporre e concordare con il proprio responsabile ulteriori iniziative formative che saranno soggette all'approvazione della direzione, previa consultazione del diretto responsabile. La formazione è garantita a tutti i dipendenti indipendentemente dal ruolo, dall'anzianità in azienda e dalla tipologia di contratto sottoscritto.

L'azienda ha affermato che il raggiungimento dei propri obiettivi richiede apprendimento costante, autoconsapevolezza e responsabilità a tutti i livelli dell'organizzazione. A tal fine, si impegnano a valutare regolarmente i propri progressi, a misurare l'impatto delle proprie iniziative e ad apportare le modifiche necessarie per promuovere cambiamenti significativi e duraturi.

### *Esempi e casi studio*

Ferragamo ha integrato la sostenibilità nella propria strategia di crescita dal 2014; nel 2017 l'azienda ha adottato il Piano di Sostenibilità aderendo così all'Alleanza Italiana per l'Economia Circolare.

Il Museo Salvatore Ferragamo è stato il primo ad ottenere la certificazione dello standard internazionale ISO 14064, il processo di rendicontazione delle emissioni di CO2 legate alle proprie attività e ha ottenuto, divenendo capofila di Museimpresa, (socio di Federturismo, Associazione Italiana Archivi d'Impresa e Musei d'Impresa) progetto verde, rendicontando le proprie emissioni con questo standard di certificazione riconosciuto a livello internazionale per i gas serra.

Lo standard ISO 14064 si rivolge a qualsiasi organizzazione o azienda che voglia quantificare le emissioni di gas serra connesse alle proprie attività o a specifici progetti di riduzione, e che voglia comunicare questi dati all'esterno attraverso un processo di reporting verificato o validato da un ente terzo indipendente. I settori interessati sono praticamente tutti, dalle aziende produttive alle organizzazioni di servizi e agli enti della pubblica amministrazione.

Lo standard ISO 14064 supporta le organizzazioni che hanno impostato i propri programmi di sviluppo nella logica della crescita sostenibile e vogliono dimostrare il proprio impegno nel monitorare e ridurre le emissioni di gas serra emesse nell'ambito dei propri processi e servizi.

La norma ISO 14064 è perfettamente integrabile nel sistema di gestione ambientale, e valorizza gli aspetti legati alla gestione delle risorse energetiche e all'efficienza dell'uso dell'energia.

### *Potenziali insidie e sfide*

Da alcuni anni il Museo Ferragamo di Firenze è il primo ambasciatore del tema della sostenibilità nel mondo dei musei aziendali in Italia, visitato ogni anno da migliaia di turisti italiani e stranieri che rimangono affascinati dal racconto dell'evoluzione delle nostre aziende e i loro prodotti.

Il museo ha aderito all'iniziativa green di Museimpresa perché "La creatività è molto importante per il futuro, ma non c'è creatività senza responsabilità e sostenibilità", riportando le parole del direttore generale.

Le fasi dell'iniziativa sono state:

- Consulenza e analisi della realtà specifica del museo aziendale che consente di individuare le peculiarità già in atto sul tema della sostenibilità e le strategie più adeguate.
- Creazione del piano operativo individuale del Museo
- Una volta analizzato il museo nelle sue peculiarità, è stato stabilito un piano operativo esecutivo del progetto con fasi e tempi di realizzazione.
- A seguito dell'analisi iniziale, sono state fornite anche indicazioni pratiche su come abbassare le proprie emissioni o compensarle attraverso l'acquisizione di certificati riconosciuti a livello internazionale che hanno valenza sia ambientale che sociale.
- Avvio del processo di certificazione e ottenimento della norma ISO 14064

Per ottenere la certificazione ISO 14064 ha investito pienamente nel proprio capitale umano attraverso specifici corsi di formazione al fine di individuare le valutazioni sopra menzionate.

### *Benefici e risultati*

Il Gruppo Salvatore Ferragamo è composto da persone altamente competenti, che dimostrano quotidianamente amore e dedizione per il proprio lavoro. Lo sviluppo delle persone è una priorità per Ferragamo, che si impegna ad attrarre nuovi talenti e premiare coloro che ogni giorno contribuiscono con passione al successo del Brand. Il direttore generale ha dichiarato: “Crediamo nelle pari opportunità e investiamo nello sviluppo professionale delle nostre risorse, incoraggiando anche l’iniziativa personale per creare le migliori condizioni di crescita manageriale e tecnica, nel rispetto dei valori storici di appartenenza alla nostra tradizione.

La tutela e la salvaguardia del capitale umano è fondamentale per Ferragamo, che ha consolidato il proprio impegno su questo fronte ottenendo la certificazione ISO 45001 per il perimetro italiano, relativa alla gestione della salute e sicurezza sul lavoro. Nel 2019, inoltre, abbiamo ottenuto la certificazione di responsabilità sociale SA8000 per il perimetro delle attività italiane, una certificazione internazionale che incoraggia le organizzazioni a sviluppare, mantenere e applicare pratiche che prevedano il rispetto dei diritti umani, dei diritti dei lavoratori, la tutela contro lo sfruttamento dei minori, garanzie di sicurezza e salubrità sul lavoro. Ci impegniamo a proteggere il reddito, la salute e l’occupazione dei lavoratori dell’industria tessile, chiedendoci al tempo stesso di lavorare insieme su sistemi di protezione sociale sostenibili per un’industria dell’abbigliamento più equa e resiliente”.

### *Parametri di successo*

Il numero dei visitatori è quadruplicato: dai 10.000 – 12.000 visitatori all’anno degli anni precedenti si è passati a circa 50.000 visitatori. Il crescente numero di visitatori che il museo registra ogni anno porta inevitabilmente un grande ritorno mediatico e promozionale che spinge i curatori a organizzare grandi mostre e collaborazioni come quella tra la fondazione e Orange Fiber, il primo brand al

mondo a produrre tessuti sostenibili dai sottoprodotti del succo di agrumi. Dall'unione di questi due brand è nata un'intera collezione di abiti e accessori, poi esposta al museo di Firenze.

*Fonti esterne:*

<https://museo.ferragamo.com/it/storia-del-museo>



SOSTENIBILITA'

MUSEO

VISITATORI

### Conclusioni

*Il Museo Ferragamo ha vinto la sfida di essere il primo museo a gestire la sostenibilità e a raggiungere uno standard di certificazione riconosciuto per i gas serra. Attraverso una gestione sostenibile delle competenze, il museo ha portato risultati tangibili, sia in termini economici che di marketing. Il management ha condiviso il cambiamento di punto di vista con il proprio personale attraverso una formazione dedicata. Uno dei risultati tangibili è stato che il museo ha registrato più visitatori.*

*“Non lasciare impronte  
nel mondo”*



## 5.2 BEST PRACTICE:

### TVA/T.O. - KEL12 TOUR OPERATOR

#### 5.2.1 Informazioni

Kel 12 è la prima azienda turistica in Italia, settima in Europa, ad ottenere la certificazione B Corp, un risultato che fa parte di un lungo e impegnato percorso che è alla base della filosofia di Kel 12. Vuol dire: Nessun vantaggio diretto per l'operatore, ma creazione di benessere condiviso.

Le B Corp sono un nuovo tipo di business che crea vantaggi per tutte le parti interessate, non solo per gli azionisti. Negli anni hanno lavorato duramente per sensibilizzare i propri viaggiatori e sostenere attività e progetti che abbiano gli stessi obiettivi ma anche valori e principi condivisi. Sono aziende che soddisfano i più alti standard di performance sociale e ambientale verificata, trasparenza pubblica e responsabilità legale per bilanciare profitto e scopo. Le B Corporation certificate sono aziende che si prendono cura delle proprie persone, lavorano per una catena di fornitura più inclusiva e portano la responsabilità sociale delle imprese a un livello superiore.

## 5.2.2 Analisi e visione d'insieme

Il tour operator credeva fermamente nella seguente affermazione: dare priorità alla passione all'interno della tua azienda può aiutarti a creare un ambiente di lavoro sano e felice che puoi trasmettere ai tuoi clienti. L'azienda ha adottato questo principio guida per raggiungere i propri obiettivi e creare prodotti di alta qualità.

### *Principi chiave*

La missione del Tour Operator Kel12 è offrire viaggi etici e sostenibili, siano essi esperienze, incontri con la natura, storia, arte. I loro viaggi sono un'occasione per incontrare la gente, l'altro, il diverso: per farsi conoscere e rispettare. La loro visione è fornire esperienze di viaggio uniche e indimenticabili, proponendo un nuovo modo di essere viaggiatori: responsabile, consapevole e curioso.

### *Esempi e casi studio*

Kel 12 è B Corp. La certificazione B Corp rappresenta una tipologia di business capace di creare benefici per tutti gli stakeholder e non solo per gli azionisti. Si tratta di aziende che soddisfano i più alti standard di prestazione sociale e ambientale verificata, ma anche di trasparenza pubblica e responsabilità legale per bilanciare profitto e scopo.

### *Potenziali insidie e sfide*

“Solo il 3% delle aziende che intraprendono il percorso per ottenere una B Corp – spiega l'amministratore delegato – raggiunge l'obiettivo. Abbiamo completato il viaggio in due anni. Eccellenze e valori oggi riconosciuti che Kel 12 ha sempre praticato fin dagli esordi del brand, seguendo il motto: “Non lasciare impronte nel mondo”.

La sfida era creare un turismo realmente sostenibile e non greenwashing, fortemente connesso alla filosofia dell'azienda. Le B Corp sono un nuovo tipo di business che crea vantaggi per tutte le parti interessate, non solo per gli azionisti.

Kel 12 ha una filosofia di viaggio estremamente organizzata e coinvolgente. Un'idea che nasce nel deserto del Sahara dove vivono i leggendari Kel, le tribù Tuareg. Si dice che siano undici in totale. Ed è dalle sabbie del deserto che nasce il progetto dei Kel 12, la dodicesima tribù. Era il 1978. Una storia pionieristica che in quattro decenni è riuscita a creare itinerari in tutto il mondo, ad aprire percorsi e cammini oggi comuni, ma all'epoca del tutto nuovi.

A seguire la loro filosofia l'amministratore delegato del tour operator. ha dichiarato che:

“In linea con il nostro obiettivo di fornire prodotti e servizi di qualità e valore superiori, siamo ugualmente impegnati a migliorare la vita dei nostri dipendenti. Le persone di Kel 12 sono il fondamento del nostro successo e danno vita ai nostri valori. In Kel 12 promuoviamo un ambiente di lavoro ricco di sicurezza e fiducia. Un aspetto importante del nostro impegno nei confronti dei nostri dipendenti è la nostra politica sui diritti dei dipendenti, che onora i nostri principi e valori e soddisfa gli standard di lavoro a livello internazionale”.

“I nostri dipendenti ritengono se stessi e gli altri dipendenti responsabili di agire con fiducia e integrità, proponendosi come leader e proprietari dell'azienda e di competere in modo efficace, onore e passione per il raggiungimento degli obiettivi. Ritorsioni di qualsiasi tipo non sono coerenti con i nostri valori di integrità e fiducia e, semplicemente, non sono tollerate”.

Il tour operator Kel 12 si impegna a creare un ambiente di lavoro che promuova il dialogo e supporti i dipendenti nella comunicazione di potenziali violazioni. L'azienda ritiene che per la crescita e lo sviluppo personale e professionale delle persone. È fondamentale per ciascun dipendente definire un percorso formativo che gli consenta di accrescere il proprio patrimonio di conoscenze.

La Società pertanto assicura che siano messi a disposizione di tutti i dipendenti alcuni strumenti formativi, sia interni che esterni, avvalendosi anche di enti formativi specifici e di strumenti specifici.

In linea con l'obiettivo di fornire prodotti e servizi di qualità e valore superiori, sono ugualmente impegnati a migliorare la vita dei propri dipendenti. Le persone di

Kel 12 sono la base del loro successo e danno vita ai loro valori. A Kel 12 promuovono un ambiente di lavoro di sicurezza e fiducia.

Un aspetto importante del loro impegno nei confronti dei dipendenti è la politica sui diritti dei dipendenti, che onora i loro principi e valori e soddisfa gli standard internazionali del lavoro.

I dipendenti ritengono sé stessi e gli altri dipendenti responsabili di agire con fiducia e integrità, posizionarsi come leader e proprietari dell'azienda e competere in modo efficace, onorevole e appassionato per raggiungere gli obiettivi. Kel 12 si impegna a creare un ambiente di lavoro che promuova il dialogo e supporti i dipendenti nella comunicazione di potenziali violazioni.

La formazione è garantita a tutti i dipendenti indipendentemente dal ruolo, dall'anzianità in azienda e dalla tipologia di contratto sottoscritto. Oltre a ciò, ciascun dipendente, qualora lo ritenga necessario, avrà la facoltà di proporre e concordare con il proprio responsabile ulteriori iniziative formative che saranno sottoposte all'approvazione della direzione, previo parere del diretto responsabile. La formazione è garantita a tutti i dipendenti indipendentemente dal ruolo, dall'anzianità in azienda e dalla tipologia di contratto sottoscritto.

### *Benefici e risultati*

Per il commercio, questa è una grande opportunità. Il turismo promuove la cultura locale, incoraggia i fornitori locali.

La sostenibilità dei viaggi è un altro aspetto delle proposte di Kel 12 con interventi concreti come l'uso esclusivo di auto elettriche in Botswana o l'incontro con le comunità locali o i progetti di conservazione dei villaggi himalayani e il programma plastic free che permette di risparmiare oltre 250 bottiglie di plastica per ogni gruppo di viaggio.

Inoltre, viaggiare favorisce la crescita sociale.

Per quanto riguarda la performance del singolo dipendente, così come dell'intera organizzazione aziendale, la Società è dotata di un sistema di valutazione della performance di ciascun dipendente che coinvolge tutta l'azienda e garantisce una valutazione a 360°, sia da parte dei superiori che di pari livello e delle persone coordinate.

La metodologia utilizzata comprende i seguenti aspetti:

- la valutazione delle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- la definizione degli obiettivi individuali in termini di risultati e di comportamenti attesi;
- supporto alle singole persone nel miglioramento delle proprie performance;
- valutazione delle prestazioni e comunicazione dei risultati e delle aspettative future del singolo.
- il processo di valutazione coinvolge tutti i dipendenti indipendentemente dal ruolo, dall'anzianità in azienda e dalla tipologia di contratto sottoscritto ed ha cadenza almeno annuale.

#### *Parametri del successo*

Per Kel 12 significa anche restituire una parte degli utili e dei benefici al territorio e all'ambiente che li generano, contribuendo a raggiungere i passi dell'Agenda 2030 e perseguendo la mission aziendale che consiste espressamente nel far scoprire alle persone la bellezza del pianeta .

Kel 12 ha abbracciato nel tempo diversi progetti, tra cui il Water & Beyond legato al problema dell'acqua che coinvolge diversi Paesi e tantissime persone. Il responsabile dell'azienda ha affermato che “il nostro tour operator non produce nulla, ma vogliamo sottolineare l'importanza sia degli obiettivi ambientali che sociali. Il messaggio che vogliamo trasmettere è che puoi essere un'azienda a scopo di lucro caratterizzandoti con un livello più elevato di trasparenza, responsabilità e missione”.

#### *Fonti esterne*

- <https://kel12.com/b-corp/>
- <https://www.mbnews.it/2022/11/kel-12-tour-operator-monza-e-brianza-mbcircle/>



**ESPERIENZA  
TURISTICA**

**EQUILIBRIO**

**BENESSERE**

### *Conclusioni*

Il Tour operator ha voluto tradurre le parole “esperienza turistica” in una realtà tangibile e concreta. Ha ottenuto una prestigiosa certificazione nel mondo dei viaggi che ha portato l'azienda a soddisfare i più alti standard di prestazioni sociali e ambientali verificate ma anche di trasparenza pubblica e responsabilità legale per bilanciare profitto e scopo. Ciò è stato possibile anche grazie alla formazione aggiornata dei dipendenti e alla gestione sostenibile da parte del management.

È un'azienda che ha creato benessere condiviso tra datori di lavoro, dipendenti, clienti in viaggio, luoghi e popolazioni visitate, in netto contrasto con gli esempi di overtourism.

*“Un vero leader è  
capace di interpretare  
e anticipare  
i cambiamenti”*



### 5.3 BEST PRACTICE: DMO - APT Val di Fassa

#### 5.3.1 Informazioni

L'Azienda per il Turismo della Val di Fassa - società cooperativa con funzioni di Destination Management Organization, costituita nel 2003 e finanziata con contributi provinciali e risorse provenienti dall'autofinanziamento - ha sede legale in comune di Canazei.

In ogni paese della valle, da Alba di Canazei a Moena, è presente un ufficio turistico, incaricato di accogliere gli ospiti e assistere gli operatori associati. Guidano i turisti alla scoperta dei luoghi più affascinanti e consigliano esperienze, attività e attrazioni.

#### 5.3.2 Analisi e visione d'insieme

##### *Principi chiave*

L'ente di promozione crede nelle prestazioni e negli impatti del turismo, attraverso la comunicazione, la creazione di un'immagine complessiva e attraente, l'efficienza delle infrastrutture e dei servizi per i visitatori, l'immagine della destinazione, il branding e la promozione. I bisogni diventano opportunità di sviluppo.

##### *Esempi e casi studio*

La Val di Fassa affronta oggi il suo futuro anche attraverso nuove iniziative di brand, come il Leadership Camp organizzato con gli altri stakeholder turistici locali.

Tutti insieme hanno deciso di investire sui giovani con un primo campo esperienziale, riservato a persone tra i 20 e i 35 anni.

Un evento di tre giorni, ideato e organizzato in collaborazione con Care Academy, con l'obiettivo di fornire l'opportunità di apprendere e applicare strumenti utili per scegliere e definire il proprio percorso di leadership, grazie all'utilizzo di contenuti esclusivi legati al ruolo degli individui e il loro potenziale di sviluppo. Si è trattato di un percorso formativo esperienziale, per un apprendimento basato su elementi teorici di base, applicazione pratica e non sono mancati lavori di gruppo.

Secondo il Direttore di questa DMO, lo sviluppo e la crescita della propria leadership è un'esigenza ancora poco percepita da chi ha il compito di individuare obiettivi significativi e guidare le organizzazioni verso performance di successo. È prioritario focalizzare l'attenzione sulle sfide che coinvolgeranno manager e imprenditori in un futuro non troppo lontano, investendo nelle nuove generazioni.

### *Potenziati insidie e sfide*

Il direttore ci ha spiegato quale fosse la sfida per la DMO per aumentare la visibilità e l'attrattività del proprio territorio e ottenere risultati tangibili.

Il direttore dichiara: “Molto spesso siamo sopraffatti dall'effetto di pressioni di breve periodo, troppo concentrati sulla risoluzione pratica delle situazioni piuttosto che sull'origine delle criticità nonché sullo sviluppo di processi e azioni preventive. Ma quando un vero leader appare capace di interpretare e anticipare i cambiamenti mettendo in gioco non solo le sue conoscenze e il suo know-how ma anche la capacità di connettersi con gli altri in modo empatico ed essere fonte di esempio e ispirazione in modo coraggioso e autentico, scopriamo che ne abbiamo davvero bisogno.

Quando tutti riflettiamo sul futuro, ci concentriamo quasi esclusivamente sulle nuove competenze tecniche necessarie, cioè su quelle conoscenze che ci permetteranno di competere in contesti sicuramente cambiati rispetto al presente”.

“Se le competenze tecniche soddisfano i nuovi bisogni dell’economia e della società, persone capaci di leadership integrata e inclusiva con competenze relazionali guideranno questi percorsi creando ambienti di “senso e significato” capaci di ispirare una crescita continua e un miglioramento di tutti gli attori della società sociale contesto.

Era necessaria la capacità di visione e allo stesso tempo l'autorevolezza per affrontare e gestire il cambiamento, partendo da una consapevolezza che nasce dal ruolo e dalla responsabilità, non solo tecnica ma anche sociale, che si gioca nella propria azienda e nel territorio in questione. che opera.”

### *Benefici e risultati*

L'amministratore ha inoltre riconosciuto la necessità di avvalersi di competenze specialistiche esterne sia per una questione di costi sia per sopperire alla carenza di personale interno con particolari e specifiche competenze tecniche. Pertanto, i vertici della DMO hanno deciso di affidarsi ad un esperto di comunicazione esterno. La DMO della Val di Fassa ha deciso di confermare la collaborazione con Incubeta, leader riconosciuto a livello internazionale nel marketing digitale, per la gestione delle campagne online. La collaborazione nata nel 2022 è stata confermata dalla vittoria della gara media conclusasi ad aprile 2023.

Fedeli alla propria mission “Upgrade your Growth”, i cardini dell’approccio strategico di Incubeta sono da attribuire ai temi dell’automazione, della proprietà dei dati, dell’internalizzazione degli acquisti media, grazie ad un approccio consulenziale volto a guidare le aziende nella scelta delle soluzioni tecnologiche e medialiali più adatti ai loro obiettivi di marketing.

L’incarico prevede la gestione per un anno, con rinnovo per il secondo anno, dell’implementazione della strategia digitale con attività media cross-channel che spaziano dai social media a pagamento (Facebook, Instagram, TikTok), alla ricerca a pagamento, al programmatic (display , rich media, DOOH, audio digitale, radio digitale, CTV) con una forte attenzione ad una corretta strategia media e dati per identificare il giusto target di riferimento.

“Abbiamo scelto Incubeta in virtù del suo essere un partner digitale, che storicamente vanta un elevato know-how sulla tecnologia Google”, sottolinea il direttore dell’Apt Val di Fassa, “e un approccio full funnel al media mix modeling, che consente di comunicare sia per finalità di brand awareness che

per gli interessi e le passioni del potenziale pubblico della destinazione".

"Ci ha convinto l'approccio full funnel e abbiamo apprezzato anche la dashboard automatizzata che ci permette di monitorare in tempo reale l'andamento delle varie attività e di poter intervenire nelle ottimizzazioni necessarie alle diverse attività di comunicazione", aggiunge il Marketing e Responsabile della Comunicazione dell'Apt.

"Siamo entusiasti della collaborazione che si è instaurata in questi due anni e orgogliosi della rinnovata fiducia nelle proprie attività di comunicazione che ci ha accordato la Val di Fassa, APT d'eccellenza, che sta innovando l'offerta turistica", ha aggiunto l'Incubeta Direttore Commerciale: "Ci sentiamo parte della sfida del brand e insieme al team stiamo costruendo il miglior approccio strategico per scrivere un'altra pagina di successo e innovare la comunicazione turistica."

Nel corso del 2022 Incubeta aveva già supportato la Val di Fassa nella strutturazione di un percorso di maturità digitale, negli ambiti martech, data & analytics, training (training) e pay media (paid search, paid social, programmatic web, dooh).

### *Parametri del successo*

Il calo di prenotazioni lamentato in altre località del Trentino in Val di Fassa non si è fatto sentire, ci sono stati 600mila visitatori nel solo mese di luglio, in linea con il 2022.

Resistono e crescono gli stranieri, mentre l'aumento dei prezzi diminuisce la capacità di spesa delle famiglie. Ma sono proprio le famiglie a non voler rinunciare alla montagna per la soddisfazione degli installatori. Nonostante aumenti di prezzo nell'ordine del 10%, spiega il presidente del consorzio, i tornelli macinano ingressi. A salvare la stagione è soprattutto l'ospitalità extralberghiera con la tendenza ormai consolidata a prenotare all'ultimo minuto e per pochi giorni.

### *Fonti esterne*

- <https://www.fassa.com/en/tourist-information-offices>
- <https://www.engage.it/agenzie/incubeta-vince-la-gara-e-si-conferma-partner-per-le-campagne-online-della-val-di-fassa.aspx>



SENSO e  
SIGNIFICATO

LEADERSHIP  
INCLUSIVA

GIOVANI

### *Conclusioni*

L'Azienda Turistica Val di Fassa ha scommesso sul successo creando ambienti dotati di "senso e significato". Per raggiungere questo obiettivo è inteso che non bastano competenze tecniche ma servono persone capaci di leadership integrata e inclusiva con doti relazionali. Ha organizzato corsi ad hoc dedicati ai giovani che si affacciano al mondo del lavoro.

*“Lavoriamo insieme come una comunità di talento”*



## 5.4 BEST PRACTICE: PRINCIPE DI SAVOIA HOTEL, DORCHESTER COLLECTION IN MILAN

### 5.4.1 Informazioni

L'Hotel Principe di Savoia, conosciuto più semplicemente come Principe, è uno storico albergo milanese.

Quando l'hotel aprì per la prima volta come "Principe" nel 1927, la piazza prescelta si trovava alla periferia del "cuore" di Milano, ma la posizione vicino alla Stazione Centrale lo rendeva perfettamente posizionato per i fiorenti magnati dell'epoca. La posizione dell'hotel è centrale, a pochi passi dal quartiere di Porta Nuova, di recente costruzione, con la sua architettura mozzafiato, e dalle vivaci gallerie e studi d'arte del quartiere di Brera, amante dell'arte. Nel 2003 l'hotel è stato acquisito dalla Dorchester Collection, una società con sede a Londra interamente controllata dalla Brunei Investment Agency.

### 5.4.2 Analisi e visione d'insieme

#### *Principi chiave*

La direzione dell'hotel ha abbracciato la filosofia del marchio: “Insieme lavoriamo come una comunità di talento con una passione condivisa e un impegno reciproco e verso i nostri affezionati ospiti. Lo facciamo in uno scenario di hotel eccezionali, ricchi di storia, glamour e storie, che forniscono il palcoscenico perfetto per le nostre persone altrettanto eccezionali”.

### *Esempi e casi studio*

In un momento storico in cui le risorse umane rappresentano una delle maggiori criticità dell'ospitalità, per il Direttore Generale del 'Principe' di Milano la priorità non cambia, dichiarando che un team motivato e di valore è l'arma vincente in albergo.

E soprattutto è un manager che ha le idee chiare su come dovrebbe essere la gestione di una struttura di fascia alta: "Chi gestisce una macchina complessa, come un albergo, è una squadra da 'allenare' e guidare nel modo giusto" Ho sempre cercato di creare intorno a me un team di persone motivate e di valore, con cui lavorare nella stessa direzione per raggiungere gli obiettivi dell'hotel e dell'azienda. Se il personale è motivato, i risultati arrivano automaticamente e i clienti lo percepiscono immediatamente."

### *Potenziiali insidie e sfide*

Il direttore generale ha spiegato come sta gestendo l'attuale sfida relativa alla complessità del personale. La filosofia Dorchester è incentrata sullo sviluppo delle persone e investiamo in modo significativo lungo l'intero flusso delle risorse umane: prima per la selezione e poi per la gestione e la formazione. Il direttore generale ha dichiarato: "Cerchiamo di dare a tutti la possibilità di crescere, sia nella stessa struttura, sia spostandosi in altre del gruppo. La gestione diretta delle risorse è l'elemento cruciale della nostra ricetta di ospitalità di lusso: personale motivato, ospiti soddisfatti, fatturato in aumento. Dietro questa visione c'è un grande impegno per la formazione e il lavoro sul campo. Un percorso che diventa più semplice quando, come accade da noi, c'è un'importante struttura aziendale dedicata alle HR e c'è il know-how del management che sa portare avanti questo modus operandi. Il nostro personale ha l'opportunità di seguire fino a 13 corsi di "apprendimento" che consentono loro di fare ogni volta un passo avanti e migliorare le proprie capacità e carriera. Anche il monitoraggio del flusso di lavoro rientra in questo complesso sistema per capire se le persone sono adatte a quello che fanno e se sono contente di farlo. La loro soddisfazione è il primo passo nel nostro percorso verso il successo: sono la prima interfaccia che l'ospite deve trovare soddisfacente".

### *Parametri del successo*

Grazie all'investimento nel capitale umano sono in grado di rispondere alle richieste degli ospiti degli hotel di lusso.

Per il tema della formazione e della soddisfazione delle risorse umane, essere in un gruppo numeroso è cruciale. L'azienda, infatti, non solo sviluppa piani per le diverse strutture, ma sviluppa anche un'accademia interna, a Londra, creata per costruire nelle persone competenze uniche da valorizzare per creare ospitalità di lusso. È una scuola d'élite, tanto da gestire programmi di formazione del personale anche per aziende esterne, dalle compagnie aeree alle società di servizi, dal Regno Unito all'Arabia Saudita. Avere alle spalle una grande azienda alberghiera è fondamentale perché ha una forza industriale che le piccole strutture familiari, che sono ancora il modello italiano prevalente, non possono avere. Questi ultimi, pur essendo alberghi "gioiello" per storia e posizione, rimangono invariati per qualità della formazione e selezione del personale. La direzione dell'hotel si assicura di avere personale ben preparato, cortese e attento ai dettagli. Una delle chiavi dell'ospitalità di lusso è un servizio eccezionale, così come offrire un servizio personalizzato, anticipando le esigenze dei clienti e superando le loro aspettative, essendo disponibili, professionali e rispondendo prontamente alle richieste dei clienti. Ogni dettaglio dovrebbe essere curato per creare un'esperienza di lusso. Per distinguerti dalla concorrenza, offrire servizi esclusivi ed unici. Questi possono includere trattamenti termali di lusso, servizi di portineria personalizzati, esperienze culinarie raffinate o accesso a servizi e strutture esclusivi. Prova a creare un pacchetto di servizi che soddisfi le esigenze e i desideri dei clienti più esigenti.

### *Benefici e risultati*

L'hotel è così riuscito a realizzare l'employer branding, cioè a costruirsi una buona reputazione come datore di lavoro in grado di attrarre candidati qualificati.

L'hotel si assicura di offrire condizioni di lavoro e pacchetti retributivi competitivi, promuovere un ambiente di lavoro positivo e offrire opportunità di sviluppo e crescita professionale. Inoltre, sfruttare i canali di comunicazione e marketing per promuovere l'immagine dell'azienda come datore di lavoro desiderabile nel settore del turismo.

La direzione dell'hotel si è assicurata di avere uno staff ben preparato, cortese e attento ai dettagli. Una delle chiavi dell'ospitalità di lusso è un servizio eccezionale, così come offrire un servizio personalizzato, anticipando le esigenze dei clienti e superando le loro aspettative, essendo disponibili, professionali e rispondendo prontamente alle richieste dei clienti. Ogni dettaglio è stato curato per creare un'esperienza di lusso. Per distinguersi dalla concorrenza, l'hotel offre servizi esclusivi ed unici, cercando di creare un pacchetto di servizi che soddisfi le esigenze ed i desideri della clientela più esigente.

L'ospitalità in questo hotel è un insieme di elementi complessi che devono essere mixati e curati al meglio per consentire ad ogni ospite di essere completamente soddisfatto del proprio soggiorno. Tutti questi fattori devono essere non solo al top ma anche omogenei tra loro per fornire il massimo livello di servizio in tutte le diverse aree: room reception, sleep style, concierge, f&b, eventi, esperienze, socialità. Oggi sul mercato non basta offrire una tradizione di ospitalità di lusso e l'hotel fa sì che questa esperienza abitativa venga rivisitata anche nell'ottica del gusto contemporaneo del cliente.

Per il cliente che arriva l'atmosfera deve essere sempre la stessa, mentre in termini di offerta e soluzioni deve essere costantemente rinnovata e avvicinata ai gusti attuali.

Un ulteriore plus che risponde all'odierno gusto post-pandemia dello stare all'aria aperta, e che ci ha permesso di migliorare la nostra offerta per MICE ed eventi sociali, creando uno spazio 'ibrido', fruibile contemporaneamente all'esterno e all'interno, capace di regalare agli organizzatori di eventi una gamma di possibilità sempre più ampia. Tanto che il fatturato di questo settore è cresciuto moltissimo nell'ultimo periodo ed è arrivato oggi a rappresentare il 50% dell'intero fatturato della ristorazione. Dal punto di vista economico si tratta di un ottimo valore che ci permette di ottenere una crescita del fatturato.

#### *References and external resources*

<https://hotellerie.pambianconews.com/2023/11/13/accoglienza-di-lusso-la-forza-e-nel-team/>



CAPITALE  
UMANO

LUXURY

REPUTATION

*Conclusioni*

Pur essendo parte strutturata di un grande gruppo, l'hotel, grazie al modo in cui ha personalizzato la politica del gruppo nei confronti del capitale umano, è riuscito a rispondere alle esigenze e alle richieste di una clientela di lusso "estrosa". Ha diversificato la propria offerta attraverso una formazione mirata e meticolosa dei dipendenti. Ha realizzato l'employer branding, ovvero si è costruito una buona reputazione come datore di lavoro per attrarre candidati qualificati.

*“Per noi è essenziale  
cambiare la percezione  
del lavoro nella  
ristorazione”*



## 5.5 BEST PRACTICE:

### FOOD & BEVERAGES - FEDE GROUP

#### 5.5.1 Informazioni

Fede Group nasce nel 2004 dall'intuizione e dall'esperienza di Marcello Forti. Nel 2019, dopo 15 anni di ottime performance e di crescita costante, il fondo Industria 4.0 Found, il nuovo veicolo di Quadrivio Group, entra come azionista nella società per sostenerne l'espansione in Italia e all'estero.

FHG è la società sorella di Fedegroup che unisce una forte esperienza nel food&beverage e una grande capacità manageriale nel settore dell'ospitalità. Con FHG Fedegroup punta a crescere nel settore alberghiero garantendo ai clienti la gestione completa della struttura, introducendo offerte innovative in termini di ospitalità e puntando su una ristorazione d'eccellenza indissolubilmente legata al concetto di ospitalità, benessere e cura dei dettagli. Sono stati tra i primi a pensare agli alberghi come luoghi aperti, senza porte, punti di riferimento nelle città capaci di attrarre con la loro offerta food&beverage un pubblico sempre più vasto e di passaggio.

#### 5.5.2 Analisi e visione d'insieme

##### *Principi chiave*

Il principio guida fondamentale è incoraggiare e premiare l'intraprendenza dell'azienda per aiutare i dipendenti a diventare più autosufficienti e innovativi.

### *Potenziali insidie e sfide*

Sono più di 200 i posti di lavoro che Fedegroup, azienda leader nei servizi di ristorazione in outsourcing per il settore alberghiero, offre. L'azienda ricerca chef, sous chef, chef, commis, restaurant manager, F&B manager, maître, chef de rang e camerieri da inserire presso le strutture dei clienti. Sono circa 120 le posizioni aperte per il Nord, 50 per il Centro, aree in cui Fedegroup concentra il proprio business, e 40 per il Sud Italia, per supportare l'espansione del Gruppo e le nuove aperture previste nelle prossime settimane. Ai dipendenti viene offerta la possibilità di soggiornare all'interno delle strutture o in prossimità delle stesse, con alloggi dedicati al personale o coprendo le spese di alloggio per chi si sposta dalla propria residenza per assumere ruoli nei vari ristoranti.

“Per noi è fondamentale cambiare la percezione dell’occupazione nelle strutture di ristorazione e superare la dinamica dei contratti a chiamata e dei lavori occasionali e stagionali – spiega il direttore HR di Fedegroup -. Fedegroup, anche grazie a Ho.Re.Camp, il suo progetto gratuito di formazione on the job, si posiziona sempre più come un talent garden nel segmento dell'ospitalità: le persone che entrano nel nostro team e nei nostri ristoranti si distinguono per passione e curiosità verso le dinamiche del settore, e sono accompagnati nella loro crescita con corsi di aggiornamento, formazione continua e la possibilità di sperimentare tutte le diverse realtà gestite dalla nostra azienda. Questo ci rende unici sul mercato e ci permette di formare figure professionali complete a 360 gradi.” Oltre alla classica crescita verticale delle competenze, l'azienda prevede una mobilità trasversale acquisendo le capacità fondamentali per soddisfare il pubblico di un relais a 5 stelle, un ristorante guidato da una stella Michelin, un caffè storico e un franchising, dentro e fuori l'albergo". Tutto questo senza mai cambiare azienda. A confermare la bontà della nostra scelta è la continua richiesta da parte di aziende dello stesso mercato di personale preparato con esperienza nelle nostre strutture" continua il responsabile HR.

### *Benefici e risultati*

Per questo motivo il loro team di chef si impegna a proporre menù sempre nuovi, selezionando materie prime stagionali e italiane e intraprendendo un percorso di crescita continua attraverso corsi di formazione e formazione in sede capaci di soddisfare le esigenze di ogni tipologia di pubblico. I loro valori sono: Made in Italy, Formazione, Affidabilità, Ospitalità, Professionalità, Passione, Competenza, Innovazione.

Fedegroup trae la sua forza dall'indiscutibile valore rappresentato dal capitale umano. Un'azienda fatta di uomini e donne che lavorano ogni giorno per il successo comune della nostra azienda. Per questo sono costantemente impegnati a garantire iniziative utili ad implementare il benessere e la motivazione dei nostri collaboratori.

Un'iniziativa fatta di benefit e bonus "su misura" che coprono un'ampia gamma di esigenze personali e familiari, dai contributi per coprire le bollette elevate al rimborso delle spese per l'iscrizione e la frequenza scolastica - dall'asilo nido ai master universitari -, dal voucher per prestazioni sanitarie al rimborso degli interessi su prestiti e mutui, dai versamenti integrativi al fondo pensione ai voucher per attività ricreative e culturali.

### *Parametri del successo*

È stato strutturato un piano dettagliato per garantire stabilità e sostegno concreto.

Ho.Re.CaMp, è il progetto su misura di Fedegroup che eroga formazione personalizzata, a costo zero, interamente finanziata da specifiche misure di incentivazione al lavoro. Grazie alla collaborazione di numerose aziende partner, Ho.Re.CaMp si rivela uno strumento concreto messo a disposizione delle aziende che cercano professionisti motivati e formati e di tutti quei giovani che desiderano entrare nel mondo della ristorazione e dell'ospitalità.

### *References and external resources*

- <https://www.ilsole24ore.com/art/ristorazione-outoutsourcing-fedegroup-offre-piu-200-posti-lavoro-AFnbkEw>
- <https://www.fedegroup.it/it/people-caring.html#people-caring>



TAILOR MADE

INCENTIVE

FORMAZIONE  
PERSONALIZZATA

*Conclusioni*

L'azienda ha affrontato la sfida di coniugare una forte esperienza nel food&beverage e una grande capacità manageriale nel settore dell'ospitalità. Hanno raggiunto il risultato attraverso un progetto "tailor made" che prevede una formazione personalizzata, a costo zero, interamente finanziata da specifiche misure di incentivazione al lavoro.

Uno dei risultati più evidenziati è un valore indiscutibile rappresentato dal capitale umano.

## SINTESI COMPETENZE

# Una forza lavoro qualificata è essenziale per la crescita sostenibile della competitività del settore turistico



I risultati presentati in questo rapporto fungono da tabella di marcia per politici, educatori e parti interessate del settore per collaborare efficacemente nel plasmare il futuro dello sviluppo della forza lavoro turistica.

In sostanza, i rapporti PANTOUR sui profili delle competenze nazionali fungono da invito all'azione, esortando le parti interessate a dare priorità alle iniziative di miglioramento delle competenze e ad abbracciare pratiche innovative per garantire il successo continuo e la resilienza dell'industria del turismo negli anni a venire.

---

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

---

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

---

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

---

*The research design for this report was approved by the Ethics Board of Breda University of Applied Sciences (NL) with reference number BUas-RERB-23-03-Pantour-*



 **PANTOUR**  
PACT FOR NEXT TOURISM GENERATION SKILLS

<https://nexttourismgeneration.eu/pantour/>



**Co-funded by  
the European Union**

Finanziato dall'Unione europea. I punti di vista e le opinioni espresse sono tuttavia esclusivamente quelli dell'autore o degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura europea (EACEA). Né l'Unione Europea né l'autorità che concede il finanziamento possono essere ritenute responsabili.

## BIBLIOGRAFIA e SITOGRAFIA

- ANESV (Associazione Nazionale Esercenti Spettacoli Viaggianti) Recuperati da [www.anesv.it](http://www.anesv.it) Ultimo accesso 9 Febbraio 2024
- Banca d'Italia, *Tavole dati turismo* Recuperati da <https://www.bancaditalia.it/statistiche/tematiche/rapporti-estero/turismo-internazionale/tavole/index.html> Ultimo accesso 9 Febbraio 2024
- CDP (Cassa Depositi e Prestiti). (2018) *Innovazione e hospitality: quali leve per la competitività del turismo in Italia?* [https://www.cdp.it/resources/cms/documents/2019-12-12\\_CDP\\_Ricerca\\_Innovazione%20del%20turismo.pdf](https://www.cdp.it/resources/cms/documents/2019-12-12_CDP_Ricerca_Innovazione%20del%20turismo.pdf) Ultimo accesso 9 Febbraio 2024
- ENIT Agenzia Nazionale del Turismo. Recuperati da <https://www.enit.it/en/italian-dmo> Ultimo accesso 9 Febbraio 2024
- Europea Commissione. (2022) *Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI) 2022 Italia*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/it/policies/desi> Ultimo accesso 9 Febbraio 2024
- Eurostat, Tourism — Overview. Recuperati da <https://ec.europa.eu/eurostat/web/tourism/overview> ultimo accesso 9 Febbraio 2024
- European Travel Commission (2022) *Sustainable Travel in an era of disruption: Impact of Covid19 on sustainable tourism attitudes*. <https://etc-corporate.org/uploads/2022/01/Impact-of-COVID-19-on-Sustainable-Tourism-Attitudes.pdf/>
- Ibis world, (updated 2021, January 29) *Travel Agencies in Italy - Industry Statistics 2008–2027*. <https://www.ibisworld.com/italy/industry-statistics/travel-agencies/4200/> Ultimo accesso 9 Febbraio 2024
- ISNART Centro Studi (2022) *Osservatorio sull'Economia del Turismo delle Camere di Commercio, La complessità del turismo impone nuovi dati e strumenti di lettura*. <https://www.isnart.it/analisi> Ultimo accesso 9 Febbraio 2024

- Italia Domani, *Digitalisation, innovation, competitiveness, culture and tourism*. <https://italiadomani.gov.it/content/sogei-ng/it/en/il-piano/missioni-pnrr/digitalizzazione-e-Innovazione.html> Ultimo accesso 9 Febbraio 2024
- ISTAT (Istituto Nazionale di Statistica) (April 2022) *Viaggi e vacanze in Italia e all'estero*. <https://www.istat.it/it/archivio/turisti> Ultimo accesso 9 Febbraio 2024
- ISTAT (Istituto Nazionale di Statistica) (2021, Gennaio 29) *Travel Agencies in Italia – Statistiche del settore 2008–2027*. Recuperati da: <https://www.ibisworld.com/italy/industry-statistics/travel-agencies/4200/> Ultimo accesso 9 Febbraio 2024
- ISTAT (Istituto Nazionale di Statistica) (Dicembre 20, 2023). *Annuario Statistico Italiano 2023*. <https://www.istat.it/storage/ASI/2023/capitoli/C19.pdf> Ultimo accesso 9 Febbraio 2024
- Lang Tiziana (ANPAL Ricercatrice), *Il Settore del Turismo in Italia verso la sostenibilità verde e digitale*. *Rivista Microcredito*. <https://rivista.microcredito.gov.it/opinioni/archivio-opinioni/1020-il-settore-del-turismo-in-italia-verso-la-sostenibilit%C3%A0-verde-e-digitale.html/>
- Laratta Andrea, (2022, June 18) *Istat tourism data 2021: recovery, but numbers far from 2019*, *Finestre sull'arte* <https://www.finestresullarte.info/en/tourism/istat-tourism-data-2021-recovery-but-numbers-far-from-2019/>
- Ministero dell'Istruzione e del Merito. *Piano nazionale scuola digitale*. <https://scuoladigitale.istruzione.it/pnsd/> Ultimo accesso 9 Febbraio 2024
- Ministero del Turismo (2020) *Tourism Digital Hub*. <https://www.ministeroturismo.gov.it/tourism-digital-hub/> Ultimo accesso 9 Febbraio 2024
- Ministero del Turismo (2016) *Piano strategico del turismo 2017-2022*. <https://www.ministeroturismo.gov.it/wp-content/uploads/2021/11/Piano-Strategico-del-Turismo-2017-2022.pdf> Ultimo accesso 9 Febbraio 2024
- Ministero del Turismo (2022) *Piano strategico del turismo 2023-2027*. <https://www.simtur.it/smart-life/leggi-e-norme/piano-strategico-del-turismo-2023-27-i-cinque-pilastri/> Ultimo accesso 9 Febbraio 2024
- OECD (2018) *Italy: Review of Issues and Policies*. [https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/oecd-studies-on-tourism-italy/education-and-training-For-tourism-in-italy\\_9789264114258-11-en/](https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/oecd-studies-on-tourism-italy/education-and-training-For-tourism-in-italy_9789264114258-11-en/)

<https://www.oecd.org/skills/nationalskillsstrategies/Diagnostic-report-Italy.pdf/>

Ultimo accesso 9 Febbraio 2024

- Oecd (2020) *Tourism Trends and Policies 2020*. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/3d4192c2-en/index.html?itemId=/content/component/3d4192c2-en#:~:text=The%20future%20vision%20for%20Italianoffer%20%20underpinned%20%20by%20%20local%20businesses/> Ultimo accesso 9 Febbraio 2024
- UNWTO United Nations World Tourism Organisation (May 2023). *World Tourism Barometer (English version) Volume 21 Issue 2*. <https://www.e-unwto.org/loi/wtobarometereng/> Ultimo accesso 9 Febbraio 2024
- UNWTO United Nations World Tourism Organisation (January 2023). *World Tourism Barometer (English version) Volume 21 Issue 1*. <https://www.e-unwto.org/loi/wtobarometereng/> Ultimo accesso 9 Febbraio 2024
- UNWTO United Nations World Tourism Organisation (November 2022). *World Tourism Barometer (English version) Volume 20 Issue 6*. <https://www.e-unwto.org/loi/wtobarometereng/> Ultimo accesso 9 Febbraio 2024
- UNWTO United Nations World Tourism Organisation (September 2022). *World Tourism Barometer (English version) Volume 20 Issue 5*. <https://www.e-unwto.org/loi/wtobarometereng/> Ultimo accesso 9 Febbraio 2024
- UNWTO United Nations World Tourism Organisation (July 2022). *World Tourism Barometer (English version) .Volume 20 Issue 4*. <https://www.e-unwto.org/loi/wtobarometereng/> Ultimo accesso 9 Febbraio 2024
- UNWTO United Nations World Tourism Organisation (May 2022). *World Tourism Barometer (English version).Volume 20 Issue 3*. <https://www.e-unwto.org/loi/wtobarometereng/> Ultimo accesso 9 Febbraio 2024
- UNWTO United Nations World Tourism Organisation (March 2022). *World Tourism Barometer (English version).Volume 20 Issue 2*. <https://www.e-unwto.org/loi/wtobarometereng/> Ultimo accesso 9 Febbraio 2024
- UNWTO United Nations World Tourism Organisation (January 2022). *World Tourism Barometer (English version) Volume 20 Issue 1*. <https://www.e-unwto.org/loi/wtobarometereng/> Ultimo accesso 9 Febbraio 2024
- WTTC World Tourism Travel Council (2011) *Italy report 2012*. <https://wttc.org/research/economic-impact/>

- WTTC World Tourism Travel Council (2012) *Italy report 2013*.  
<https://wttc.org/research/economic-impact/>
- WTTC World Tourism Travel Council (2013) *Italy report 2014*.  
<https://wttc.org/research/economic-impact/>
- WTTC World Tourism Travel Council (2014) *Italy report 2015*.  
<https://wttc.org/research/economic-impact/>
- WTTC World Tourism Travel Council (2015) *Italy report 2016*.  
<https://wttc.org/research/economic-impact/>
- WTTC World Tourism Travel Council (2016) *Italy report 2017*.  
<https://wttc.org/research/economic-impact/>
- WTTC World Tourism Travel Council (2017) *Italy report 2018*.  
<https://wttc.org/research/economic-impact/>
- WTTC World Tourism Travel Council (2018) *Italy report 2019*.  
<https://wttc.org/research/economic-impact/>
- WTTC World Tourism Travel Council (2022, May 26) *Italy's Travel & Tourism could reach pre-pandemic levels next year. WTTC press release.* <https://wttc.org/news-article/travel-and-tourism-sector-shows-strong-recovery-in-italy> Ultimo accesso 9 Febbraio 2024

## Appendice 1.

### Esempi di centri formativi per il digitale

Istituto Tecnico Superiore del turismo e dell'ospitalità dell'eccellenza italiana – International Academy of Tourism and Hospitality (IATH) ITES “Caio Plinio Secondo” Bergamo
Website: <a href="https://iath.it/it/">https://iath.it/it/</a>
Fondazione del Turismo e dell'Ospitalità – IATH Cernobbio
<a href="https://www.fondazionetab.it/">https://www.fondazionetab.it/</a>
Fondazione Istituto Tecnico Superiore per le Tecnologie Innovative per i Beni e le Attività Culturali – Turismo – Marche ITE “C. Battisti” Fano
<a href="https://www.itsturismomarche.it/">https://www.itsturismomarche.it/</a>
Fondazione Istituto Tecnico Superiore per tecnologie innovative per i beni e le attività culturali – Turismo Arte e Beni culturali ITT “Marco Polo” Firenze
<a href="https://www.fondazionetab.it/">https://www.fondazionetab.it/</a>
Istituto Tecnico Superiore Regionale della Puglia per lo Sviluppo dell'Industria dell'Ospitalità e del Turismo Allargato IISS “A. De Pace” Lecce
<a href="https://www.itsturismo.it/">https://www.itsturismo.it/</a>
Fondazione ITS Innova Professioni ITT “Artemisia Gentileschi” Milano
<a href="https://innovaprofessioni.it/">https://innovaprofessioni.it/</a>
Fondazione ITS per le tecnologie innovative per i Beni e le attività Culturali e Turistiche ISIS “Giustino Fortunato” Napoli
<a href="https://itsbact.edu.it/">https://itsbact.edu.it/</a>
Fondazione ITS Turismo per le tecnologie innovative, i beni e le attività culturali Roma
<a href="https://www.itsturismoroma.it/">https://www.itsturismoroma.it/</a>
Fondazione ITS Turismo e Benessere Rimini
<a href="https://www.itsturismoebenessere.it/">https://www.itsturismoebenessere.it/</a>
Fondazione ITS per le attività tecnologiche innovative per i beni e le attività culturali della Provincia di Siracusa “Archimede”
<a href="https://www.its-fondazionearchimede.it">https://www.its-fondazionearchimede.it</a>
Fondazione ITS Turismo e Attività Culturali Torino

<a href="https://its-turismopiemonte.it">https://its-turismopiemonte.it</a>
<p>Tipologia di ente formativo:  ITS, Istituto Tecnico Superiore</p> <p>Esistono diversi corsi offline/online offerti congiuntamente da tutte le istituzioni a livello di diploma secondario superiore/università/ bachelor e master.</p>
<p>Tipi di competenze coperte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● alfabetizzazione informatica generale</li> <li>● utilizzo delle applicazioni di base per l'ufficio (elaborazione di testi, uso di fogli di calcolo, software di presentazione)</li> <li>● e-mail e chat</li> <li>● Capacità di inserimento dati</li> <li>● Utilizzo dei social media</li> <li>● marketing e comunicazione online</li> </ul>
<p>Modalità fruizione:  Online e in presenza</p>

<p>Tipologia di enti formativi:  ITS/Università/Accademie</p> <p>Istituzioni pubbliche e private</p>
<p>Website:  <a href="https://fareturismo.it/corsi-di-laurea/">https://fareturismo.it/corsi-di-laurea/</a></p>
<p>Tipi di competenze coperte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● analisi commerciale digitale e processo decisionale guidato dai dati (aumento dell'offerta di servizi turistici personalizzati e adozione di strumenti di gestione delle destinazioni basati sui dati);</li> <li>● capacità di inserimento dati</li> <li>● scienza dei dati;</li> </ul>
<p>Modalità fruizione:  Online e in presenza</p>

## Appendice 2. Esempi di centri formativi per il 'Green'

Nomi: Bergamo Progettazione e Gestione dei Sistemi Turistici
<a href="https://www.unibg.it/ugov/degree/190">https://www.unibg.it/ugov/degree/190</a>
Firenze Scuola di Economia e Management Progettazione dei Sistemi Turistici
<a href="https://www.dsts.unifi.it/">https://www.dsts.unifi.it/</a>
Bari Economia, Management e Diritto dell'Impresa Progettazione e Management dei Sistemi Turistici e Culturali
<a href="http://www.uniba.it/didattica/corsi-di-laurea/2017-2018/progettazione-e-management-dei-sistemi-turistici-e-culturali">http://www.uniba.it/didattica/corsi-di-laurea/2017-2018/progettazione-e-management-dei-sistemi-turistici-e-culturali</a>
Messina Economia Scienze Economico-Aziendali LM-77 Management del Turismo e dell'Ambiente
<a href="http://www.unime.it/it/cds/management-del-turismo-e-ambiente">http://www.unime.it/it/cds/management-del-turismo-e-ambiente</a>
Roma Luiss Guido Carli Luiss School of Government Turismo e Territorio: Economia, Marketing, Ecosostenibilità
<a href="http://www.luiss.it/ammissione/offerta-formativa/master-in-turismo-e-territorio-economia-marketing-ecosostenibilit%C3%A0">http://www.luiss.it/ammissione/offerta-formativa/master-in-turismo-e-territorio-economia-marketing-ecosostenibilit%C3%A0</a>
Tipologia di enti formativi: ITS/Università/Accademie Istituzioni pubbliche e private
Covered skills types: <ul style="list-style-type: none"><li>• identify the influence of environmental conditions to safety of tourists and prevent the potential risks</li><li>• assess and create solutions to combat the change in environmental resources used in product development</li><li>• promote the sustainability of transport from tourists' and supply chains' perspective</li><li>• set environmental objectives</li><li>• integrate the specifics of environmental legislation into company's actions</li><li>• adopt an environmental management system to plan, act, and monitor</li><li>• apply and manage sustainability certification schemes</li><li>• use digital technologies to integrate smartness and sustainability</li></ul>

- redesign supply chains
- increase cooperation with the local stakeholders

Modalità fruizione:

Online e in presenza

### **Appendice 3. Esempi di centri formativi per competenze socio culturali**

Nomi di enti formativi:

Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale

Dipartimento di Economia e Giurisprudenza Cassino

Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale

Dipartimento di Economia e Giurisprudenza Cassino

Master of Science in Global Economy and Business - Corso di Laurea Magistrale in Global Economy and Business

24ORE Business School

CUOA Business School

Website:

<https://fareturismo.it/istruzione-tecnica-superiore/>

<https://fareturismo.it/corsi-di-laurea/>

<https://fareturismo.it/master-universitari-turismo/>

<https://www.unicas.it/siti/corsi/global-economy-and-business/courses/soft-skills.aspx/>

<https://www.24orebs.com/hr-lavoro-e-sviluppo-manageriale/master-universitario-hr-management-digital-skills-master-online-10594/>

<https://www.cuoa.it/ita/formazione/corsi-executive/human-resource-management/>

Tipologia di enti formativi:

ITS/Università/Accademie

Istituzioni pubbliche e private

Tipi di competenze coperte:

- abilità interpersonali e intrapersonali;
- pensiero critico e innovativo;
- cittadinanza globale;
- capacità di apprendimento permanente;
- capacità di gestire le relazioni personali, dimostrare empatia e cooperare con gli altri;
- mostrare un atteggiamento positivo, rispetto, inclusività e sensibilità interculturale;
- stabilire adeguate capacità di contatto e di ascolto attivo;
- competenze che promuovano un progresso sociale che riconosca i bisogni di tutti;
- offerta di turismo accessibile per persone con disabilità;
- comprensione interculturale, sostegno alla diversità, all'uguaglianza di genere e razziale;
- promuovere salari e condizioni di lavoro equi nel turismo.