

Le professioni nel settore turismo



in collaborazione con



LE PROFESSIONI NEL SETTORE TURISMO
RICETTIVITÀ

Edizioni ISTA

Istituto internazionale di studi, formazione e
promozione turistico alberghiera "Giovanni Colombo"
via Toscana, 1 - 00187 Roma

Copyright © 2023 Federalberghi & Format

La traduzione, l'adattamento totale o parziale, la riproduzione con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm, i film, le fotocopie), nonché la memorizzazione elettronica, sono riservati per tutti i Paesi.

Sommario

1. Il quadro generale.....	4
2. I driver di cambiamento.....	7
3. La digitalizzazione: un driver per la competitività delle aziende del settore turismo	10
3.1. Le tecnologie che abilitano l'e-tourism.....	11
3.2. I trend generati dalle nuove tecnologie e dal digitale	13
3.2.1. Neverending tourism	13
3.2.2. Nuovi prodotti turistici.....	18
4. Gli effetti della pandemia sul settore turistico	21
4.1. I trend generati dalla pandemia.....	21
4.1.1. Parole chiave: sicurezza e trasparenza	21
5. Turismo e Ambiente	23
6. La combinazione dei driver digitale e sostenibile	27
7. I nuovi trend della domanda. Nuovi turismi e nuovi turisti	29
7.1. La pandemia e il turismo di prossimità	31
7.2. Il turismo del benessere.....	33
8. L'analisi dei driver. Conclusioni.....	36
9. Le macro-competenze	39
10. I profili professionali	58
10.1. Premessa.....	58
10.2. Il mix di competenze per l'hotellerie	58
10.3. Le descrizioni dei profili	61
11. Turismo e cambiamenti climatici.....	126

1. Il quadro generale

Nell'ultimo anno il settore dei viaggi e del turismo ha concretizzato a livello internazionale una forte ripresa confermata anche dall'Organizzazione mondiale del turismo (UNWTO) sulla base dell'ultimo risultato pubblicato dal *World Tourism Barometer*.

Secondo l'ultima elaborazione del 2023 dei dati mondiali dell'UNWTO, il turismo internazionale nel 2022 ha registrato un forte aumento rispetto all'anno precedente e a livello globale è stato registrato un movimento di 969,4 milioni di persone che hanno viaggiato, più del doppio del 2021 ma ancora il 33,8% in meno rispetto al 2019. Fra tutti i continenti l'Europa è quello che ha registrato la migliore performance rispetto alla media mondiale e ha registrato 595 milioni di arrivi, raggiungendo quasi l'80% dei livelli pre-pandemia. In particolare, l'Europa occidentale ha raggiunto livelli pari all'80%. Ne deriva che, grazie a una solida domanda intraregionale, questo continente ha rappresentato nel 2022 il 61% degli arrivi globali. Solo il Medio Oriente ha superato la performance dell'Europa (-5%).



In Europa, secondo Eurostat, i paesi che hanno già recuperato i livelli del 2019 sono l'Irlanda, il Belgio, l'Olanda e la Danimarca mentre l'Italia denuncia ancora un -6% in meno delle presenze 2019.

Spagna, Francia, Italia e Germania hanno registrato ciascuna più di 400 milioni di pernottamenti trascorsi nel 2022. Insieme, questi quattro paesi hanno rappresentato più di sei su dieci pernottamenti trascorsi nell'UE nel 2022.

Dal punto di vista formale la ripresa del turismo è sostenuta dall'allentamento e cancellazione delle restrizioni dovute al Covid-19 e, sebbene il turismo internazionale rimanga ancora al di sotto dei livelli del 2019, la graduale ripresa è continuata per tutto il 2022. In quest'anno, l'UE ha registrato un totale di quasi 2,8 miliardi di pernottamenti trascorsi in strutture turistiche dell'UE, di cui quasi 1,6 miliardi sono stati trascorsi da turisti nazionali e 1,2 miliardi da ospiti internazionali.

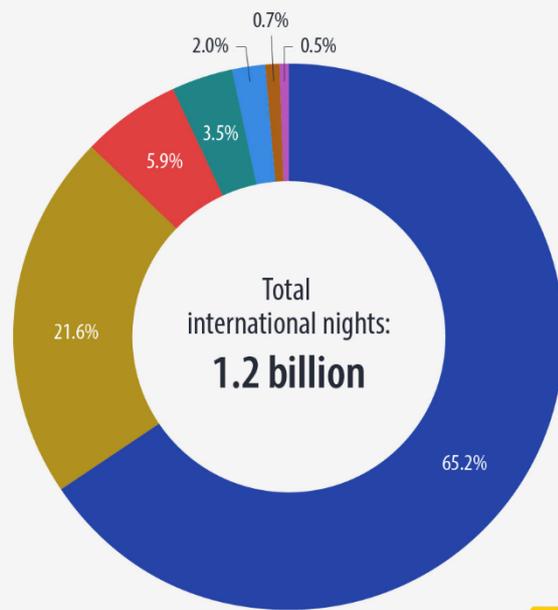
Nel 2022, il 6% dei pernottamenti internazionali nelle strutture ricettive dell'UE sono stati trascorsi da turisti provenienti dal Nord America (+2,4% rispetto al 2021), mentre gli ospiti provenienti dall'Asia hanno rappresentato il 4% (+1%), Centro e Sud America il 2% (+0,8%), Africa quasi l'1% (nessuna variazione) e Oceania lo 0,5% (+0,3%).

Tra il 2022 e il 2021, la differenza più grande nel mercato turistico dell'UE è stata che il peso del turismo intra-UE è leggermente diminuito e il numero di turisti provenienti da tutte le altre regioni è aumentato. Se nel 2021 solo l'8% delle notti trascorse da ospiti internazionali è stato trascorso da turisti provenienti da altre regioni del mondo extra europee, nel 2022 tale quota è salita al 13%. Con la revoca delle restrizioni ai viaggi, i turisti internazionali hanno accolto con favore l'opportunità di visitare i paesi dell'UE e anche i cittadini dell'UE hanno viaggiato all'estero.

Il desiderio di "fare turismo" è quindi evidente e l'ultimo indice di fiducia dell'UNWTO ha mostrato un marcato rialzo riflettendo il crescente ottimismo tra gli esperti di turismo di tutto il mondo, basato sulla forte domanda repressa, in particolare i viaggi intraeuropei e quelli statunitensi in Europa. Il turismo appare quindi un settore attualmente in crescita e con una ripresa molto più rapida di altri settori ma i fattori di rischio sono comunque presenti e preoccupanti e, per rispondere efficacemente alle possibili nuove situazioni di crisi si dovessero realizzare, è necessario che le aziende del settore migliorino le proprie possibilità di resistenza e resilienza con nuove progettazioni e nuovi prodotti da proporre ai mercati, una maggiore cura e attenzione sulle modalità di ottimizzazione nel controllo dei costi e nella utilizzazione delle risorse e riserve e, infine, migliorando la professionalità e le competenze della risorse umane che, nel settore dei servizi, in definitiva, sono le risorse preposte alla creazione del valore percepito dalla clientela. I turisti, nella moderna economia del turismo, hanno infatti maturato piena coscienza dei propri diritti e sono in grado di giudicare perfettamente il valore del tempo che hanno deciso di investire in una località.

Nights spent by international guests in EU tourist accommodation in 2022

(by world region of residence of the guest; % of total nights spent by international guests)



EU estimate based on available data.

2. I driver di cambiamento

Il settore turistico può essere influenzato da un numero pressoché infinito di variabili per cui qualsiasi previsione su di esso risulta complessa ma spesso alcune di esse appaiono immediatamente più significative e di ampia portata, per cui appare possibile individuare i *trend* che tali fattori potranno determinare sul settore e sulle necessità di nuove competenze e conoscenze per quanti operano nel turismo e a supporto delle attività aziendali.

L'indagine *desk* svolta sulla letteratura disponibile ha consentito di enucleare un primo livello di *driver* che si ritiene possano essere maggiormente influenti sulle modalità produttive del settore nell'arco dei prossimi anni.

I driver che hanno effetti sulle condizioni e sull'evoluzione del settore turismo/ricettività alberghiera possono essere indicati come appartenenti a due grandi macro-famiglie:

- *driver* che agiscono principalmente (anche non in via esclusiva) sulle funzioni di supporto o di *back of the line*;
- *driver* che agiscono principalmente sulle funzioni e attività di linea (anche non in via esclusiva) e che riguardano principalmente le attività svolte a contatto con il turista e la costruzione/erogazione dell'offerta.

I *driver* individuati sono:

- **digitalizzazione**; è la variabile più dinamica e agente in varie direzioni. Le tecnologie e gli strumenti che sono alla base di tale driver sono molteplici. Ne citiamo alcuni:
 - sistemi digitali di pagamento;
 - *property management system* (PMS);
 - sistemi *booking engine* e *channel manager*;
 - sistemi di *revenue management*
 - metaverso e realtà virtuale e aumentata;
 - intelligenza artificiale e *internet of things* (IoT);
 - *mobile check-in*;
- **sostenibilità ambientale**; la sensibilità della domanda rispetto alla sostenibilità ambientale è aumentata in modo esponenziale negli ultimi anni. Sensibilità declinata anche nel senso culturale, sociale e relazionale. Si è istituito un indice per misurare e monitorare il turismo autenticamente *green*, il *Destination Sustainability Index*, ideato da The Data Appeal Company, in linea con i diciassette obiettivi di sviluppo sostenibile adottati dai membri delle Nazioni unite secondo

l'Agenda 2030, con le proposte enunciate dall'Organizzazione mondiale del turismo per la misurazione della sostenibilità turistica e con il set di dati indicati del Sistema europeo di indicatori del turismo. La sostenibilità ambientale abbraccia molti aspetti della pratica turistica quali, ad esempio:

- viaggio ecologico (attenzione a strumenti e mezzi utilizzati con l'ampliamento anche di nuove modalità di praticare turismo: il turismo a piedi, in bicicletta, etc.);
 - filiera ristorazione ecologica e bio (attenzione alle tendenze vegetarianesimo e veganesimo);
 - materiali da costruzione sostenibili;
 - pianificazione delle attività nell'ottica del rispetto ambientale e sostenibile;
 - gestione dei rifiuti, risparmio ed efficienza energetica, etc.;
 - cucina locale e prodotti di filiera;
 - acquisizione da parte delle aziende delle certificazioni etiche e certificazioni ambientali;
- **cambiamento nei gusti dei turisti;** il turismo è un settore economico in cui i desideri e bisogni della domanda mutano in continuità senza però eliminare, se non nel lungo periodo, i precedenti modelli di consumo. Nell'esperienza totale la motivazione principale è la base che viene completata durante il processo di acquisto o *customer journey*¹. Il cliente cambia motivazioni durante il percorso di consumo per cui è necessario che la progettazione/erogazione dei servizi abbracci tutti i momenti in cui si ha un contatto con il cliente, a distanza e in presenza. Il percorso comprende i seguenti momenti:
- *awareness* (percezione del bisogno di un determinato prodotto/servizio);
 - *familiarity* (creazione del rapporto di familiarità con il prodotto);
 - *consideration* (attività di ricerca di informazioni propedeutiche all'acquisto);
 - *purchase* (attività di acquisto/erogazione/consumo vero e proprio);
 - *loyalty* (attività di marketing post-vendita utili a non perdere il rapporto con il cliente appena acquisito).

Produrre turismo, soprattutto per le risorse umane che operano a contatto diretto con i clienti, significa quindi possedere le necessarie flessibilità e creatività che permettano di essere sempre in linea con le

¹ il *customer journey* è il processo che caratterizza l'interazione tra consumatore e azienda. Questo "viaggio", che parte dal bisogno di un prodotto/servizio, termina con l'acquisto. Le varie tappe del percorso, *online* e *offline*, sono chiamate *touchpoint*

richieste dei turisti per valutare le diverse possibilità produttive. Alcune delle ultime evoluzioni del turismo possono essere indicate in:

- affacciarsi delle generazioni Y e Z² alla pratica turistica;
- cambiamento nelle motivazioni: dal “cosa vedere” a “perché voglio viaggiare”;
- emersione dello *staycation*, anche a seguito della pandemia da Covid-19;
- definitiva affermazione e presenza del “turismo dell’esperienza” e conseguente ibridazione delle motivazioni e della ricerca;

- **igiene e sicurezza del soggiorno**; la pandemia ha sensibilizzato tutte le persone verso l’igienizzazione degli spazi e delle attrezzature e in genere ha sviluppato una maggiore attenzione alla pulizia in generale. Che si tratti di compagnie aeree, crociere, hotel, ristoranti o bar, dall’emergere della pandemia da Covid-19 gli standard di sicurezza e igiene sono stati interpretati come indispensabili. Sebbene la pandemia globale abbia messo a dura prova il settore dei viaggi, le aziende si sono adattate per fornire ai propri clienti livelli di servizio superiori, adeguando le loro procedure al riguardo. Comunicare in modo efficace i propri sforzi è fondamentale se si desidera mantenere la fedeltà dei clienti nel tempo. Una ricaduta non trascurabile è che l’emergenza sanitaria e le restrizioni gradualmente superate hanno spinto all’adozione di organizzazioni basate in diversa misura sul lavoro a distanza. Ciò ha comportato delle ricadute sulle attività legate al turismo congressuale e una diminuzione della quota di clientela business a vantaggio della clientela *leisure*.

A valle di ciascun *driver* individuato, a seguire, sono state articolate quelle competenze, che appartengono principalmente alle professioni direttamente riconducibili al settore turistico e che per questo sono state definite “verticali”, la cui domanda, si ritiene, sarà attivata dall’azione del *driver* stesso. Allo stesso modo, sono state individuate anche le competenze “trasversali” che, a causa dell’effetto contaminazione, andranno ad investire anche professioni esterne al settore turistico.

² per generazione Y si intendono i *millenials*, nati tra il 1980 e il 2000; la generazione Z ricomprende i nati dopo il 2000

3. La digitalizzazione: un driver per la competitività delle aziende del settore turismo

Il digitale ha un ruolo cruciale per la competitività delle aziende e del settore del turismo, a maggior ragione nell'epoca post-pandemica.

Secondo alcune recenti indagini³, le imprese turistiche hanno incrementato gli investimenti in digitalizzazione, complice la pandemia. All'inizio del 2020, quando nulla lasciava presagire la diffusione della pandemia e le previsioni di crescita del settore turistico nel suo complesso erano in netta ascesa, si riteneva in ogni caso che l'innovazione tecnologica di comparto sarebbe continuata in modo costante, come già visto negli ultimi vent'anni, senza che nulla potesse costituire una battuta d'arresto. Questo è ancora più vero oggi, quando si tratta di rilanciare un settore pesantemente danneggiato dai recenti accadimenti e il digitale può costituire un modo per interpretare e rispondere, anche anticipando, i segni del cambiamento e le esigenze del turista.

Sono dunque cresciute le comunicazioni con i clienti tramite il sito web aziendale oltre che l'ampliamento dei canali digitali di commercializzazione. Sono cresciute in modo significativo anche le vendite tramite siti web, il *cashless* e l'uso di piattaforme digitali.

Nel caso del settore turistico, tali andamenti sono frutto sia del mutamento del comportamento dei viaggiatori, che mostrano una maggiore propensione nel gestire a distanza i contatti e gli acquisti di prodotti e servizi, che dei comportamenti delle imprese che si sono adeguate alle tendenze della domanda. E sono proprio le imprese del turismo tra le attività economiche che utilizzano più intensamente i singoli canali di vendita web, con prestazioni mediamente migliori rispetto alla media delle altre imprese.

Le strategie digitali ricoprono un ruolo cruciale perché grazie ad esse si possono sfruttare anche le potenzialità offerte dall'intelligenza artificiale o dall'utilizzo dei *big data*, che consentono di raccogliere e analizzare in tempi rapidi grandi volumi di dati provenienti da più fonti (internet, social network, app), superando i limiti dell'informazione statistica tradizionale su cui ancora si basano le analisi geografiche. Altre tecnologie, come la realtà aumentata, trovano già applicazione nel settore turistico, in particolare nella comunicazione e nella fruizione dei beni culturali, ma il loro utilizzo può essere ampliato, attivando nuove modalità di fruizione del territorio anche in risposta al fenomeno del cosiddetto *undertourism*.

³ ISTAT, *Le imprese dopo l'emergenza sanitaria Covid-19*, febbraio 2022; Mexedia, *Le rotte digitali del turismo*, Osservatorio sulla digitalizzazione

Anche gli investimenti del Piano nazionale di ripresa e resilienza potranno essere usati in questa direzione. Tali investimenti hanno il duplice obiettivo di innalzare la capacità competitiva delle imprese e di promuovere un'offerta turistica sostenibile dal punto di vista ambientale, basata su innovazione e digitalizzazione dei servizi. Le azioni previste nel Piano riguardano, in particolare, il miglioramento delle strutture ricettive e dei servizi ad essi collegati, una maggiore fruibilità del patrimonio turistico, il sostegno al credito per le aziende del comparto turistico e incentivi fiscali a favore delle piccole e medie imprese del settore.

3.1. Le tecnologie che abilitano l'e-tourism

La tendenza crescente dell'*e-tourism* è collegata a diversi strumenti tecnologici e digitali. Il digitale permette di presidiare tutte le fasi del viaggio e gli strumenti che abilitano tale presidio oggi e in prospettiva sono molteplici:

- la *blockchain* è universalmente riconosciuta come una tecnologia che consentirà diversi vantaggi sul versante dei pagamenti facili, sicuri e tracciabili o ancora sulla garanzia di attendibilità delle valutazioni offerte dai clienti, sulla tracciabilità dei bagagli e sui sistemi di *reward* attraverso la creazione di programmi di fidelizzazione per i clienti;
- le *chatbot*, impiegate nella relazione con il cliente, esprimono le potenzialità dell'intelligenza artificiale in ambito turistico. In prospettiva, l'IA sarà sempre più rilevante sia per sviluppare soluzioni innovative nell'ambito delle traduzioni e del linguaggio naturale che per interpretare i gusti e i comportamenti di chi viaggia, in modo da offrire proposte più efficaci;
- il 5G è una grande opportunità per sviluppare soluzioni di fruizione del territorio e dei beni culturali del tutto inesplorate e finora impensabili, fattori che consentiranno di creare nuovi servizi ed esperienze attrattive per il turista. Il 5G consentirà un tracciamento capillare dei flussi turistici e una profilazione sempre più approfondita dei comportamenti. Lo stesso vale per i sistemi di pagamento sempre più tracciabili;
- gli *analytics*, che consentono alle strutture che raccolgono dati sui propri clienti di incrementarne la fidelizzazione (ricontattando i clienti, chiedendo feedback, offrendo promozioni, etc.);
- il metaverso e la realtà aumentata, utili principalmente per realizzare una comunicazione immersiva, ad esempio offrendo anticipazioni della struttura e della destinazione, fornendo un notevole valore aggiunto all'utente nella fase di informazione e di scelta;

- gli *hand-held device* (cellulare, tablet, etc.) e i *wearable device* (braccialetti, anelli, abiti, Google glass) che, in sinergia con tecnologie di interazione, come *near field communication* (NFC), *bluetooth low energy*, *QR code*, *geofencing*, etc., e *secure element*, come SIM, dispositivo *hand-held*, micro-SD, *cloud*), fungono da “contenitori” delle cosiddette carte del turista. Questi strumenti abilitano promozioni georeferenziate, *loyalty* e sistemi premianti. La carta può essere acquistata prima del viaggio, via *digital wallet* o via web oppure dopo l’acquisto in un esercizio convenzionato e utilizzata per singole funzioni (come l’accesso a un bene culturale) o per molteplici funzioni anche tra loro connesse (il trasporto su un mezzo pubblico per raggiungere un attrattore culturale, l’accesso al medesimo e l’acquisto di prodotti in loco). La carta può anche proporre percorsi tematici in funzione sia delle preferenze espresse dal turista che della georeferenziazione. L’utente in transito può, inoltre, tracciare le proprie visite attraverso l’interazione tra lo smartphone e il punto referenziato, fino ad arrivare a soluzioni che prevedono il conseguimento di target remunerati in valuta virtuale (*rating/punteggi*), spendibili all’interno della medesima cerchia attrattiva. Al rientro del viaggio, la carta può divenire un “supporto memoriale”, un insostituibile “attrezzo del pensiero” con il quale interagire, scoprendo in un percorso metacognitivo percezioni nuove e spendibili a supporto di un “prossimo viaggio”⁴. I dispositivi *wearable* consentono, inoltre, di veicolare in rete una promozione a costo zero della destinazione e delle strutture turistiche;
- la tecnologia IoT, che consente l’implementazione di molteplici soluzioni dai sensori nei sedili delle compagnie aeree per misurare la temperatura corporea, la frequenza cardiaca e il livello di ansia e idratazione dei viaggiatori all’inserimento di piccoli tablet nelle camere delle strutture ricettive dove, attraverso i sistemi collegati ad un sistema di domotica, è possibile personalizzare, in base alle esigenze degli ospiti, la regolazione della temperatura ambientale, il controllo di riscaldamento, ascensori e televisione, luci, sveglie etc.; alla sostituzione delle chiavi e tessere magnetiche;
- il *check-in* da mobile, per consentire agli ospiti di accedere alla stanza senza la necessità di una chiave tradizionale ma anche per ordinare cibo, prenotare il trasporto e scoprire le attrazioni vicine, tutte funzioni che favoriscono l’applicazione, da parte dell’azienda, di strategie di vendita emozionale e salire lungo la strada della propensione alla spesa del cliente (*upselling*). Questo contribuisce al miglioramento dell’esperienza del cliente, evitandogli i tempi di attesa durante le

⁴ R. Garavaglia, *La carta del turista... anche solo virtuale*, PagamentiDigitali.it, agosto 2014

procedure di *check-in* e *check-out*, riducendo anche oneri logistici che altrimenti sarebbero a carico del personale interno;

- i pagamenti con lo smartphone: pochi *click* per acquistare velocemente i servizi in loco, senza utilizzare il contante;
- i *big data*, ossia quell'insieme di tecnologie, strumenti e tecniche utilizzati per gestire le grandi quantità di dati strutturati e non strutturati che vengono continuamente generati da una vasta gamma di fonti. In ambito turistico, esiste una ricchissima varietà di dati generati principalmente da tre diverse fonti: gli utenti, i dispositivi e le operazioni. Internet, infatti, ha permesso la grande diffusione dei social media, che costituiscono un'importante fonte di *user generated content data* (UGC), ossia dati ricavati dai contenuti prodotti dagli utenti. La nascita dell'*internet of things*, che ha sviluppato e messo in funzione diversi dispositivi provvisti di sensori in grado di tracciare i movimenti dei turisti e le condizioni ambientali, costituisce una ulteriore fonte di *big data* spazio-temporali (es.: la tecnologia GPS). Infine, le ricerche sul web, i processi di prenotazione e di acquisto che producono dati grazie ai quali è possibile analizzare il comportamento dei turisti e migliorare e adattare ad essi le strategie di marketing. Gli strumenti e le tecniche che consentono di esplorare e studiare il fenomeno turistico più approfonditamente, a partire dall'analisi dei *big data*, consentono di identificare, ad esempio, quali siano le caratteristiche della domanda turistica in una data destinazione, il comportamento dei turisti, il loro grado di soddisfazione rispetto ai servizi utilizzati e molto altro.

3.2. I trend generati dalle nuove tecnologie e dal digitale

3.2.1. Neverending tourism

In passato, il principale canale di promozione e distribuzione di prodotti turistici era il sistema della intermediazione e produzione viaggi; agenzie di viaggio e tour operator operavano sinergicamente fra loro in maniera tradizionale, privilegiando il contatto in presenza e il colloquio diretto con il cliente finale e con i fornitori. Oggi, lo sviluppo delle tecnologie e del digitale ha determinato un cambiamento nelle relazioni tra domanda e offerta, una modifica dei ruoli e sollecitato non solo nuove modalità di ricerca informazioni e di acquisto ma anche di fruizione del prodotto turistico.

Da qui nasce l'espressione *neverending tourism*, coniata dall'Osservatorio innovazione digitale nel turismo, con la quale si intende la possibilità di estendere l'esperienza turistica nel tempo e nello spazio, prima e dopo il viaggio, proprio sfruttando il digitale che consente di ispirare gli utenti e facilitare l'accesso

ai servizi, arricchire la loro esperienza *onsite*, proporre online contenuti (corsi, visite guidate, laboratori) e beni (servizi e prodotti legati al territorio, merchandising).

Naturalmente, questa tendenza è stata amplificata dalla pandemia, in quanto, come noto, le restrizioni hanno cambiato le abitudini dei consumatori, che hanno dedicato più tempo alla fruizione di contenuti digitali turistici e culturali (tour virtuali, corsi/laboratori online) e hanno acquistato via *e-commerce* una quantità maggiore di prodotti tipici delle località visitate in precedenza.

Nello specifico, se prendiamo in considerazione tutto il c.d. *digital tourist journey*, cioè il percorso di acquisto del turista digitale (colui che utilizza il web in almeno una delle fasi del percorso d'acquisto), costituito da ispirazione, ricerca di informazioni, prenotazione e acquisto vero e proprio, condivisione dell'esperienza, scrittura delle recensioni, rileviamo come il digitale sia ormai pervasivo. Rispetto al passato, sono cambiate le fasi del processo di acquisto:

- *pre-booking*: l'esperienza può avere inizio già prima del viaggio, i turisti usano strumenti immersivi, come tour virtuali, per visionare l'alloggio prima della prenotazione, realtà aumentata o virtuale per l'esperienza in loco. Molti fanno uso dei più comuni Google Maps e Street View per visitare la località di destinazione. Per l'operatore di settore diventa fondamentale l'utilizzo dei profili social per promuovere la propria attività;
- *soggiorno*: in questa fase il turista condivide sui social i *selfie*, le foto dei luoghi che visita, le storie su Instagram, tagga il ristorante e la struttura di alloggio. Quindi, ad esempio, queste strutture devono apparire su Google Maps, avere un sito per posizionarlo per i motori di ricerca, curare i profili social. Tramite le condivisioni il turista promuove gratuitamente l'attività ed è ben noto quanto sia ritenuto oggi importante affidarsi alle opinioni degli altri viaggiatori nella scelta di una vacanza, come testimonia il successo di siti come TripAdvisor;
- *post-viaggio*: il turista digitale seleziona le proprie foto, crea e condivide album fotografici, scrive recensioni sui luoghi visitati nei forum e sui siti di viaggio, innescando così un circolo virtuoso di informazioni utili a nuovi potenziali clienti. Nel post-viaggio continua la relazione con il territorio, in quanto il turista, una volta tornato a casa, manifesta propensione per l'acquisto on-line di un prodotto legato alla località visitata (per mantenere il nesso esperienziale con la destinazione), come prodotti alimentari ma anche prodotti di abbigliamento, merchandising o libri sulle località visitate. Sempre nel post-viaggio, il turista recensisce la propria esperienza on-line.

Nelle varie fasi del *digital tourist journey* acquisisce, inoltre, sempre più rilevanza il fattore *mobile*, in quanto lo smartphone viene sempre più utilizzato per la ricerca di informazioni, l'acquisto di servizi prima del viaggio e la condivisione sui social e tramite recensioni. L'utente può prenotare ovunque ed in

qualunque momento, trasformandosi in una sorta di agenzia di viaggio, mentre il ruolo della terza parte è spesso ridotto al solo customer service che risponde in caso di problemi, quando non è addirittura sostituito da chatbot evoluti. Non si dimentichi che, nel contesto internazionale, la generazione 18-35 anni è chiamata “*Easy Jet generation*” per la facilità con cui acquista pacchetti low cost per viaggiare da un lato all’altro del pianeta, risparmiando sul volo per investire nell’esperienza: è la generazione che valuta le offerte sul web, legge recensioni, cura blog di viaggi, condivide foto e commenti sulla vacanza come suggerimenti per futuri viaggiatori ma, almeno in Italia, sceglie anche l’agenzia fisica per pianificare la propria vacanza.

Il *neverending tourism* offre, dunque, la possibilità di abilitare nuovi modelli di business, attingere a nuove fonti di *revenue*, prolungare nel tempo la relazione con i visitatori, fino a creare una *neverending experience*.

I comportamenti di acquisto e di informazione del cliente cambiano, considerato che può realizzare uno zapping fra diversi strumenti, non solo on-line. L’utente, tuttavia, può risultare disorientato dall’accesso alla grande disponibilità di informazioni e manifesta qualche diffidenza nelle fasi della registrazione di dati personali o del pagamento. Anche l’operatore turistico può risentirne negativamente allorché la propria offerta viene sottoposta ad una comparazione immediata e continua. I sistemi fisici possono, dunque, rappresentare ancora una risposta alle diffidenze dell’utente.

Sotto il profilo organizzativo, la diffusione pervasiva del digitale ha ormai trasformato il modo di condurre le relazioni interpersonali e, conseguentemente, subiscono analogo trasformazione anche le strategie di commercializzazione turistica.

L’aumento della qualità della propensione alla comunicazione in rete ha favorito, in un primo momento, il verificarsi di strategie generaliste nella distribuzione delle informazioni; tuttavia, oggi, complici anche i sistemi di *analytics* e la diffusione dei big data, le aziende si sforzano di orientare la propria comunicazione verso destinatari selezionati.

I *big data*, in particolare, possono supportare gli operatori turistici nelle attività di gestione della reputazione, attraverso l’utilizzo delle recensioni dei clienti che consentono di individuare i punti di forza ma anche le criticità della propria offerta e, per conseguenza, migliorare quegli elementi che non soddisfano i clienti oltre che potenziare quegli aspetti che, per converso, risultano più attrattivi e performanti; ma anche nelle attività di comunicazione con il cliente, attraverso l’analisi dei dati che ne consente la profilatura e per conseguenza la strutturazione dei messaggi che, per contenuti e per canale utilizzato, sono più in grado di raggiungerlo, anche ricorrendo ad un approccio più esperienziale delle proposte.

Il contributo dei *big data* si estende, sempre guardando alle strategie commerciali, alle attività di *competitive intelligence*, in quanto a partire dai social specializzati, dove i clienti condividono le proprie opinioni su hotel e strutture ricettive e di servizio turistico, si possono acquisire informazioni sui principali concorrenti. Da qui deriva la possibilità di operare in modo strategico, fornendo proposte che non trovano risposta nei competitor attuali e che i clienti sembrano apprezzare.

Un altro aspetto discriminante per il cliente è la velocità di reazione. La comunicazione richiede una capacità di interazione in tempo reale, per fornire indicazioni e risposte precise rispetto alle esigenze che vengono evidenziate. Questo comporta non solo la modifica delle tecniche di gestione dei colloqui di vendita con il cliente, ma anche la necessità di rivedere i modelli organizzativi aziendali e in generale il comportamento organizzativo da parte delle aziende. I clienti che non ricevono pronta risposta o, altrimenti una risposta non adeguata, si spostano facilmente verso i competitor, per questo occorrono flessibilità e capacità di comunicare e di esporre anche utilizzando la forma scritta, sempre avendo a riferimento, per la gestione della forma e dei contenuti della comunicazione, il luogo dove viene gestita la relazione (e-mail aziendale, tipologia di social, etc.).

Più in generale, la strategia per gli operatori di settore deve concentrarsi sull'omnicanalità, caratterizzata dalla compresenza di modelli umani e digitali di relazione e fidelizzazione del cliente, nella consapevolezza che il consumatore odierno non distingue più tra *online* e *offline* e interagisce con l'azienda attraverso *touchpoint* diversi, aspettandosi di vivere ogni volta la medesima *brand experience*. Le strategie devono essere improntate a garantire l'uniformità dell'esperienza di acquisto e di contatto del cliente, promuovendo l'esperienza integrata sui vari punti di contatto (punto vendita, sito internet, *e-commerce*, social network, contact center, pubblicità).

Competenze verticali per il settore turismo

- essere in grado di definire le strategie e gli obiettivi della comunicazione e della commercializzazione via web con riferimento ai diversi mercati e ai clienti finali;
- essere in grado di scegliere i linguaggi e i contenuti della comunicazione per la presentazione dei prodotti sul web;
- essere in grado di attuare le modalità per gestire le relazioni con i segmenti target attraverso il web;
- essere in grado di ingegnerizzare il *packaging* e i possibili punti di assemblaggio da parte del cliente, attraverso l'utilizzo di sistemi digitali;
- essere in grado di applicare le tecniche di fidelizzazione della clientela attraverso le politiche di *customer care*;
- essere in grado di utilizzare le TIC per mantenere le relazioni con i clienti e i fornitori e garantire la sicurezza dei dati.

Competenze trasversali

- essere in grado di effettuare l'analisi organizzativa aziendale per la ripartizione e la delega di compiti e obiettivi.

Altri possibili effetti

- perdita d'importanza del contatto diretto tramite fiere e altri strumenti di contatto fisico a favore di piattaforme orientate all'*e-commerce*, last minute e promozioni;
- meno attività tradizionale di *front office* e più organizzazione di eventi virtuali (più funzione di animatore in rete che di banconista);
- più strumenti di comunicazione digitale in loco e meno supporto fisico per le attività di esplorazione dei territori e degli attrattori;
- aumento dell'importanza delle conoscenze sociologiche e antropologiche, per la gestione dei rapporti con il cliente, in particolare per la gestione dei rapporti sui social media.

3.2.2. Nuovi prodotti turistici

Il digitale contribuisce alla nascita di nuove combinazioni di offerta e incide sulle motivazioni e sui comportamenti di consumo della domanda turistica. Pertanto, il digitale, oltre a modificare i prodotti turistici classici, dà vita a nuove forme di turismo e di prodotti turistici:

- *l'affordable luxury travel*, un turismo di lusso che grazie al digitale diventa accessibile. Il digitale, infatti, abilita la possibilità di unire esperienze *luxury* con biglietti aereo low cost. Piattaforme come Trivago, Voyage Privé, etc. o ancora Luxury Retreats rendono possibile combinare soluzioni economiche per dar vita a pacchetti *luxury*;
- il *bleasure travel*, cioè i viaggi che mettono insieme lavoro e piacere grazie a diverse piattaforme digitali che offrono sezioni riservate allo scopo. La clientela business si mostra particolarmente predisposta verso l'innovazione tecnologica anche per soddisfare le sue necessità di flessibilità;
- il turismo *branding oriented*, ossia l'arricchimento del prodotto turistico culturale con il *destination branding*, anche attraverso la narrazione social;
- le offerte *last minute*, che vanno a stimolare l'acquisto d'impulso e proprio grazie ai portali web attivano strategie di marketing in modalità *push*. L'utilizzo degli *analytics* consente di proporre offerte personalizzate, attraverso i dati forniti dall'utente con i propri *cookies* di navigazione web, che incentivano l'acquisto di soluzioni vantaggiose.

Inoltre, la possibilità di fornire stimoli online, quali *banner* con offerte vantaggiose, o ancora la condivisione di vacanze sui social da parte di amici e influencer contribuisce alla destagionalizzazione della domanda turistica e alla predisposizione di offerte che riescono a valorizzare le opportunità e i prodotti che strutture e territori offrono tutto l'anno.

Dal lato del prodotto, queste modificazioni non implicano la scomparsa dei prodotti tradizionali, ma una sempre maggiore flessibilità da parte dei "produttori" (agenti di viaggio, tour operator, ricettività, ristorazione) per essere in grado di personalizzare la propria offerta e in tempo reale rispetto alle richieste del mercato, anticipando le evoluzioni e i cambiamenti nei gusti della clientela, garantendo la sostenibilità, anche economica, dei nuovi prodotti proposti.

Occorre tuttavia fare presente due fenomeni derivanti sempre dal digitale. Da un lato, il contatto diretto fra produttori e consumatori produce effetti sulle politiche di progettazione di nuovi prodotti proprio in relazione alla loro sostenibilità economica. Infatti, la possibilità di effettuare confronti tra prodotti, aziende e prezzi e la conseguente facilità di contrattazione rischiano di mettere al centro il fattore

“prezzo” e di compromettere, in tal modo, le politiche di lancio di nuovi prodotti ma anche quelle di destagionalizzazione. Dunque, si richiedono aumentate capacità in termini di gestione dei dati, almeno quelli interni alla struttura ricettiva, come i tassi di occupazione, le entrate delle camere e le prenotazioni, per garantire una migliore gestione delle tariffe delle camere, aumentandole nei momenti di forte domanda, e riducendole nei momenti di “bassa” sfruttando al meglio la capacità ricettiva.

Dall’altro lato, gli operatori del turismo devono essere in grado di sostenere la competizione con una grande quantità di offerte a causa dell’aumentata “propensione all’infedeltà” dei clienti e della facilità con cui questi possono entrare in contatto con prodotti sostitutivi e/o alternativi.

Competenze verticali per il settore turismo

- Essere in grado di monitorare tendenze, individuare cambiamenti ed evoluzioni nei gusti del pubblico che utilizza la rete e definire i “valori” della qualità per i diversi segmenti di clientela;
- essere in grado di individuare, attraverso analisi del territorio, eventuali elementi utili per il *packaging*;
- essere in grado di contribuire alla selezione dei fornitori per incrementare il valore del prodotto turistico offerto (valorizzazione della *supply chain*);
- essere in grado di tradurre le tendenze del mercato nella progettazione di nuovi servizi e/o prodotti turistici;
- essere in grado di formulare e applicare strategie di *branding* dell’azienda e della destinazione turistica.

Competenze trasversali

- Essere in grado di applicare le tecniche di *revenue management* e di definire il sistema per ottimizzare i rendimenti aziendali;
- essere in grado gestire in modo flessibile l’azienda per garantire processi di adeguamento e di attivazione di nuovi processi e/o prodotti.

Altri possibili effetti

- Revisione della *supply chain*, attuazione di processi di *re-engineering* aziendale, per la valorizzazione dei processi a maggior valore aggiunto (*packaging, revenue management, guest relation*);
- capacità del management di accompagnare i processi di adeguamento aziendali in risposta ai cambiamenti della domanda e al lancio di nuovi prodotti/servizi turistici;
- utilizzo delle tecniche di *revenue management* combinato con velocità e capacità di interpretare il valore dei propri servizi in funzione dello specifico cliente.

4. Gli effetti della pandemia sul settore turistico

Molto si discute in merito agli effetti che la pandemia ha prodotto e continuerà a generare impattando sulla domanda, sui prodotti e sui processi di lavoro. È molto probabile che alcuni fenomeni generati dagli eventi pandemici si consolidino da qui ai prossimi anni, altri, potrebbero nascere proprio in risposta a tali fenomeni quasi a segnare una rivincita dell'uomo sulla natura. Gli effetti sono stati e sono tuttora molteplici, a partire dall'incremento dei flussi di turismo di medio e corto raggio, l'aumento della permanenza media, il maggior ricorso all'auto per gli spostamenti, la ricerca di esperienze all'aria aperta e in luoghi lontani dal turismo di massa (piccoli borghi, aree naturali, etc.).

A questi nuovi effetti si aggiungono le richieste che già da tempo hanno fatto capolino: sicurezza e pulizia, digitalizzazione dei processi, sostenibilità ambientale e sociale e flessibilità delle procedure.

4.1. I trend generati dalla pandemia

4.1.1. Parole chiave: sicurezza e trasparenza

La pandemia ha inciso sulle aspettative del cliente in merito agli standard di igiene delle strutture di accoglienza e, più in generale, di tutti i servizi di cui intende fruire. Per questo, le informazioni su misure sanitarie e protocolli di igiene devono essere puntuali e ben evidenziate.

Conseguenza delle pratiche di distanziamento sociale a suo tempo adottate è anche la crescente richiesta di soluzioni *contactless* e NFC via mobile durante l'esperienza di viaggio, e non solo per i pagamenti ma anche, ad esempio, per il *check-in* online per volo o alloggio. Questo porterà anche all'esigenza di nuovi livelli di sicurezza per i servizi digitali e di protezione dell'identità. In questo caso, il successo è legato alla capacità di adottare soluzioni *phygital*, capaci cioè di unire il mondo fisico con quello digitale, in una logica di complementarità.

Il bisogno di sicurezza trova risposta anche nell'outdoor in grado di trasmettere un senso di libertà e nello stesso tempo di sicurezza. Da qui l'aumento delle richieste di spazi esterni per le aree comuni per colazioni o cene in giardino o di aree verdi per riunioni ed eventi. Le persone preferiscono gli spazi all'aperto e per questo è aumentata la domanda di soggiorni incentrati sull'outdoor, durante i quali è più facile ottenere il distanziamento sociale.

Il cliente, inoltre, privilegia le offerte trasparenti e flessibili, perché egli è alla ricerca dell'ottimizzazione della spesa minimizzando, al contempo, i rischi per la salute. Per questo è importante integrare le informazioni sui protocolli sanitari con messaggi *ad hoc* sulla flessibilità delle prenotazioni e sulla piena

rimborsabilità dei costi sostenuti e non finalizzati, in ogni caso effettuando una comunicazione improntata alla trasparenza.

Competenze verticali per il settore turismo

- Essere in grado di progettare ed erogare soluzioni di fruizione dell'offerta turistica atte a garantire il coinvolgimento del cliente compendiando le esigenze di convivialità e con quelle di distanziamento sociale;
- essere in grado di eseguire in maniera corretta norme e procedure pratiche per garantire la salubrità degli ambienti;
- essere in grado di risultare accoglienti nel rispetto delle regole di sicurezza e di salubrità;
- essere in grado di individuare i fattori in grado di generare sicurezza nel cliente in merito alla salubrità delle proposte di prodotto turistico;
- essere in grado di formulare offerte di prodotti/servizi flessibili e trasparenti.

Competenze trasversali

- Essere in grado di individuare le fasi critiche del processo produttivo nelle quali possono generarsi fattori di rischio per la salute del cliente.

Altri possibili effetti

- Affermazione di prodotti e servizi "ibridi" che combinano gli approcci fisici con quelli digitali;
- nascita di nuovi modelli di business per rispondere alla ricerca di soluzioni "ibride" di prodotti/servizi fisici e digitali al contempo.

5. Turismo e Ambiente

Ambiente, benessere e turismo sono indissolubilmente legati fra di loro e la ricerca del benessere è una costante della domanda turistica. Un'indagine Eurobarometro condotta nell'ottobre 2021 ha indicato che l'82 % degli europei è disposto a cambiare le proprie abitudini di viaggio in favore di pratiche più sostenibili, tra cui consumare prodotti di provenienza locale, ridurre i rifiuti e il consumo di acqua, viaggiare fuori stagione o verso destinazioni meno visitate e scegliere opzioni di trasporto in base al loro impatto ecologico.⁵ Nella mente dei turisti si è del tutto radicata la convinzione che non è possibile *essere bene* in un ambiente degradato. Il benessere non è legato quindi soltanto a un momento determinato, esempio la permanenza in una SPA, ma riguarda l'intera *customer journey*. Parole come ambiente, sostenibilità, sviluppo sostenibile, ecc. fanno ormai parte a pieno titolo del lessico del turismo e sono legati a un'idea di benessere espressa come qualità della vita delle persone, e che ruota intorno a tre componenti:

- sostenibilità ambientale (*keyword* responsabilità: nell'utilizzo delle risorse); il turismo diviene sostenibile quando non pregiudica l'ambiente a livello globale e locale ma, al contrario, assicura la conservazione della diversità biologica. È sostenibile quando vengono promosse attività *low carbon* nel rispetto della neutralità climatica, soluzioni di mobilità ecologica, l'efficienza energetica e l'uso delle fonti rinnovabili nei servizi turistici, la protezione delle risorse naturali e un approccio *plastic free*;
- sostenibilità economica: (*keyword* reddito e lavoro: capacità di generare); i flussi turistici rappresentano un potenziale enorme per l'economia dei paesi ma per avere effetti positivi ed essere accettati non devono intervenire in maniera invasiva sulla cultura locale. È fondamentale adottare un approccio che favorisca lo sviluppo sostenibile, promuovendo l'inclusione sociale e la condivisione del benessere economico, creando nuovi posti di lavoro e fornendo mezzi di sussistenza adeguati alle popolazioni locali. I vantaggi del turismo sostenibile sono prima di tutto legati a un minore inquinamento e alla preservazione degli ecosistemi, della biodiversità e delle risorse naturali, oltre al rispetto delle culture locali e al sostegno di uno sviluppo turistico green, equo e solidale ma richiede comunque l'adozione di innovazioni e cambiamenti. L'esempio della costituzione dei parchi è indicativo. In un primo momento vengono spesso avversati dalle popolazioni locali perché incidono sullo stile di vita, modificano le modalità di utilizzazione delle risorse, impediscono l'accesso ad alcune aree, etc. L'aumento di flussi turistici chiede che vengano

⁵ Percorso di transizione per il turismo - Commissione Europea Direzione G — Ecosistemi II: Turismo e prossimità Unità G.1 — Turismo & industria tessile - 2022

modificati molti elementi dei sistemi produttivi e sociali anche con l'arrivo di nuove aziende gestite spesso da imprenditori esterni ed è perciò necessario un percorso di maturazione e accettazione da sostenere con idonee iniziative di comunicazione e sostegno;

- sostenibilità sociale (*keywords* sicurezza, salute, giustizia e ricchezza); il turismo sostenibile, per una sua riuscita, deve garantire la migliore integrazione sociale possibile tra i visitatori e gli abitanti, tutelando il patrimonio storico, artistico e culturale del posto. Invece di un'offerta turistica globalizzata e standardizzata sono valorizzate le contaminazioni socioculturali, seguendo comportamenti etici nel rispetto delle leggi e delle tradizioni. Vi sono numerosi esempi di recupero e integrazione come, a esempio, gli alberghi diffusi – Santo Stefano di Sessanio – o i paesi albergo – Kara Sicilia.

Negli ultimi anni la sensibilità sociale verso la sostenibilità ambientale ha fatto in modo che il sistema di offerta elaborasse e mettesse a disposizione del turismo un numero sempre maggiore di soluzioni disponibili per viaggiare in modo etico ed *eco-friendly* per cui sono nate realtà green che spaziano dagli hotel ecologici, costruiti secondo i principi della bioarchitettura e del *feng shui*, a prodotti per il turismo enogastronomico che hanno, come filosofia di base, la valorizzazione delle filiere corte e dei prodotti dell'agricoltura biologica. Visitare i piccoli borghi dimenticati per tutelare le comunità più fragili, dormire in un agriturismo biologico e acquistare prodotti locali, oppure recarsi nelle spiagge *plastic free* che vietano l'utilizzo della plastica per proteggere l'ecosistema marino.

Un'altra pratica ecologica che ha causato profonde modificazioni nel "fare turismo" è la mobilità sostenibile: camminare a piedi o con la bicicletta, utilizzare il *car sharing* o il *bike sharing*, preferire il trasporto pubblico e lasciare la propria auto in garage, sono tutte azioni che riducono le emissioni di gas serra nell'atmosfera e che vengono "considerate" importanti dai consumatori. Il turismo "slow" privilegia forme di turismo a bassissimo impatto ambientale, come il camminare a piedi, e consente certamente un'esperienza di conoscenza delle località molto più profonda rispetto ad altre forme.

Una particolare attenzione viene posta poi nella pratica del contenimento nella produzione e riciclaggio dei rifiuti anche in un'ottica di economia circolare. Nei percorsi di transizione della Commissione UE si legge infatti che "l'ospitalità e tutti i servizi turistici dovrebbero adoperarsi per il conseguimento di modelli circolari e ridurre la loro impronta ambientale, in linea con il piano d'azione per l'economia circolare e il piano d'azione "inquinamento zero". Ciò comprende il dimezzamento della quantità di rifiuti residui (non

riciclati) entro il 2030 e la riduzione degli sprechi alimentari, della plastica monouso, degli inquinanti atmosferici e dell'inquinamento dell'acqua aumentando allo stesso tempo l'efficienza idrica⁶.

È quindi di tutta evidenza come la sempre maggiore sensibilità del pubblico e delle aziende alle tematiche dell'ambiente e dello sviluppo sostenibile, generi effetti importanti sulla produzione turistica. ENIT mette in evidenza come queste tematiche presentino implicazioni:

- verso l'offerta
 - stimolando la creazione di reti e approvvigionamenti a km 0 e creazione di filiere corte;
 - per una nuova declinazione della qualità in cui assume importanza la sostenibilità "in continuità" con gli elementi della catena del valore;
 - attraverso la riduzione delle emissioni perché causa del cambiamento climatico⁷
- verso la popolazione locale
 - nel rispettare la capacità di carico turistico del territorio;
 - nella caratterizzazione di un mercato del lavoro innovato nelle competenze e nei profili richiesti nella comunità locale;
- verso la clientela
 - garantendo l'eccezionalità, l'autenticità e l'originalità di una comunità, delle sue tradizioni e usi.

Competenze verticali per il settore turismo

- essere in grado di assistere e fornire consulenza ai turisti per organizzare la permanenza nella località nell'ottica del rispetto ambientale e sostenibile;
- essere in grado di selezionare e scegliere i collaboratori/produttori di servizi/intermediari/fornitori di materie prime che garantiscano produzioni e forniture realizzate nel rispetto delle logiche della sostenibilità ambientale;
- essere in grado di adottare e far adottare ai colleghi comportamenti produttivi conformi alle norme, procedure, consuetudini adottate nella logica aziendale dello sviluppo sostenibile e del rispetto dell'ambiente;

⁶ Percorso di transizione per il turismo - Commissione Europea Direzione G — Ecosistemi II: Turismo e prossimità Unità G.1 — Turismo & industria tessile - 2022

⁷ Dichiarazione di Glasgow/Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile

- essere in grado di rendere evidenti e percepibili ai clienti e alle comunità che hanno contatti con l'azienda, i comportamenti virtuosi adottati nella realizzazione della produzione aziendale;
- essere in grado di guidare e condizionare i clienti nell'adottare comportamenti di consumo compatibili con il rispetto ambientale e sviluppo sostenibile.

Competenze trasversali

- Essere in grado di rappresentare il territorio, le sue particolarità, la cultura e i suoi aspetti principali per la valorizzazione delle tipicità e produzioni locali.

6. La combinazione dei driver digitale e sostenibile

L'economia circolare e la digitalizzazione sono due *megatrend* che segneranno l'evoluzione del lavoro in maniera decisiva e fortemente interdipendente. I piani di ripresa e resilienza elaborati dagli stati europei in relazione al Next Generation EU per il superamento della crisi post pandemica, contemplano l'estrema rilevanza dei due termini *green* e digitale. Se, da un lato, la digitalizzazione potrà favorire lo sviluppo dell'economia circolare, dall'altro lato, l'economia circolare potrà incoraggiare l'innovazione tecnologica.

Come evidenziato anche nella relazione "Percorso di transizione per il turismo", a cura della Direzione generale del Mercato interno, dell'industria, dell'imprenditoria e delle PMI della Commissione europea, per affrontare le sfide della duplice transizione e offrire servizi turistici sostenibili, tutti i lavoratori devono acquisire competenze verdi e digitali, oltre alle loro qualifiche e competenze professionali o come parte di esse. Ciò per garantire che il turismo nell'Unione europea, e specialmente le PMI del settore turistico, continuino a essere competitive e sviluppino la propria capacità di reazione e adattamento al mercato.

Tutto questo ha e avrà un impatto sul mondo del lavoro. In primis, in quanto lo sviluppo sostenibile, inteso nelle sue diverse dimensioni, porterà molte trasformazioni nel mondo del lavoro che non si traducono esclusivamente nella nascita di nuove professioni e di nuove competenze, ma anche nella nascita di "costellazioni di nuove professioni"⁸ e competenze.

Poiché la sostenibilità è un processo multidimensionale, anche i lavori, le attività, i ruoli e le competenze ad essa legati evolvono in modo congiunto e sinergico. Consideriamo le recenti evoluzioni di piattaforme che offrono agli hotel e ai clienti la possibilità di effettuare le attività di organizzazione di riunioni, eventi, etc. nel metaverso (*digital twin*). Questo consente di organizzare al meglio la logistica, evitando le *site inspection*, e di risparmiare costi e impatto sull'ambiente derivanti da inefficienze che possono in tal modo essere prevenute. Oltre alla flessibilità e alla personalizzazione che offre, il metaverso, fornisce anche significativi vantaggi ambientali per le aziende alberghiere. Se, a esempio e come rivelano alcune indagini, il partecipante medio a una conferenza produce oltre 170 kg di emissioni di CO₂ al giorno, una conferenza di tre giorni a cui partecipano 1.000 persone crea 5.670 kg di rifiuti, più della metà dei quali va direttamente in discarica. Il metaverso non solo può ridurre drasticamente le ispezioni in loco (di oltre l'80%), ma consente anche agli hotel di offrire conferenze ibride grazie ai "gemelli digitali". Ciò significa che gli eventi possono ridurre al minimo la loro impronta di carbonio con una percentuale di partecipanti

⁸ Dunia Pepe *Il digitale per lo sviluppo sostenibile: le nuove "costellazioni" di professioni e competenze*, INAPP e Stati generali dell'innovazione, 30 luglio 2021

presenti da remoto. Riducendo i viaggi non necessari, consente alle aziende alberghiere di adottare pratiche più sostenibili e ad emissioni zero.

Se guardiamo a un altro aspetto della sostenibilità quale lo spreco alimentare, problema che riguarda anche il settore dell'ospitalità, si stanno affermando soluzioni digitali (software intelligenti) che consentono di supportare la ristorazione attraverso la riduzione degli sprechi alimentari che si generano nelle fasi di acquisto, nella lavorazione e nello smaltimento del cibo. In questo senso le prime adozioni di ristorazione verde e sostenibile, sono state effettuate nelle mense aziendali in cui si è cresciuta la presenza di una figura specializzata quale lo "chef verde", cioè una figura che è in grado di organizzare e gestire una grande cucina nel rispetto dei principi della sostenibilità, della lotta agli sprechi, nel risparmio energetico e idrico e nella differenziazione e recupero e smaltimento rifiuti. Figure e, soprattutto, nuove competenze che si sono diffuse nella ristorazione commerciale e tradizionale, anche sulla spinta degli aumenti dei costi di gestione. È sempre più elevato infatti il numero di ristoranti che si stanno adeguando alla filosofia del risparmio energetico e sostenibilità che, agli occhi dei clienti, si evidenzia con una sempre maggiore presenza sulla carta di materie prime a km zero e proposte biologiche e vegetariane/vegane, anche se questo non vorrebbe dire che si sono effettivamente adottate pratiche sostenibili. Il percorso è comunque tracciato anche perché le direzioni politiche saranno sempre più indirizzate alla limitazione delle emissioni con forti penalizzazioni per quelle aziende che non saranno/vorranno adottare le soluzioni che le tecnologie potranno mettere a disposizione.

Competenze verticali per il settore turismo

- essere in grado di ingegnerizzare il *packaging* e i possibili punti di assemblaggio da parte del cliente, attraverso l'utilizzo di sistemi digitali;
- essere in grado di definire e applicare le procedure per l'utilizzazione delle tecnologie a risparmio energetico per il funzionamento dell'azienda, per la conservazione e produzione degli alimenti, per il contenimento della produzione di rifiuti e per il loro recupero funzionale.

7. I nuovi trend della domanda. Nuovi turismi e nuovi turisti

L'emergenza pandemica è stata un periodo di grande difficoltà per il settore turismo. Nel corso delle numerose quarantene molte aziende hanno dovuto sospendere le attività e molte altre hanno evitato la chiusura definitiva soltanto a costo di grandi sacrifici e con forti limitazioni alla redditività.

Nel corso dei mesi di maggiore impatto dell'emergenza sanitaria, l'incertezza sul futuro dominava le previsioni degli operatori del turismo. Una volta terminata la fase pandemica, tutte le attività economiche e sociali sono ripartite in maniera più o meno regolare. Fra tutti i settori economici il turismo è quello che ha messo a punto delle performance di crescita simili, per usare un gergo calcistico, a un contropiede, una vera e propria ripartenza cogliendo molti di sorpresa, ed è risultato il settore economico che ha disegnato una curva di ripresa a "V", cioè con una caduta quasi in verticale e rapidissima di tutti gli indicatori e una ripresa altrettanto rapida e quasi in verticale. Durante la pandemia la domanda turistica ha concluso un percorso di maturazione e di presa di coscienza del proprio ruolo e valore. I turisti, a qualsiasi livello e di qualunque target, hanno definitivamente interiorizzato il concetto di valore nello scambio costo/qualità del servizio e questa maturazione deve essere presa in attenta considerazione e col giusto peso dai sistemi di offerta. Il metro di valutazione della qualità si è svincolato dall'unico fattore dato dal collegamento alla motivazione principale, inizialmente alla base della scelta della località. A esempio, in un ipotetico prodotto mare: la spiaggia è vivibile, comoda e pulita? Sicura per i bambini? Se sì, insieme alle altre offerte che permettono di vivere il mare, la vacanza era giudicata coerente con le aspettative e quindi di buona qualità mentre il resto del tempo trascorso nella località, era funzionale e preparatorio in attesa di accedere nuovamente ai servizi collegati alla motivazione di scelta. Ora la situazione è cambiata radicalmente e i clienti non sembrano essere disponibili ad accettare prodotti "piatti" e poco personalizzati e non misurano più la qualità del loro soggiorno sul "cosa mi offri" ma su "come mi fai sentire" durante tutta la permanenza e diventare protagonisti e avere un ruolo attivo e decisionale nella propria vacanza in modo da non essere più soltanto spettatori passivi. È il turismo esperienziale in cui il cliente intende apprendere e vivere il tempo che si concede nella località, aumentare il proprio livello di conoscenze e cultura ed essere messo nella condizione di poter decidere quali attività svolgere durante la vacanza. Si è di fronte a un'evoluzione del significato della pratica turistica, non più basata su beni esclusivi e materiali ma sul benessere relazionale in cui "costruire il ricordo" diviene un elemento imprescindibile dell'attività degli operatori del turismo a qualsiasi livello e ruolo che venga ricoperto nella filiera turistica⁹.

⁹ "Un'esperienza turistica memorabile è toccante, rende felici e suscita una forte emozione, ma occorre sempre tenere presente che l'esperienza è una percezione del tutto personale. Un'esperienza turistica ben progettata può persino arrivare alla trasformazione della persona, contribuendo ad arricchirne la personalità, è coinvolgente ed è

L'offerta turistica deve quindi proporre attività immersive, che siano memorabili e uniche. I suoi elementi imprescindibili devono essere:

- unicità: l'esperienza può avvenire solo nel luogo della vacanza ed essere non ripetibile al di fuori di esso;
- autenticità: coinvolgere persone e le attività che legate alle tradizioni e al territorio;
- coinvolgimento: al turista è riservato un ruolo attivo e attività da realizzare in cui sperimentare e apprendere.

Questi principi consentono di definire continuamente nuove offerte, fortemente differenziate e mirate a creare soddisfazione e meraviglia. Per fare ciò è necessario raccogliere informazioni, creare delle reti di collaborazione per la costruzione di prodotti integrati e di filiera, esercitare una costante e corretta azione di monitoraggio e valutazione della evoluzione dei gusti dei consumatori e valutare l'azione e lo sviluppo delle destinazioni concorrenti al fine di mantenere viva l'appetibilità del brand territoriale.

Competenze verticali per il settore turismo

- essere in grado di organizzare dei momenti di vita attiva per gli ospiti utilizzando le strutture/attrezzature dell'azienda;
- essere in grado di creare punti di ancoraggio virtuali o fisici cui collegare il ricordo delle attività ed emozioni vissute in azienda;
- essere in grado di identificare le aspettative del turista e la loro rispondenza a quanto comunicato con i diversi media durante il processo di assunzione della decisione di acquisto;
- essere in grado di aggiornare in autonomia le proprie conoscenze sulle novità di intrattenimento territoriale e di valutare la qualità e la rispondenza degli eventuali fornitori alla produzione del valore atteso proposto dall'azienda;
- essere in grado di progettare la *customer journey* del turista all'interno dell'azienda e monitorare e valutare l'efficacia delle proposte e offerte aziendali;
- essere in grado di organizzare il percorso di consumo del turista durante la permanenza nella località partendo da un'analisi delle sue aspettative e valutare la rispondenza delle attività e dei diversi fornitori alle aspettative del cliente;

inaspettata da un certo punto di vista, ma anche fortemente desiderata". Gennaro Guida, intervista a Maurizio Goetz e Andrea Rossi, 11 marzo 2014 (<https://shorturl.at/aiCI0>)

- essere in grado di gestire il rapporto e l'interazione con il cliente anche con l'uso delle ITC per favorire la completezza dell'esperienza e la costruzione del ricordo.

Competenze trasversali

- Essere in grado di intercettare i dati, elaborare delle informazioni e classificarle con l'uso di strumenti e tecnologie informatiche;
- essere in grado di organizzare il proprio lavoro tenendo in considerazione le necessità di collaborazione verso i propri colleghi;
- essere in grado di programmare le attività di manutenzione per minimizzare i costi e gli inconvenienti derivanti dagli interventi in emergenza.

7.1. La pandemia e il turismo di prossimità

La pandemia da Covid-19 ha contribuito non poco al consolidarsi di alcune tendenze già presenti ma che hanno assunto particolare rilevanza in risposta al bisogno di distanziamento sociale a garanzia della sicurezza per la salute.

A questo riguardo, si cita il c.d. *undertourism*, cioè il turismo lontano dalla folla, al quale contribuisce anche il digitale che consente la fruizione, attraverso una narrazione focalizzata, di esperienze autoguidate al di fuori dei circuiti turistici più tradizionali. In realtà, si tratta di un fenomeno che da anni va affermandosi e che anche il cambiamento climatico contribuirà a sostenere. Soprattutto le generazioni più giovani, che considerano i viaggi come parte integrante della loro dimensione di vita, cercheranno destinazioni di scoperta, poco conosciute, attivando comportamenti *eco-friendly*. Si parla, a questo proposito, anche di turismo rigenerativo, cioè di quelle forme di visita dei luoghi che siano combinate con servizi a favore dell'ambiente e in grado di promuovere lo spirito di comunità. I turisti tendono a voler sostenere, con il viaggio e con le attività svolte sul territorio, l'economia locale, anche come effetto e in risposta alla pandemia.

Strettamente collegato al fenomeno appena illustrato è il turismo di prossimità.

Il ritorno alla "normalità" vede l'affermarsi di nuovi modelli di lavoro, a partire da soluzioni di *smartworking* che stanno modificando profondamente le tipologie di spostamenti business. In parte motivati dal bisogno di recuperare il contatto umano ma anche stimolati da benefit, gratifiche ed altre forme di premialità, che potrebbero compensare la riduzione del turismo d'affari dovuto alla digitalizzazione degli incontri e delle riunioni. Il diffondersi di modalità "agili" di lavoro ha dato, dunque,

vita al c.d. *workation* o *holiday working*, cioè l'abbinamento di lavoro e vacanza. Si tratta di un nuovo modo di vivere il lavoro e di organizzarlo anche durante il tempo libero lasciando una maggiore autonomia alle persone che possono combinare e personalizzare i ritmi di lavoro e divertimento. La tecnologia fornisce ad alcune professioni la possibilità di lavorare in qualunque ambiente per cui è possibile viaggiare e lavorare al contempo. Sperimentato soprattutto nel nord Europa si è notato un aumento della produttività e soddisfazione nel realizzare i propri compiti professionali migliorando quindi anche la motivazione a partecipare. Il Covid-19 ha inoltre stimolato un comportamento sempre più attento alla salute personale. L'indagine Eurobarometro 499¹⁰ ha indicato che il 49 % dei cittadini dell'UE probabilmente presterà maggiore attenzione alle misure di salute e sicurezza nel lungo periodo¹¹, tant'è che l'Unione ha creato un nuovo marchio europeo per garantire la sicurezza sanitaria Covid-19 per il turismo. Ne segue che le strutture turistiche e gli organizzatori di attività turistiche in genere, dovranno dare una maggiore importanza alla comunicazione della sicurezza sanitaria, oltre che, naturalmente, mettere in atto comportamenti che siano efficaci nel contrastare le attuali ed eventuali minacce future. Gli addetti, soprattutto alla gestione delle strutture fisiche e del mantenimento dei livelli di pulizia delle camere e degli arredi, oltre che il lato della pulizia e della sanitizzazione, dovranno curare quindi anche le modalità di "rappresentazione" del proprio lavoro in modo da rendere evidente lo sforzo fatto nel garantire la sicurezza sanitaria alla clientela.

Competenze verticali per il settore turismo

- Essere in grado di proporre soluzioni che combinino le esigenze del turismo *leisure* con quelle del turismo business;
- essere in grado di illustrare e interpretare i luoghi e gli itinerari tematici e/o territoriali, facendo emergere in particolar modo gli aspetti unici e autentici e coinvolgendo i turisti anche, in termini emozionali, attraverso una "narrazione del territorio";
- essere in grado di progettare ed erogare soluzioni di fruizione dell'offerta turistica atte a garantire la sicurezza sanitaria degli ospiti e dei collaboratori.

Altri possibili effetti

¹⁰ https://data.europa.eu/data/datasets/s2283_499_eng?locale=it

¹¹ Percorso di transizione per il turismo - Commissione Europea Direzione G — Ecosistemi II: Turismo e prossimità Unità G.1 — Turismo & industria tessile - 2022

- Aumento dell'importanza del turismo di prossimità;
- aumento della propensione ad essere inseriti in circuiti per la predisposizione di offerte in relazione con il territorio;
- nascita di nuovi modelli di business per offrire prodotti che rispondano alle esigenze del *workation* e dei nuovi pattern di consumo della domanda post-Covid;
- consolidamento di pratiche turistiche solidale.

7.2. Il turismo del benessere

Il turismo del benessere è un settore che negli ultimi anni ha denunciato una forte espansione e sembra destinato a incrementare anche in futuro il suo peso e la sua importanza. I tempi frenetici del lavoro e della quotidianità spingono sempre più persone a viaggiare e a ricercare momenti e spazi di completo relax, in cui recuperare il proprio benessere fisico e psicologico.

Il benessere è sempre stato considerato una motivazione di viaggio trainante; relax e svago sono state le vacanze maggiormente preferite dagli italiani per fuggire dallo stress e rigenerarsi, soprattutto dopo l'ultima pandemia. Tuttavia, a seguito della pandemia la ricerca del benessere ha assunto significati più profondi e intrinseci. La ricerca di esperienze di benessere che vadano oltre il concetto del benessere fisico (spa, centri termali, sauna finlandese, bagno turco, etc.) è diventata una delle tendenze più gettonate della domanda turistica e la ricerca del benessere intellettuale, emotivo, spirituale, psicologico, ambientale e sociale si tramuta nel bisogno primario di "essere bene".

Il turismo del benessere, inteso quindi nella sua forma più evoluta, coinvolge l'essere umano sotto il profilo dell'equilibrio fisico e psicologico; per questo motivo negli ultimi anni la spesa dei turisti che hanno cercato offerte maggiormente flessibili e personalizzabili sulle proprie necessità di benessere sono aumentate. I dati GWI hanno già registrato, a livello mondiale, una forte ripresa dopo lo stop del 2020 e si prevede che da qui al 2025 si avrà una crescita dei fatturati per queste offerte del 20,9%.

Attività sportive e ricreative a contatto con la natura, alimentazione sana, riposo e trattamenti olistici sono le componenti fondamentali di questa nuova tipologia di turismo, che mette al primo posto la pace e lo star bene, favorendo la nascita di nuove opportunità, prodotti innovativi e la crescita di nuove destinazioni finora poco considerate dalla maggior parte dei viaggiatori.

Il viaggiatore del benessere può oggi contare su un sistema di accoglienza sempre più integrato ed evoluto. Sono tante le *partnership* nate tra hotel e attività quali spa, centri *wellness*, ristorazione, società sportive e medicina olistica. Queste iniziative permetteranno a questo turista di poter inserire nella

propria vacanza tutti quegli elementi che fanno parte del proprio stile di vita. Il prodotto *wellness* non è limitato alla sola frequenza di impianti termali e di spa, ma anzi si articola in una grande quantità di prodotti tutti collegati però all'“essere bene”.

Volendo classificare i possibili target, la domanda si articola in tre grandi gruppi principali:

- turisti che cercano prevalentemente, anche se non in via esclusiva, il prodotto termale e spa per cui le altre offerte risultano residuali e verranno cercate e richieste soltanto se opportunamente promosse e pubblicizzate;
 - o questo target, con sempre maggiore frequenza, cerca offerte integrate tra centri benessere, strutture termali, ristorazione biologica e a chilometro zero, pratiche olistiche a contatto con la natura. A questo si aggiunge il gradimento per l'eventualità di visitare luoghi lontani dallo stress di flussi importanti di turisti (*glocal travel, farm travel*) e percorsi *digital detox*.
- turisti che cercano prevalentemente, anche se non in via esclusiva, prodotti “vita attiva”, sport, natura ed enogastronomia e in cui le offerte termali e spa rappresentano una possibilità di intrattenimento che non sempre viene pienamente sfruttata;
 - o le vacanze attive sono una delle tendenze del mercato turistico maggiormente evidenti. Nuove discipline sportive anche a livello amatoriale sono nate e stanno prendendo sempre più piega nel nostro paese. *Bouldering, trail running*, arrampicata sportiva, *canyoneering, kayaking, zip-lining* (o teleferica), etc. Sono sport attivi che si praticano a contatto con la natura e pertanto rispondono ai bisogni e desideri del turista che adora vivere delle esperienze, anche adrenaliniche, che privilegiano il benessere fisico ma con forte attenzione e con un occhio di riguardo alla tutela ambientale.
- turisti che invece sono alla ricerca di esperienze di *wellness* complete e immersive per usufruire di tutto quello che un territorio offre e in grado di soddisfare il bisogno di “essere bene”.
 - o in pratica, la fusione dei due target precedenti con un ritorno all'essenziale, alle cose vere, genuine, autentiche in simbiosi con la natura ma che al tempo stesso permettano di vivere delle emozioni memorabili che forniscano la possibilità di interiorizzare la percezione dell'essere in forma, non soltanto fisicamente, in armonia con sé stessi e gli altri. Questo target vuole vivere il territorio in maniera intensa e la sua *customer journey* è in parte programmata secondo un preciso disegno ma può essere anche condizionato e guidato grazie alla presenza di offerte che ne stimolino la curiosità e la voglia di provare e apprendere.

Competenze verticali per il settore turismo

- Essere in grado di raccontare il territorio e di rendere tangibili le sue particolarità (storia, cultura, tradizioni, etc.) attraverso la narrazione in maniera tale da creare un'atmosfera coinvolgente per favorire la percezione dell'esperienza turistica;
- essere in grado di illustrare le caratteristiche e tipicità dell'enogastronomia locale e formare il cliente a identificare i sapori e vivere sensazioni di piacevolezza;
- essere in grado di reinterpretare le preparazioni locali secondo le linee di produzione della cucina salutistica ma mantenendo le caratteristiche tradizionali di gusto e presentazione;
- essere in grado di seguire e insegnare ai clienti le basi delle principali tecniche di rilassamento.

8. L'analisi dei driver. Conclusioni

Lo scenario derivante dall'analisi dei driver prima e delle tendenze dopo determina in primo luogo un innalzamento generalizzato della qualità della prestazione professionale richiesta agli addetti di settore. Se le tecniche di esercizio della professione (servire a tavola, emettere un ticket, prendere una prenotazione, etc.) dovranno essere comunque al massimo livello, quello che in futuro farà la differenza fra un "buon lavoro" e un "lavoro eccellente" sarà la capacità degli addetti di rendersi autonomi nella assunzione di decisioni e nella gestione dei processi lavorativi.

L'evoluzione verso l'alto comporterà, per tutti i ruoli professionali, la necessità di interpretare i processi e di mediare tra interessi e soggetti differenti in base a quelle che sono le situazioni contingenti che si vengono a creare nello svolgimento della prestazione lavorativa.

Non ultimo, il consolidamento del concetto di "ibrido", riferito a professioni che devono integrare le competenze tecnico-professionali tradizionali con nuove e diverse abilità e che, attraverso le loro connessioni o contaminazioni, offrono notevoli opportunità non solo per l'economia ma anche per l'ambiente e per la società.

Come si è visto, stanno già emergendo nuove esigenze da parte dei consumatori che porteranno a rapidi cambiamenti degli schemi esistenti e le aziende dovranno essere pronte ad adattarsi a questi mutamenti. È infatti importante adattare la propria strategia aziendale in modo da agire rapidamente e rispondere a queste trasformazioni. Salute e sicurezza prima di tutto per superare definitivamente la pandemia nel presente e nell'immediato futuro. Le priorità per il settore diventano garantire prima di tutto la salute e la sicurezza individuale tramite il rispetto dei protocolli sanitari, così come flessibilità nelle prenotazioni e l'agevolazione di eventuali processi di rimborso. Non da ultimo, è fondamentale assicurare la riservatezza dei dati sensibili dei clienti, tramite adeguati sistemi di sicurezza e privacy.

Digitalizzazione: è il fattore abilitante dell'innovazione e trasformazione del turismo. In questo preciso momento storico, bisogna necessariamente guardare al futuro e in questo contesto il completamento della *digital transformation* per le aziende dell'ecosistema turismo è più che mai fondamentale. Questa importanza è ribadita dal fatto che la digitalizzazione è una delle aree portanti del PNRR; si tratta quindi del momento giusto per investire in quest'area. Uno dei vantaggi della digitalizzazione è il miglioramento della *user experience* (UX) e la semplificazione della gestione dei clienti di target molto diversi tra loro portando, in ultima istanza, a un miglioramento della soddisfazione e della fidelizzazione. Inoltre, la tecnologia digitale rende possibile l'adozione di un approccio *data driven* che consente di comprendere in maniera più puntuale il comportamento del consumatore, trasformando i dati in supporto strategico

per guidare le giuste scelte di investimento. La digitalizzazione non è d'altra parte solo al servizio del cliente, ma anche delle *operations* e del *back-end*.

La formazione è fondamentale come investimento per il futuro. I cambiamenti imposti dalla pandemia hanno portato allo sviluppo di modelli di lavoro più collaborativi e a una diversa necessità di competenze per le risorse umane al fine di garantire la copertura di tutte le attività. Anche in virtù della digitalizzazione del settore e all'introduzione di nuove tipologie di servizi, è più che mai necessario espandere le competenze della propria forza lavoro e operare in modo trasversale per poter continuare a garantire il presidio di tutte le attività, assicurare un servizio qualitativamente all'altezza del proprio marchio e consentire la solvibilità della struttura ricettiva. Con il supporto della digitalizzazione agire soprattutto su due ambiti:

- sostenibilità: dare una nuova forma al settore *hospitality*. La sostenibilità è uno dei driver fondamentali per la modernizzazione del turismo. Questa è cruciale sia per il futuro del pianeta sia per intercettare il target di turisti particolarmente attenti che ricercano questo valore nelle proprie esperienze di viaggio. È importante accelerare la *green transition* delle aziende del nostro Paese;
- comunicazione: raggiungere il cliente in maniera efficace, soprattutto nei social e nelle esperienze virtuali, aiuta a mantenere vivo il rapporto con la propria *community*, creando un legame virtuoso che si potrà sollecitare non appena si potrà tornare a viaggiare fluidamente. Inoltre, comunicare correttamente resta il veicolo principale per assicurare il viaggiatore.

Il settore deve cominciare a ragionare sempre più convintamente in un'ottica di *neverending tourism*, cioè offrire ai propri clienti la possibilità di estendere l'esperienza turistica nel tempo e nello spazio grazie anche all'utilizzo di strumenti digitali e sfruttando i nuovi comportamenti che la pandemia ha indotto nei consumatori. Il digitale consente infatti di:

- ispirare gli utenti e facilitare l'accesso ai servizi;
- arricchire la loro esperienza *onsite*;
- proporre online contenuti (corsi, visite guidate, laboratori) e beni (servizi e prodotti legati al territorio, *merchandising*);
- aumentare le possibilità di contatto e di manutenzione dei ricordi delle attività ed esperienze vissute.

Ma naturalmente sarebbe illusorio pensare a sviluppi spontanei senza che dietro vi sia una precisa progettazione che coinvolga il più alto numero possibile di attori territoriali e una ingegnerizzazione dei

rapporti di rete finalizzata alla creazione del marchio territoriale e senza la presenza di competenze che supportino i processi di innovazione e creazione di nuovi prodotti.

9. Le macro-competenze

L'analisi dei driver ha permesso di enucleare un consistente numero di competenze che saranno richieste ai nuovi professionisti del turismo, con particolare riguardo all'area della ricettività.

In parte si tratta di competenze del tutto nuove, mentre per alcune di esse si tratta di un'evoluzione dovuta ai cambiamenti che interessano il settore. Si tratta di competenze spesso trasversali e molto articolate come campo di applicazione, di conseguenza, di elevata complessità per cui possono apparire principalmente necessarie a coloro che coprono ruoli elevati, apicali e manageriali.

La competenza professionale è però il risultato di un processo di apprendimento dinamico e non statico, che si prolunga nel tempo, si rafforza e viene condizionata nella sua maturazione dall'esperienza. L'azienda è per sua natura un eccezionale ambiente di apprendimento in cui è possibile maturare e migliorare le capacità di intervento ed esecuzione dei compiti a seguito del confronto con diverse situazioni. Lo stesso raggiungimento della competenza non è legato a un solo ambito o metodica formale di apprendimento tant'è vero che non ne esiste una sola definizione, ma tre, che vengono riassunte in¹²:

- apprendimento formale: "l'apprendimento erogato in contesto organizzato e strutturato (per esempio, in un istituto di istruzione o di formazione o sul lavoro), appositamente progettato come tale (in termini di obiettivi di apprendimento e tempi o risorse per l'apprendimento). L'apprendimento formale è intenzionale dal punto di vista del discente. Di norma sfocia in una convalida e in una certificazione";
- apprendimento non formale: "l'apprendimento erogato nell'ambito di attività pianificate, che non sono sempre esplicitamente definite come apprendimento (in termini di obiettivi, di tempi o di risorse), pur comportando importanti elementi di apprendimento. L'apprendimento non formale è intenzionale dal punto di vista del discente. Talvolta l'apprendimento non formale è denominato "apprendimento semi-strutturato";
- apprendimento informale: "l'apprendimento risultante dalle attività della vita quotidiana legate al lavoro, alla famiglia o al tempo libero. Non è strutturato in termini di obiettivi di apprendimento, di tempi o di risorse per l'apprendimento. Nella maggior parte dei casi non è intenzionale dal punto di vista del discente. L'apprendimento informale è detto anche apprendimento "esperienziale" o "fortuito" o casuale".

In azienda quindi, come condizione normale, è possibile ipotizzare che si verifichino con maggiore frequenza le ultime due situazioni, lasciando l'apprendimento formale come di competenza di normali percorsi di studio pianificati nelle propedeuticità, nei contenuti e nei tempi di svolgimento dell'azione.

¹² Cedefop

Soprattutto le ultime due classificazioni dell'apprendimento affermano il concetto di apprendimento permanente, l'idea cioè, ormai finalmente diffusa e condivisa, che l'apprendimento avvenga lungo tutto l'arco della vita e in molteplici luoghi, non soltanto quelli tradizionalmente deputati all'istruzione formale. Va posta l'attenzione sull'apprendimento informale in quanto non strutturato, definito anche casuale o esperienziale, ma in cui vi può essere l'intenzione da parte del soggetto/lavoratore di migliorare le proprie conoscenze e competenze professionali. In un contesto come quello lavorativo, dove le persone imparano ad eseguire delle attività anche "rubando con gli occhi", cioè, osservando e interagendo con i propri colleghi, questo apprendimento è sempre avvenuto in forma naturale e spontanea. In particolare, come abbiamo anche osservato nell'analisi dei driver, le tecnologie della comunicazione e le piattaforme operanti su internet hanno modificato profondamente i contesti e i processi lavorativi. Contemporaneamente però, oltre l'allargamento delle mansioni e la complessità dei compiti che richiedono sempre più una familiarità con le tecnologie, per gli operatori sono aumentate anche le opportunità di migliorare le proprie conoscenze e maturare nuove competenze professionali anche in via informale. Misurandoci con la realtà sarebbe velleitario pensare che il solo apprendimento informale, per sua natura spontaneo e intuitivo, possa essere in grado di fornire tutte le conoscenze e far maturare nuove competenze professionali di elevata qualità senza alcuna forma di progettazione e, soprattutto, senza nessuna base di partenza. In merito alla progettazione intanto va detto che i lavoratori avvertono la necessità di impegnarsi in un percorso di apprendimento, quando riconoscono che per risolvere un problema o creare un nuovo prodotto hanno bisogno di maggiori conoscenze per affrontare con successo la situazione¹³. Il deficit di conoscenza e la presa d'atto che tale carenza non supporta la necessaria competenza, diviene quindi la principale motivazione ad attivare il processo di autoapprendimento in ambito lavorativo. Si tratta quindi di una situazione che certamente si può verificare casualmente ma anche, di una situazione che può essere creata artificialmente o programmata nel suo verificarsi.

Il secondo punto da considerare in questa visione è che la maturazione di una competenza, e il raggiungimento dei livelli cercati, sono il risultato di un percorso iterativo nel tempo che però, per non essere mortificante e quindi annullare la motivazione, deve avviarsi da condizioni minime per la comprensione e interiorizzazione dei contenuti e altrettante condizioni minime ambientali per l'esercizio della competenza. Il percorso così definito può stimolare ulteriori processi di crescita perché permette alla persona di valutare immediatamente, e senza intermediari, il successo della propria formazione tramite l'applicazione reale sul posto di lavoro delle capacità maturate, complete in tutte le loro componenti: conoscenze, capacità/abilità, modo di agire.

¹³ Wofford, M. G., Ellinger, A. D., & Watkins, K. E. *Learning on the fly: exploring the informal learning process of aviation instructors*, Journal of Work and Learning, 2013

Le macro-competenze che seguono, derivate dalla osservazione dei driver analizzati, devono perciò essere intese come veri e propri percorsi di maturazione che dal momento dell'ingresso in azienda di un lavoratore. Percorsi che dovranno comunque essere supportati dalla costruzione di un contesto fortemente motivante costruito sulla condivisione di responsabilità e delega, in un quadro di chiarezza di definizione degli obiettivi e della visione dell'azienda.

1. Essere in grado di definire le strategie e gli obiettivi della comunicazione e della commercializzazione via web con riferimento ai diversi mercati e ai clienti finali

Al contrario di molti altri settori economici, nel turismo la comunicazione non si limita a “informare” il mercato della disponibilità di un bene o di un servizio, ma svolge il ruolo fondamentale di contribuire a qualificare il prodotto stesso, tanto da costituirne parte integrante.

Il web permette alle imprese turistiche di gestire quelle che sono le peculiarità del servizio come:

- l'intangibilità, grazie alla possibilità di utilizzare suoni, video, etc. per anticipare l'esperienza del prodotto al cliente e, a seguire, di alimentare il ricordo dello stesso;
- la contemporaneità tra produzione e fruizione, attraverso le opportunità di *self-packaging* ma anche grazie alle operazioni di acquisto o di *check-in* online che contribuiscono a migliorare il livello di coinvolgimento del cliente;
- la personalizzazione coniugata alla standardizzazione, grazie alla possibilità di promuovere servizi di auto-composizione del pacchetto ma anche grazie all'amplificazione delle opportunità di ascolto del cliente su *chatbot*, *chat*, social e altri strumenti elettronici di raccolta dei suggerimenti e delle critiche;
- la deperibilità, in quanto si riesce ad ottimizzare la gestione della capacità produttiva favorendo l'accessibilità temporale e spaziale delle camere alla clientela e, in generale, di tutti i servizi turistici, grazie alla capacità di ottimizzare i flussi di domanda mediante azioni mirate di promo-commercializzazione (pacchetti di offerta, promozioni, prezzi speciali, *last minute*, etc.).

Altrettanto rilevanti le opportunità collegate alla commercializzazione via web, rese peraltro semplificate dal fatto di non dover attrezzare specifici servizi di logistica e trasporti connessi, data l'intangibilità del venduto.

I clienti sempre più spesso adottano un utilizzo ibrido dei canali di vendita e i punti di contatto digitali assumono un ruolo più rilevante.

Il web 2.0, inoltre, ha indotto un mutamento epocale nei processi di comunicazione e commercializzazione, segnato dal passaggio dall'*advertising* (che puntava a persuadere i consumatori) all'*advertainment*, vale a dire a una comunicazione che punta ad intrattenere il pubblico per stimolare le conversazioni e innescare meccanismi di diffusione virale.

Nel quadro delineato, in particolare nell'ambito di un contesto in cui il consumatore è diventato un “consum-attore”, le tradizionali tecniche commerciali e di comunicazione sono da considerarsi in parte superate proprio a causa dell'avvento del digitale.

Il ripensamento del ruolo del cliente, che da mero fruitore della comunicazione e della promo-commercializzazione diventa uno strumento attivo e partecipativo anche per la condivisione della

esperienza del prodotto, è il punto di partenza per una riprogettazione delle strategie e delle azioni di promo-commercializzazione.

Da tempo, infatti, è acquisita la consapevolezza che le strategie, i linguaggi e gli strumenti utili a comunicare e commercializzare il prodotto turistico vadano ripensati e aggiornati in maniera continua, per valorizzare l'apporto fornito dall'innovazione tecnologica e digitale.

Tale macro-competenza si traduce nella necessità di acquisire competenze e comportamenti che sin dalla fase progettuale garantiscano una comunicazione partecipativa e coinvolgente, che utilizzi gli strumenti digitali, abilitando un approccio omnicanale.

La comunicazione e la commercializzazione, realizzate anche attraverso l'adozione del digitale, comportano la capacità di svolgere una serie di attività come:

- individuare e formalizzare gli obiettivi di comunicazione e vendita da raggiungere;
- definire il target di domanda cui rivolgersi, descrivendone le caratteristiche;
- pianificare modalità, tempi della strategia di comunicazione e commercializzazione che si intendono adottare e le relative risorse da impiegare;
- individuare gli strumenti da utilizzare per la promozione del prodotto tramite la rete;
- rendere coerente la comunicazione attraverso i diversi canali utilizzati, *on* e *offline*, seguendo una logica omnicanale;
- utilizzare i linguaggi e i contenuti della comunicazione per la promozione di prodotti e servizi sul web;
- attuare le modalità per gestire le relazioni con i segmenti target attraverso il web;
- definire il quadro degli indicatori per il monitoraggio e la valutazione delle azioni intraprese.

Ovviamente le attività e le competenze previste in questo ambito sono applicabili ai diversi livelli dell'organizzazione aziendale, opportunamente graduate e adattate in relazione ai compiti previsti dal ruolo.

2. Essere in grado di ingegnerizzare il *packaging* e i possibili punti di assemblaggio da parte del cliente, attraverso l'utilizzo di sistemi digitali

La disintermediazione dei singoli servizi, combinata, da un lato, con una sempre maggior esperienza di viaggio del cliente, dall'altro con la maggiore organizzazione e diversificazione del sistema di offerta a destinazione e con il costante aumento della quantità di informazione disponibile online, ha portato ad una progressiva "spacchettizzazione" dei viaggi organizzati, indipendentemente dalla lunghezza del canale distributivo. Naturalmente tale tendenza è assecondata, oltre che consentita, proprio dal digitale. È possibile infatti proporre moduli assemblabili, direttamente dal viaggiatore in base alle proprie esigenze,

attraverso sistemi di *dynamic packaging*. In tal modo, si facilita l'auto-produzione di prodotti, anche su basi tematiche, da parte del cliente, che diviene un co-creatore dei servizi (*prosumer*).

Non si modificano le tecniche di composizione dei pacchetti in senso stretto, che, quindi, non subiscono particolari innovazioni, ma la tecnologia favorisce modi più rapidi e flessibili di assemblaggio realizzabili sia da parte dell'operatore che del cliente.

Ovviamente questo comporta la necessità di progettare e rifornire, a monte, il proprio magazzino digitale, cioè quelle "materie prime" turistiche che, digitalizzate, sono i *point of interest*, le esperienze, i servizi che, opportunamente combinati, contribuiscono a generare l'immagine di un prodotto fortemente personalizzato alle esigenze del cliente.

L'ingegnerizzazione del *packaging*, favorita dal digitale, comporta la capacità di svolgere una serie di attività come:

- selezionare i filoni/tematismi intorno a cui consentire l'eventuale produzione di prodotti tematici da parte del cliente;
- individuare le materie prime e i *point of interest*, attraverso l'analisi del territorio, per consentire un *packaging* dinamico al cliente;
- ampliare i servizi offerti per favorire la realizzazione di margini all'azienda attraverso i ricavi rinvenienti dalla vendita dei servizi aggiuntivi (*ancillary revenues*);
- assistere il cliente per eventuali problematiche insorte nella fase di gestione del processo di *dynamic packaging*.

3. Essere in grado di utilizzare le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC) per mantenere le relazioni con i clienti e i fornitori e garantire la sicurezza dei dati

Le aziende devono essere consapevoli del fatto che tutte le interazioni, fisiche o virtuali, che hanno con il proprio target, concorrono a creare una esperienza unica e personale che, se soddisfacente, conduce all'instaurarsi di un rapporto stabile e di fiducia. Di conseguenza, strategie ed azioni devono concentrarsi non solo sul prodotto quanto sul cliente, tanto che si parla di approccio *customer-centric*.

Da qui, come già visto, il coinvolgimento del cliente in attività di co-progettazione, co-produzione e condivisione del valore che il digitale riesce ad agevolare, riducendo le distanze tra l'offerta e la domanda a livello di linguaggi, di tecnologie, di strategie, di cultura, oltre che, come ovvio, le distanze fisiche tra fornitori e clienti.

Si instaurano rapporti di comunicazione, anche in modo asincrono, svincolati dalla contestualità temporale dello scambio dei messaggi tra l'impresa ed i suoi pubblici e secondo approcci *one to one*, *one to many*, *many to many* e *many to one*, a seconda della numerosità dei soggetti coinvolti e delle caratteristiche del messaggio e del canale.

Come anticipato trattando di strategie di comunicazione e di commercializzazione, il cliente è alla ricerca di una *customer journey* omnicanale, che integri l'assistenza a ogni passo. Questa è la base per costruire relazioni personalizzate e durature e ottenere un vantaggio competitivo.

L'intelligenza artificiale è destinata a diventare parte preponderante delle strategie mirate a migliorare la relazione con il cliente. Sistemi automatizzati permettono alle aziende di gestire in modo strutturato le richieste in arrivo dai diversi canali, raccoglierle in un unico luogo, ottimizzare il flusso delle comunicazioni per poi procedere rapidamente alla risoluzione dei problemi. Ogni interazione con il cliente, che provenga da sms, mail, *chat*, telefono o *social*, può essere valorizzata e automaticamente trasformata in un ticket di assistenza in modo da esaudire le sue richieste e tracciare lo stato di avanzamento di tutte le attività. In questa nuova ottica, l'esperienza cliente non è più responsabilità esclusiva delle funzioni marketing e *sales* ma tutte le funzioni e le divisioni aziendali sono a pieno titolo coinvolte.

Le piattaforme digitali supportano efficacemente l'integrazione dei processi e il dialogo tra le varie aree aziendali, migliorando la produttività delle risorse umane nella gestione della relazione col cliente, perché riducono i tempi necessari alla ricerca e all'acquisizione delle informazioni e ottimizzano le prestazioni. La presenza di un'interfaccia unica (*dashboard*), in cui compaia l'intera cronologia del *customer journey* e l'insorgere di ogni nuova richiesta, velocizza i processi, riduce i tempi di soluzione e aumenta la soddisfazione dei clienti.

Grazie alle funzioni analitiche è possibile misurare l'impatto del lavoro svolto, comprendere le opinioni dei clienti e sfruttare i dati per le decisioni aziendali.

Infine, è importante fare un accenno ai luoghi della relazione, in quanto è divenuto più che mai necessario progettare il coinvolgimento e le emozioni del turista, sia nel mondo fisico che in quello digitale. Gli immaginari e l'esperienza di fruizione di una destinazione non si consumano più solo nei luoghi fisici su cui è giusto focalizzare le attenzioni per migliorare sempre più le esperienze, ma al tempo stesso dovrebbero esistere, e a volte già esistono, luoghi e città immateriali da presidiare, governare e valorizzare al pari di quelli fisici, in quanto una persona che non visita in senso fisico una destinazione, ma si muove nel suo omologo spazio digitale, è già un turista acquisito. Quello che sta accadendo, ad esempio, nel mondo dei videogiochi ci fa comprendere come la relazione e la costruzione del progetto di visita non debba concentrarsi esclusivamente sulla promozione e sul *design* della fase "durante" il viaggio, ma occorre precedere tale progettazione alle fasi "prima" e "dopo" il viaggio, contribuendo ad alimentare una vera e propria relazione con il vissuto del viaggio e la fidelizzazione del cliente. A maggior ragione se abbiamo a che fare con le nuove generazioni.

L'utilizzo delle TIC per la gestione della relazione con il cliente comporta la capacità di svolgere una serie di attività come:

- mettersi nelle condizioni di creare valore in ogni momento di contatto, utilizzando canali *on* e *offline* differenti e adattando modalità, contenuti e linguaggi in ragione del canale utilizzato;
- utilizzare piattaforme e soluzioni digitali che accompagnino il cliente nelle fasi dell'ideazione (*dreaming*), programmazione (*planning* e *booking*), fruizione (*experiencing*) e nel ricordo e condivisione (*recollecting*) dell'esperienza turistica;
- mettere a disposizione strumenti di relazione integrati;
- applicare un modello di *customer engagement* proattivo, per ingaggiare il cliente durante ogni fase dell'esperienza, sfruttando la conoscenza delle sue abitudini e dei suoi comportamenti di acquisto e anche utilizzando tecniche di *storytelling* multimediale.

Tuttavia, non è il cliente l'unico destinatario dei rapporti e dell'impatto che il digitale e la tecnologia possono avere su questi. Altrettanto importante la relazione con il sistema dei fornitori, ivi compresi i soggetti dell'intermediazione, rispetto ai quali il digitale è il fautore di rilevanti modifiche anche relative ai modelli di business con particolare riguardo agli stessi distributori/assemblatori. Da questo punto di vista diventano rilevanti i *property management system* (PMS) per la loro capacità di gestire la reportistica e il flusso delle transazioni.

Infine, la gestione delle relazioni con i diversi soggetti della filiera comporta, come ovvio, l'aumento del rischio di incorrere in problemi di sicurezza informatica, che vanno dalla perdita dei dati dei clienti, fino a minacce più dannose, come *phishing*¹⁴, attacchi *DDoS*¹⁵ e *ransomware*¹⁶, per citarne alcuni. Per questo motivo, diventano sempre più rilevanti i protocolli di sicurezza informatica, in particolare se i collaboratori operano anche in *smartworking*. Soprattutto, occorre conoscere gli obblighi di legge cui si è soggetti per la protezione dei dati personali dei clienti e gestire in maniera adeguata le misure di sicurezza, fisiche, logiche/procedurali ed organizzative, per la tutela delle informazioni pertinenti tutti i soggetti che, per vari motivi, entrano in contatto con l'azienda.

4. Essere in grado di contribuire alla selezione dei fornitori per incrementare il valore del prodotto turistico offerto (valorizzazione della *supply chain*)

¹⁴ per *phishing* si intende quel tipo di attacco che consiste nell'inviare e-mail malevole scritte appositamente con lo scopo di spingere le vittime a cadere nella trappola dei cybercriminali. Spesso lo scopo è di portare gli utenti a rivelare informazioni bancarie, credenziali di accesso o altri dati sensibili

¹⁵ un *distributed denial-of-service* (DDoS) è un tipo di attacco informatico che tenta di rendere non disponibile un sito web o una risorsa di rete sovraccaricandoli con traffico dannoso e rendendoli, così, inutilizzabili

¹⁶ il *ransomware* è un programma informatico dannoso ("malevolo") che può "infettare" un dispositivo digitale (PC, tablet, smartphone, smart TV), bloccando l'accesso a tutti o ad alcuni dei suoi contenuti (foto, video, file, etc.) per poi chiedere un riscatto (*ransom*) da pagare per "liberarli"

Le attività aziendali richiedono sempre più un focus anche verso lo svolgimento delle attività esterne nella logica di integrazione con tutti quegli attori che contribuiscono, sia pure con modalità e intensità diverse, alla soddisfazione della clientela.

A questo riguardo, fondamentale è il ruolo giocato dalla *supply chain management* (SCM), che disegna il sistema di relazione verso i fornitori/clienti dell'impresa, nella gestione integrata di alcuni processi fondamentali per il business e nell'adozione di una pluralità di meccanismi di coordinamento. La SCM si propone di coordinare, in maniera sistematica e strategica, le tradizionali funzioni aziendali all'interno dell'azienda e lungo i vari attori della catena, con l'obiettivo di migliorare le prestazioni dei singoli membri e dell'intera *supply chain*.

Per rendere più efficiente la sua funzionalità, sono sempre più le organizzazioni che si orientano verso la digitalizzazione dell'intera catena di distribuzione, spesso attraverso soluzioni che integrano la gestione della *supply chain* nei software *enterprise resource planning* (ERP). Tali strumenti ottimizzano i flussi di prodotti e di informazioni ma anche i flussi finanziari grazie a più accurate previsioni della domanda e delle vendite. Infatti, le soluzioni digitali presenti in questo ambito, migliorano e automatizzano l'approvvigionamento, garantendo una maggiore competitività.

L'adozione delle ICT nelle *supply chain* del turismo offre, inoltre, opportunità di collaborazione tra gli operatori del settore turistico, così come tra di essi e i turisti e tra i turisti stessi, consentendo l'offerta di esperienze in grado di rispondere alla crescente domanda di vacanze flessibili, calate su esigenze e desideri personali del turista che, inoltre, si dimostra sempre più bisognoso di autenticità e contatto reale col territorio visitato. Sono nati, in conseguenza delle opportunità offerte dalle ICT applicate al management della *supply chain*, nuovi e alternativi modelli organizzativi che migliorano i flussi di reddito degli operatori e determinano vantaggi competitivi. Tali modelli di *network* collaborativo si basano sul collegamento diretto tra i fornitori di servizi locali e turisti e si propongono rivitalizzare l'identità del territorio proprio grazie alla messa in rete dei servizi offerti dagli operatori locali e dalle risorse del patrimonio naturale, culturale e storico del territorio stesso. Questi *network* sostengono anche altri settori come l'agricoltura e l'artigianato e tutte le pratiche economicamente sostenibili e socialmente responsabili che un territorio può offrire.

Dunque, al modello di *tourism supply chain* caratterizzato dalla centralità del ruolo di un operatore turistico che offre ai propri clienti una serie di servizi coinvolgendo i suoi fornitori, si affianca un modello di *network* in cui la collaborazione vede più operatori sullo stesso piano che, nell'ambito di una filiera, offrono una rete di servizi componibili al cliente.

Ciò premesso, entrambi i modelli si caratterizzano per lo svolgimento di una serie di attività finalizzate alla selezione e al coinvolgimento dei fornitori per valorizzare la *supply chain* e la gestione integrata dei servizi offerti:

- interpretare bene il legame con la logistica al fine di rendere più efficiente possibile la *supply chain*;
- individuare i processi e ridisegnare le organizzazioni attraverso il *business process reengineering* (BPR);
- utilizzare i principali software gestionali per riconoscere, affrontare e risolvere criticità della filiera;
- valorizzare gli sforzi in ambito *environmental, social, governance* (ESG) per una *supply chain* sostenibile.

5. Essere in grado di utilizzare le tecnologie per estrarre dati digitali necessari per individuare le tendenze del mercato funzionali alla progettazione di nuovi servizi e/o prodotti turistici

Conoscere i turisti e i loro comportamenti è il primo passo per anticipare tendenze e fornire prospettive di mercato attendibili. In questo la digitalizzazione è un *driver* estremamente potente, che si traduce nella possibilità di effettuare analisi dei dati e dei sistemi previsionali *real-time*.

Partire dal presupposto che l'innovazione è un fattore proprio dell'evoluzione umana fa comprendere quanto sia opportuno investire nella comprensione del mercato per acquisire vantaggio competitivo.

Emerge, inoltre, con forza la condizione che per fornire un servizio eccellente, in grado di essere considerato anche soggettivamente di elevata qualità, è necessario avere a disposizione tutte le informazioni reperibili per attività di intrattenimento nella località. Questo è un vero e proprio processo di ricognizione e di valutazione della qualità oggettiva delle forniture di servizi e prodotti che, naturalmente, in gran parte esulano dal settore turismo. Il processo di raccolta, valutazione, catalogazione dei dati disponibili rappresenta una vera e propria competenza perché non si limita alla sola individuazione delle caratteristiche oggettive (stagionalità, orari, costi, distanze, etc.) delle offerte territoriali ma comprende la valutazione della utilizzazione ai fini turistici di quanto messo a disposizione. Il processo comprende perciò l'affidabilità del fornitore, la sua disponibilità all'accoglienza e messa a disposizione della sua attività a clienti che spesso non rientrano nel normale panorama della clientela. Il processo di analisi passa perciò per tutta la *supply chain* nel caso di produzioni complesse anche perché, ogni singolo passaggio, potrebbe essere di interesse per un eventuale turista.

Lo studio, l'analisi e la comprensione del mercato rappresentano le basi per anticipare i desideri del turista e implementare sempre soluzioni aggiornate in grado di rispondere alle esigenze rilevate. A partire dall'analisi dei dati nel proprio portale, ma anche da quello che emerge nei *social* e nei portali di promozione turistica territoriale, è possibile capire quali sono i periodi in cui il viaggiatore cerca

informazioni, quando vuole viaggiare, quali sono le sezioni che maggiormente gli interessano e quali sono le altre informazioni utili a prevedere la domanda al fine di implementare soluzioni aggiornate.

Tale azione prevede l'implementazione di adeguati strumenti di rilevazione e analisi. Oltre ai tradizionali strumenti offline, come le indagini ad hoc sui propri clienti "in casa", le tecnologie consentono anche di strutturare *content* e *sentiment analysis* su testi (o immagini) tratti da fonti online e offline di diversa tipologia (articoli su riviste, guide turistiche, *user-generated content* in social media e blog, recensioni, ecc.) ma anche analisi sulla base dei dati di Google Trends.

Allo stesso modo, la soddisfazione di tali esigenze passa per la conoscenza dei fattori dell'offerta territoriale e dei vari "fornitori" che possono garantire elevati livelli qualitativi e comunque tali da venire incontro a quanto il cliente richiede.

La traduzione delle tendenze del mercato e dei risultati della costante analisi di tutte le informazioni relative agli attrattori e ai servizi presenti nella località, nella progettazione di nuovi prodotti e servizi comporta la capacità di svolgere una serie di attività come:

- monitorare tendenze, individuare cambiamenti ed evoluzioni nei gusti del pubblico;
- definire i "valori" della qualità per i diversi segmenti di clientela;
- applicare procedure flessibili in azienda, per garantire l'adeguamento e l'attivazione di nuovi processi a fronte dei prodotti o servizi nuovi/innovati;
- ricercare e classificare banche dati e fonti di informazione disponibili sul territorio;
- mappare le possibili soluzioni di offerta del territorio;
- definire i livelli qualitativi minimi dei servizi/prodotti da fornitori esterni in considerazione dei livelli di servizio considerati necessari e richiesti dalla propria clientela;
- valutare l'opportunità di coinvolgere direttamente i fornitori di servizi e altri prodotti territoriali nelle attività a titolarità del *brand* aziendale.

6. Essere in grado di progettare ed erogare soluzioni di fruizione dell'offerta turistica atte a garantire la sicurezza degli ospiti e dei collaboratori

La competitività di prodotti, aziende e destinazioni è ora legata a nuovi fattori critici di successo quali la sicurezza e la pulizia degli ambienti, l'igiene dei processi e tutte le misure atte a garantire la sicurezza degli ambienti, mettendo in discussione modelli di business e prodotti consolidati.

La pandemia ci ha indotto a guardare da una nuova prospettiva gli elementi strutturalmente critici dell'offerta turistica, quali l'eccessivo affollamento di talune destinazioni, la scarsa destagionalizzazione, le inadeguatezze infrastrutturali ma anche quelle opportunità non ancora adeguatamente sfruttate.

La c.d. nuova normalità del turismo deve tradursi in una nuova cultura attenta alla qualità delle relazioni, alla sicurezza, alla sostenibilità, alla gestione delle diversità.

Il sistema dell'ospitalità è chiamato a comprendere e interpretare nuove preferenze turistiche in grado di costruire la nuova normalità, basata su formule alternative per catturare turisti, in linea con le sensibilità del mercato emergente. Occorre che le aziende del settore pianifichino un'offerta basata su:

- soluzioni digitali che consentano la fruizione a distanza di alcuni servizi, a partire dalla virtualizzazione dei servizi di prenotazione, di ricevimento, di effettuazione dei reclami ma anche per ridurre l'utilizzo di oggetti tattili, come ascensori, serrature, interruttori e similari. Tali soluzioni possono spingersi fino alla riproduzione dei luoghi ricreativi, dove non è possibile attuare appieno il distanziamento sociale, i quali vanno digitalizzati utilizzando tour di realtà virtuale e aumentata;
- riposizionamento verso mercati, che comprendano soluzioni di visita all'aria aperta.

La possibilità di erogare soluzioni di offerta turistica che consentano di fruirne in modo conviviale ma consapevole di eventuali esigenze di sicurezza, comporta la capacità di svolgere una serie di attività come:

- eseguire in maniera corretta norme e procedure pratiche per garantire igiene e sicurezza degli ambienti;
- svolgere le operazioni di accoglienza e di gestione del cliente in modo da rispettare le regole di sicurezza e di salubrità senza pregiudicare la qualità della relazione e l'instaurarsi di un rapporto basato sulla cordialità e sulla fiducia;
- individuare tutti i fattori sui quali costruire una comunicazione e un'immagine che generino coinvolgimento nel cliente e, allo stesso tempo, un sentimento di tranquillità riguardo alla sicurezza delle proposte di prodotto turistico.

7. Essere in grado di utilizzare le tecnologie e le strumentazioni digitali per aggiornare sistemi informativi e applicativi gestionali integrati, utili per garantire una gestione completa delle attività aziendali

In un mondo sempre più interconnesso e digitalizzato, difficilmente si può prescindere dalle capacità di integrare, gestire, analizzare e interpretare le grandi quantità di dati provenienti dai vari *touch point* con il cliente (*chatbot*, *robot*, *social*, *CRMS*, etc.), attingendo a fonti interne ed esterne, al fine di produrre valore per l'azienda.

Ovviamente, la gestione a tutto tondo di tali attività richiede il possesso di competenze altamente specialistiche che operino la gestione di grandi mole di dati ma anche la selezione e analisi di quelli più significativi. Allo stesso tempo, occorre saper rappresentare al management quali risultati emergano dalle analisi effettuate e le possibili soluzioni e/o indicazioni da adottare in relazione a questi.

Lo sviluppo esponenziale di dati e fonti di provenienza impatta anche sulle attività di *revenue management* che, pur essendo pressoché consolidate, possono beneficiare dei sistemi di intelligenza artificiale, massimizzando i risultati e riducendo i margini di errore. Con l'entrata nella nuova era informatica, denominata "internet del valore", i *player* del turismo si trovano di fronte ad un cambiamento epocale e ad opportunità di un potenziamento finora impensabile. In questa nuova era informatica, la tecnologia *blockchain*¹⁷ introduce la possibilità di sviluppare applicazioni decentralizzate (DAPP), effettuare transazioni immutabili, disintermediare e fornire ulteriori servizi, trasformando l'*hôtellerie* e il viaggiare, in una modalità piacevole, fluida e senza ostacoli. La *blockchain* permette un'interazione con gli operatori del turismo senza intermediazioni e contatti inutili per cui le informazioni e le transazioni risultano più veloci, economiche e sicure grazie al registro a nodi della rete. L'impatto di questa tecnologia permette tra le altre una maggiore sicurezza delle transazioni economiche, la possibilità di migliorare la logistica e assicurare la tracciabilità e rintracciabilità dei bagagli della clientela, favorire la fidelizzazione con la consegna di *token* digitali e di digitalizzare l'ospitalità e l'accoglienza. Implementando e migliorando i casi d'uso di questa tecnologia, gli albergatori saranno in grado di generare ID intelligenti e personalizzare la propria offerta, anche come chiave *smart* della stanza. Dopo aver scaricato la relativa app, gli ospiti possono, premendo il pulsante di sblocco virtuale sullo *smartphone* o su qualsiasi *device*, accedere alla loro stanza. Nell'interazione con l'hotel, che diventa sempre più punto di appoggio di fiducia per il turista, sarà inoltre possibile fornire informazioni certe sulle possibilità di intrattenimento del territorio e migliorare l'esperienza totale del turista.

L'uso di tecnologie e di strumentazioni digitali per l'aggiornamento di sistemi informativi e applicativi gestionali integrati comporta la capacità di svolgere una serie di attività come:

- implementare i sistemi applicativi dell'azienda con i dati provenienti dai diversi reparti aziendali;
- utilizzare gli strumenti informatici a supporto del processo analitico-decisionale;
- selezionare dati, di fonte interna ed esterna all'azienda, e interpretarli per l'assunzione delle scelte strategiche;
- identificare i problemi di business che possono essere risolti grazie all'analisi dei dati;
- porre in essere azioni finalizzate a sviluppare e diffondere tra i diversi reparti una vera e propria strategia di previsione a partire dai dati analizzati.

¹⁷ la *blockchain* è un registro di contabilità condiviso e immutabile che facilita il processo di registrazione delle transazioni e la tracciabilità degli *asset* in una rete commerciale. Un *asset* può essere tangibile (una casa, un'auto, del denaro, dei terreni) o intangibile (proprietà intellettuale, brevetti, *copyright*, *branding*)

8. Essere in grado di definire e applicare le procedure per l'utilizzazione delle tecnologie a risparmio energetico per il funzionamento dell'azienda, per la conservazione e produzione degli alimenti, per il contenimento della produzione di rifiuti e per il loro recupero funzionale

La sostenibilità ambientale, il rispetto dell'etica nella produzione delle materie prime, il concetto di filiera corta e il Km zero, l'affermarsi del biologico, il contenimento dei consumi energetici per limitare le emissioni di gas serra, sono sempre più parte di una cultura collettiva e trasversale. Il concetto di qualità nel turismo non riguarda più soltanto la qualità del tempo, l'intrattenimento o la qualità dei cibi, quanto, e in pari misura la certezza del "buono, sostenibile e giusto" di ciò che viene acquistato. Anche la comunicazione, pubblicitaria o promozionale, prende e mette in evidenza questi aspetti che devono essere resi evidenti e percepibili in quanto elementi di scelta e richiesti dagli utenti. La struttura del mercato spinge all'evoluzione e all'introduzione di innovazioni, soprattutto per l'adozione di pratiche connesse all'economia circolare, alla sostenibilità e alla conservazione dell'ambiente.

In genere, l'attenzione verso questi temi e verso il biologico nei processi ristorativi impone l'adozione di pratiche improntate al rispetto ambientale (diversificazione e recupero rifiuti, uso di fonti alternative) vista la maggiore sensibilità degli utenti. Il turismo si muove, dunque, in coerenza all'evoluzione del *sentiment* verso la sostenibilità ambientale e l'etica produttiva.

A questo interesse, corrispondono sempre più esigenze di tipo globale verso la sostenibilità, l'efficientamento energetico e la messa in atto di strategie e azioni che facciano fronte ai cambiamenti climatici. Si diffondono misure di sostegno a supporto degli investimenti, che le imprese devono attivare per ridurre i fabbisogni energetici e gli impatti delle attività aziendali sull'ecosistema. Tali misure richiedono competenze in termini di individuazione delle opzioni percorribili ma soprattutto dei sistemi incentivanti esistenti e delle modalità di utilizzo e rendicontazione degli stessi.

Nelle imprese della ricettività, gli addetti alle varie aree produttive devono mettere a sistema i compiti da svolgere, ponendo in essere azioni di innovazione organizzativa e di controllo gestionale, che comportano la capacità di svolgere una serie di attività come:

- gestire i sistemi di illuminazione e di climatizzazione degli ambienti di lavoro e di ritrovo per gli utenti al fine di minimizzare i consumi, anche utilizzando sistemi a risparmio energetico;
- controllare e guidare i comportamenti di colleghi e degli utenti verso il rispetto delle norme e procedure regolamentate nelle certificazioni ambientali ottenute dall'azienda;
- curare il recupero funzionale dei materiali di consumo utilizzati nelle aree comuni, negli alloggi e nel settore ristorazione (posaterie, tovagliati, materiali di cucina, detersivi, etc.);

- controllare che le attività di pulizia siano effettuate utilizzando prodotti a basso impatto ambientale;
- scegliere e controllare che nelle attività aziendali vengano utilizzati prodotti caratterizzati dalla minore quantità di emissione gas a effetto serra espressi in termini di CO₂;
- ottimizzare il sistema dei trasporti per la distribuzione dei materiali e materie prime nelle aree produttive, nelle sale satellite e nelle sedi distaccate per limitare l'impatto ambientale e i consumi di energia;
- controllare l'esatta esecuzione delle procedure di trasformazione per assicurare la sostenibilità ambientale e per limitare gli sprechi energetici e idrici delle attività di ristorazione;
- ottimizzare gli spostamenti della clientela sul territorio, anche consigliando sistemi di trasporto a impatto ambientale ridotto, per raggiungere i punti di interesse e svolgere le attività richieste;
- individuare soluzioni incentivanti per investimenti sostenibili e modalità di ammissione a questi, ivi comprese la gestione e la rendicontazione dei sostegni ricevuti.

9. Essere in grado di illustrare e interpretare i luoghi e gli itinerari tematici e/o territoriali, facendo emergere in particolar modo gli aspetti unici e autentici e coinvolgendo i turisti attraverso una "narrazione del territorio", anche in termini emozionali

La competenza afferisce alla necessità che gli operatori turistici siano in grado di raccontare il territorio e di rendere tangibili le sue particolarità (storia, cultura, tradizioni, etc.) attraverso una narrazione svolta in maniera tale da creare un'atmosfera coinvolgente e favorire una percezione reale dell'esperienza turistica che sarà vissuta.

L'obiettivo è che i turisti scoprano il territorio in cui vivono momentaneamente grazie al racconto e alla illustrazione che viene fatta con modalità che si discostano da quelle della guida turistica tradizionale e che si avvicinano a quelle dello *storytelling*. L'operatore, presumibilmente ma non esclusivamente il *receptionist*, vuole infatti suggerire un percorso di scoperta e non fornire informazioni standardizzate, proponendo storie capaci di emozionare chi ascolta.

Lo *storytelling*, l'arte di narrare, ha da tempo cominciato a riscuotere successo e riconoscimento come attività indispensabile ed elemento costitutivo del prodotto turistico. Si è rilevato uno strumento efficace per incidere sulla decisione del turista al momento della scelta della località ed è altrettanto efficace nel condizionare le scelte di impiego del tempo che il turista ha a disposizione durante la permanenza. Un corretto uso della narrazione da parte di chi gestisce, come compito istituzionale o anche occasionale, è perciò una delle condizioni di base per ottenere una valutazione positiva della qualità del servizio offerto al cliente.

La competenza narrativa è data dalla capacità di pensare in forma di racconto e orientare le scelte senza, naturalmente, imporre una volontà gerarchica. In questa prospettiva, fare orientamento narrativo significa articolare una particolare narrazione su un ambito territoriale e avendo individuato un interesse, riguardo ad uno sviluppo personale pensabile e traducibile in un progetto

Realizzare una narrazione efficace comporta la capacità di svolgere una serie di attività come:

- individuare e analizzare desideri, aspettative e interessi del cliente con cui ci si relaziona;
- acquisire, tramite il colloquio, di un volere o un dovere che viene percepito come importante da parte del cliente;
- costruire il contesto immaginario; ad esempio, descrivere l'ambiente, individuare l'azione svolta nel passato dai personaggi locali (gli eroi nelle narrazioni classiche), il perché esistono certe pratiche, tradizioni e cultura delle popolazioni locali, etc.
- costruire l'ipotesi performante: cosa si può fare, vedere, sentire, etc. Costruire l'itinerario: tutto quello che è stato raccolto e rielaborato nelle fasi precedenti viene organizzato creando uno o più percorsi di visita ed esplorazione. Si tratta di individuare dei fili conduttori tra le diverse emergenze territoriali per collegarle in modo coerente sviluppando itinerari in grado di rispondere alle emozioni costruite;
- esprimere alternative o attività a supporto/completamento dell'esperienza/emozione;
- definire il premio che si raggiunge al termine dell'attività.

10. Essere in grado di formulare e presentare offerte di prodotti/servizi flessibili e trasparenti

Il continuo verificarsi di crisi di portata mondiale quali crisi finanziarie, pandemie, guerre in atto e, non ultimo, il cambiamento climatico, pone le aziende di fronte al verificarsi di mutate e mutevoli condizioni di produzione. Nell'economia moderna il cambiamento continuo è l'unica certezza e, al tempo stesso per le aziende è una necessità per essere sempre competitive. Ma il cambiamento, nelle persone come nelle aziende, frequentemente genera incertezza. Incertezza che quindi deve essere gestita sia a livello delle singole persone, che a livello di comportamento organizzativo. Per le persone dobbiamo considerare che già il turista, nel momento del viaggio, esce dalla propria *comfort zone* e va verso situazioni e destinazioni sconosciute. Allo stesso tempo chi opera nelle aziende si trova ad affrontare situazioni che non sono conosciute e che quindi possono generare ansia. Queste condizioni individuali non possono fare a meno di riflettersi sulle modalità di funzionamento dell'organizzazione e si comportano come moltiplicatori dell'incertezza che quindi deve essere limitata per consentire, al cliente, di avere un'esperienza positiva e

appagante, all'organizzazione di operare in maniera tale da poter affrontare la produzione. La risposta all'incertezza aziendale è in due termini, flessibilità e resilienza, che apparentemente sembrano sinonimi ma così non è. La resilienza è la capacità di persistere nei propri obiettivi nonostante fatti e accadimenti avversi anche utilizzando metodologie, tecniche e soluzioni (flessibilità) diverse da quelle previste inizialmente per raggiungere gli obiettivi iniziali.

Nei confronti del cliente esterno poi vi è un altro concetto da tenere presente, vale a dire la necessità di trasparenza delle possibili soluzioni e fornire, attraverso questo elemento, la risposta positiva alla necessità di assicurazione per contrastare l'incertezza. Questo fattore può essere un elemento vincente soprattutto nella comunicazione destinata alla vendita, assicurando il turista che i motivi della sua scelta saranno comunque soddisfatti o, eventualmente, sostituiti da altre motivazioni e prodotti corrispondenti.

Formulare e presentare offerte di prodotti/servizi flessibili e trasparenti comportano la capacità di svolgere una serie di attività come:

- effettuare analisi del prodotto e individuare le possibili cause di crisi e possibili interventi;
- analizzare e portare in evidenza i punti di forza della catena del valore aziendale;
- individuare le possibili innovazioni compatibili con gli obiettivi aziendali e compatibili con le caratteristiche dei turisti che si rivolgono alla struttura;
- valutare l'opportunità delle innovazioni da inserire nel ciclo produttivo in considerazione con le risorse disponibili (economiche, finanziarie, umane, etc.);
- rendere trasparenti e percepibili nella comunicazione le capacità di innovazione e di flessibilità nella realizzazione delle offerte turistiche;
- creare delle reti di supporto (clienti interni, fornitori esterni) a sostegno delle azioni di cambiamento e innovazione;
- tenere memoria delle esperienze e degli errori precedenti;
- osservare e valutare le dinamiche di mercato e i cambiamenti dei gusti e delle aspettative della clientela.

11. Essere in grado di gestire la customer journey del turista e monitorare e valutare l'efficacia delle proposte e offerte aziendali

La gestione della *customer journey* di un turista implica il continuo controllo della qualità della prestazione che viene erogata, all'interno e all'esterno della struttura ricettiva. Partendo dalla considerazione che fare turismo è un processo complesso e continuativo nel tempo che abbraccia l'intero tempo di permanenza del cliente nella località, la qualità totale è espressa dalla somma complessiva delle sensazioni e percezioni

che sono state avvertite nel percorso. La qualità come caratteristica o come valore è un concetto relativo che si compone di una parte fortemente oggettiva e una parte assolutamente soggettiva). È un rapporto che si esprime nel livello di corrispondenza tra le aspettative del cliente e il prodotto/servizio offerto: più le attese e il prodotto/servizio si sovrappongono, più questi saranno giudicati prodotti/servizi “di qualità”. Il monitoraggio e la misurazione dei livelli di soddisfazione del cliente rappresentano i presupposti necessari per avviare il miglioramento continuo e aumentare la competitività aziendale. Gli ambiti di monitoraggio sono dati dalle diverse conformazioni del valore per il cliente. Tali possono essere:

- valore funzionale: delle offerte e del servizio realizzato di risolvere un problema. Maggiore convenienza, qualità e facilità di utilizzo rispetto ad altri;
- valore emozionale: capacità di trasmettere una sensazione positiva al cliente durante la sua esperienza di acquisto e utilizzo del prodotto. La permanenza è attraente e piacevole e il ricordo stimola sensazioni positive;
- valore economico: percezione di ottenere un prodotto al prezzo coincidente e coerente con quello che si è consumato e ottenuto;
- valore simbolico: dare contenuto e percezione al posizionamento che la struttura ha nella psicologia dei suoi clienti;
- valore finale: dato dalla revisione finale di tutto il percorso effettuato dal cliente.

Gestione, monitoraggio e valutazione dell'efficacia delle proposte e offerte aziendali per una migliore *customer journey* del cliente, comportano la capacità di svolgere una serie di attività come:

- individuare nel percorso di consumo gli elementi critici che incidono sulla aspettativa e immagine di qualità del cliente;
- individuare gli indicatori che possono fornire una misura quantitativa dei livelli di soddisfazione raggiunti e i termini di confronto;
- relazionarsi con il cliente per avere i dati e le informazioni necessarie alla misurazione e valutazione;
- analizzare le relazioni, anche non verbali, delle risposte che si ottengono durante i colloqui e le interazioni con il cliente;
- estrarre i punti di forza e di debolezza che hanno caratterizzato la performance aziendale e la prestazione degli attori esterni alla struttura;
- standardizzare tutti gli elementi, attività, proposte da mantenere come capitale aziendale;

- analizzare i dati negativi per individuare le cause di performance non adeguate al livello della struttura e alle aspettative del cliente;
- condividere e mettere a sistema i dati raccolti dandone diffusione, anche in apposite riunioni o con i mezzi di comunicazione interna, dei fatti, accadimenti positivi o negativi, illustrando le modalità di intervento e i risultati ottenuti con particolare riferimento a tutti coloro che hanno le opportunità di interagire con i clienti.

10. I profili professionali

10.1. Premessa

La descrizione dei profili professionali è organizzata in modo da mettere in primo piano l'evoluzione dei ruoli e dei compiti che dovranno essere affrontati dagli addetti. Nelle descrizioni sono quindi riportati in primo luogo i riferimenti alle aree di attività (ADA) dell'Atlante del lavoro e delle qualificazioni¹⁸ delle professioni e, successivamente, la descrizione del ruolo ricoperto e la sua prevedibile evoluzione nel futuro a seguito del peso che assume l'azione dei singoli *driver* di cambiamento nell'area di attività in cui l'addetto applica le sue competenze e la individuazione dei compiti innovati.

L'analisi del profilo viene completata con due schede. Nella prima sono riportate le competenze individuate numerate dalla prima alla undicesima e nella colonna di destra (livello) è indicato il valore di importanza, da 1 (competenza indispensabile per affrontare responsabilità e compiti connessi al ruolo), al valore 4 (competenza non influente rispetto al ruolo), che il possesso della singola competenza ha per la figura in oggetto. Nella seconda scheda i singoli compiti, tradizionali e innovati, sono stati collocati all'interno delle singole fasi di sviluppo delle attività inerenti al ruolo. I compiti innovati riportano fra parentesi l'indicazione (numero di riferimento) della competenza di cui devono essere in possesso gli addetti per poter esercitare il compito stesso.

10.2. Il mix di competenze per l'hotellerie

Dopo la pandemia il modo di "fare turismo" è profondamente cambiato. In realtà, il fenomeno era già in atto ed evidente ma l'emergenza sanitaria ha certamente accelerato la maturazione e presa d'atto della clientela di una maggiore consapevolezza di voler soddisfare i propri desideri individuali e la propria visione del tempo trascorso fuori casa, sia per motivi di *entertainment* che per motivi professionali. La ricerca individuale di esperienze immersive, dove il viaggio comincia ancora prima di preparare la valigia, sostenuta e resa possibile dalle tecnologie della comunicazione (realtà virtuale, social, intelligenza artificiale, etc.) hanno fatto e ancor più faranno evolvere il comportamento e le domande dei

¹⁸ L'Atlante del lavoro e delle qualificazioni (<https://atlantelavoro.inapp.org/index.php>) è una mappa dettagliata del lavoro e delle qualificazioni. La descrizione dei contenuti del lavoro proposta è il risultato della collaborazione di diversi soggetti istituzionali, e ha visto il coinvolgimento e la partecipazione delle parti sociali, delle rappresentanze bilaterali, delle associazioni professionali, degli esperti settoriali e degli *stakeholder* del sistema lavoro-*learning*. È organizzato in tre sezioni: Atlante lavoro, Atlante e qualificazioni e Atlante e professioni. L'Atlante è l'esito di un lavoro di ricerca-intervento condotto dall'INAPP (ex-Isfol) a partire dal 2013, a supporto del Gruppo tecnico costituito dal Ministero del lavoro, dal Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca, dall'ANPAL, dal Coordinamento delle regioni e dalle Regioni, con l'assistenza tecnica di Tecnostruttura delle regioni. L'attività è stata realizzata nell'ambito del lavoro di costruzione del Repertorio nazionale dei titoli di istruzione e formazione e delle qualificazioni professionali, come previsto dall'articolo 8 del decreto legislativo 16 gennaio 2013, n. 13

consumatori. Potranno effettuare scelte più consapevoli, avere già un'idea precisa di cosa potranno vedere e gustare, i costi da sostenere, vincoli ambientali e di altra natura e altro. In altre parole, ognuno sarà libero di immaginare la propria *customer journey* per cui è del tutto evidente la complessità per produrre quella qualità richiesta, che è sempre più una visione individuale del singolo cliente, e che richiede resilienza e flessibilità per poter adeguare la produzione alle necessità individuali, mantenendo il necessario controllo sulla redditività delle operazioni. Flessibilità che trova, fra le basi principali per poterla esercitare, le capacità degli addetti di valutare le diverse situazioni di contesto e assumere tutte le decisioni più opportune e congrue.

Le dinamiche del cambiamento del turismo, a volte impetuose, altre caratterizzate da un lentissimo cammino, richiedono quindi anche negli addetti, a tutti i livelli, la capacità di fare fronte a nuove condizioni di lavoro, spesso non riferibili, o non del tutto riferibili, a situazioni standardizzate e conosciute. Assumono quindi sempre più importanza tutte quelle abilità, conoscenze e competenze che riescono a creare le basi per adeguare i comportamenti alle necessità del momento. Si tratta di creare un mix composto da competenze tecniche e specialistiche, competenze generali e *soft skills*.

In generale, le competenze tecniche e tecniche specialistiche (*hard skills*) sono necessarie per affrontare e svolgere i compiti tipici delle professioni. Queste, per essere efficacemente esercitate, necessitano di un supporto di altre due classi di competenze; le competenze generali, comuni a tutte le figure professionali del settore, e le *soft skills* che rappresentano conoscenze, capacità e qualità personali che caratterizzano il modo di essere di ogni persona nello studio, sul lavoro e nella vita quotidiana. Le *soft skills*, in particolare, delineano l'attitudine di una persona sul posto di lavoro: dal modo di relazionarsi con i colleghi, alla capacità di risolvere problemi, più o meno complessi, fino alla capacità di ascolto ed empatia. Emergono e sono indispensabili quando si devono prendere delle decisioni, quando si cerca di uscire da una situazione difficile, quando si prova a cambiare le cose che non piacciono, quando si sta con gli altri, ogni volta che si deve imparare qualcosa di nuovo. Il loro numero è ampio ma l'Unione europea ne ha individuate sei di base che vengono considerate indispensabili per un corretto rapporto con il mondo del lavoro e con le attività e compiti legati a tutti i ruoli professionali¹⁹.

¹⁹ le sei *soft skills* base indicate dall'Unione europea (<https://shorturl.at/gowH8>) sono: 1) comunicazione: la capacità di comunicare efficacemente con colleghi e clienti è fondamentale per quasi tutte le posizioni. Questa abilità abbraccia tutti gli aspetti dell'interazione, dalla comunicazione orale, scritta e non verbale, all'empatia, all'ascolto e alla fiducia; 2) risoluzione dei problemi: le competenze di risoluzione dei problemi includono l'osservazione, la negoziazione, il pensiero laterale, l'analisi, il *brainstorming* e l'adozione di decisioni; 3) leadership: non tutti i lavori sono basati sulla leadership e comportano la gestione di un gruppo di persone. Tali competenze includono la risoluzione di conflitti, la capacità di delegare, l'empatia, la versatilità e la gestione dei progetti; 4) lavoro in gruppo: fra le competenze principali legate al lavoro in gruppo vi sono la collaborazione, la cooperazione, l'ascolto e la capacità di delegare; 5) etica professionale: le competenze specifiche nel contesto dell'etica professionale

La terza categoria, le competenze generali, sono state elaborate all'interno di un progetto di ricerca supportato dalla Commissione europea e sono trasversali a tutti gli operatori del settore. La loro prima e fondamentale caratteristica è che non esistono livelli di maggiore o minore possesso, semplicemente devono essere presenti ed essere esercitate nei diversi contesti e da chiunque è chiamato a un intervento operativo. La loro seconda caratteristica è che si congiungono alle competenze tecnico-operative per rafforzarne la capacità di esercizio. La loro corretta applicazione ed esecuzione rafforza la qualità del risultato finale del lavoro individuale e migliora la prestazione dei gruppi di processo.

L'elenco delle competenze generali individuate per il settore della ricettività comprende:

- mantenere un ambiente di lavoro sicuro, igienico e protetto;
- comprendere le necessità degli ospiti;
- perseguire l'obiettivo della soddisfazione del cliente;
- rispettare la legislazione pertinente;
- mantenere gli standard di qualità;
- gestire efficacemente i reclami e garantire un rapido ripristino del servizio;
- lavorare efficacemente come membro del team;
- garantire un rifornimento regolare (materiali, materia prime, informazioni, etc.);
- prevedere le possibili necessità dell'azienda per mantenere e sviluppare la propria attività;
- fornire il primo soccorso essenziale;
- collaborare e lavorare a stretto contatto con il personale di altri dipartimenti;
- incontrare e salutare gli ospiti;
- segnalare l'apparecchiatura difettosa.

comprendono l'automotivazione, l'affidabilità, la professionalità e la disciplina; 6) atteggiamento positivo: collaboratori con un atteggiamento positivo sono essenziali per qualsiasi impresa. Cooperazione, entusiasmo, cordialità e rispetto sono alcune delle competenze chiave correlate

10.3. Le descrizioni dei profili

Profilo: ADDETTO AL RICEVIMENTO

Processo: Servizi di ricettività

Sequenza: Ricevimento, assistenza e cura delle richieste del cliente e dell'alloggio e degli spazi comuni

ADA.23.02.02 (ex ADA.19.18.39) - Ricevimento e assistenza del cliente

Ruolo

Cura la relazione produttiva con la clientela durante tutto il percorso (*customer journey*) che i turisti fanno dall'acquisto/prenotazione alla uscita dal ciclo produttivo e successivamente, valutando l'opportunità di mantenere nel tempo i contatti con la clientela. Utilizza le risorse organizzative e materiali della struttura per perseguire il risultato della massima soddisfazione del cliente, ottimizzando l'uso delle stesse per raggiungere i risultati reddituali dell'azienda.

Rappresenta l'azienda verso l'esterno anche utilizzando le tecnologie della comunicazione e ne cura l'immagine, persegue gli obiettivi qualitativi e di ottimizzazione della utilizzazione della capacità produttiva anche applicando idonee politiche di prezzo e di controllo sui costi di produzione. Svolge un'attività di coordinamento, sia all'interno della struttura che al suo esterno, per la proposizione di iniziative di interesse per i clienti e persegue l'obiettivo del miglioramento continuo nell'ottica della ottimale utilizzazione delle risorse di cui dispone. Cura i contatti con gli operatori del territorio.

L'ADA di riferimento assimila in un unico ambito le attività che riguardano il ricevimento e l'assistenza al cliente. La reception, cioè lo spazio fisico in cui vengono svolte queste attività, si compone di due sezioni: il ricevimento propriamente detto e il portierato, con figure professionali distinte: capo ricevimento, segretari di ricevimento e addetti, nella prima; portiere, addetti alla portineria, portiere di notte e commis (vetturiere, fattorino, etc.) con varie denominazioni e specializzazioni nella seconda. Nelle moderne strutture ricettive difficilmente le due aree sopra descritte sono fisicamente separate: nella maggioranza dei casi, anche nelle aziende di elevato livello e dimensioni, le due aree si fondono in un'unica sistemazione logistica e gli addetti, pur mantenendo le rispettive qualifiche, spesso si sovrappongono nelle attività. L'area del ricevimento ha il compito di accogliere il cliente, verificare le identità, effettuare le registrazioni ai fini amministrativi e normativi, gestire il piano camere, le vendite e le relative prenotazioni

effettuate sia dal cliente finale che dagli intermediari, tenere aggiornata la contabilità e gestire la cassa e l'uscita dell'ospite dal ciclo produttivo, registrando i pagamenti o gli eventuali sospesi.

Dal momento della assegnazione della camera e fino all'uscita del cliente dall'hotel, l'assistenza dell'ospite, sia in casa che all'esterno, diviene di competenza del portierato che curerà le relazioni con il cliente svolgendo tutti quei compiti che sono soprattutto diretti alla valorizzazione del tempo di vacanza che il cliente trascorre nella località.

Evoluzione del ruolo professionale

Il ruolo evolve verso l'assunzione di maggiori responsabilità nella organizzazione del tempo di vacanza del cliente. Le nuove tecnologie spingono verso uno spostamento del focus delle attività connesse al ruolo sempre più verso la gestione delle relazioni con i clienti da seguire durante tutto il percorso di scelta e consumo. Questo è reso possibile dalla sempre maggiore presenza di tecnologie e software che eliminano alcune attività pratiche e ripetitive tipiche del ricevimento quali, *check-in* e *check-out*, consegna delle chiavi, addebiti e accrediti, etc. che vengono effettuate automaticamente, anche con l'uso di applicazioni sui cellulari e *online*. L'esecuzione di questi compiti è ormai in molte aziende automatizzata e, visti i costi di adozione relativamente limitati di parecchie di queste tecnologie, è ipotizzabile una loro rapida espansione anche nelle PMI. Rimane la necessità del controllo della corretta esecuzione di questi compiti per eliminare errori e il rischio conseguente di contestazioni; attività che viene svolta anche con la collaborazione degli addetti al *back office* quando, come spesso accade nelle PMI, le due figure non combacino fra loro. Il ruolo evolve quindi verso attività più di consulenza e assistenza al turista per creare ed estendere l'esperienza nel tempo e nello spazio e mantenere nel tempo la relazione con il cliente. L'attività dell'addetto al ricevimento si focalizza sempre più su tre momenti distinti: la creazione dell'ispirazione, per far sì che venga scelta la località/azienda fra le molteplici proposte che popolano il web; il supporto alla creazione di esperienze sul posto, guidando e cercando di rendere vivide e percettibili le emozioni che saranno alla base della costruzione del ricordo; il mantenimento della relazione con i clienti dopo la loro uscita dal ciclo produttivo. Il rischio di fondo è che le tecnologie potrebbero, se mal utilizzate, a portare a una spersonalizzazione del rapporto fra turista/azienda/territorio, mentre la parte di valore che sempre più i turisti apprezzano, è proprio la possibilità di vivere più intensamente le molteplici sfaccettature di esperienza offerte dall'incontro nei territori con le persone e la loro cultura. L'addetto, quindi, consiglia itinerari e possibili attività da svolgere cercando di intuire quelli che possono essere i possibili interessi del cliente. Non organizza direttamente, salvo piccole attività che non superino i limiti definiti dalle norme. Segue anche l'evoluzione e le innovazioni che si rendono disponibili sul territorio e intrattiene rapporti informali con i fornitori esterni, di cui ne valuta la qualità e la rispondenza

a quelli che sono i requisiti e i livelli qualitativi che i clienti della struttura ritengono indispensabili. Crea l'immagine delle possibilità attività di intrattenimento e informa gli ospiti sulle migliori modalità di usufruire del territorio e di impiegare in maniera ottimale il loro tempo di vacanza. L'assistenza al turista si sposta quindi, in maniera sempre più continua e con una maggiore frequenza, anche al di fuori della struttura, utilizzando anche le tecnologie della comunicazione per intrattenere un rapporto personale e porre il cliente al centro dell'attenzione. Se necessario può intervenire direttamente per fare fronte a richieste di particolare urgenza o richiedere l'intervento.

Principali compiti

- Effettua le operazioni di vendita, di prenotazione e svolge le attività di *check-in* e *check-out*;
- verifica le identità, effettua le registrazioni di legge e trasmette telematicamente i dati all'autorità di pubblica sicurezza;
- cura le relazioni con la clientela anche utilizzando la TIC;
- effettua le operazioni di cassa e di gestione economica relative alla permanenza dei clienti e ne cura le pratiche amministrativo/contabili;
- raccoglie le informazioni sui clienti che provengono dai vari reparti produttivi e ne cura l'archiviazione a fini conoscitivi delle tendenze ed evoluzioni dei gusti/desideri dei consumatori;
- fornisce indicazioni e coordina l'attività degli addetti degli altri reparti per garantire la migliore qualità dell'ospitalità fornita ai clienti.

Compiti nuovi/innovati

- Ricerca ed analizza le opportunità di intrattenimento, i servizi, le innovazioni, la presenza di filiere produttive che possono essere di interesse a clienti presenti per scopo di vacanza o di lavoro;
- valuta la qualità delle forniture di servizi di operatori esterni alla struttura con cui instaura dei rapporti non formali di collaborazione;
- rappresenta il territorio e fornisce informazioni alla clientela su come impiegare nel territorio il proprio tempo in maniera ottimale secondo i livelli di interesse o specifiche richieste che pongono all'addetto creando delle immagini e suggestioni su quali saranno le esperienze che i clienti potranno vivere;
- assiste i clienti, anche utilizzando le TIC, durante la loro permanenza sulla località;
- controlla i livelli di soddisfazione delle eventuali proposte effettuate, individua i parametri e la scala dei valori per la valutazione della qualità e, se necessario, interviene per suggerire soluzioni alternative nel caso le attività non rispondano pienamente alle aspettative dei clienti;

- controlla l'esatta esecuzione delle operazioni di *check-in* e *check-out* effettuate dai sistemi automatici di gestione delle prenotazioni e di registrazione e di intestazione del conto-cliente;
- sovrintende e controlla le attività che vengono realizzate sul web per le attività di vendita e di prenotazione, controlla l'attività delle *online travel agency* (OTA) e delle *bed bank*²⁰;
- cura la conservazione e la sicurezza dei dati della clientela e ne garantisce la privacy anche nelle relazioni intrattenute *online* sui social e sul sito aziendale;
- sorveglia sul verificarsi di tentativi di appropriazione di dati, sia aziendali che della clientela, quali *phishing*, attacchi DDoS e *ransomware*;
- crea *cluster* di offerte da proporre on line e componibili in autonomia dal cliente o da intermediari;
- interviene in assistenza ai clienti in caso di impedimenti per accedere ai punti di interesse proponendo alternative in linea con i loro interessi e aspettative;
- usa le tecnologie informatiche, i software aziendali e le app per la comunicazione interna con i vari reparti per fornire/acquisire informazioni e dare disposizioni di carattere organizzativo.

²⁰ una banca letti (*bed bank*) o grossista, è un mercato di distribuzione di hotel B2B che collega i fornitori di alloggio (hotel o altre aziende della ricettività) con i venditori (tour operator, organizzatori di congegni, etc.). In pratica una *bed bank* è una *online travel agency* che, invece di rivolgersi ai consumatori che prenotano direttamente (mercato business to consumers - B2C), si rivolge ad altri intermediari (business to business – B2B)

Fasi	Compiti tradizionali	Compiti nuovi/innovati (rif. macrocompetenza)
1. Effettuare prenotazioni e vendite	<ul style="list-style-type: none"> a. Informare i potenziali ospiti della posizione e delle strutture dell'hotel e della disponibilità delle camere b. Vendere camere e accettare prenotazioni per occasioni speciali, incontri ed eventi c.Cogliere le opportunità di offrire alternative di consumo di valore superiore a quelli richiesti secondo la propensione alla spesa del cliente (<i>upsell</i>) d. Fornire dettagli sulla disponibilità della camera, <i>upsell</i> e offerte alternative e. Abbinare le vendite e le prenotazioni delle camere alla disponibilità del tipo di camera richiesto 	<p>Sovrintendere e controllare le attività che vengono realizzate sul web per le attività di vendita e di prenotazione, controllare l'attività delle OTA e delle <i>bed bank</i> (5)</p> <p>Controllare l'esatta esecuzione delle operazioni di <i>check-in</i> e <i>check-out</i> effettuate dai sistemi automatici di gestione delle prenotazioni e di registrazione e di intestazione del conto-cliente (7)</p>
2. Accogliere gli ospiti	<ul style="list-style-type: none"> a. Predisporre la struttura per l'arrivo degli ospiti b. Effettuare il <i>check-in</i> degli ospiti, registrare i documenti dei clienti e curare il loro invio alle autorità, assegnare le camere e consegnare le chiavi o le tessere magnetiche c. Custodire e curare la consegna e riconsegna dei bagagli degli ospiti e degli eventuali effetti personali lasciati in deposito d. Accompagnare gli ospiti e illustrare le dotazioni delle camere e. Gestire le partenze e il <i>check-out</i> degli ospiti f. Preparare elenchi di ospiti in arrivo e in partenza e comunicare con gli altri dipartimenti per informare dell'arrivo ed eventuali particolarità/richieste 	<p>Controllare l'esatta esecuzione delle operazioni di <i>check-in</i> e <i>check-out</i> effettuate dai sistemi automatici di gestione delle prenotazioni e di registrazione e di intestazione del conto-cliente (7)</p> <p>Curare la conservazione e la sicurezza dei dati della clientela e garantirne la privacy anche nelle relazioni intrattenute online (3)</p> <p>Utilizzare i sistemi informatici per le comunicazioni obbligatorie a norma di legge (3)</p>
3. Assistere il cliente	<ul style="list-style-type: none"> a. Rispondere al telefono e ricevere messaggi b. Richiedere taxi, auto con autista e parcheggiare le auto degli ospiti c. Prenotare biglietti per teatri e cinema, attrazioni locali e viaggi in pullman 	<p>Ricerca ed analizzare le opportunità di intrattenimento, i servizi, le innovazioni, la presenza di filiere produttive che possono essere di interesse a clienti presenti per scopo di vacanza o di lavoro (6)</p>

Fasi	Compiti tradizionali	Compiti nuovi/innovati (rif. macrocompetenza)
	<ul style="list-style-type: none"> d. Gestire la posta e i pacchi degli ospiti e. Effettuare prenotazioni di viaggi aerei e ferroviari f. Fornire assistenza agli ospiti disabili e portatori di handicap e bisogni speciali g. Effettuare visite guidate delle strutture dell'hotel h. Fornire informazioni e vendere servizi alberghieri i. Fornire informazioni su negozi locali, attrazioni e luoghi da visitare j. Fornire informazioni sugli orari di treni, linee aeree e autobus k. Fornire altri servizi eventualmente richiesti dagli ospiti valutandone la fattibilità e l'impegno per l'hotel 	<p>Valutare la qualità delle forniture di servizi di operatori esterni alla struttura con cui instaura dei rapporti non formali di collaborazione (4)</p> <p>Rappresentare il territorio e fornire informazioni alla clientela su come impiegare nel territorio il proprio tempo in maniera soddisfacente secondo i livelli di interesse o specifiche richieste che pongono all'addetto creando delle immagini e suggestioni su quali saranno le esperienze che i clienti potranno vivere (9)</p> <p>Assiste i clienti utilizzando le TIC durante la loro permanenza sulla località (3)</p> <p>Creare cluster di offerte da proporre on line e componibili in autonomia dal cliente o da intermediari (2)</p> <p>Assistere i clienti in caso di impedimenti per accedere ai punti di interesse proponendo alternative in linea con i loro interessi e aspettative (10)</p>
4. Gestire la cassa	<ul style="list-style-type: none"> a. Gestire le attività di cambio valuta b. Gestire i depositi di valori c. Gestire pagamenti e incassi sui sistemi telematici dell'azienda d. Compilare e controllare la <i>maincourante</i> degli ospiti e. Preparare il conto alberghiero degli ospiti f. Accettare pagamenti in contanti, carte di credito e di debito 	<p>Curare la conservazione e la sicurezza dei dati della clientela e garantirne la privacy anche nelle relazioni intrattenute online (3)</p> <p>Sorvegliare il verificarsi di tentativi di appropriazione di dati, sia aziendali che della clientela, quali phishing attacchi DDoS e <i>ransomware</i> (3)</p>
5. Affrontare le emergenze	<ul style="list-style-type: none"> a. Aggiornare le prenotazioni e il registro arrivi e partenze b. Monitorare gli standard di qualità e perseguire il miglioramento continuo c. Garantire il rapido intervento della manutenzione in caso di segnalazione di guasti 	<p>Valutare la qualità delle forniture di servizi di operatori esterni alla struttura con cui si instaurano rapporti non formali di collaborazione (4)</p> <p>Assistere i clienti utilizzando le TIC durante la loro permanenza sulla località (3)</p>

Fasi	Compiti tradizionali	Compiti nuovi/innovati (rif. macrocompetenza)
	<ul style="list-style-type: none"> d. Gestire situazioni speciali, comprese le difficoltà linguistiche, effetti personali smarriti o danneggiati, malattia e infortunio e. Garantire la manutenzione periodica delle attrezzature f. Costruire relazioni a lungo termine con clienti aziendali, ospiti e fornitori g. Prendere in custodia i beni dei clienti h. Ottenere <i>feedback</i> sui livelli degli ospiti 	<p>Controllare i livelli di soddisfazione delle eventuali proposte effettuate, individuare i parametri e la scala dei valori per la valutazione della qualità e, se necessario, suggerire soluzioni alternative nel caso le attività non rispondano pienamente alle aspettative dei clienti (11)</p>
6. Trasmettere le informazioni	<ul style="list-style-type: none"> a. Organizzare riunioni e <i>briefing</i> regolari del personale b. Compilare turni di lavoro c. Elaborare schemi di turni di servizio d. Verificare che il lavoro sia svolto in linea con i programmi concordati e standard e. Garantire un flusso regolare e tempestivo di informazioni al personale del <i>front desk</i> e al personale ai piani f. Garantire il rispetto della legislazione per la protezione dei dati personali g. Reclutare, selezionare e impiegare personale addetto alle prenotazioni e alla reception h. Supervisionare il lavoro del personale su diversi turni i. Formare, sviluppare e motivare il personale del <i>front office</i> j. Formare, sviluppare e motivare il personale addetto alle prenotazioni 	<p>Usare le tecnologie informatiche, i software aziendali e le app per la comunicazione interna con i vari reparti per fornire/acquisire informazioni e dare disposizioni di carattere organizzativo (7)</p>
7. Applicare il revenue management	<ul style="list-style-type: none"> a. Identificare le mutevoli esigenze degli ospiti attuali e potenziali b. Ideare e pubblicizzare promozioni speciali c. Discutere e prendere prenotazioni per nuovi eventi speciali, convegni e meeting 	<p>Sovrintendere e controllare le attività che vengono realizzate sul web per le attività di vendita e di prenotazione, controllare l'attività delle OTA e delle <i>bed bank</i> (5)</p>

Fasi	Compiti tradizionali	Compiti nuovi/innovati (rif. macrocompetenza)
	<ul style="list-style-type: none"> d. Concordare prezzi di vendita, tariffe di gruppo e sconti aziendali e. Svolgere le ordinarie attività di contabilità f. Compilare regolarmente previsioni di budget, occupazione delle camere e rapporti sulla gestione del rendimento g. Garantire la custodia della piccola cassa, buoni e ricevute di spesa h. Formulare una previsione dei futuri livelli di attività i. Mantenere efficace il <i>merchandising</i> del punto vendita e promozioni j. Massimizzare l'occupazione delle camere e le entrate k. Massimizzare i ricavi delle vendite l. Ridurre al minimo le spese dipartimentali e trovare una sede modality di lavoro più efficaci 	

ADDETTO AL RICEVIMENTO

	MACRO-COMPETENZE	LIVELLO
1	Essere in grado di definire le strategie e gli obiettivi della comunicazione e della commercializzazione via web con riferimento ai diversi mercati e ai clienti finali	1
2	Essere in grado di predisporre e standardizzare dei pacchetti di base completi e pronti per la loro utilizzazione e come componenti di offerte più complesse con cui costruire dei <i>packaging</i> "su misura", anche attraverso l'uso di sistemi digitali che consentano ai clienti di costruire in autonomia il proprio pacchetto turistico	1
3	Essere in grado di utilizzare le TIC per mantenere le relazioni con i clienti e i fornitori e garantire la sicurezza dei dati	1
4	Essere in grado di contribuire alla selezione dei fornitori per incrementare il valore del prodotto turistico offerto (valorizzazione della <i>supply chain</i>)	1
5	Essere in grado di utilizzare le tecnologie per estrarre dati digitali necessari per individuare le tendenze del mercato funzionali alla progettazione di nuovi servizi e/o prodotti turistici	2
6	Essere in grado di progettare ed erogare soluzioni di fruizione dell'offerta turistica atte a garantire la sicurezza sanitaria degli ospiti e dei collaboratori	1
7	Essere in grado di utilizzare le tecnologie e le strumentazioni digitali per aggiornare sistemi informativi e applicativi gestionali integrati, utili per garantire una gestione a 360° delle attività aziendali	1
8	Essere in grado di definire e applicare le procedure per l'utilizzazione delle tecnologie a risparmio energetico per il funzionamento dell'azienda, per la conservazione e produzione degli alimenti, per il contenimento della produzione di rifiuti e per il loro recupero funzionale	3
9	Essere in grado di illustrare e interpretare i luoghi e gli itinerari tematici e/o territoriali, facendo emergere in particolar modo gli aspetti unici e autentici e coinvolgendo i turisti attraverso una "narrazione del territorio", anche in termini emozionali.	1
10	Essere in grado di formulare e presentare offerte di prodotti/servizi flessibili e trasparenti	2
11	Essere in grado e gestire la <i>customer journey</i> del turista e monitorare e valutare l'efficacia delle proposte e offerte aziendali	1

Legenda:

1 competenza indispensabile per affrontare responsabilità e compiti connessi al ruolo;

2 competenza mediamente importante e non indispensabile per la corretta esecuzione dei compiti connessi al ruolo ma che può favorire lo sviluppo di percorsi di carriera sia in verticale verso qualifiche superiori o percorsi trasversali per cambiare il tipo di occupazione all'interno della struttura;

3 Competenza scarsamente influente rispetto ai compiti che l'addetto deve svolgere all'interno della struttura ma il cui possesso, anche a livelli soltanto conoscitivi, ed esercizio anche occasionalmente, possono contribuire e migliorare l'esperienza di permanenza dell'ospite nella struttura e nella località;

4 Competenza non influente rispetto al ruolo

PROFILO: ADDETTO AL BACK OFFICE

Processo: Servizi di ricettività

SEQUENZA DI PROCESSO: Gestione e coordinamento dei servizi di ricettività turistica

ADA.23.02.01 (ex ADA.19.17.34) - Definizione e gestione dei servizi di ricettività turistica

Ruolo

Opera nell'area amministrativa, di supporto a tutte le funzioni/aree aziendali, nella preparazione della documentazione necessaria al cliente, nella tenuta della contabilità, nella produzione di documenti contabili relativi alle attività specifiche (ricevute, note cassa...), nella gestione degli approvvigionamenti e nell'archiviazione di documenti (corrispondenza, compilazione).

L'addetto al *back office*, nell'osservanza delle specificità del contesto nel quale si trova ad operare (livello qualitativo della struttura) e nella soddisfazione delle specifiche esigenze aziendali di cura della proprietà, è in grado di gestire il sistema della contabilità analitica di impresa, attraverso le attività di rilevazione e registrazione dei dati relativi ai costi e la predisposizione di report periodici.

Si occupa della redazione ed emissione dei documenti di acquisto e vendita e delle attività amministrativo-contabili legate alla contabilità clienti, fornitori, generale, analitica, personale e magazzino.

Predisporre e assicurare il trattamento contabile delle transazioni economiche patrimoniali e finanziarie in base alla normativa vigente e supporta le attività di rendicontazione ai fini dell'analisi degli scostamenti rispetto al budget e della redazione del bilancio d'esercizio.

Comunica con i clienti principalmente per gli aspetti legati alla emissione delle ricevute/fatture per il soggiorno e i servizi forniti.

Interagisce con i fornitori per questioni relativi alla gestione dell'ordine, i tempi e modi di consegna e di pagamento.

Evoluzione del ruolo professionale

Le tradizionali attività di *data entry*, archiviazione, gestione database, anagrafiche e reclami e di *quality check* rivestono sempre più un ruolo primario nella struttura ricettiva, anche per favorire la realizzazione dei prodotti e/o dei servizi. Queste attività richiedono, all'addetto al *back office*, un maggior ricorso alla tecnologia, come l'utilizzo di sistemi CRM centralizzati per la condivisione e lo smistamento delle informazioni, per scadenzare ogni singola attività su una lista, un database o un'anagrafica. Occorre

evolvere verso l'utilizzo di sistemi informativi integrati che l'azienda adotta per ridurre le duplicazioni e le possibilità di errore ma anche per velocizzare i processi.

Nella selezione dei fornitori, inoltre, utilizza in misura sempre più rilevante, criteri per garantire approvvigionamenti responsabili e sostenibili, avendo cura di rispettare i parametri qualità-prezzo definiti dalla direzione aziendale.

In relazione alla evoluzione delle normative in tema di sicurezza dei dati, all'addetto al *back office* viene anche richiesto di applicare procedure operative, politiche e linee guida relative a raccolta, uso, divulgazione, trasferimento, archiviazione e conservazione dei dati personali dei clienti e dei fornitori. Per tale ragione, gli viene richiesto di applicare programmi di *security awareness* in modo tale da contrastare gli attacchi di *cybercrime*.

Infine, l'impegno dell'addetto al *back office* va estendendosi alla rendicontazione in merito a incentivi, contributi e altri strumenti di supporto economico-finanziario cui l'albergo abbia fatto ricorso per l'adeguamento degli impianti e delle dotazioni per il risparmio energetico. Gli eventi pandemici prima e la crisi energetica a seguire hanno, infatti, alimentato i finanziamenti governativi atti a stimolare il rinnovo delle strutture e delle strumentazioni aziendali al fine di ridurre gli impatti sull'ambiente, i consumi superflui e massimizzare i processi di efficientamento energetico.

Principali compiti

- Svolge le procedure amministrative inerenti alla struttura ricettiva, attraverso la registrazione della documentazione amministrativa relativamente alla contabilità clienti, fornitori, personale, analitica, generale e magazzino;
- utilizza gli applicativi per la registrazione della contabilità analitica e la gestione della contabilità generale dell'azienda;
- acquisisce, raccoglie, organizza e archivia i documenti cartacee e in formato elettronico coerentemente con il sistema aziendale per il trattamento dei dati amministrativi;
- gestisce le relazioni con i principali clienti e fornitori per le questioni amministrativo-contabili;
- segue le indicazioni aziendali per l'esecuzione delle attività di approvvigionamento;
- utilizza gli applicativi di revenue management per la definizione dei prezzi e la massimizzazione dei fatturati;
- utilizza software/applicativi per l'ottimizzazione delle spese dei diversi centri di costo e di ricavo dell'azienda;

- monitora e verifica la conformità delle attività amministrative per garantire il supporto alle strategie aziendali volte al miglioramento continuo degli standard di risultato;
- segnala eventuali anomalie ed errori relativi alle attività amministrative procedendo ad eventuali correzioni in collaborazione con soggetti interni ed esterni all'impresa;
- gestisce la documentazione periodica e annuale relativa agli adempimenti obbligatori in tema fiscale, assicurativo e contributivo e attua le relative disposizioni.

Compiti nuovi/innovati

- Supporta la predisposizione di procedure di sanificazione e igiene delle strutture;
- mette in atto di procedure di identificazione e prevenzione di situazioni di rischio per sé, per gli altri e per l'ambiente;
- applica procedure operative, politiche e linee guida che regolano la raccolta, l'uso, la divulgazione, il trasferimento, l'archiviazione e la conservazione dei dati personali dei clienti e dei fornitori;
- adotta fattori di sostenibilità in ambito sociale, economico e ambientale nel processo di selezione dei fornitori, favorendo un programma di approvvigionamenti responsabili e sostenibili;
- effettua operazioni di imputazione dati, controllo, monitoraggio e recupero informazioni su piattaforme web e sistemi di Business Intelligence (anche per la massimizzazione dei ricavi);
- amministra e rendiconta possibili incentivi, contributi e sgravi per minimizzare o azzerare i costi degli investimenti per l'efficientamento energetico.

Fasi	Compiti tradizionali	Compiti nuovi/innovati (rif. macrocompetenza)
<p>Attività trasversali alle aree Ricevimento e Accoglienza, Servizio ai piani, Manutenzione e Altri servizi (Ristorante, spa, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Svolgere procedure amministrative e utilizzare i programmi applicativi per la contabilità b. Emettere fatture e/o ricevute fiscali e riscuotere i pagamenti c. Gestire relazioni con i principali clienti e fornitori per le questioni amministrativo-contabili d. Raccogliere, organizzare, archiviare le informazioni cartacee e elettroniche e. Acquisire, archiviare, registrare la documentazione amministrativo contabile f. Supportare la gestione del sistema di contabilità aziendale e del sistema di contabilità analitica e generale anche relativa agli adempimenti obbligatori in tema fiscale, assicurativo g. Gestire il sistema di approvvigionamento, secondo le indicazioni della direzione aziendale h. Monitorare e verificare la conformità delle attività amministrative a supporto del miglioramento continuo degli standard di risultato i. Utilizzare sistemi di revenue management per la massimizzazione dei ricavi delle vendite j. Utilizzare software/applicativi per l'ottimizzazione delle spese dipartimentali 	<p>Supportare la predisposizione di procedure di sanificazione e igiene delle strutture (6)</p> <p>Mettere in atto procedure di identificazione e prevenzione di situazioni di rischio per sé, per gli altri e per l'ambiente (8)</p> <p>Applicare procedure operative, politiche e linee guida che regolano la raccolta, l'uso, la divulgazione, il trasferimento, l'archiviazione e la conservazione dei dati personali dei clienti e dei fornitori (3)</p> <p>Adottare fattori di sostenibilità in ambito sociale, economico e ambientale nel processo di selezione dei fornitori, favorendo un programma di approvvigionamenti responsabili e sostenibili (3)</p> <p>Effettuare operazioni di imputazione dati, controllo, monitoraggio e recupero informazioni su piattaforme web e sistemi di Business Intelligence (7)</p> <p>Amministrare e rendicontare possibili incentivi, contributi e sgravi per minimizzare o azzerare i costi degli investimenti per l'efficientamento energetico (8)</p>

ADDETTO AL BACK OFFICE

	MACRO-COMPETENZE	LIVELLO
1	Essere in grado di definire le strategie e gli obiettivi della comunicazione e della commercializzazione via web con riferimento ai diversi mercati e ai clienti finali	4
2	Essere in grado di predisporre e standardizzare gli elementi di base per pacchetti e offerte con cui realizzare il <i>packaging</i> "su misura" e individuare i possibili punti di assemblaggio in autonomia da parte del cliente attraverso l'uso di sistemi digitali	4
3	Essere in grado di utilizzare le TIC per mantenere le relazioni con i clienti e i fornitori e garantire la sicurezza dei dati	1
4	Essere in grado di contribuire alla selezione dei fornitori per incrementare il valore del prodotto turistico offerto (valorizzazione della <i>supply chain</i>)	1
5	Essere in grado di utilizzare le tecnologie per estrarre dati digitali necessari per individuare le tendenze del mercato funzionali alla progettazione di nuovi servizi e/o prodotti turistici	4
6	Essere in grado di progettare ed erogare soluzioni di fruizione dell'offerta turistica atte a garantire la sicurezza sanitaria degli ospiti e dei collaboratori	3
7	Essere in grado di utilizzare le tecnologie e le strumentazioni digitali per aggiornare sistemi informativi e applicativi gestionali integrati, utili per garantire una gestione a 360° delle attività aziendali	1
8	Essere in grado di definire e applicare le procedure per l'utilizzazione delle tecnologie a risparmio energetico per il funzionamento dell'azienda, per la conservazione e produzione degli alimenti, per il contenimento della produzione di rifiuti e per il loro recupero funzionale	1
9	Essere in grado di illustrare e interpretare i luoghi e gli itinerari tematici e/o territoriali, facendo emergere in particolar modo gli aspetti unici e autentici e coinvolgendo i turisti attraverso una "narrazione del territorio", anche in termini emozionali	4
10	Essere in grado di formulare e presentare offerte di prodotti/servizi flessibili e trasparenti	4
11	Essere in grado e gestire la <i>customer journey</i> del turista e monitorare e valutare l'efficacia delle proposte e offerte aziendali	4

Legenda:

1 competenza indispensabile per affrontare responsabilità e compiti connessi al ruolo;

2 competenza mediamente importante e non indispensabile per la corretta esecuzione dei compiti connessi al ruolo ma che può favorire lo sviluppo di percorsi di carriera sia in verticale verso qualifiche superiori o percorsi trasversali per cambiare il tipo di occupazione all'interno della struttura;

3 competenza scarsamente influente rispetto ai compiti che l'addetto deve svolgere all'interno della struttura ma il cui possesso, anche a livelli soltanto conoscitivi, ed esercizio anche occasionalmente, possono contribuire e migliorare l'esperienza di permanenza dell'ospite nella struttura e nella località;

4 competenza non influente rispetto al ruolo.

Profilo: ADDETTO AI PIANI

Processo: Servizi di ricettività

Sequenza: Ricevimento, assistenza e cura delle richieste del cliente e dell'alloggio e degli spazi comuni

ADA.23.02.03 (ex ADA.19.18.40) - Cura degli alloggi, dei piani camera e delle aree comuni interne ed esterne

ADA.23.02.04 (ex ADA.19.18.41) - Erogazione dei servizi accessori di ricettività turistica

Ruolo

Opera in tutte le unità abitative e gli spazi comuni della struttura con l'obiettivo di mantenere la struttura in grado di garantire un soggiorno confortevole agli ospiti.

L'addetto ai piani nell'osservanza delle specificità del contesto nel quale si trova ad operare (livello qualitativo della struttura e target di clientela) e nella soddisfazione delle specifiche esigenze aziendali di cura della proprietà, è in grado di organizzare ed integrare i servizi riordino, pulizia e riassetto delle unità abitative e degli spazi comuni. L'addetto è responsabile della corretta manutenzione dei corredi di biancheria per le camere e aree comuni e svolge un controllo di qualità sulle forniture di ditte esterne. Segnala eventuali guasti o problemi nella manutenzione delle attrezzature delle camere e delle aree comuni in cui è chiamato a svolgere la propria attività. Cura la rotazione dei materiali necessari per il riassetto delle camere e delle aree comuni e rifornisce le unità abitative dei materiali di cortesia; controlla i consumi dei minibar, li comunica al ricevimento per l'aggiornamento del conto cliente e ne reintegra le scorte. Collabora con la Governante, responsabile dei servizi ai piani, nel controllo generale delle dotazioni delle unità abitative e delle aree comuni dell'azienda e cura l'ottimale impiego dei materiali e delle risorse assegnate al fine di contenere i costi di produzione entro i limiti stabiliti dal management aziendale. In particolare, vigila sull'uso dei dispositivi energivori utilizzati nelle camere degli ospiti al fine di evitare il maturare di costi ingiustificati legati ad un uso non corretto di tali strumentazioni.

Evoluzione del ruolo professionale

Gli addetti ai piani curano con particolare impegno la sanitizzazione e pulizia degli spazi comuni e delle camere degli ospiti anche per sviluppare nella clientela la percezione di azienda in cui si presta la massima attenzione alla sicurezza sanitaria dei propri clienti. Indossano i dispositivi individuali di sicurezza con particolare attenzione ai momenti in cui possono venire in contatto con gli ospiti. Se richiesto, possono fornire informazioni relative ai servizi dell'hotel, alla località, eventi, sulle diverse possibilità di intrattenimento e informazioni sulle produzioni tipiche e luoghi in cui è possibile fare acquisti.

Comunicano con i vari reparti della struttura anche utilizzando tecnologie informatiche per il controllo dei consumi e delle dotazioni di arredo a loro disposizione.

La maturazione nel pubblico di una sempre maggiore attenzione alle tematiche del rispetto ambientale richiede l'adozione di comportamenti produttivi coerenti con la sensibilità che sta diventando una visione comune per cui è necessario utilizzare tecniche e procedure operative finalizzate alla riduzione degli impatti negativi sull'ambiente, migliorando l'ambiente di lavoro, ma soprattutto rendendo evidenti e percepibili ai clienti gli sforzi dell'azienda per adeguarsi a questo "comune sentire".

Principali compiti

- Pulisce camere e bagni dell'hotel. Arieggia gli spazi. Rimuove i rifiuti dai cestini e differenzia lo smaltimento. Cambia la biancheria da letto e il corredo bagni. Igienizza i bagni, spolvera e provvede alla pulizia generale dell'unità abitativa;
- pulisce, igienizza e riassetta le aree comuni dell'hotel (hall, corridoi, sala colazione e reception, etc.);
- gestisce i magazzini ai piani, fornitura carrelli e controlla i consumi;
- segnala eventuali anomalie tecniche e delle dotazioni nelle camere;
- effettua rapporti su eventuali comportamenti anomali degli ospiti.

Compiti nuovi/innovati

- Controlla la qualità delle forniture di corredi da parte di aziende esterne;
- valuta la puntualità delle consegne, il livello di pulizia dei corredi e l'integrità della biancheria;
- effettua la raccolta differenziata dei materiali di scarto e rifiuti;
- informa i clienti sulle modalità di raccolta e differenziazione dei rifiuti da adottare nel corso della permanenza;
- illustra alla clientela le attrezzature e le modalità d'uso delle tecnologie di camera;
- controlla i consumi di energia utilizzando in maniera corretta le strumentazioni in dotazione per la pulizia e il condizionamento delle camere e degli spazi comuni;
- controlla il corretto funzionamento dei sistemi e delle attrezzature automatiche per la pulizia e la sanitizzazione degli ambienti;
- interagisce con i reparti aziendali per la trasmissione delle informazioni relative al funzionamento dei piani e aree comuni utilizzando i software e altri sistemi TIC aziendali.

Fasi	Compiti tradizionali	Compiti nuovi/innovati (rif. macrocompetenza)
<p>Predisporre le camere</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Riconoscere il tipo di arredo, riordinare e immagazzinare (office) la biancheria b. Preparare e rifornire i carrelli di servizio c. Predisporre addobbi delle camere e rifornire gli espositori con le informazioni d. Aprire le finestre, arieggiare i locali e regolare i termostati ambiente e. Sbarazzare la biancheria usata e rifacimento letti f. Riassettare le camere in partenza g. Riassettare periodicamente le camere di soggiorno occupate h. Registrare e comunicare le vendite di minibar i. Rifornire i minibar degli ospiti j. Presentare le informazioni sugli ospiti e rifornire gli articoli usa e getta degli ospiti k. Gestire la custodia degli oggetti smarriti degli ospiti articoli l. Offrire un servizio di <i>couverture</i> serale m. Preparare e presentare vassoi e rinfreschi per la camera da letto n. Fornire servizio agli ospiti 	<p>Informare i clienti sulle modalità di raccolta e differenziazione dei rifiuti da adottare nel corso della permanenza (6)</p> <p>Controllare la qualità delle forniture di corredi da parte di aziende esterne. Valutare la puntualità delle consegne, il livello di pulizia dei corredi e l'integrità della biancheria (4)</p> <p>Effettuare la raccolta differenziata dei materiali di scarto e rifiuti (8)</p> <p>Illustrare alla clientela le attrezzature e le modalità d'uso delle tecnologie di camere (8)</p> <p>Controllare i consumi di energia utilizzando in maniera corretta le strumentazioni in dotazione per la pulizia e il condizionamento delle camere e degli spazi comuni (8)</p> <p>Interagire con i reparti aziendali per la trasmissione delle informazioni relative al funzionamento piani e aree comuni utilizzando i software e altri sistemi TIC aziendali (5)</p>
<p>Predisporre e curare gli spazi comuni</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Pulire le stanze di partenza b. Pulire le stanze di soggiorno occupate c. Pulire e sanitzare i bagni di servizio, i servizi igienici e zone doccia nelle camere e nelle aree comuni comprese altre strutture di servizio per gli ospiti (es.: spa, piscine, etc.) d. Pulire vetri, specchi e finestre e. Spolverare e lucidare mobili, infissi e accessori f. Mantenere e sistemare tende e mobili imbottiti 	<p>Interagire con i reparti aziendali per la trasmissione delle informazioni relative al funzionamento piani e aree comuni utilizzando i software e altri sistemi TIC aziendali (5)</p> <p>Controllare il corretto funzionamento dei sistemi e delle attrezzature automatiche per la pulizia e la sanitizzazione degli ambienti (8)</p>

	<ul style="list-style-type: none">g. Aspirare e pulire tappeti e pavimenti durih. Riconoscere e affrontare i segni di infestazionei. Rimuovere, immagazzinare e riciclare i rifiutij. Pulire le aree pubbliche	Effettuare la raccolta differenziata dei materiali di scarto e rifiuti (8)
--	---	--

ADDETTO AI PIANI

	MACRO-COMPETENZE	LIVELLO
1	Essere in grado di definire le strategie e gli obiettivi della comunicazione e della commercializzazione via web con riferimento ai diversi mercati e ai clienti finali	4
2	Essere in grado di predisporre e standardizzare gli elementi di base per pacchetti e offerte con cui realizzare il <i>packaging</i> "su misura" e individuare i possibili punti di assemblaggio in autonomia da parte del cliente attraverso l'uso di sistemi digitali	4
3	Essere in grado di utilizzare le TIC per mantenere le relazioni con i clienti e i fornitori e garantire la sicurezza dei dati	4
4	Essere in grado di contribuire alla selezione dei fornitori per incrementare il valore del prodotto turistico offerto (valorizzazione della <i>supply chain</i>)	3
5	Essere in grado di utilizzare le tecnologie per estrarre dati digitali necessari per individuare le tendenze del mercato funzionali alla progettazione di nuovi servizi e/o prodotti turistici	3
6	Essere in grado di progettare ed erogare soluzioni di fruizione dell'offerta turistica atte a garantire la sicurezza sanitaria degli ospiti e dei collaboratori	1
7	Essere in grado di utilizzare le tecnologie e le strumentazioni digitali per aggiornare sistemi informativi e applicativi gestionali integrati, utili per garantire una gestione a 360° delle attività aziendali	2
8	Essere in grado di definire e applicare le procedure per l'utilizzazione delle tecnologie a risparmio energetico per il funzionamento dell'azienda, per la conservazione e produzione degli alimenti, per il contenimento della produzione di rifiuti e per il loro recupero funzionale	1
9	Essere in grado di illustrare e interpretare i luoghi e gli itinerari tematici e/o territoriali, facendo emergere in particolar modo gli aspetti unici e autentici e coinvolgendo i turisti attraverso una "narrazione del territorio", anche in termini emozionali.	3
10	Essere in grado di formulare e presentare offerte di prodotti/servizi flessibili e trasparenti	4
11	Essere in grado e gestire la <i>customer journey</i> del turista e monitorare e valutare l'efficacia delle proposte e offerte aziendali	3

Legenda:

1 competenza indispensabile per affrontare responsabilità e compiti connessi al ruolo;

2 competenza mediamente importante e non indispensabile per la corretta esecuzione dei compiti connessi al ruolo ma che può favorire lo sviluppo di percorsi di carriera sia in verticale verso qualifiche superiori o percorsi trasversali per cambiare il tipo di occupazione all'interno della struttura;

3 competenza scarsamente influente rispetto ai compiti che l'addetto deve svolgere all'interno della struttura ma il cui possesso, anche a livelli soltanto conoscitivi ed esercizio anche occasionale, possono contribuire e migliorare l'esperienza di permanenza dell'ospite nella struttura e nella località;

4 competenza non influente rispetto al ruolo.

Profilo: ADDETTO ALLA SALA

Processo: Servizi di ricettività

Sequenza: Allestimento sala e somministrazione di piatti e bevande

ADA.23.01.08 (ex ADA.19.16.36) - Allestimento sala e servizi ai tavoli

ADA.23.01.09 (ex ADA.19.16.37) - Gestione del servizio di sommelierie

Ruolo

Opera nella sala ristorante e negli altri spazi comuni destinati al consumo di cibi e bevande. L'addetto alla sala svolge tutte le operazioni relative ai processi di distribuzione dei prodotti in sala, cibi e servizi bevande, assiste i clienti durante la loro *customer journey*. Li accoglie all'ingresso, li guida e consiglia nelle scelte dei piatti che potrebbero essere di loro maggiore gradimento e soddisfazione, cercando anche di ottimizzare e coordinare le loro scelte con le attività e i tempi della cucina. Cura la mise en place secondo l'impostazione scelta dall'azienda per personalizzare il servizio e rendere incisiva l'esperienza del cliente. Illustra le particolarità delle materie prime e dei piatti tradizionali ed esegue personalmente la loro presentazione al momento del servizio.

Nelle aziende in cui non è presente il sommelier, la figura specializzata nella presentazione e vendita di vini e altre bevande alcoliche, presenta la carta dei vini consigliando i clienti nella scelta per accoppiare il tipo di bevanda alle pietanze ordinate.

Controlla il livello di gradimento e soddisfazione degli ospiti; ne raccoglie le impressioni e le comunica alla cucina e ai responsabili aziendali per eventuali modifiche o innovazioni da inserire nei menù. Al termine del pasto presenta il conto e cura l'incasso del corrispettivo. Prima del commiato si informa con gli ospiti se sono soddisfatti della loro esperienza e, in caso negativo, interviene per gestire gli eventuali reclami.

Evoluzione del ruolo professionale

L'evoluzione del ruolo dell'addetto alla sala è un processo in atto da tempo che si è evoluto nel corso degli anni, parallelamente alla crescita della cultura turistica dei clienti che, in gran parte di essi, hanno maturato le capacità di valutare la qualità della prestazione dell'azienda e la sua capacità di costruire momenti emozionanti ed esperienze positive. L'addetto alla sala è il principale artefice di questo processo e il suo ruolo principale consiste nel valorizzare la prestazione dei colleghi della cucina per rendere unica la percezione della qualità totale della prestazione aziendale. Rappresenta l'azienda nei confronti della clientela e ne difende e rende evidenti le particolarità e la capacità di essere eccellente. Accanto alle competenze tecniche hanno quindi assunto un valore sempre più importante le abilità relazionali e le capacità di comprendere le necessità dei clienti e costruire un contesto emozionante. Allo stesso tempo

è parte e costruttore, a volte in maniera inconsapevole, dell'intero prodotto turistico territoriale quando presenta le tipicità dei prodotti territoriali e delle tradizioni eno-gastronomiche della località.

Principali compiti

- Accoglie i clienti, controlla l'eventuale prenotazione, assegna i tavoli in ragione del tipo di occasione che gli ospiti si apprestano a vivere;
- interloquisce con gli ospiti e nel percorso di vendita presenta l'offerta della casa e guida e consiglia, nella maniera più opportuna, le scelte dei clienti cercando di armonizzare le esigenze produttive con i desideri della clientela;
- illustra le modalità di preparazione delle pietanze e le particolarità delle produzioni e tipicità locali;
- effettua le preparazioni di sala, controlla i livelli di pulizia delle attrezzature e della sala, cura la *mise en place* dei tavoli e l'intera presentazione della sala;
- effettua alcune operazioni di preparazione e cottura in sala alla presenza degli ospiti (servizio alla lampada);
- emette la documentazione di spesa per il cliente e incassa i corrispettivi;
- controlla il livello qualitativo della prestazione aziendale e i livelli di soddisfazione degli ospiti;
- compone eventuali reclami espressioni di problemi nel servizio e della qualità della cucina.

Compiti innovati

- Fornisce un quadro di riferimento per approfondire la conoscenza e la cultura del territorio se ravvisa un interesse in tal senso da parte del cliente;
- utilizza nuove apparecchiature e strumenti per la gestione delle comande;
- favorisce la creazione di un contesto in cui il cliente possa sviluppare una partecipazione attiva per costruire un'esperienza di consumo;
- racconta le origini della portata, le sue caratteristiche, la storia della forma attuale.

Fasi	Compiti tradizionali	Compiti nuovi/innovati (rif. macrocompetenza)
Predisporre l'area di servizio	<ul style="list-style-type: none"> a. Controllare i livelli di pulizia e preparazione generale delle sale e degli spazi destinati al consumo di alimenti e bevande b. Predisporre la <i>mise en place</i> c. Preparare i carrelli di servizio e controllare l'adeguatezza delle attrezzature, posaterie, cristallerie, etc. d. Pulire e sanitizzare i tavoli e. Rimuovere e riciclare i rifiuti 	
Servire al tavolo	<ul style="list-style-type: none"> a. Porgere il menu b. Consigliare gli ospiti sulla scelta e vendere le voci del menu c. Consigliare l'abbinamento dei cibi con i vini d. Prendere gli ordini e. Effettuare preparazioni alla presenza del cliente (lampada, flambé, etc.) f. Porzionare, pulire e tagliare carni, pesci e altri alimenti alla presenza del cliente g. Effettuare il servizio vini e bevande h. Svolgere il servizio di consegna dei piatti ai clienti secondo le tecniche di servizio i. Preparare il conto cliente secondo le richieste e disposizioni delle normative j. Accettare pagamenti del conto in contanti, carte di credito o debito 	
Creare l'esperienza di consumo dei clienti	<ul style="list-style-type: none"> a. Accogliere i clienti, valutare la situazione e assegnare il tavolo più adatto all'occasione 	Illustrare le caratteristiche organolettiche delle materie prime e dei risultati della trasformazione ottenuta in cucina

Fasi	Compiti tradizionali	Compiti nuovi/innovati (rif. macrocompetenza)
	<ul style="list-style-type: none"> b. Presentare il menu e illustrare le caratteristiche delle offerte c. Guidare i clienti nella scelta preparandoli alla esperienza culinaria anticipando le sensazioni i gusti e le emozioni che potranno sperimentare d. Raccogliere l'ordine da trasmettere in cucina valutando i tempi di preparazione per assicurare la continuità ed evitare lunghi tempi di attesa fra le diverse portate e. Curare la scenografia della presentazione delle portate mettendo in evidenza lo stile della casa 	<p>per costruire le aspettative di sensazioni e gusti che i clienti proveranno durante il consumo (9)</p> <p>Costruire l'esperienza di consumo dei clienti (11)</p> <p>Rendere evidenti e percepibili le differenze organolettiche dei prodotti aziendali rispetto alle lavorazioni tradizionali (10)</p> <p>Illustrare le caratteristiche delle materie prime e delle lavorazioni tipiche locali espressioni della cultura e delle tradizioni del territorio (9)</p>

ADDETTO ALLA SALA

	MACRO-COMPETENZE	LIVELLO
1	Essere in grado di definire le strategie e gli obiettivi della comunicazione e della commercializzazione via web con riferimento ai diversi mercati e ai clienti finali	4
2	Essere in grado di predisporre e standardizzare gli elementi di base per pacchetti e offerte con cui realizzare il <i>packaging</i> "su misura" e individuare i possibili punti di assemblaggio in autonomia da parte del cliente attraverso l'uso di sistemi digitali	4
3	Essere in grado di utilizzare le TIC per mantenere le relazioni con i clienti e i fornitori e garantire la sicurezza dei dati	4
4	Essere in grado di contribuire alla selezione dei fornitori per incrementare il valore del prodotto turistico offerto (valorizzazione della <i>supply chain</i>)	3
5	Essere in grado di utilizzare le tecnologie per estrarre dati digitali necessari per individuare le tendenze del mercato funzionali alla progettazione di nuovi servizi e/o prodotti turistici	4
6	Essere in grado di progettare ed erogare soluzioni di fruizione dell'offerta turistica atte a garantire la sicurezza sanitaria degli ospiti e dei collaboratori	1
7	Essere in grado di utilizzare le tecnologie e le strumentazioni digitali per aggiornare sistemi informativi e applicativi gestionali integrati, utili per garantire una gestione a 360° delle attività aziendali	4
8	Essere in grado di definire e applicare le procedure per l'utilizzazione delle tecnologie a risparmio energetico per il funzionamento dell'azienda, per la conservazione e produzione degli alimenti, per il contenimento della produzione di rifiuti e per il loro recupero funzionale	4
9	Essere in grado di illustrare e interpretare i luoghi e gli itinerari tematici e/o territoriali, facendo emergere in particolar modo gli aspetti unici e autentici e coinvolgendo i turisti attraverso una "narrazione del territorio", anche in termini emozionali.	1
10	Essere in grado di formulare e presentare offerte di prodotti/servizi flessibili e trasparenti	1
11	Essere in grado e gestire la <i>customer journey</i> del turista e monitorare e valutare l'efficacia delle proposte e offerte aziendali	1

Legenda:

1 competenza indispensabile per affrontare responsabilità e compiti connessi al ruolo;

2 competenza mediamente importante e non indispensabile per la corretta esecuzione dei compiti connessi al ruolo ma che può favorire lo sviluppo di percorsi di carriera sia in verticale verso qualifiche superiori o percorsi trasversali per cambiare il tipo di occupazione all'interno della struttura;

3 competenza scarsamente influente rispetto ai compiti che l'addetto deve svolgere all'interno della struttura ma il cui possesso, anche a livelli soltanto conoscitivi ed esercizio anche occasionale, possono contribuire e migliorare l'esperienza di permanenza dell'ospite nella struttura e nella località;

4 competenza non influente rispetto al ruolo.

Profilo: ADDETTO ALLA PRODUZIONE

Processo: Servizi di ristorazione

Sequenza: Definizione dell'offerta e supervisione del servizio di ristorazione, preparazione degli alimenti e delle bevande e confezionamento di cibi precotti o crudi

ADA.23.01.02 (ex ADA.19.13.30) - Gestione e coordinamento delle attività di cucina

ADA.23.01.04 (ex ADA.19.13.866) - Preparazione della pizza

ADA.23.01.05 (ex ADA.19.13.33) - Preparazione di snack e bevande

ADA.23.01.06 (ex ADA.19.13.32) - Confezionamento di pietanze nella ristorazione senza somministrazione

Ruolo

Lo chef di cucina prepara i cibi da servire nella sala ristorante e negli altri spazi in cui è possibile consumare l'offerta di ristorazione. Per svolgere il ruolo esegue le varie fasi delle preparazioni di cucina quali pulizia, preparazione ed eliminazione degli scarti, pesatura, cottura, guarnizione e predisposizione sui piatti di portata, secondo le indicazioni e ricette adottate in azienda, rispettando i tempi di preparazione fra una portata e l'altra in modo da coordinare le uscite dalla cucina con i tempi di consumo della clientela.

Assicura e controlla la corretta utilizzazione delle materie prime per evitare sprechi e aumenti dei costi di cucina; controlla il lavoro dei propri collaboratori e li forma sulla su nuove ricette e offerte e nuove modalità di preparazione dei piatti anche utilizzando nuove tecnologie.

Seleziona le materie prime e ne cura la corretta conservazione, rispettando le normative definite nella HACCP per evitare contaminazioni dei cibi a tutela della salute dei clienti e delle responsabilità dell'azienda.

Ricerca e valuta la possibilità di introdurre innovazioni nelle offerte del ristorante sia con l'uso di nuove materie prime sia nella produzione e rivisitazione delle ricette tradizionali del territorio cercando, se ritenuto necessario, di innovare la proposta per renderla più adeguata ai gusti dei clienti del ristorante.

Evoluzione del ruolo professionale

Il settore della ristorazione è in continua evoluzione sulla spinta di numerose variabili che riguardano la necessità di contenere e ottimizzare i costi aziendali per via degli aumenti e costi di energia e materie prime; l'attenzione del pubblico alla sostenibilità ambientale ed etica; il cambiamento dei gusti dei consumatori e l'arrivo di nuove materie prime non tradizionali sia per la provenienza che per le modalità di produzione. La ristorazione sta abbracciando l'innovazione per stare al passo con i tempi e richiede

parallelamente innovazione anche nelle competenze di chi opera in cucina. La figura dell'addetto alla produzione pasti evolve quindi verso la necessità di una maggiore capacità di utilizzazione delle recenti innovazioni tecnologiche in cucina, nella conoscenza delle caratteristiche e uso di materie prime non tradizionali e di provenienza esotica e nella conoscenza e capacità di calcolare l'apporto nutrizionale delle materie prime, scelte con maggiore attenzione, e utilizzate nella loro interezza per evitare sprechi. La maggiore attenzione alla salute e le esigenze e preferenze dietetiche dei clienti, porta alla necessità di competenze per la preparazione di cibi "*free food*" (*sugar free, gluten free, lactose free, etc.*) e di grande attenzione al rispetto delle norme sanitarie nelle preparazioni per celiaci e intolleranze in genere. Altra importante direzione di evoluzione della professionalità di chi opera nelle cucine, spinti dalla crescente richiesta di un maggiore rispetto del cibo e di chi lo produce da parte dell'avventore, è la capacità di adattare la propria creatività alle esigenze ambientali. In pratica adottare in cucina i principi di base dell'economia circolare e quindi ridurre lo spreco al minimo durante tutte le fasi della preparazione di un piatto per poi smaltire correttamente quegli avanzi e rifiuti che impattano negativamente sull'ambiente. Le tecnologie di cucina sono inoltre sempre più performanti nel ridurre i consumi energetici ma anche nel garantire qualità eccellenti, mettendo a disposizione diverse modalità di cottura che possono essere impostate anche con l'impiego di sistemi di connessione WIFI.

Dai materiali ai forni, dalle attrezzature professionali agli impianti di refrigerazione, tutto è ormai all'insegna della tecnologia e, anche grazie ad essa, della sostenibilità ambientale, dell'etica e dei correlati risvolti sociali.

La tecnologia diviene preziosa contributrice di performance incrementale in cucina, abilitando le leve cruciali dell'efficienza e del risparmio energetico. L'uso corretto delle nuove tecnologie consente di ottenere innovazioni di prodotto, anche nei piatti della tradizione ma preparati con nuove modalità che ne esaltano il gusto e l'aspetto, e innovazioni di servizio, abbattendo spesso i tempi di lavorazione e consentendo quindi una migliore organizzazione dei flussi di lavoro in sala.

Anche nella sanitizzazione degli ambienti e delle attrezzature il ruolo evolve verso una migliore capacità di utilizzazione di nuove tecnologie che consentono una maggiore sicurezza nel rapporto con gli ospiti e per il rispetto delle norme a tutela della salute pubblica.

Principali compiti

- Svolge le operazioni di pulizia e sanitizzazione delle attrezzature, del punto di lavoro, dei locali e degli utensili di cucina;

- controlla il corretto funzionamento delle attrezzature per la cottura e per la conservazione dei cibi e delle materie prime da utilizzare;
- controlla la qualità, l'integrità e freschezza delle materie prime, conservate in azienda o fornite dall'esterno;
- esegue le varie fasi delle preparazioni di cucina pulizia, paratura, porzionamento, cottura, guarnizione e predisposizione sui piatti di portata, secondo le indicazioni e ricette adottate in azienda;
- effettua le operazioni per la corretta conservazione dei cibi e degli alimenti nel rispetto delle norme HACCP;

Compiti nuovi/innovati

- Ricerca e studia la possibilità di utilizzazione di materie prime e semilavorati prodotti della lavorazione delle proteine vegetali e realizzati con l'uso di stampanti 3D o altre apparecchiature;
- programma le apparecchiature per l'esecuzione automatica delle lavorazioni anche utilizzando la rete Wi-Fi;
- utilizza le nuove tecnologie di cucina per la conservazione, pulitura, trasformazione e cottura messe a disposizione delle cucine professionali.

Fasi	Compiti tradizionali	Compiti nuovi/innovati (rif. macrocompetenza)
<p>Predisporre e curare la manutenzione delle aree operative di preparazione e cottura del cibo</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Preparare la zona cucina per il servizio b. Conservare attrezzature, alimenti e materiali per la pulizia in modo sicuro, protetto e igienico a temperature corrette c. Utilizzare le attrezzature da cucina in linea con pratiche igieniche e sicure d. Mantenere le apparecchiature di refrigerazione e conservazione alla temperatura corretta e. Effettuare una pulizia regolare di pavimenti, pareti e piani di lavoro in linea con i programmi e le procedure di pulizia concordati f. Garantire la regolare manutenzione e pulizia delle attrezzature g. Rimuovere e riciclare i rifiuti secondo le norme della differenziazione ecologica 	<p>Impostare le attività delle apparecchiature di cucina per l'esecuzione automatica delle lavorazioni, differite nei tempi e nelle modalità, anche tramite strumenti Wi-Fi (8) - (7)</p>
<p>Preparare e cucinare preparazioni di base e semilavorati</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Predisporre la linea produttiva e le dotazioni della cucina per il loro impiego nelle diverse modalità di produzione (sottovuoto, bassa temperatura, ecc.) b. Predisporre le apparecchiature e attrezzature per la conservazione delle pietanze c. Pulire, preparare e mettere in produzione le basi di cucina e i semilavorati secondo le tecniche più opportune e nel rispetto delle ricette adottate in azienda d. Assicurare la sanitizzazione e le modalità di salvaguardia da contaminazioni adottando le norme HACCP 	<p>Pulire, preparare e utilizzare in cucina nuove materie prime di natura estera ed esotica per la preparazione di pietanze in grado di incontrare i gusti della clientela media (10)</p> <p>Utilizzare in maniera appropriata le materie prime, semilavorati e prodotti pronti alla trasformazione che derivano dall'impiego e lavorazione di proteine vegetali (10)</p>
<p>Preparare, cucinare e rifinire piatti pronti alla distribuzione e consumo</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Pulire, preparare e mettere in produzione gli alimenti richiesti dalla sala 	

	<ul style="list-style-type: none">b. Coordinare i flussi di produzione con i tempi di consumo degli alimenti in salac. Curare la guarnizione e presentazione dei piatti per l'uscita al passe	
--	--	--

ADDETTO ALLA PRODUZIONE

	MACRO-COMPETENZE	LIVELLO
1	Essere in grado di definire le strategie e gli obiettivi della comunicazione e della commercializzazione via web con riferimento ai diversi mercati e ai clienti finali	4
2	Essere in grado di predisporre e standardizzare gli elementi di base per pacchetti e offerte con cui realizzare il <i>packaging</i> "su misura" e individuare i possibili punti di assemblaggio in autonomia da parte del cliente attraverso l'uso di sistemi digitali	4
3	Essere in grado di utilizzare le TIC per mantenere le relazioni con i clienti e i fornitori e garantire la sicurezza dei dati	4
4	Essere in grado di contribuire alla selezione dei fornitori per incrementare il valore del prodotto turistico offerto (valorizzazione della <i>supply chain</i>)	3
5	Essere in grado di utilizzare le tecnologie per estrarre dati digitali necessari per individuare le tendenze del mercato funzionali alla progettazione di nuovi servizi e/o prodotti turistici	4
6	Essere in grado di progettare ed erogare soluzioni di fruizione dell'offerta turistica atte a garantire la sicurezza sanitaria degli ospiti e dei collaboratori	4
7	Essere in grado di utilizzare le tecnologie e le strumentazioni digitali per aggiornare sistemi informativi e applicativi gestionali integrati, utili per garantire una gestione a 360° delle attività aziendali	3
8	Essere in grado di definire e applicare le procedure per l'utilizzazione delle tecnologie a risparmio energetico per il funzionamento dell'azienda, per la conservazione e produzione degli alimenti, per il contenimento della produzione di rifiuti e per il loro recupero funzionale	1
9	Essere in grado di illustrare e interpretare i luoghi e gli itinerari tematici e/o territoriali, facendo emergere in particolar modo gli aspetti unici e autentici e coinvolgendo i turisti attraverso una "narrazione del territorio", anche in termini emozionali.	4
10	Essere in grado di formulare e presentare offerte di prodotti/servizi flessibili e trasparenti	3
11	Essere in grado e gestire la <i>customer journey</i> del turista e monitorare e valutare l'efficacia delle proposte e offerte aziendali	4

1 competenza indispensabile per affrontare responsabilità e compiti connessi al ruolo;

2 competenza mediamente importante e non indispensabile per la corretta esecuzione dei compiti connessi al ruolo ma che può favorire lo sviluppo di percorsi di carriera sia in verticale verso qualifiche superiori o percorsi trasversali per cambiare il tipo di occupazione all'interno della struttura;

3 competenza scarsamente influente rispetto ai compiti che l'addetto deve svolgere all'interno della struttura ma il cui possesso, anche a livelli soltanto conoscitivi, ed esercizio anche occasionalmente, possono contribuire e migliorare l'esperienza di permanenza dell'ospite nella struttura e nella località;

4 competenza non influente rispetto al ruolo.

Profilo: ADDETTO AL BAR

Processo: Servizi di ristorazione

Sequenza: Allestimento sala e somministrazione di piatti e bevande

ADA.23.01.08 (ex ADA.19.16.36) - Allestimento sala e servizi ai tavoli

ADA.23.01.09 (ex ADA.19.16.37) - Gestione del servizio di sommelierie

Ruolo

Opera principalmente al bar, nella sala ristorante e negli altri spazi comuni destinati al consumo di cibi e bevande. Accoglie i clienti e illustra l'offerta di bibite e bevande, li consiglia e li assiste nella scelta ed esegue le ricette e le preparazioni curando in particolare la mise en place e la presentazione dei prodotti per rendere gradevole e interessante il servizio e personalizzare e rendere incisiva l'esperienza del cliente. Serve al banco bar e ai tavoli della struttura prodotti di caffetteria, vini, cocktail, etc. e dispone gli snack, i finger foods e altri *appetizer* che accompagnano le consumazioni in maniera da rendere interessante l'offerta anche dal punto di vista dell'impatto visivo. Nella sua ricerca e nella relazione con il cliente pone grande attenzione nel proporre anche i prodotti del territorio, vini, birre e altre bevande locali, anche se poco conosciute dal grande pubblico, ma espressioni della cultura e delle tradizioni locali. Si informa sui cambiamenti dei gusti dei clienti e sulla nascita di nuovi prodotti e offerte che potrebbero essere servite nel bar e sperimenta l'uso di nuove materie prime in ricette che potrebbero essere di interesse per i clienti proprio in considerazione dell'evoluzione dei gusti e della nascita di mode occasionali. Controlla il livello di gradimento e soddisfazione degli ospiti; ne raccoglie le impressioni e le comunica ai responsabili del servizio per eventuali modifiche o innovazioni da introdurre per rendere l'offerta del bar in linea con i target di clientela che si rivolgono alla struttura. Al termine del servizio cura la presentazione del conto ed eventualmente anche la sua riscossione e si informa se è tutto è stato gradito e se vi sono osservazioni o reclami da gestire prima del commiato degli ospiti.

Evoluzione del ruolo professionale

Mentre le basi del ruolo professionale rimangono fondamentali la professione si evolve soprattutto nel senso della specializzazione su alcuni particolari prodotti e nella necessità di poter padroneggiare e utilizzare in maniera opportuna le innovazioni e le nuove tecnologie.

Un primo aspetto della innovazione è lo sviluppo della cultura del caffè che ha portato moltissimi cambiamenti nelle richieste dei clienti. Dal semplice espresso si è passati a un'ampia varietà di richieste e

modalità di preparazione e con diverse guarnizioni. Ciò ha portato ad un aumento dell'attenzione verso la selezione delle varietà di caffè, la tostatura e la macinatura corrette, nonché l'utilizzo di tecniche di estrazione avanzate. La seconda evoluzione è la necessità di specializzarsi su bibite e bevande da creare miscelando vari ingredienti e, in alcuni casi, da preparare in maniera acrobatica, o comunque molto scenografica per intrattenere gli ospiti. La specializzazione richiede necessariamente la ricerca e conoscenza delle caratteristiche delle materie prime utilizzabili per innovare costantemente l'offerta e fornire elementi di novità al mercato. Nello svolgimento della propria attività e compiti saranno importanti anche le capacità di utilizzare le nuove tecnologie quali macchine per la caffetteria sempre più avanzate e in grado di programmare anche la qualità del prodotto finale e personalizzare i prodotti in base alle preferenze dei clienti, inoltre macchine per la miscelazione automatica per la preparazione dei cocktail secondo proprie ricette con sistemi di dosaggio automatizzati che consentono di evitare sprechi e consentire anche il controllo dei costi di produzione.

Principali compiti

- Predisporre e provvedere alla *mise en place* della sala;
- accoglie e far accomodare i clienti negli spazi più opportuni anche per garantire la privacy;
- illustra il menu, proponendo e consigliando piatti e bevande;
- prende le comande e servire cibi e bevande ai tavoli;
- effettua le preparazioni al tavolo alla presenza dei clienti;
- presenta il conto e gestire i pagamenti;
- sparcchia e riassetta il locale alla chiusura, provvedendo alle pulizie.

Compiti innovati

L'evoluzione del ruolo evidenzia una tendenza verso una maggiore specializzazione e modifiche collegate all'utilizzo di dotazioni tecnologiche per l'esecuzione di compiti che fanno già parte del bagaglio professionale dell'addetto.

Fasi	Compiti tradizionali	Compiti nuovi/innovati (rif. macrocompetenza)
<p>Predisporre i locali e le attrezzature al servizio</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Controllare lo stato di pulizia e sanitizzazione dei locali destinati alla produzione b. Controllare lo stato delle attrezzature e avviare e preparare le macchine e le tecnologie per il servizio c. Controllare le scorte giornaliere di materie prime e rifornire e predisporre gli espositori e le vetrine d. Assicurarsi che tutta la vetreria, le apparecchiature di erogazione e miscelazione siano pulite, lucidate e conservate in modo sicuro e in buone condizioni di funzionamento e. Mantenere le apparecchiature di refrigerazione e conservazione alla temperatura corretta f. Ricevere, controllare e conservare correttamente le forniture di cibi, semilavorati e altre materie prime g. Attuare la rotazione delle scorte per evitare sprechi e perdite sui prodotti non venduti h. Ottemperare in maniera corretta alla custodia di sostanze chimiche pericolose e materiali per la pulizia i. Effettuare la conservazione di bevande alla corretta temperatura di servizio e rifornire le attrezzature cercando di prevenire eventuali disservizi j. Assicurarsi che le attrezzature per il lavaggio del vetro siano adeguatamente mantenute e rifornite con i detergenti corretti k. Assicurarsi che l'attrezzatura per la produzione del ghiaccio sia adeguatamente mantenuta, pulita e pronta per l'uso l. Garantire la manutenzione e la pulizia periodica di tutte le attrezzature 	

Fasi	Compiti tradizionali	Compiti nuovi/innovati (rif. macrocompetenza)
	<ul style="list-style-type: none"> m. Pulire e sanitizzare tutte le attrezzature, posateria, vasellame, cristallerie ecc. in dotazione al servizio n. Controllare lo stato delle bombole e dotazioni di gas per le preparazioni e mantenerle in modo corretto e sicuro 	
Preparare i prodotti da servire al banco e in sala	<ul style="list-style-type: none"> a. Preparare semilavorati e basi per la produzione di bevande, cocktail, bevande alcoliche e analcoliche b. Preparare frutta e prodotti per l'aperitivo (prodotti da forno, <i>appetizer</i>, <i>finger food</i>, etc.) nei relativi contenitori e vasellami di servizio c. Assemblare guarnizioni e decorazioni per cocktail, cannuccie e agitatori, spezie e condimenti d. Effettuare la mise en place del banco di vendita e delle altre aree destinate al consumo di cibi e bevande e. Predisporre i vassoi di portata per il servizio ai tavoli f. Esaminare le possibilità di introdurre nuove materie prime, nuove lavorazioni e prodotti innovativi 	
Curare la manutenzione delle tecnologie e degli arredi	<ul style="list-style-type: none"> a. Pulire e sanitizzare tutte le attrezzature, posateria, vasellame, cristallerie ecc. in dotazione al servizio b. Controllare lo stato delle bombole e dotazioni di gas per le preparazioni e mantenerle in modo corretto e sicuro 	
Effettuare il servizio di fornitura e gestire i rapporti con gli ospiti	<ul style="list-style-type: none"> a. Informare gli ospiti sulle voci del menu delle bevande b. Individuare bisogni e desideri degli ospiti c. Compilare i menu per consentire ai clienti di effettuare le proprie scelte d. Consigliare e guidare i clienti nel percorso di vendita dei prodotti che consumeranno 	

Fasi	Compiti tradizionali	Compiti nuovi/innovati (rif. macrocompetenza)
	<ul style="list-style-type: none"> e. Preparare e servire bevande (cocktail, shakerati e mescolati) anche accompagnate da <i>appetizer, finger food</i>, ecc. f. Porgere e servire le ordinazioni dei clienti g. Ridurre al minimo il rumore, il disturbo e i disagi per gli ospiti e i residenti locali h. Evitare che si creino situazioni di imbarazzo per e fra gli ospiti i. Valutare il livello di soddisfazione dei clienti e gestire eventuali reclami j. Rispettare con particolare riguardo la legislazione relativa all'abuso di alcol, droghe e sostanze e al consumo di alcol da parte dei minorenni 	

ADDETTO AL BAR

	MACRO-COMPETENZE	LIVELLO
1	Essere in grado di definire le strategie e gli obiettivi della comunicazione e della commercializzazione via web con riferimento ai diversi mercati e ai clienti finali	4
2	Essere in grado di predisporre e standardizzare gli elementi di base per pacchetti e offerte con cui realizzare il <i>packaging</i> "su misura" e individuare i possibili punti di assemblaggio in autonomia da parte del cliente attraverso l'uso di sistemi digitali	4
3	Essere in grado di utilizzare le TIC per mantenere le relazioni con i clienti e i fornitori e garantire la sicurezza dei dati	4
4	Essere in grado di contribuire alla selezione dei fornitori per incrementare il valore del prodotto turistico offerto (valorizzazione della <i>supply chain</i>)	3
5	Essere in grado di utilizzare le tecnologie per estrarre dati digitali necessari per individuare le tendenze del mercato funzionali alla progettazione di nuovi servizi e/o prodotti turistici	4
6	Essere in grado di progettare ed erogare soluzioni di fruizione dell'offerta turistica atte a garantire la sicurezza sanitaria degli ospiti e dei collaboratori	1
7	Essere in grado di utilizzare le tecnologie e le strumentazioni digitali per aggiornare sistemi informativi e applicativi gestionali integrati, utili per garantire una gestione a 360° delle attività aziendali	3
8	Essere in grado di definire e applicare le procedure per l'utilizzazione delle tecnologie a risparmio energetico per il funzionamento dell'azienda, per la conservazione e produzione degli alimenti, per il contenimento della produzione di rifiuti e per il loro recupero funzionale	1
9	Essere in grado di illustrare e interpretare i luoghi e gli itinerari tematici e/o territoriali, facendo emergere in particolar modo gli aspetti unici e autentici e coinvolgendo i turisti attraverso una "narrazione del territorio", anche in termini emozionali.	3
10	Essere in grado di formulare e presentare offerte di prodotti/servizi flessibili e trasparenti	1
11	Essere in grado e gestire la <i>customer journey</i> del turista e monitorare e valutare l'efficacia delle proposte e offerte aziendali	1

1 competenza indispensabile per affrontare responsabilità e compiti connessi al ruolo;

2 competenza mediamente importante e non indispensabile per la corretta esecuzione dei compiti connessi al ruolo ma che può favorire lo sviluppo di percorsi di carriera sia in verticale verso qualifiche superiori o percorsi trasversali per cambiare il tipo di occupazione all'interno della struttura;

3 competenza scarsamente influente rispetto ai compiti che l'addetto deve svolgere all'interno della struttura ma il cui possesso, anche a livelli soltanto conoscitivi, ed esercizio anche occasionalmente, possono contribuire e migliorare l'esperienza di permanenza dell'ospite nella struttura e nella località;

4 competenza non influente rispetto al ruolo.

Profilo: ADDETTO AI SERVIZI DI SPIAGGIA

Processo: : Gestione di impianti ricettivi con finalità turistiche ricreativo-sportive

Sequenza: Gestione di impianti e servizi di balneazione con finalità turistico-ricreative

ADA.23.04.05 (ex ADA.19.15.64) - Gestione operativa dei servizi di balneazione

Ruolo

L'addetto ai servizi di spiaggia accoglie e illustra ai clienti tutti i servizi di cui si può godere nel corso della permanenza nello stabilimento balneare, nella piscina o negli altri spazi di cui l'azienda può disporre per offrire agli ospiti delle giornate di piena libertà e divertimento.

Al momento dell'arrivo si rivolge agli ospiti per comprendere le loro esigenze, propone la sistemazione più opportuna e li accompagna alla postazione, sistema i lettini prendisole, controlla che l'ombrellone sia stabile e ben assicurato anche per evitare chiusure improvvise che potrebbero essere un rischio per i clienti.

Presenta e gestisce le prenotazioni delle attrezzature di intrattenimento e sportive di cui il bagno o lo stabilimento dispongono, ne illustra le modalità d'uso e assiste i clienti nei primi momenti di impiego finché non è sicuro che non ci saranno problemi durante le attività.

Cura gli allestimenti degli spazi di piscina o spiaggia a uso dei clienti con bisogni particolari (anziani, disabili, genitori soli con bambini piccoli) per rendere più confortevole e soddisfacente l'utilizzo degli spazi dello stabilimento. Se richiesto, aiuta gli eventuali accompagnatori nella assistenza ai clienti con disabilità e se necessario fornisce a tutti un supporto per il trasporto di borse, passeggini, etc.

Cura la pulizia della spiaggia e dei servizi comuni, la mattina apre gli ombrelloni e sistema i lettini e la sera svolge l'operazione contraria assicurando le attrezzature in maniera tale che non vengano danneggiate da maltempo o mareggiate.

Evoluzione del ruolo professionale

Il ruolo dell'assistente ai servizi di spiaggia evidenzia una lieve evoluzione verso la fornitura di servizi alle persone quando non impegnato alla conduzione dello stabilimento. Coadiuvando il ristorante o il bar dello stabilimento (se presenti) nel servire bibite o alimenti, sia direttamente in spiaggia che nella sala ristorante o gli altri eventuali spazi aziendali destinati al consumo di cibi e bevande. Intrattiene relazioni con gli ospiti cercando di coglierne gli aspetti di soddisfazione o insoddisfazione e segnala eventuali fatti alla direzione dello stabilimento.

Principali compiti

- Appresta le postazioni dedicate ai bagnanti, apre gli ombrelloni e appronta lettini e sdraio;
- accoglie i clienti li informa sulle attrezzature dello stabilimento e ne illustra le modalità d'uso;
- fornisce i servizi richiesti dal cliente, li accompagna in spiaggia fino alla postazione a loro dedicata;
- assiste i clienti nell'utilizzo delle attrezzature;
- fornisce informazioni relative ai servizi base e accessori offerti dalla struttura e ai loro costi;
- cura la compilazione dei registri per il noleggio delle attrezzature e comunica l'utilizzazione alla direzione dello stabilimento;
- cura la pulizia e la presentazione della spiaggia, effettua la pulizia dei percorsi e delle parti comuni delle strutture rastrella i detriti, raccoglie i rifiuti e li smaltisce secondo le normative locali.

Compiti innovati

L'evoluzione del ruolo evidenzia una tendenza verso una maggiore specializzazione per l'esecuzione di compiti che fanno già parte del bagaglio professionale dell'addetto.

Fasi	Compiti tradizionali	Compiti nuovi/innovati (rif. macrocompetenza)
Allestire la spiaggia e gli spazi piscina per l'accoglienza dei clienti	<ul style="list-style-type: none"> a. Predisporre le basi e le sedi per l'inserimento degli ombrelloni a protezione del sole b. Inserire gli ombrelloni nelle sedi predisposte c. Distribuire i lettini nelle modalità e quantità definite dall'azienda d. Allestire gli spazi spiaggia o piscina per accogliere clienti con esigenze diverse (Anziani, persone ridotta mobilità, persone con disabilità, bambini e famiglie con bambini, ecc.) e. Curare la manutenzione delle attrezzature da spiaggia e delle aree di intrattenimento (attrezzature sportive, piscina, area giochi bambini, etc.) f. Gestire il magazzino e il rimessaggio delle attrezzature da mobilitare giornalmente g. Effettuare le operazioni di chiusura serali per il riordino della spiaggia e/o della piscina 	
Accogliere i clienti	<ul style="list-style-type: none"> a. Accogliere i clienti, valutare la situazione e assegnare la postazione più adatta all'occasione e alle necessità dei clienti b. Presentare le attrezzature di spiaggia e spiegarne l'eventuale funzionamento o necessità di prenotazione c. Collaborare con il personale di sala nel servizio bevande e alimenti in spiaggia o in piscina 	
Curare la pulizia e le condizioni igieniche della spiaggia e della piscina	<ul style="list-style-type: none"> a. Eseguire le attività di pulizia della spiaggia e manutenzione ordinaria degli spazi, delle attrezzature e degli impianti 	

Fasi	Compiti tradizionali	Compiti nuovi/innovati (rif. macrocompetenza)
	<ul style="list-style-type: none"> b. Controllare puntualmente e in continuità giornaliera secondo i tempi stabiliti le condizioni igienico-sanitarie degli stabilimenti e delle attrezzature e spazi assegnati c. Effettuare interventi di pulizia e riordino dopo eventi atmosferici rilevanti 	

ADDETTO AI SERVIZI DI SPIAGGIA

	MACRO-COMPETENZE	LIVELLO
1	Essere in grado di definire le strategie e gli obiettivi della comunicazione e della commercializzazione via web con riferimento ai diversi mercati e ai clienti finali	4
2	Essere in grado di predisporre e standardizzare gli elementi di base per pacchetti e offerte con cui realizzare il <i>packaging</i> "su misura" e individuare i possibili punti di assemblaggio in autonomia da parte del cliente attraverso l'uso di sistemi digitali	4
3	Essere in grado di utilizzare le TIC per mantenere le relazioni con i clienti e i fornitori e garantire la sicurezza dei dati	4
4	Essere in grado di contribuire alla selezione dei fornitori per incrementare il valore del prodotto turistico offerto (valorizzazione della <i>supply chain</i>)	4
5	Essere in grado di utilizzare le tecnologie per estrarre dati digitali necessari per individuare le tendenze del mercato funzionali alla progettazione di nuovi servizi e/o prodotti turistici	4
6	Essere in grado di progettare ed erogare soluzioni di fruizione dell'offerta turistica atte a garantire la sicurezza sanitaria degli ospiti e dei collaboratori	1
7	Essere in grado di utilizzare le tecnologie e le strumentazioni digitali per aggiornare sistemi informativi e applicativi gestionali integrati, utili per garantire una gestione a 360° delle attività aziendali	3
8	Essere in grado di definire e applicare le procedure per l'utilizzazione delle tecnologie a risparmio energetico per il funzionamento dell'azienda, per la conservazione e produzione degli alimenti, per il contenimento della produzione di rifiuti e per il loro recupero funzionale	4
9	Essere in grado di illustrare e interpretare i luoghi e gli itinerari tematici e/o territoriali, facendo emergere in particolar modo gli aspetti unici e autentici e coinvolgendo i turisti attraverso una "narrazione del territorio", anche in termini emozionali.	3
10	Essere in grado di formulare e presentare offerte di prodotti/servizi flessibili e trasparenti	1
11	Essere in grado e gestire la <i>customer journey</i> del turista e monitorare e valutare l'efficacia delle proposte e offerte aziendali	3

1 competenza indispensabile per affrontare responsabilità e compiti connessi al ruolo;

2 competenza mediamente importante e non indispensabile per la corretta esecuzione dei compiti connessi al ruolo ma che può favorire lo sviluppo di percorsi di carriera sia in verticale verso qualifiche superiori o percorsi trasversali per cambiare il tipo di occupazione all'interno della struttura;

3 competenza scarsamente influente rispetto ai compiti che l'addetto deve svolgere all'interno della struttura ma il cui possesso, anche a livelli soltanto conoscitivi, ed esercizio anche occasionalmente, possono contribuire e migliorare l'esperienza di permanenza dell'ospite nella struttura e nella località;

4 competenza non influente rispetto al ruolo.

OPERATORE TERMAL

Processo: Erogazione di interventi tecnici sanitari e parasanitari

Sequenza: Trattamento sanitario riabilitativo

ADA.19.01.09 (ex ADA.22.185.612) - Trattamento termale

Ruolo

L'operatore termale accoglie il cliente negli spazi destinati ai trattamenti, ne raccoglie le eventuali segnalazioni relative a necessità personali e fornisce tutte le indicazioni che riguardano i servizi richiesti. Nel caso di trattamenti di natura medica opera in assistenza all'organizzazione sanitaria e coadiuva il personale addetto seguendone le indicazioni e nel rispetto delle norme che regolano le prestazioni sanitarie.

Aiuta il cliente nella preparazione per l'accesso ai trattamenti; gli indica quale abbigliamento indossare, le posizioni da assumere nel corso dei trattamenti e le accortezze e i segnali da tenere sotto controllo per prevenire situazioni di malessere; applica le varie strumentazioni, ne controlla il corretto funzionamento e assiste il cliente durante la seduta termale.

Esegue la manutenzione e la pulizia degli strumenti e dei materiali utilizzati per i trattamenti, si assicura che i percorsi di avvicinamento e di ingresso alle piscine o luoghi in cui c'è umidità siano in ordine e con le dovute protezioni per la sicurezza dei clienti.

Verifica le temperature delle acque utilizzate per le terapie o per il semplice intrattenimento e controlla, anche con l'uso di strumentazioni tecniche, che gli elementi naturali utilizzati nei trattamenti non presentino evoluzioni o variazioni che potrebbero essere pericolose per la salute dei clienti.

Evoluzione del ruolo professionale

Per lo specifico profilo non si evidenziano significativi elementi di innovazione nella professionalità. La sua opera è chiaramente circoscritta a tutte quelle attività che non richiedono specifiche abilitazioni di natura medica o la qualifica di estetista ai sensi della legge 23 dicembre 1970, n. 1142. Ne segue che anche gli ambiti di applicazione e di possibile innovazione sono relativamente limitati se non nel senso della maggiore presenza nella cura delle relazioni con la clientela e presentazione di nuovi trattamenti e nuove offerte che vengono messe a disposizione dei clienti.

Principali compiti

- Accoglie e accompagna il cliente presso le postazioni di trattamento;
- fornisce informazioni sulle modalità di trattamento, tempi, effetti, attenzioni che anche il cliente deve adottare durante i trattamenti;
- controlla la situazione del cliente durante le fasi di trattamento;
- attua, in caso di necessità, gli interventi di primo soccorso;
- sanifica e sterilizza le attrezzature del centro termale;
- controlla il funzionamento e lo stato di manutenzione delle strumentazioni in uso al centro termale;
- regola i parametri operativi (tempo, temperatura, etc.) delle strumentazioni e ne attiva il funzionamento;
- assiste e cura la preparazione del cliente ai trattamenti richiesti;
- cura la preparazione dei fanghi e delle altre materie prime naturali termali per i trattamenti.

Compiti innovati

L'evoluzione del ruolo evidenzia una tendenza verso una maggiore specializzazione e modifiche collegate all'utilizzo di dotazioni tecnologiche per l'esecuzione di compiti che fanno già parte del bagaglio professionale dell'addetto.

Fasi	Compiti tradizionali	Compiti nuovi/innovati (rif. macrocompetenza)
<p>Predisporre spazi, materie e strumentazioni per l'erogazione dei servizi</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Pulire, sanificare e predisporre le superfici e gli spazi destinati ai trattamenti b. Pulire, sanificare sterilizzare e controllare il perfetto stato e funzionamento delle apparecchiature e strumentazioni per i trattamenti c. Effettuare le piccole manutenzioni e gli interventi di controllo per mantenere intatto lo stato di funzionamento e la sicurezza degli impianti secondo le istruzioni che gli vengono fornite d. Preparare le materie prime quali fanghi, unguenti, creme, ecc. necessarie per i diversi trattamenti e rifornire le postazioni di lavoro, le cabine per trattamenti, vasche per fanghi, etc. e. Verificare la disponibilità di strumenti e materiali monouso per la tipologia di trattamento previsto, verificandone l'integrità delle confezioni, e la validità della data di scadenza 	
<p>Accogliere i clienti</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Accogliere i clienti e fornire le necessarie informazioni sui percorsi, orari, tipo di trattamenti e offerte dello stabilimento ecc. b. Indirizzare i clienti verso gli specialisti per le valutazioni mediche ed estetiche c. Acquisire il consenso informato dei clienti ove richiesto dai responsabili dei trattamenti e dello stabilimento d. fornire indicazioni all'utente per la preparazione al trattamento (capi da indossare e da non indossare, 	

Fasi	Compiti tradizionali	Compiti nuovi/innovati (rif. macrocompetenza)
	<p>presenza di orologi, anelli, orecchini e collane, posizione da assumere sul lettino, nella vasca, sulla poltrona</p> <p>e. Impostare, aggiornare e registrare continuamente la scheda cliente sui trattamenti effettuati ed eventuali altre annotazioni di utilità per la gestione aziendale</p> <p>f. Collaborare con il personale di sala nel servizio bevande e alimenti in spiaggia o in piscina</p>	

OPERATORE TERMALILE

	MACRO-COMPETENZE	LIVELLO
1	Essere in grado di definire le strategie e gli obiettivi della comunicazione e della commercializzazione via web con riferimento ai diversi mercati e ai clienti finali	4
2	Essere in grado di predisporre e standardizzare gli elementi di base per pacchetti e offerte con cui realizzare il <i>packaging</i> "su misura" e individuare i possibili punti di assemblaggio in autonomia da parte del cliente attraverso l'uso di sistemi digitali	4
3	Essere in grado di utilizzare le TIC per mantenere le relazioni con i clienti e i fornitori e garantire la sicurezza dei dati	4
4	Essere in grado di contribuire alla selezione dei fornitori per incrementare il valore del prodotto turistico offerto (valorizzazione della <i>supply chain</i>)	4
5	Essere in grado di utilizzare le tecnologie per estrarre dati digitali necessari per individuare le tendenze del mercato funzionali alla progettazione di nuovi servizi e/o prodotti turistici	4
6	Essere in grado di progettare ed erogare soluzioni di fruizione dell'offerta turistica atte a garantire la sicurezza sanitaria degli ospiti e dei collaboratori	1
7	Essere in grado di utilizzare le tecnologie e le strumentazioni digitali per aggiornare sistemi informativi e applicativi gestionali integrati, utili per garantire una gestione a 360° delle attività aziendali	3
8	Essere in grado di definire e applicare le procedure per l'utilizzazione delle tecnologie a risparmio energetico per il funzionamento dell'azienda, per la conservazione e produzione degli alimenti, per il contenimento della produzione di rifiuti e per il loro recupero funzionale	1
9	Essere in grado di illustrare e interpretare i luoghi e gli itinerari tematici e/o territoriali, facendo emergere in particolar modo gli aspetti unici e autentici e coinvolgendo i turisti attraverso una "narrazione del territorio", anche in termini emozionali.	4
10	Essere in grado di formulare e presentare offerte di prodotti/servizi flessibili e trasparenti	1
11	Essere in grado e gestire la <i>customer journey</i> del turista e monitorare e valutare l'efficacia delle proposte e offerte aziendali	1

1 competenza indispensabile per affrontare responsabilità e compiti connessi al ruolo;

2 competenza mediamente importante e non indispensabile per la corretta esecuzione dei compiti connessi al ruolo ma che può favorire lo sviluppo di percorsi di carriera sia in verticale verso qualifiche superiori o percorsi trasversali per cambiare il tipo di occupazione all'interno della struttura;

3 competenza scarsamente influente rispetto ai compiti che l'addetto deve svolgere all'interno della struttura ma il cui possesso, anche a livelli soltanto conoscitivi, ed esercizio anche occasionalmente, possono contribuire e migliorare l'esperienza di permanenza dell'ospite nella struttura e nella località;

4 competenza non influente rispetto al ruolo.

ANIMATORE

Processo: Servizi di viaggio e accompagnamento

Sequenza: Definizione, coordinamento ed erogazione di attività di animazione

ADA.23.03.12 (ex ADA.19.22.54) - Progettazione e svolgimento di attività di animazione

Ruolo

L'animatore turistico è l'operatore che svolge attività di animazione e di intrattenimento degli ospiti delle strutture turistiche.

Organizza le attività di animazione e di intrattenimento dei clienti a partire dal piano ideativo per cui collabora con la direzione e con le altre funzioni aziendali nella programmazione e pianificazione delle attività, tenendo in considerazione le esigenze e caratteristiche dei diversi gruppi di clientela e i periodi di permanenza media per proporre attività sempre interessanti e non ripetitive.

Organizza e realizza con creatività e fantasia le attività di animazione e cerca di coinvolgere gli ospiti per rendere la vacanza più attiva e appagante. Per questo organizza tornei, propone giochi per bambini e per adulti organizza feste e spettacoli musicali in cui stimola la partecipazione spontanea dei clienti alle attività. L'animatore favorisce e stimola la creazione di gruppi di ospiti, crea occasioni di socializzazione e cura che non si verifichino tensioni nei gruppi per opinioni politiche, religiose, ecc.

Secondo le proprie abilità ed eventuali specializzazioni, organizza attività sportive e tornei di vari sport: calcetto, beach-volley, aerobica, nuoto, canoa, wind surf, e nelle stagioni invernali sci, ciaspolate, ecc.

Negli hotel che ospitano famiglie con bambini si occupa anche dei piccoli ospiti per cui organizza diverse attività di animazione e intrattenimento e adotta tutte le possibili attenzioni per evitare qualsiasi incidente e garantire la loro sicurezza

Partecipa e collabora con gli addetti alla realizzazione delle scenografie e al loro posizionamento nei diversi punti della struttura per facilitare la creazione del clima di vacanza che si aspettano gli ospiti

Evoluzione del ruolo professionale

L'attività tradizionale dell'animatore turistico è molto ampia: va dalla organizzazione di spettacoli teatrali, ad attività di animazione con giochi ed eventi, dalle attività sportive di "terra" e attività in acqua sempre con l'obiettivo della partecipazione dei clienti che devono essere coinvolti attivamente per rendere la vacanza una vera e propria esperienza appagante. Il ruolo evolve soprattutto verso la capacità di

utilizzazione di nuove tecnologie nell'organizzazione degli eventi e degli spettacoli di intrattenimento e nelle tecniche di gestione della leadership che sono necessarie per convogliare gli interessi e desideri dei clienti verso le attività programmate senza far nascere eccezioni. Usa, soprattutto negli spettacoli, le nuove tecnologie per affiancare la programmazione e le classiche modalità dell'intrattenimento con nuovi modi di fruizione da parte degli spettatori tramite l'uso di sensori, videoinstallazioni, realtà virtuale, gaming. Queste tecniche e strumentazioni permettono una maggiore immersività nella sfera sensoriale dello spettatore amplificando suoni, luci, ombre e movimenti. L'uso delle tecnologie digitali consente inoltre di creare anche nuove forme di partecipazione, obiettivo principale di tutte le attività di animazione, e di coinvolgere anche spettatori lontani dai luoghi e non soltanto per attività teatrali, ma anche per dimostrazioni tecniche sportive, per vivere avventure sicure nella realtà virtuale ma ad alto rischio nel mondo reale.

Principali compiti

- Programma e organizzare attività diversificate da proporre agli ospiti (giochi, tornei, sport, spettacoli, feste)
- Informa i turisti del programma della giornata e garantire la capillare informativa alla clientela sugli orari delle lezioni sportive e di fitness
- Cura lo svolgimento delle attività e assicurarsi che gli ospiti si divertano
- Crea le condizioni perché gli ospiti socializzino tra loro e si sentano a loro agio
- Coinvolge i turisti nelle attività di animazione
- Previene episodi di tensione tra i partecipanti
- Organizza momenti di aggregazione per costituire gruppi omogenei di turisti da coinvolgere nelle attività di animazione e intrattenimento
- Allestisce gli spazi, gli impianti, le scalette, le scenografie e le tecnologie necessarie alla esecuzione di eventi e spettacoli
- Gestisce i materiali e le attrezzature sportive con adeguata cura
- Partecipa in prima persona agli spettacoli, eventi, giochi, ecc. e altre attività di animazione e intrattenimento che prevedono performance live
- Svolge attività di assistenza clienti in arrivo e partenza e nella risoluzione di problemi

Compiti innovati

L'evoluzione del ruolo evidenzia una tendenza verso una maggiore specializzazione e modifiche collegate all'utilizzo di dotazioni tecnologiche e digitali per l'esecuzione di compiti che fanno già parte del bagaglio professionale dell'addetto.

Fasi	Compiti tradizionali	Compiti nuovi/innovati (rif. Macrocompetenza)
<p>Predisporre spazi, materie e strumentazioni per l'erogazione dei servizi</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Effettuare le piccole manutenzioni e gli interventi di controllo per mantenere intatto lo stato di funzionamento e la sicurezza degli impianti secondo le istruzioni che gli vengono fornite b. Predisporre le strumentazioni tecniche per la organizzazione di spettacoli per favorire la partecipazione attiva dei clienti c. Predisporre le attrezzature sportive per le attività di animazione (sport terrestri, acquatici, ecc.) d. Allestire gli spazi destinati allo svolgimento di animazione e intrattenimento con addobbi, festoni, palloncini ed attrezzature tecniche (microfoni, musica, luci, ecc.) e. Allestire gli spazi destinati a rappresentazioni con le coreografie previste e concordate con l'azienda f. Condividere e concordare con gli altri servizi della struttura eventi da realizzare in occasione di serate speciali e a tema g. Allestire gli spazi destinati alle attività sportive delle necessarie attrezzature controllandone lo stato di manutenzione e conservazione per evitare incidenti ai clienti e ai dimostratori 	
<p>Programmare le attività di animazione e intrattenimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Valutare le tipologie di intrattenimento e animazione da realizzare tenendo in considerazione gli interessi e la propensione a partecipare delle diverse tipologie di clientela (anziani, persone attive, bambini, persone con disabilità, ecc) e la loro permanenza media. 	<p>Utilizzare le nuove tecnologie della comunicazione per la creazione di attività virtuali di animazione e intrattenimento (11)</p> <p>Utilizzare le nuove tecnologie digitali per la produzione e rappresentazione di spettacoli ed eventi partecipativi e immersivi (11)</p>

Fasi	Compiti tradizionali	Compiti nuovi/innovati (rif. Macrocompetenza)
	<ul style="list-style-type: none"> b. Individuare ove possibile innovare i programmi di intrattenimento e animazione con l'uso delle tecnologie digitali e realtà virtuale c. Produrre testi, sceneggiature e progettare coreografie per la realizzazione di spettacoli destinati all'intrattenimento d. Ideare e sperimentare attività di animazione durante le attività sportive all'aria aperta e nei locali interni e. Progettare attività di animazione e intrattenimento da utilizzare nel caso di avverse condizioni climatiche f. Organizzare gli orari giornalieri per lo svolgimento delle diverse attività 	
Accogliere i clienti e gestire la relazione interpersonale	<ul style="list-style-type: none"> a. Assistere e consigliare i clienti nella scelta delle diverse attività realizzabili nella struttura, anche valutandone, nel caso di attività sportive, lo stato fisico e di forma b. Prendere, se necessario, le prenotazioni per permettere al maggior numero possibile di ospiti di poter svolgere le attività richieste c. Presentare l'attività prevista e, se necessario e opportuno, dimostrare le modalità di conduzione delle diverse attrezzature d. Assicurare le condizioni di sicurezza fisica dei clienti durante lo svolgimento delle attività e. Selezionare i clienti per la creazione di gruppi di ospiti coesi e allo stesso livello per migliorare la partecipazione ed evitare qualsiasi discussione, polemica, controversie e litigi dovuti a diversità (religiose, politiche, sociali, ecc.) f. Valutare i livelli di soddisfazione degli ospiti e individuare le possibili carenze o cause di insoddisfazione su cui 	

Fasi	Compiti tradizionali	Compiti nuovi/innovati (rif. Macrocompetenza)
	intervenire per migliorare le attività di animazione e intrattenimento e in generale la permanenza nella struttura	

ANIMATORE

	MACRO-COMPETENZE	LIVELLO
1	Essere in grado di definire le strategie e gli obiettivi della comunicazione e della commercializzazione via web con riferimento ai diversi mercati e ai clienti finali	4
2	Essere in grado di predisporre e standardizzare gli elementi di base per pacchetti e offerte con cui realizzare il <i>packaging</i> "su misura" e individuare i possibili punti di assemblaggio in autonomia da parte del cliente attraverso l'uso di sistemi digitali	4
3	Essere in grado di utilizzare le TIC per mantenere le relazioni con i clienti e i fornitori e garantire la sicurezza dei dati	4
4	Essere in grado di contribuire alla selezione dei fornitori per incrementare il valore del prodotto turistico offerto (valorizzazione della <i>supply chain</i>)	4
5	Essere in grado di utilizzare le tecnologie per estrarre dati digitali necessari per individuare le tendenze del mercato funzionali alla progettazione di nuovi servizi e/o prodotti turistici	3
6	Essere in grado di progettare ed erogare soluzioni di fruizione dell'offerta turistica atte a garantire la sicurezza sanitaria degli ospiti e dei collaboratori	1
7	Essere in grado di utilizzare le tecnologie e le strumentazioni digitali per aggiornare sistemi informativi e applicativi gestionali integrati, utili per garantire una gestione a 360° delle attività aziendali	3
8	Essere in grado di definire e applicare le procedure per l'utilizzazione delle tecnologie a risparmio energetico per il funzionamento dell'azienda, per la conservazione e produzione degli alimenti, per il contenimento della produzione di rifiuti e per il loro recupero funzionale	4
9	Essere in grado di illustrare e interpretare i luoghi e gli itinerari tematici e/o territoriali, facendo emergere in particolar modo gli aspetti unici e autentici e coinvolgendo i turisti attraverso una "narrazione del territorio", anche in termini emozionali.	4
10	Essere in grado di formulare e presentare offerte di prodotti/servizi flessibili e trasparenti	1
11	Essere in grado e gestire la <i>customer journey</i> del turista e monitorare e valutare l'efficacia delle proposte e offerte aziendali	1

1 Competenza indispensabile per affrontare responsabilità e compiti connessi al ruolo;

2 Competenza mediamente importante e non indispensabile per la corretta esecuzione dei compiti connessi al ruolo ma che può favorire lo sviluppo di percorsi di carriera sia in verticale verso qualifiche superiori o percorsi trasversali per cambiare il tipo di occupazione all'interno della struttura

3 Competenza scarsamente influente rispetto ai compiti che l'addetto deve svolgere all'interno della struttura ma il cui possesso, anche a livelli soltanto conoscitivi, ed esercizio anche occasionalmente, possono contribuire e migliorare l'esperienza di permanenza dell'ospite nella struttura e nella località.

4 Competenza non influente rispetto al ruolo

Addetto al web marketing

PROCESSO -Marketing, sviluppo commerciale e pubbliche relazioni

SEQUENZA - Pubbliche relazioni, comunicazione, promozione e pubblicità

ADA.24.04.14 (ex ADA.25.225.732) - Gestione di campagne pubblicitarie

ADA.24.04.15 (ex ADA.25.225.733) - Ideazione e sviluppo di progetti pubblicitari

ADA.24.04.16 (ex ADA.25.225.734) - Produzione di testi pubblicitari

ADA.24.04.17 (ex ADA.25.225.735) - Elaborazioni di progetti grafici per la comunicazione e la pubblicità

Ruolo

L'addetto al web marketing applica sul web le politiche e le iniziative di marketing definite dalla direzione aziendale e si occupa della preparazione esecutiva di contenuti social e media legati alla promozione dell'attività dell'azienda, della relazione con gli uffici stampa, degli enti locali per supportare le necessità promozionali. Segue il contatto con fornitori e collaboratori esterni nello sviluppo e nella gestione della piattaforma web. Dà supporto all'organizzazione e nella gestione web dei progetti e offerte speciali da destinare al pubblico. Cura l'immagine aziendale attraverso la creazione di contenuti digitali, gestione dei siti web, dei social network, effettua la realizzazione di cataloghi, listini e brochure e gestisce l'e-commerce aziendale. Il suo arco di attività è molto ampio e accumula, soprattutto nelle PMI, anche attribuzioni e compiti degli addetti al marketing non digitale. La sua posizione e la complessità dei compiti che deve svolgere gli consentono una notevole autonomia nelle scelte seguendo però sempre le indicazioni strategiche definite dai dirigenti d'azienda. Utilizzando la rete studia l'evoluzione e i cambiamenti dei gusti dei clienti e del loro modo di intendere una vacanza per sostenere e assistere i dirigenti nelle scelte delle strategie da adottare per promuovere il territorio e i servizi dell'hotel. Controlla le innovazioni delle tecnologie per la comunicazione sul web, la nascita e sviluppo di nuovi social e studia le possibilità offerte dalla realtà virtuale e dalla realtà aumentata per proporre nuovi prodotti. turistici, aziendali e territoriali.

Evoluzione del ruolo professionale

L'addetto al web marketing è una professionalità relativamente nuova per il settore turismo. Il suo ruolo origina come un'evoluzione dell'addetto al marketing, già presente in molte strutture turistico-ricettive. Ulteriori ambiti di sviluppo saranno dati dalle continue innovazioni nelle tecnologie digitali, in particolare l'affermarsi sempre più evidente dei social come strumenti di promozione e pubblicità e destinati alla

costruzione di rapporti personalizzati con i clienti e delle applicazioni AI. In particolare, l'intelligenza artificiale consentirà di migliorare l'efficienza operativa, rendere sempre più intimo il contatto con il cliente e di offrire servizi e assistenza sempre più personalizzati. La congiunzione fra le diverse tecnologie spinge verso una professionalità in grado di utilizzare, in maniera opportuna e con l'aiuto della AI, le diverse piattaforme social, che saranno destinate ad approfondire e migliorare i sistemi di assistenza al cliente durante tutta la *customer journey*.

Principali compiti.

- Sceglie le piattaforme social e gestisce i canali aziendali (LinkedIn - Instagram - Facebook- Twitter - TikTok, etc.);
- crea di contenuti audio e video e cura la grafica e l'editing delle immagini, cataloghi e riviste;
- crea testi, pubblica post e gestisce i contatti diretti con i clienti;
- analizza e controlla le attività svolte dalle *chatbox* e altri sistemi automatici di gestione con i target aziendali (gruppi) e singoli;
- gestisce il CRM aziendale;
- verifica l'andamento dei contenuti all'interno del web;
- analizza e interpreta i dati provenienti dal web e dai social media per identificare il target delle attività di marketing e comunicazione, effettuare analisi web servizi di gestione delle campagne digitali;
- persegue l'ottimizzazione dei motori di ricerca;
- valorizza, tramite il *content marketing*, i contenuti della comunicazione e delle offerte al pubblico;
- individua e valuta e la migliore strategia per la rappresentazione e il posizionamento dell'azienda sul web;
- assicura il costante aggiornamento del sito web aziendale;
- implementa la strategia social e relativa gestione/sviluppo dei canali presidiati dal brand;
- elabora e predispone reportistiche periodiche per i decisori aziendali;
- osserva e rispetta il budget assegnato per le attività di promo-commercializzazione sul web.

Compiti innovati

- Segue e controlla l'evoluzione delle tecnologie utili per la creazione di nuove offerte e prodotti;
- analizza i modi di comunicazione e linguaggi utilizzati da diverse tipologie di clienti (generazioni X, Y, Z, etc.);

- esamina l'evoluzione e le prestazioni delle piattaforme per l'*e-commerce* e ne valuta le potenzialità per l'eventuale adozione;
- individua e definisce la calendarizzazione delle comunicazioni e di iniziative promozionali sul web tenendo conto della stagionalità dei flussi di domanda;
- individua la migliore combinazione per l'uso degli strumenti di comunicazione disponibili sul web per raggiungere gli obiettivi aziendali di marketing.

Fasi	Compiti tradizionali	Compiti nuovi/innovati (rif. macrocompetenza)
Progetta e realizza i materiali per la comunicazione sul web	<ul style="list-style-type: none"> a. Curare la realizzazione, manutenzione e aggiornamento del sito web della struttura anche collaborando con fornitori esterni b. Definire i contenuti e la struttura della piattaforma per lo sviluppo delle attività di e-commerce c. Realizzare la presentazione della struttura i cataloghi delle offerte aziendali da inserire nel web d. Coordinare le attività degli operatori pubblicitari (es.: grafici, <i>art director</i>, <i>copywriter</i>, fotografi, registi, etc.) e di altri collaboratori nella produzione dei materiali per la comunicazione sul web e. Controllare il rispetto delle norme sui <i>copyright</i> nella sua attività di produzione di contenuti da inserire nel web 	
Gestire i rapporti con il mercato attraverso il web	<ul style="list-style-type: none"> a. Curare i rapporti con clienti attraverso l'uso dei social e altre piattaforme web al fine di garantire servizi consulenza e assistenza di alta qualità nel corso della <i>customer journey</i> b. Curare dei rapporti con i mezzi di informazione per lo scambio di informazioni e per la messa a punto dei materiali promo pubblicitari da pubblicare sui media c. Definire le procedure da adottare sul web per l'assistenza tecnica e commerciale alla clientela per tutta la durata della <i>customer journey</i> d. Valutare la rispondenza agli standard di qualità aziendali previsti per il servizio di customer care e di soddisfazione del cliente utilizzando sistemi di comunicazione digitale 	<p>Analizzare l'evoluzione digitale e lo sviluppo di nuove piattaforme o altri strumenti digitali che potrebbero essere utilizzati dai potenziali clienti della struttura (3)</p> <p>Individuare e analizzare nuovi sistemi di comunicazione usati e i modi di espressione e i linguaggi digitali impiegati nel web dalle diverse tipologie di potenziali clienti. (5)</p>

Fasi	Compiti tradizionali	Compiti nuovi/innovati (rif. macrocompetenza)
	<ul style="list-style-type: none"> e. Curare la presentazione sul web di iniziative promozionali, offerte speciali e iniziative di fidelizzazione dirette a target individuati f. Aggiornare i dati e utilizzare i software CRM in dotazione dell'azienda g. Individuazione dei requisiti e delle specifiche funzionali per la configurazione del modello di assistenza clienti sulla base delle strategie di marketing 	
<p>Programmare le attività di digital marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Interpretazione del <i>brief</i> di marketing per individuare le soluzioni che meglio soddisfano le esigenze e le strategie del committente b. Usare <i>Google Analytics</i> e altri sistemi di analisi degli accessi al sito aziendale per la valutazione del tipo di accessi effettuato c. Esaminare le attività di accesso al sito, di partecipazione e interazione fra operatori e clienti per fornire informazioni ai decisori aziendali d. Definire e organizzare il sistema interno per la raccolta di informazioni fra le funzioni aziendali e fra l'azienda e l'ospite e. Curare la manutenzione del sistema di raccolta dati forniti dagli indicatori necessari per la valutazione della qualità percepita dagli ospiti f. Gestire l'investimento programmato per le attività di comunicazione, promozione e pubblicità da effettuare sul web 	<p>Esaminare l'evoluzione di sistemi informatici e analisi delle caratteristiche delle piattaforme per social e per il commercio elettronico presenti sul web. (3)</p> <p>Valutare le possibilità di introduzione e utilizzazione di nuove piattaforme social e di nuove piattaforme per il commercio elettronico da destinare al contatto con i vari target di clientela cui si vuole rivolgere l'azienda (5)</p> <p>Definire i tempi, la durata e la stagionalità per lo sviluppo di campagne promozionali e pubblicitarie da realizzare sul web e destinate a target definiti di clientela (1)</p> <p>Definire la combinazione ottimale degli strumenti disponibili sul web per raggiungere gli obiettivi aziendali di marketing (3)</p>

	MACRO-COMPETENZE	LIVELLO
1	Essere in grado di definire le strategie e gli obiettivi della comunicazione e della commercializzazione via web con riferimento ai diversi mercati e ai clienti finali	1
2	Essere in grado di predisporre e standardizzare gli elementi di base per pacchetti e offerte con cui realizzare il <i>packaging</i> "su misura" e individuare i possibili punti di assemblaggio in autonomia da parte del cliente attraverso l'uso di sistemi digitali	1
3	Essere in grado di utilizzare le TIC per mantenere le relazioni con i clienti e i fornitori e garantire la sicurezza dei dati	1
4	Essere in grado di contribuire alla selezione dei fornitori per incrementare il valore del prodotto turistico offerto (valorizzazione della <i>supply chain</i>)	4
5	Essere in grado di utilizzare le tecnologie per estrarre dati digitali necessari per individuare le tendenze del mercato funzionali alla progettazione di nuovi servizi e/o prodotti turistici	1
6	Essere in grado di progettare ed erogare soluzioni di fruizione dell'offerta turistica atte a garantire la sicurezza sanitaria degli ospiti e dei collaboratori	2
7	Essere in grado di utilizzare le tecnologie e le strumentazioni digitali per aggiornare sistemi informativi e applicativi gestionali integrati, utili per garantire una gestione a 360° delle attività aziendali	1
8	Essere in grado di definire e applicare le procedure per l'utilizzazione delle tecnologie a risparmio energetico per il funzionamento dell'azienda, per la conservazione e produzione degli alimenti, per il contenimento della produzione di rifiuti e per il loro recupero funzionale	4
9	Essere in grado di illustrare e interpretare i luoghi e gli itinerari tematici e/o territoriali, facendo emergere in particolar modo gli aspetti unici e autentici e coinvolgendo i turisti attraverso una "narrazione del territorio", anche in termini emozionali.	1
10	Essere in grado di formulare e presentare offerte di prodotti/servizi flessibili e trasparenti	1
11	Essere in grado e gestire la <i>customer journey</i> del turista e monitorare e valutare l'efficacia delle proposte e offerte aziendali	1

1 competenza indispensabile per affrontare responsabilità e compiti connessi al ruolo;

2 competenza mediamente importante e non indispensabile per la corretta esecuzione dei compiti connessi al ruolo ma che può favorire lo sviluppo di percorsi di carriera sia in verticale verso qualifiche superiori o percorsi trasversali per cambiare il tipo di occupazione all'interno della struttura;

3 competenza scarsamente influente rispetto ai compiti che l'addetto deve svolgere all'interno della struttura ma il cui possesso, anche a livelli soltanto conoscitivi, ed esercizio anche occasionalmente, possono contribuire e migliorare l'esperienza di permanenza dell'ospite nella struttura e nella località;

4 competenza non influente rispetto al ruolo.

ADDETTO ALLA ORGANIZZAZIONE DI CONGRESSI (MEETING, EVENTI, ETC.)

PROCESSO -Marketing, sviluppo commerciale e pubbliche relazioni

SEQUENZA - Organizzazione di eventi, convegni, esposizioni e fiere

ADA.24.04.20 (ex ADA.25.226.738) - Assistenza e supporto in eventi fieristici e congressuali

Ruolo

L'addetto alla organizzazione di convegni cura tutte le fasi operative per la realizzazione dell'evento. Partecipa alla progettazione del convegno fornendo informazioni tecniche agli organizzatori e ai servizi della struttura che ospita l'evento. Partecipa alla programmazione dei servizi da fornire (allestimenti, strumentazioni tecniche, illuminazione, impianti di amplificazione, collegamenti audio e video, logistica interna e collegamenti web per meeting e convegni on line). Coordina i lavori di allestimento realizzati da ditte esterne, facendo rispettare i tempi per l'allestimento delle sale e delle diverse strumentazioni. Fornisce assistenza ai relatori durante lo svolgimento dei lavori mantenendo operativi tutti gli strumenti che verranno utilizzati durante l'evento. Cura il coordinamento delle attività e dei servizi messi a disposizione degli ospiti nel corso dell'evento, dal momento della sua ideazione alla sua conclusione e fornisce informazioni alla direzione aziendale sullo svolgimento dell'evento, sulle eventuali criticità che si possono verificare e sugli accorgimenti di prevenzione da adottare. Effettua i controlli di qualità sui livelli di soddisfazione/insoddisfazione degli ospiti, dei relatori e della committenza dell'evento. Partecipa alla gestione di eventuali reclami. Nel caso di eventi organizzati on line controlla il perfetto funzionamento dei collegamenti delle piattaforme scelte dall'organizzazione. L'organizzatore di congressi analizza e segue le evoluzioni delle tecnologie che potrebbero essere impiegate nella realizzazione di eventi, con particolare attenzione verso le possibili applicazioni di realtà virtuale e aumentata e di intelligenza artificiale per migliorare l'organizzazione delle riunioni e la loro riuscita secondo i desideri e aspettative del committente.

Evoluzione del ruolo professionale

L'addetto alla organizzazione di convegni assume sempre più una valenza tecnologica e digitale. La pandemia ha impattato pesantemente su tutto il settore MICE, inizialmente, con la cancellazione di quasi tutti gli eventi in presenza, comprese mostre, fiere, etc. In un secondo tempo, l'attività congressuale e di

meeting si è riavviata ma la gran parte di eventi, soprattutto riunioni di lavoro, eventi di secondaria importanza, si svolgevano in modalità smart, vale a dire utilizzando le principali piattaforme (Meet, Zoom, ecc.) di comunicazione audio e video a distanza. Questa tendenza, con l'esaurirsi dell'epidemia, non è venuta meno. La comunicazione su piattaforma ha naturalmente dei grandi vantaggi soprattutto in termini di costi per gli organizzatori e, in particolare per piccoli eventi o altre riunioni, tale modalità viene ancora utilizzata nella gran parte delle occasioni. Il web ha quindi modificato il modo di organizzare riunioni ed eventi e si è evoluto verso una modalità mista, o *phigital*, cioè un modo di realizzare gli eventi contemporaneamente parte in modalità digitale e parte in presenza. Il congressuale, dopo la pandemia, ha visto crescere in maniera impetuosa il numero di eventi e il numero di partecipanti ma, soprattutto per le strutture che hanno una capacità limitata di sale attrezzate, il *phigital* consente di suddividere gli ospiti contemporaneamente in più sedi o aree della struttura e ancora, di collegare uno o più relatori da qualsiasi parte del mondo e avere sempre la sensazione di essere tutti insieme grazie a sofisticate tecnologie ibride, *chroma key*²¹ e *hologram*²². Le modalità di interazione cambiano dunque pelle con la *digital transformation*, annullando ogni distanza e consentendo di organizzare eventi e congressi "diffusi" su più sedi territoriali, con l'integrazione della connessione da remoto e la presenza virtuale che potrà comunque interagire *live* in sala. Il ruolo dell'organizzatore di congressi si arricchisce di contenuti tecnologici verso la conoscenza delle modalità e delle possibilità di integrazione fra le varie piattaforme, intelligenza artificiale, realtà aumentata, che richiedono un'attenta regia durante lo svolgimento degli eventi.

Principali compiti

- Analizza gli obiettivi del committente e lo consiglia sulle migliori modalità di realizzazione dell'evento;
- progetta la scenografia e l'allestimento delle sale destinate ad ospitare eventi quali congressi, fiere, *workshop*, meeting, etc. e la propone al committente;
- cura la regia e l'integrazione fra le diverse tecnologie utilizzate nell'evento;
- definisce il tipo di tecnologie da utilizzare tenendo conto degli obiettivi e dei contenuti che il committente vuole porre in evidenza;

²¹ il *chroma key* o chiave cromatica è una delle tecniche usate per realizzare effetti di sovrapposizione di due diverse immagini o due diversi video. A seconda del colore, è anche detto *green screen* o *blue screen*. Con questa tecnica si può rimuovere il colore di sfondo della prima immagine e sostituirlo con qualsiasi altra immagine, come nel caso delle trasmissioni televisive delle previsioni del tempo

²² gli ologrammi sono definiti come figure (*pattern*) d'onda interferenti ottenute tramite l'uso di un laser, aventi la specificità di creare un effetto fotografico tridimensionale: essi, a differenza delle normali fotografie, ci mostrano una rappresentazione tridimensionale dell'oggetto proiettato

- cura la logistica dell'evento e l'organizzazione degli spostamenti dei partecipanti fra le eventuali diverse sedi di realizzazione dell'evento;
- controlla la perfetta esecuzione dei montaggi degli allestimenti e delle tecnologie da utilizzare nell'evento;
- controlla la perfetta pulizia degli ambienti destinati alla realizzazione degli eventi;
- coordina i tempi di erogazione dei diversi servizi alberghieri forniti durante l'evento;
- collabora con l'organizzatore del congresso nella definizione del budget per la realizzazione dell'evento;
- controlla i livelli e le modalità di maturazione delle spese nel rispetto dei budget concordati con il committente;
- seleziona, valuta le capacità tecniche, la convenienza economica e controlla l'attività dei fornitori esterni durante lo svolgimento dell'evento;
- collabora nella definizione del programma di intrattenimento per i partecipanti al convegno;
- cura e gestisce i contatti con la stampa e i media per la diffusione delle notizie relative all'evento.

Compiti innovati

La figura dell'addetto alla organizzazione di congressi. si presenta come un livello di accesso per la professione di organizzatore di congressi, *meeting planner*, e altre denominazioni di professioni schedate. I suoi compiti sono una derivazione delle attività svolte dal responsabile dell'organizzazione di congressi con cui collabora per l'organizzazione e realizzazione degli eventi. I compiti nuovi (o innovati) originano dalla necessità di una maggiore specializzazione necessaria per l'adozione di dotazioni tecnologiche e digitali da utilizzare negli eventi.

Fasi	Compiti tradizionali	Compiti nuovi/innovati (rif. macrocompetenza)
Progettare l'evento	<ul style="list-style-type: none"> a. Analizzare le richieste e le necessità del committente nei termini della visibilità, dell'immagine e degli obiettivi che vuole raggiungere b. Analizzare il tipo di evento da realizzare (convegno, meeting, <i>workshop</i>, etc.) e la sua ampiezza espressa in numero di partecipanti, distanze, risonanza, etc. c. Analizzare i contenuti e il tipo di interventi che verranno realizzati nell'evento in presenza o distanza d. Definire arredi, attrezzature e scenografia della struttura fisica che ospita l'evento e. Analizzare i servizi accessori richiesti e necessari per la realizzazione dell'evento quali trasporti, sistemazione alloggi e tipo di struttura ricettiva, ristorazione, programmi di intrattenimento, ecc.) f. Definire il budget per la realizzazione dell'evento completo dei servizi accessori g. Predisporre il programma dell'evento per accettazione del committente h. Definire con il committente le modalità di pubblicizzazione dell'evento e dei media da contattare per la diffusione dei programmi i. Predisporre la mailing list dei possibili interessati ai contenuti presentati durante 	<p>Analizzare i contenuti che dovranno essere realizzati on line e definire le modalità di presentazione dei contenuti secondo le indicazioni e obiettivi del committente (10)</p> <p>Scegliere il tipo di strutture digitali da utilizzare nell'evento, (piattaforme, tecnologie ibride, <i>chroma key</i> e <i>hologram</i>, software realtà virtuale, etc.) e le possibilità di utilizzazione di applicazioni AI (3) - (5)</p> <p>Monitorare l'evoluzione digitale e lo sviluppo di nuove piattaforme o altri strumenti digitali che potrebbero essere utilizzati dai potenziali clienti della struttura (5)</p>
Organizzare la logistica	<ul style="list-style-type: none"> a. Selezionare i fornitori esterni per servizi non direttamente erogabili da parte delle strutture di accoglienza/realizzazione evento 	

Fasi	Compiti tradizionali	Compiti nuovi/innovati (rif. macrocompetenza)
	<ul style="list-style-type: none"> b. Selezionare, contattare e prenotare le strutture ricettive per l'ospitalità dei partecipanti c. Definire le modalità, tempi e orari dei trasporti da e per la struttura che ospita l'evento d. Definire tempi, modalità, menu per i servizi di ristorazione e coffee break e. Contattare e organizzare gli interventi con i mezzi di informazione per la promozione dell'evento f. Curare e controllare l'esatta esecuzione della scenografia concordata con il committente e il corretto montaggio delle attrezzature, collegamenti, impianti di assistenza g. Curare la presentazione sul web del programma dell'evento h. Realizzare il mailing per la comunicazione e diffusione dell'iniziativa i. Gestire il piano delle prenotazioni secondo la capienza nelle diverse localizzazioni prescelte per la realizzazione dell'evento e prenotazioni dei servizi accessori j. Controllare la funzionalità dei percorsi, la manutenzione e funzionamento degli impianti di emergenza, la percorribilità delle vie di fuga 	
Controllare e assistere i partecipanti durante lo svolgimento dell'evento	<ul style="list-style-type: none"> a. Coordinare tutti i servizi per assicurare il corretto svolgimento della manifestazione e il rispetto dei tempi indicati nei programmi b. Collaborare con i moderatori/relatori per il rispetto dei tempi degli interventi indicati nel programma dell'evento c. Curare la regia della manifestazione mettendo a disposizione le eventuali strumentazioni o presentazioni 	Coordinare e assicurare l'integrazione fra nuove tecnologie digitali previste nella programmazione dell'evento e le tecnologie più tradizionali secondo i tempi previsti nella programmazione (7)

Fasi	Compiti tradizionali	Compiti nuovi/innovati (rif. macrocompetenza)
	<p>(video, audio, etc,) previste nei tempi e modi previsti e concordati con il committente/relatori</p> <p>d. Assistere i partecipanti per affrontare eventuali situazioni di emergenza</p> <p>e. Monitorare i livelli di soddisfazione dei partecipanti alla manifestazione e valutare le eventuali criticità</p> <p>f. Gestire eventuali criticità nella realizzazione dell'evento e reclami dei partecipanti</p>	

ADDETTO ALLA ORGANIZZAZIONE DI CONGRESSI

	MACRO-COMPETENZE	LIVELLO
1	Essere in grado di definire le strategie e gli obiettivi della comunicazione e della commercializzazione via web con riferimento ai diversi mercati e ai clienti finali	3
2	Essere in grado di predisporre e standardizzare gli elementi di base per pacchetti e offerte con cui realizzare il <i>packaging</i> "su misura" e individuare i possibili punti di assemblaggio in autonomia da parte del cliente attraverso l'uso di sistemi digitali	2
3	Essere in grado di utilizzare le TIC per mantenere le relazioni con i clienti e i fornitori e garantire la sicurezza dei dati	1
4	Essere in grado di contribuire alla selezione dei fornitori per incrementare il valore del prodotto turistico offerto (valorizzazione della <i>supply chain</i>)	1
5	Essere in grado di utilizzare le tecnologie per estrarre dati digitali necessari per individuare le tendenze del mercato funzionali alla progettazione di nuovi servizi e/o prodotti turistici	1
6	Essere in grado di progettare ed erogare soluzioni di fruizione dell'offerta turistica atte a garantire la sicurezza sanitaria degli ospiti e dei collaboratori	4
7	Essere in grado di utilizzare le tecnologie e le strumentazioni digitali per aggiornare sistemi informativi e applicativi gestionali integrati, utili per garantire una gestione a 360° delle attività aziendali	1
8	Essere in grado di definire e applicare le procedure per l'utilizzazione delle tecnologie a risparmio energetico per il funzionamento dell'azienda, per la conservazione e produzione degli alimenti, per il contenimento della produzione di rifiuti e per il loro recupero funzionale	4
9	Essere in grado di illustrare e interpretare i luoghi e gli itinerari tematici e/o territoriali, facendo emergere in particolar modo gli aspetti unici e autentici e coinvolgendo i turisti attraverso una "narrazione del territorio", anche in termini emozionali.	4
10	Essere in grado di formulare e presentare offerte di prodotti/servizi flessibili e trasparenti	1
11	Essere in grado e gestire la <i>customer journey</i> del turista e monitorare e valutare l'efficacia delle proposte e offerte aziendali	1

1 competenza indispensabile per affrontare responsabilità e compiti connessi al ruolo;

2 competenza mediamente importante e non indispensabile per la corretta esecuzione dei compiti connessi al ruolo ma che può favorire lo sviluppo di percorsi di carriera sia in verticale verso qualifiche superiori o percorsi trasversali per cambiare il tipo di occupazione all'interno della struttura;

3 competenza scarsamente influente rispetto ai compiti che l'addetto deve svolgere all'interno della struttura ma il cui possesso, anche a livelli soltanto conoscitivi, ed esercizio anche occasionalmente, possono contribuire e migliorare l'esperienza di permanenza dell'ospite nella struttura e nella località,

4 competenza non influente rispetto al ruolo.

11. Turismo e cambiamenti climatici

A margine delle indagini sulla evoluzione delle professionalità nel settore alberghiero sorgono delle riflessioni sui cambiamenti climatici che al momento non evidenziano un coinvolgimento diretto sulle competenze professionali degli addetti ma che, cionondimeno, dovranno essere oggetto di un'attenta vigilanza e riflessione per mantenere adeguati i capitali di conoscenza in possesso delle imprese. I cambiamenti climatici richiedono, per il momento, kit di competenze che a vario titolo sono già state individuate nell'analisi dei driver. In particolare, competenze per l'uso ottimale delle fonti energetiche, competenze per la creazione di soluzioni di offerta in linea con il desiderio di sostenibilità espresso dalla domanda turistica, competenze per il controllo dei costi di produzione e per limitare l'impatto sull'ambiente delle pratiche turistiche e competenze per assicurare la sicurezza delle persone e delle strutture.

Ma tutte le attività umane, economiche e sociali, hanno subito e subiranno gli effetti dovuti ai cambiamenti del clima e, naturalmente, il turismo è uno dei settori più profondamente coinvolti e maggiormente interessati alla evoluzione del clima.

Il turismo, a differenza di altre attività economiche e produttive, accusa delle conseguenze importanti sia sul lato della domanda, con variazioni nella composizione, nella stagionalità e nelle aspettative dei clienti, che dal lato dell'offerta con la necessità da parte dei produttori di attrezzarsi con nuove proposte e nuove strumentazioni per fare fronte a mutate condizioni produttive.

Innanzitutto l'aumento medio delle temperature. Alcune previsioni si spingono ad affermare che già dal 2035 non ci sarà più neve nelle Dolomiti, con esiti evidentemente devastanti per tutto il comparto del turismo invernale. Anche nelle stagioni estive, come abbiamo avuto modo di sperimentare negli ultimi anni, l'aumento delle temperature potrà rendere alcune destinazioni meno attraenti a causa del caldo eccessivo e dell'umidità, circostanze che hanno stimolato diversi "modi" di fare vacanza. D'altronde è pur vero anche che l'aumento delle temperature in estate dovrebbe spingere maggiori flussi verso le località balneari per cercare un po' di benessere e potranno esserci anche degli allungamenti della stagione produttiva verso gli attuali periodi marginali. Mutazioni nella stagionalità, quindi, e nella composizione dei flussi di domanda che aumenteranno le complessità di gestione delle destinazioni turistiche e delle imprese che operano nel settore. Se separiamo estate e inverno, in termini quantitativi assoluti, all'aumento delle temperature dovrebbe corrispondere un aumento dei flussi in estate ma una forte contrazione del turismo, soprattutto sciistico, in inverno. Anche in estate però, se si allunga la stagione, le imprese della ricettività che operano stagionalmente dovranno decidere se mantenere i servizi attivi o chiudere come consuetudine per il periodo invernale e sostenere i relativi costi. Questo sarebbe un

problema facilmente affrontabile per le aziende ricettive se le quantità di domanda sono sufficienti a creare dei margini di contribuzione positivi, ma l'andamento dei flussi è chiaramente collegato al valore della destinazione alla base delle motivazioni di scelta. Per poter sostenere la stagione, quindi, i sistemi turistici locali, e in generale tutte le località che vorranno continuare a puntare sul turismo per le economie locali, dovranno necessariamente rielaborare calendari e organizzazione delle occasioni di intrattenimento e di animazione nonché l'intera struttura dei servizi territoriali a valenza turistica quali trasporti, sistemi di accoglienza e informazione, etc. Lo sforzo riguarda chiaramente anche le strutture commerciali e i settori collegati al turismo che dovranno continuare a pensare offerte e sostegno dedicate anche ai "non residenti". Si tratta di rivedere in maniera strategica l'organizzazione dei sistemi turistici e l'intero modello produttivo e sociale dei territori ed essere disposti a sostenere i necessari investimenti economici.

All'aumento delle temperature si accompagnano inoltre, ormai purtroppo con tragica frequenza, anche eventi estremi che, come nell'ultima estate, hanno condizionato l'andamento della domanda nella riviera romagnola, oltre a causare ingenti danni nelle strutture. Ma l'elenco dei possibili effetti è lunghissimo ed è difficile condensarli tutti in una breve sintesi anche perché alcuni di essi non appaiono ancora nelle loro reali dimensioni e possibili evoluzioni attuali e in prospettiva; ad esempio, le modifiche negli ecosistemi e della biologia marina o l'innalzamento dei mari, oppure ancora, passando agli effetti sulle persone, quanto tali modifiche incidono direttamente sulla salute fisica e psichica delle persone. Le temperature più elevate possono portare a problemi di salute per i turisti, come colpi di calore, malattie trasmesse da zanzare e inquinamento dell'aria; rischi che chiaramente possono influire sulla scelta delle destinazioni turistiche. Inoltre, il cambiamento climatico può condizionare la psicologia dei turisti in vari modi come generare preoccupazioni sulla sicurezza durante i viaggi per ritardi o blocchi durante i trasferimenti o generare blocchi al desiderio di viaggiare a causa della paura per danni fisici alle persone e alle cose.

Il fenomeno dei cambiamenti climatici è quindi estremamente complesso e i possibili effetti potrebbero essere disastrosi per le destinazioni turistiche se non si interviene con l'implementazione di strategie di adattamento e mitigazione delle conseguenze. Al tempo stessi però, come tutti i cambiamenti, possono generare nuove aperture e nuove opportunità per il turismo. In sintesi, i cambiamenti climatici rappresentano una sfida significativa per il turismo, proprio nel senso della spinta all'innovazione e alla ricerca della sostenibilità verso cui i turisti stanno sviluppando una sempre maggior sensibilità e attenzione. Le destinazioni turistiche e le aziende che riusciranno a gestire efficacemente gli impatti dei cambiamenti climatici avranno quindi notevoli possibilità di emergere nella concorrenza nazionale e internazionale come leader nel settore del turismo sostenibile.

Nel settore alberghiero i cambiamenti climatici possono avere un impatto significativo sulle professionalità richieste in molteplici modi:

Maggiore attenzione e richiesta di controllo nella gestione delle risorse energetiche. A causa dell'incremento delle temperature, gli hotel dovranno affrontare una maggiore richiesta di raffreddamento con la necessità di maggiore attenzione ai consumi e al controllo delle corrette modalità di utilizzazione che in caso contrario potrebbero portare a un aumento dei costi energetici.

Cura nella gestione dei consumi idrici: L'acqua è un bene prezioso, e i cambiamenti climatici possono portare a cambiamenti nei modelli di disponibilità idrica. Oltre a dotazioni strutturali e innovazioni tecnologiche gli addetti dovranno adottare misure per risparmiare e gestire l'acqua in modo sostenibile.

Attenzione alla cura e manutenzione preventiva della struttura per evitare di dover affrontare problemi gravi nel caso di eventi improvvisi e violenti compatibilmente con le reali possibilità di effettivo contenimento dei danni.

Vigilare nella ottimale utilizzazione delle risorse alimentari. I cambiamenti climatici possono influenzare la disponibilità e la qualità degli alimenti. Specialmente per le aziende che si affidano a prodotti locali o stagionali e a tipicità particolari di grande valore assume importanza il controllo dei consumi e la ricerca di trasformazioni di grande impatto sul gusto dei clienti. Sarà inoltre sempre più importante la capacità di illustrare gli sforzi e le modalità con cui le aziende curano la conservazione delle tradizioni come strumento per la manutenzione dei territori e delle culture locali.

Rendere evidenti gli sforzi che l'albergo effettua per la sostenibilità ambientale in risposta alla crescita esponenziale dell'attenzione verso la sostenibilità ambientale. I viaggiatori del futuro sceglieranno strutture alberghiere in cui questo impegno sia evidente e percepibile.

Introduzione delle innovazioni tecnologiche in risposta alle sfide legate ai cambiamenti climatici quali i sistemi di energia rinnovabile, tecnologie di risparmio idrico e soluzioni di raffreddamento sostenibili e formazione del personale alla loro utilizzazione

In generale, gli alberghi dovranno adottare approcci più sostenibili e resilienti per adattarsi ai cambiamenti climatici e per continuare a operare in modo efficace e redditizio. Questo potrebbe richiedere, in futuro, investimenti in infrastrutture, formazione del personale e l'adozione di nuove tecnologie.

Le guide degli alberghi

Ista, istituto di studi alberghieri intitolato a Giovanni Colombo, compianto presidente di Federalberghi, elabora analisi, indagini e ricerche sui temi di principale interesse per la categoria, autonomamente e in partnership con prestigiosi Istituti di ricerca.

Le professioni nel settore turismo, 2023

La certificazione delle competenze nei percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento, 2023

Assistenza sanitaria integrativa per i dipendenti da aziende del settore turistico ricettivo, 2023

L'apprendistato duale nel settore turismo, 2022

L'appalto di servizi nelle aziende alberghiere - terza edizione, 2022

Gli Istituti Tecnici Superiori e il settore Turismo, 2022

Gli incentivi per la riqualificazione delle strutture ricettive - ottava edizione, 2022

Finanziamento per l'acquisto di beni strumentali nuovi - nuova legge Sabatini, 2021

Accoglienza Sicura - manuale per le strutture turistico ricettive - seconda edizione, 2021

Il credito di imposta per i canoni di locazione e di affitto d'azienda, 2021

Incentivi per la riqualificazione delle strutture ricettive - nona edizione, 2021

il fondo nuove competenze per le imprese del turismo, 2021

Il manuale "Il Fondo nuove competenze per le imprese del settore turismo", 2021

XIV meeting europeo del Comitato Nazionale Giovani Albergatori, 2021

Accoglienza Sicura - manuale per le strutture turistico ricettive, 2021

Incentivi per la riqualificazione delle strutture ricettive - ottava edizione, 2021

La disciplina del lavoro extra – quarta edizione 2020

Indagine sulle zone a traffico limitato, 2019

Il mio futuro è sostenibile, 2019

Dal breakfast al dinner gourmet: il reparto F&B in hotel diventa protagonista, 2019

Gli incentivi alle assunzioni nel settore Turismo, 2019

Datur, trend e statistiche sull'economia del turismo, 2019

L'imposta di soggiorno in sintesi, 2019

La registrazione degli ospiti ai fini di sicurezza, 2019

Gli incentivi per la riqualificazione delle strutture ricettive - settima edizione, 2019

Il lavoro intermittente nel settore turismo, 2019

La protezione dei dati personali nella gestione delle imprese ricettive, 2019

Ecobonus: istruzioni per l'uso, 2019

Datur, trend e statistiche sull'economia del turismo, 2018

Come ripensare la ristorazione, per soddisfare le nuove esigenze dell'ospite, 2018

La reception per tutti, 2018

Incentivi sulla riqualificazione delle strutture ricettive, 2015 - 2018
Direct booking, 2017
L'albergo (manuale della collana Le Bussole), 2017
Datatur, trend e statistiche sull'economia del turismo, 2017
Alternare formazione e lavoro. Il progetto scuola, 2017-2018
Nuova disciplina delle prestazioni occasionali, 2017
Sommerso turistico ed affitti brevi, 2016
Locazioni brevi e sharing economy, 2016
Indagine sulle tourist card, 2016
Datatur, trend e statistiche sull'economia del turismo, 2016
L'apporto di Federalberghi al Decreto Turismo, 2016
Seminario istituzionale sul regime fiscale delle locazioni brevi, 2015
La privacy nell'ospitalità, 2002 - 2015
Taccuino degli allergeni, 2015
Osservatorio sul mercato del lavoro nel settore turismo, 2015
L'antitrust sanziona Tripadvisor, 2015
Stop all'abusivismo, 2014 - 2015
L'imposta di soggiorno. Osservatorio sulla fiscalità locale, 2012 - 2015
Datatur, trend e statistiche sull'economia del turismo, 2015

Ospitare, servire, ristorare. Storia dei lavoratori di alberghi e ristoranti in Italia dalla fine dell'Ottocento alla metà del Novecento, 2014
Settimo rapporto sul sistema alberghiero italiano, 2014
L'appalto di servizi nelle aziende alberghiere, 2009 - 2014
@Hotel: digital marketing operations, 2014
L'alternanza scuola-lavoro nel settore turismo, 2014
I contratti a termine nel settore turismo dopo il jobs act, 2014
Il lavoro intermittente nel settore turismo, 2006 - 2014
Datatur, trend e statistiche sull'economia del turismo, 2014
I tirocini formativi nel settore turismo, 2014
Agevolazioni fiscali sul gas naturale, 2014
Federalberghi ricorre all'Antitrust contro le on line travel agencies, 2014 - 2015
Guida al nuovo CCNL Turismo, 2014
Riflessioni e proposte per il rinnovo del CCNL Turismo, 2013
Datatur, trend e statistiche sull'economia del turismo, 2013
Osservatorio sul mercato del lavoro nel settore turismo, 2012
Il lavoro delle donne nel settore turismo, 2012
Percorsi formativi in Italia per il settore turismo, 2012
La successione dei contratti a termine nel settore turismo, 2012

Datatur, trend e statistiche sull'economia del turismo, 2012
Il turismo lavora per l'Italia, 2012
Il lavoro accessorio nel Turismo, 2009 - 2011
La contrattazione di secondo livello nel settore turismo, 2011
Misure per l'incremento della produttività del lavoro, 2011
Gli stage nel settore turismo - ed. speciale progetto RE.LA.R., 2011
Gli stage nel settore turismo, 2004 - 2011
L'apprendistato stagionale dopo la riforma, 2011
La sicurezza antincendio negli alberghi italiani, 2011
Metodologia di sicurezza antincendio MBS, 2011
Imposta municipale unica, 2011
Guida al mercato russo, 2011
Datatur, trend e statistiche sull'economia del turismo, 2011
Il lavoro intermittente nel Turismo, 2009 – 2010
Guida al nuovo CCNL Turismo, 2010
L'apprendistato nel settore Turismo, 2010
Sesto rapporto sul sistema alberghiero, 2010
Indagine sui fabbisogni formativi nel settore Turismo, 2010
Agevolazioni fiscali sul gas naturale, 2010
Osservatorio sul mercato del lavoro nel settore turismo, 2009
La pulizia professionale delle camere albergo, 2009
Gli ammortizzatori sociali nel settore Turismo, 2009
Il contratto di inserimento nel settore Turismo, 2009
Internet e Turismo, 2009
Guida al nuovo CCNL Turismo, 2007
Quinto rapporto sul sistema alberghiero, 2007
Mercato del lavoro e professioni nel settore Turismo, 2006
Come cambia il lavoro nel Turismo, 2006
Incentivi per le imprese nelle aree sottoutilizzate, 2006
Quarto rapporto sul sistema alberghiero, 2005
Il pronto soccorso nel settore Turismo, 2005
Dimensione dell'azienda turistica e agevolazioni pubbliche, 2005
La nuova disciplina del lavoro extra, 2004 - 2010
Dati essenziali sul movimento turistico, 2004
Dati essenziali sul movimento turistico nazionale ed internazionale, 2004
I contratti part time nel settore Turismo, 2004
I tirocini formativi nel settore Turismo, 2004
I condoni fiscali, 2003
Mercato del lavoro e professioni nel settore turismo, 2003

Repertorio dei percorsi formativi universitari per il settore turismo, 2003
Le attività di intrattenimento negli alberghi, 2003
La riforma dell'orario di lavoro, 2003
La riforma del part time, 2003
Terzo rapporto sul sistema alberghiero in Italia, 2002
I congedi parentali, 2002
Il turismo religioso in Italia, 2002
Il nuovo contratto di lavoro a termine, 2001 - 2002
Il nuovo collocamento dei disabili , 2001
Le stagioni dello sviluppo, 2001
Sistema ricettivo termale in Italia, 2001
Indagine sulla domanda turistica nei paesi esteri, 2001
Sistema ricettivo delle località termali in Italia, 2001
La flessibilità del mercato del lavoro, 2000
Osservatorio sulla fiscalità locale, 2000
Il Turismo lavora per l'Italia, 2000
Norme per il soggiorno degli stranieri, 2000
Indagine sulla domanda turistica nei paesi esteri, 2000
Secondo rapporto sul sistema alberghiero in Italia, 2000
Il codice del lavoro nel turismo, 1999 - 2003
Primo rapporto sul sistema alberghiero in Italia, 1999
Il collocamento obbligatorio, 1998
Manuale di corretta prassi igienica per la ristorazione, 1998
Diritti d'autore ed imposta spettacoli, 1997
La qualità e la certificazione ISO 9000 nell'azienda alberghiera, 1997
Il lavoro temporaneo, 1997
Analisi degli infortuni nel settore turismo, 1997
La prevenzione incendi negli alberghi: il registro dei controlli, 1996
La prevenzione incendi negli alberghi: come gestire la sicurezza, 1995
Il Turismo nelle politiche strutturali della UE, 1995
Il franchising nel settore alberghiero, 1995
Il finanziamento delle attività turistiche, 1994
Igiene e sanità negli alberghi, 1994
Linee guida per la costruzione di un modello di analisi del costo del lavoro, 1994
Costo e disciplina dei rapporti di lavoro negli alberghi dei Paesi CEE, 1993
Per una politica del turismo, 1993
Ecologia in albergo, 1993
Quale futuro per l'impresa alberghiera, 1993
La pulizia professionale delle camere d'albergo, 1993

Il turismo culturale in Italia, 1993

Il turismo marino in Italia, 1993

Serie storica dei minimi retributivi, 1993

Esame comparativo dei criteri di classificazione alberghiera, 1992

L'albergo impresa, 1990

Federalberghi da oltre cento anni è l'organizzazione nazionale maggiormente rappresentativa delle imprese turistico ricettive italiane.

La federazione rappresenta le esigenze e le proposte delle imprese nei confronti delle istituzioni e delle organizzazioni politiche, economiche e sindacali.

Aderiscono a Federalberghi 129 associazioni territoriali e 2 delegazioni, raggruppate in 20 unioni regionali, e 7 Sindacati Nazionali (Federalberghi Extra, Federalberghi Isole Minori, Federalberghi Terme, Unione Nazionale Italiana Catene Alberghiere, Sindacato Grandi Alberghi, Sindacato Villaggi Turistici, Unihotel Franchising).

Il Presidente è Bernabò Bocca.

Il Direttore Generale è Alessandro Massimo Nucara.

Federalberghi aderisce dal 1950 a Confcommercio ove, insieme alle principali federazioni di categoria che operano nel Turismo, ha dato vita a Confturismo, l'organizzazione di rappresentanza imprenditoriale di settore.

Federalberghi è socio fondatore di Hotrec, la Confederazione Europea degli imprenditori del settore alberghiero e della ristorazione.

Faiat service srl è il braccio operativo di Federalberghi.