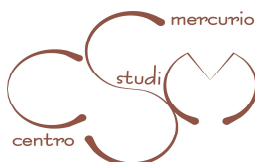


Analisi Fabbisogni formativi attuali e strategici Turismo e commercio

Ottobre 2024



Metodologia adottata

La metodologia adottata per la diagnosi puntuale del mercato dei fabbisogni formativi ed occupazionali del settore Ristoranti e BeB è stata improntata al principio della pluralità degli strumenti.

In particolare abbiamo analizzato la letteratura recente di settore e le principali banche dati (Irpets-Istat-Banca Italia-Eurostat.). Dall'analisi di queste banche dati abbiamo desunto varie informazioni interessanti soprattutto sulle strategie formative del presente e del prossimo futuro. Abbiamo rilevato anche le competenze delle risorse umane maggiormente richieste.

I risultati del Report risentono anche del risultato di specifiche rilevazioni di campo su operatori del settore e su associazioni che rappresentano la filiera oggetto di indagine (Associazione dei BeB). Abbiamo realizzato focus group e interlocuzioni con soggetti che svolgono funzioni di organizzazione e gestione di area vasta: Ambiti Turistici, Agenzie formative, Agenzie interinali, Centri per l'occupazione.

Risultati ottenuti

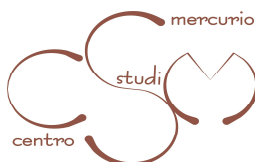
L'output derivante dalla metodologia descritta sopra è formata da:

- ✓ Analisi con quadri e diagrammi
- ✓ paragrafi narrativi
- ✓ Report conclusivo analitico che raccoglie l'insieme degli elementi dell'output.

In sostanza il Report Finale assembla le parti sopradescritte e rappresenta il prodotto finale complessivo.

Fabbisogni professionali

Gli effetti della trasformazione del mondo del lavoro, sospinta dalla Quarta Rivoluzione Industriale, stanno diventando rapidamente una realtà per milioni di lavoratori ed imprese nel mondo. Se da un lato le opportunità sono molteplici è altresì vero che le imprese e le istituzioni giocano un ruolo strategico per agire al fine di preparare le future generazioni di lavoratori ad inserirsi in modo efficace all'interno di un mondo del lavoro profondamente trasformato. L'impatto delle tecnologie informatiche rappresenta la variabile che più di tutte ha innescato la nuova rivoluzione industriale che abbiamo sotto gli occhi: intelligenza artificiale, utilizzo massiccio di algoritmi hanno rivoluzionato la qualità e l'efficienza del lavoro normalmente condotto da milioni di impiegati nelle aziende. La controparte di questa grande rivoluzione è, tuttavia, la scomparsa di molte delle occupazioni che eravamo soliti conoscere. Come ogni cambiamento, si tratta di perdere qualcosa per guadagnare qualcos'altro; in questo senso, la Quarta Rivoluzione Industriale porta con sé la nascita di tutto un insieme di nuove professionalità, un tempo sconosciute, aprendo opportunità di occupazione per i lavoratori di domani. È evidente che uno scenario di questo tipo può indurre ad affrontare negativamente il cambiamento che è, di per sé, una notizia positiva per l'economia intera.



Il Contesto generale del settore

Nel 2023 hanno avviato l'attività 8.324 imprese e circa 25.000 l'hanno cessata. Il saldo è negativo per quasi 17 mila unità.

Le imprese registrate gestite da *donne* sono 110.550 (53% ristoranti, 47,0% bar).

Nel quarto trimestre 2023 il clima di fiducia delle imprese della ristorazione è risultato in netto miglioramento rispetto ad un anno prima a conferma di un quadro caratterizzato da forte ripresa.

Il valore aggiunto dei servizi di ristorazione è stimato nel 2023 in 35 miliardi di euro.

Circa l'80% dell'occupazione dell'intero settore "Alberghi e pubblici esercizi" è impiegato nelle imprese della ristorazione. Un dato che risulta in continua crescita nel corso degli ultimi dieci anni.

Il mercato del lavoro

Il 2023 si chiude con un sensibile recupero dell'occupazione e anche il saldo rispetto al periodo precedente appare positivo, specie se facciamo riferimento ai dati positivi del primo trimestre 2024.

Nel 2023 e nel primo trimestre 2024 si registrano forti incrementi dei livelli dell'Istruzione e Formazione professionale (IeFP) nelle scuole superiori. In particolare i settori e gli indirizzi che maggiormente sono cresciuti sono quelli della: ristorazione benessere, seguiti a distanza dagli indirizzi meccanico, elettrico e riparazione veicoli.

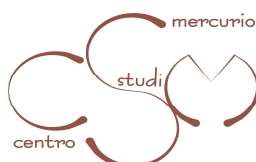


Figure e competenze richieste nel mercato ristorazione

L'analisi della letteratura, e le indicazioni emerse dai focus group con le imprese ci indica una carenza strutturale di figure professionali ad elevata competenza operativa e gestionale. Ne riportiamo i tratti salienti di ciascuno:

- maître d'hotel
- chef de rang
- sommelier
- commis de rang
- hostess di sala
- chef aux étages (room service)

❖ Il maître è al vertice della brigata ed è responsabile del funzionamento e della buona riuscita del servizio di sala.

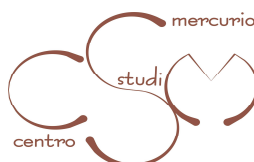
I suoi compiti sono:

- Pianificare il lavoro di sala
- Controllare il suo corretto svolgimento
- Elaborare il piano di lavoro e dei turni settimanali di riposo in relazione alla normativa di legge ed alle necessità lavorative
- Reperire eventuale personale extra
- Compilare, assieme allo chef di cucina ed eventualmente alla direzione, il menù
- Intrattenere i rapporti con il reparto cucina e, nella ristorazione alberghiera, con il magazzino, la reception, i piani e il bar.

Nei confronti della clientela, egli ha il compito di:

- Accogliere e assegnare i tavoli
- Prendere la comanda (ordinazione dei cibi)
- Gestire la relazione con il cliente
- Affrontare e risolvere le questioni critiche dovute ad eventuali reclami.

Al fine di realizzare tutto questo, *gli si richiede una notevole esperienza professionale*, conoscenza dei principali stili di servizio e dell'organizzazione aziendale, conoscenza di almeno una lingua straniera, padroneggiare le tecniche della comunicazione e del lavoro di gruppo.



- ❖ Lo *chef de rang* è responsabile di una sezione della sala denominata *rang* (insieme di più tavoli).

Chef de rang ascolta e raccoglie le esigenze del cliente.

In particolare il suo lavoro consiste in:

- sovrintende al lavoro del proprio rang e controlla che il suo collaboratore (commis) svolga il proprio servizio
- verifica la *mise en place* dei tavoli nella sezione a lui assegnata
- opera il servizio nei propri tavoli ivi compreso il porzionamento delle vivande e provvede all'eventuale trancio delle grandi pezzature di carni e pesci
- controlla la stesura del conto.

Al fine di svolgere bene il proprio lavoro gli si richiede:

- una formazione professionale di base
- conoscenza di almeno una lingua straniera
- esperienza di lavoro pluriennale
- modi garbati ed eleganti
- tatto e discrezione nel rapporto con il cliente.

- ❖ Il *sommelier* è l'*esperto dei vini* e deve essere in grado di suggerire e raccogliere le ordinazioni del vino in rapporto al cibo ordinato.

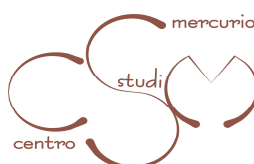
Tra i suoi compiti ci sono:

- Compilazione ragionata della *carta dei vini* in relazione al tipo di cucina che si realizza in azienda
- Organizzare l'eventuale cantina e la cantina del giorno (dispositivo da sistemare in office o in sala per conservare i diversi tipi di vino alla temperatura di servizio)
- Controllare le scorte ed inoltrare l'eventuale ordine all'economato per l'acquisto dei vini in via di esaurimento

In relazione alla clientela:

- Illustrare la carta dei vini e fornire dei suggerimenti al cliente sul vino da abbinare al cibo prescelto
- Raccogliere l'ordinazione del cliente
- Eseguire la procedura per il servizio del vino (presentazione, stappatura, degustazione e servizio)

Per realizzare tutto questo *necessita di una vasta conoscenza dei vini italiani ed internazionali*, dei vitigni e delle principali modalità di allevamento, conoscenza delle tecniche per la conservazione del vino e tutte le informazioni dettagliate sui vini presenti sulla carta del ristorante.



❖ Il commis de rang è l'aiutante dello chef de rang. Il suo compito è quello di:

- eseguire le istruzioni impartite dallo chef de rang
- collabora con lo chef de rang nella predisposizione della mise en place dei tavoli
- comunica alla cucina le vivande ordinate dal cliente
- ritira le portate dalla cucina e le dispone sul tavolo di servizio o sul carrello (fare la suite)
- provvede allo sbarazzo dei piatti sporchi
- partecipa alle pulizie previste nel reparto
- cura la manutenzione e la pulizia delle attrezzature di servizio.

❖ L'hostess di sala è una figura professionale di concezione prevalentemente americana.

Nei ristoranti ove l'affluenza è elevata, si occupa dell'accoglienza della clientela, supportando il maître nella gestione della relazione.

In Italia tale figura è stata recepita solo da alcuni ristoranti e sarebbe importante che vi fosse una implementazione della stessa in molti altri ristoranti

In particolare il suo compito riguarda:

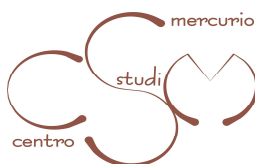
- ricevere le prenotazioni telefoniche
- accogliere la clientela ed accompagnarla al tavolo
- assistere la stessa attraverso l'offerta di informazioni sui servizi accessori che l'azienda offre (parcheggi, area giochi per bambini, servizio baby sitter, guardaroba, ecc.)
- operare al fine di fidelizzare la clientela attraverso la promozione di iniziative programmate (menù a tema, degustazioni, presentazioni di prodotti alimentari, ecc.)

Il ruolo di *hostess* è spesso affidato alle ragazze, alle quali si richiede:

- padronanza della lingua italiana
- conoscenza almeno della lingua inglese
- ottime capacità relazionali
- formazione nell'area della comunicazione
- cura della propria persona.

❖ Il food & beverage manager è il responsabile della pianificazione e dell'organizzazione generale del comparto ristorativo di un albergo.

La sua figura è di coordinamento tra i capi reparto del settore (chef di cucina, maître, barman, capo economo, magazziniere, ecc.). Ha compiti di pianificazione del settore ristorazione a partire dagli acquisti, trasformazione delle derrate alimentari e vendita del servizio. A lui è spesso affidato la compilazione dei menù per banchetti e la vendita degli stessi.



Si occupa di *marketing aziendale* e definisce i tipi di ristorazione i relativi pacchetti di offerta ed è responsabile della gestione e dell'organizzazione delle risorse umane.

Le attitudini che si richiedono per lo svolgimento di tale attività sono: capacità organizzative, di previsione, di gestione delle risorse umane, disponibilità al lavoro di gruppo e capacità di verifica degli obiettivi programmati

Il crescente interesse delle strutture alberghiere e delle aziende della ristorazione al servizio banchetti ha portato alla nascita di una nuova figura:

- ❖ Il *banqueting manager* è al servizio dell'organizzazione e gestione di eventi quali ricevimenti, banchetti, cocktail party, coffee break, ecc.

Tra i suoi principali compiti si annovera:

- coordinamento del settore
- pianificazione e gestione degli eventi
- allestimento degli eventi anche sul piano scenografico
- reperimento del personale extra
- vendita del servizio

Le attitudini che si richiedono per lo svolgimento di tale attività sono:

- esperienza pluriennale nel settore
- capacità organizzativa
- gusto estetico
- capacità relazionali
- disponibilità al lavoro di gruppo.

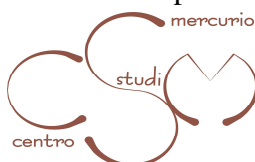
Altre figure professionali nell'area risto-bar

Di seguito riportiamo altre competenze richieste dal mercato dalla filiera della ristorazione e del bar.

- ❖ *L'enogastronomo* è una figura relativamente nuova nel panorama gastronomico italiano, entrato tra le nuove proposte dei percorsi formativi degli istituti alberghieri italiani, l'enogastronomo è la figura professionale che si occupa *della promozione e la valorizzazione del patrimonio enogastronomico italiano*.

Lo realizza attraverso l'organizzazione:

- di fiere enogastronomiche
- di degustazioni guidate
- convegni ed incontri tesi alla valorizzazione dei prodotti territoriali



- di campagne promozionali del Made in Italy in collaborazione con Enti istituzionali

Per realizzare tutto questo, gli si richiede:

- buona conoscenza dei prodotti enogastronomici italiani
- notevoli doti nel capo della comunicazione e della relazione
- capacità organizzative
- una buona dote di lavorare in gruppo
- conoscenze delle principali lingue straniere

- ❖ Il magazziniere è l'addetto al *ricevimento delle materie prime* e provvede contestualmente al loro corretto stoccaggio.

Al ricevimento della merce sarà sua cura controllare:

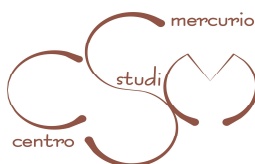
- La tipologia della merce;
- lo stato della sua conservazione;
- la corrispondenza del quantitativo rispetto a quello riportato sul documento di viaggio;
- la congruenza tra l'ordinativo e la merce consegnata.

Dopo i suddetti controlli, *provvede alla sistemazione della merce, con ordine, negli appositi locali*. Tale sistemazione terrà conto della diversa tipologia delle materie prime e delle relative condizioni di stoccaggio al fine di garantire la corretta conservazione.

- ❖ L'economo è una figura professionale *che si occupa degli acquisti e la contabilizzazione delle materie prime* di un'azienda alberghiera e della ristorazione. In accordo con il F&B e al direttore pianifica gli acquisti sulla base degli eventi programmati. Sarà sua cura predisporre una lista di fornitori stabilita sulla base della serietà e puntualità di consegna, nonché su criteri di un corretto rapporto tra la qualità della merce e il relativo costo.
Sul piano amministrativo, assieme ai suoi eventuali collaboratori, provvede al continuo *aggiornamento della contabilità* e su segnalazione del magazziniere, *al reintegro delle scorte di materiale di consumo* quotidiano.

Le Professioni strategiche per i risto-bar

- ❖ Il Restaurant Manager è il *responsabile di un ristorante*, ovvero della gestione di *un'attività di ristorazione* in tutti i suoi aspetti: dal personale alla gestione economica, dalla creazione del menù al rapporto con i fornitori, dalle strategie di marketing alla cura del contatto con i clienti. La sua presenza è *fondamentale all'interno del ristorante*, per garantirne *l'operatività quotidiana* e il *successo* nel lungo periodo.



Il Restaurant manager ha il ruolo di *leader* di tutta la squadra che lavora nel ristorante: motiva i collaboratori verso gli *obiettivi di fatturato* aziendali e si occupa della *gestione del personale*. Deve assicurarsi che ci sia un numero di addetti sufficiente perché l'attività funzioni senza intoppi, sia nella cucina che in sala. *Organizza* quindi il lavoro di chef e sommelier, cuochi e lavapiatti, maître e camerieri, hostess e barman: stabilisce gli standard per le prestazioni del personale e per il servizio clienti, *assegna le mansioni e i turni* e coordina le *ferie*. Inoltre, controlla che lo staff di sala e di cucina rispetti le *norme sull'igiene e la sicurezza* sul luogo di lavoro.

Nel caso verifichi l'esigenza di ulteriore personale, il direttore del ristorante svolge le mansioni tipiche di un recruiter: *pubblica le offerte* di lavoro, *seleziona i candidati* e negozia gli aspetti contrattuali. Gestisce poi la *formazione del personale*, sia del team di sala che della brigata di cucina: si assicura che i nuovi assunti vengano istruiti sulle regole e le procedure specifiche del ristorante, e organizza le ore di formazione e aggiornamento necessarie per incrementare la professionalità dell'intero staff.

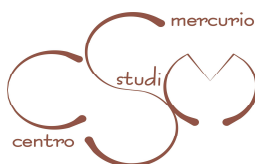
Un altro compito molto importante del Restaurant Manager è *gestire il budget*, monitorare l'andamento economico-finanziario dell'attività e tenere i conti sotto controllo. Definisce quindi l'offerta gastronomica del ristorante e concorda il menù con lo chef e il sommelier. Oltre a stabilire i piatti, decide il *prezzo* delle portate, per assicurare che la gestione del locale sia economicamente sostenibile: ovvero che le entrate siano sufficienti per *mantenere i conti del ristorante in attivo*. A questo fine, definisce le tecniche di *up-selling* e *cross-selling* più efficaci per massimizzare i ricavi del locale, ed istruisce il personale addetto perché le metta in pratica - ad esempio per quanto riguarda la vendita di vini, bevande e dessert, affidata ai camerieri e al sommelier.

Il Manager del ristorante ricopre un ruolo fondamentale anche nel pianificare e implementare *strategie di marketing* e comunicazione per conquistare maggiori *quote di mercato* e differenziare l'offerta rispetto ai propri competitors.

Il direttore di ristorante si occupa poi dell'*approvvigionamento* delle *scorte alimentari*: procura le materie prime necessarie per la dispensa, negoziando i prezzi con i *fornitori* di cibo e bevande, e controlla che lo *stock* sia sempre adeguato alle esigenze giornaliere. Inoltre ispeziona attrezzature e utensili in dotazione, sia di cucina che di sala (pentole, stoviglie, biancheria da tavola, divise del personale ecc.), *effettua gli ordini* per sostituire l'equipaggiamento usurato e fornisce il ristorante di nuovi macchinari per rimpiazzare quelli inadeguati (come forni, frigoriferi, affettatrici, macchine lavastoviglie).

A seconda delle realtà in cui lavora, il Restaurant Manager può poi svolgere altre funzioni aggiuntive: ad esempio stabilire il sistema di *prenotazione dei tavoli*, decidere l'adozione di *software gestionali per la ristorazione* più efficienti, oppure definire come *allestire le decorazioni nella sala* del ristorante (fiori, candele, centrotavola ecc.).

Oltre alla gestione operativa del ristorante come attività economica, il Restaurant Manager è in



prima fila anche per quanto riguarda il *rapporto con il cliente*. La clientela, soprattutto quella affezionata che torna spesso, è la vera ricchezza di un ristorante: è perciò molto importante scoprire i bisogni del pubblico e trovare l'approccio giusto per *rendere i clienti soddisfatti* della loro esperienza nel locale. Il Manager del ristorante si assicura quindi che ogni cliente venga *accolto e servito* nel migliore dei modi dallo staff.

Nel caso in cui si verifichino *situazioni impreviste*, ad esempio ritardi o errori nel servizio, e si debbano quindi *gestire i reclami* di un cliente scontento, come responsabile del ristorante deve *intervenire in modo rapido per risolvere il problema*, e far sì che l'inconveniente non danneggi il ristorante e la sua reputazione.

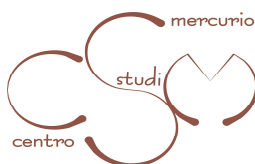
Il Restaurant Manager lavora in varie attività della ristorazione: dai piccoli ristoranti a gestione *familiare* alle catene internazionali, in ristoranti di *lusso*, *fast food*, nei ristoranti di *hotel* e resort (dove più propriamente è chiamato *Food & Beverage Manager*), nella ristorazione collettiva (mense per scuole, ospedali, aziende), per ditte di *catering* (come Catering Manager).

Le competenze relazionali

Il personale di contatto dovrà possedere la capacità di sviluppare una comunicazione tendente a raggiungere sia il livello cognitivo, che quello emotivo. L'approccio razionale, con cui si forniscono informazioni tecniche sui protocolli, sulla sicurezza dei processi interni, sui materiali abbassa l'incertezza e crea sintonia. Al contempo, le elevate aspettative del cliente richiedono che si stabilisca un forte rapporto interpersonale, emotivo, all'insegna di una esperienza condivisa.

Le competenze tecniche sembrano doversi polarizzare su competenze specifiche relative ad alcune nuove figure professionali, che a quelle dell'ICT si aggiungono quelle *sanitarie*, o di altri professionisti (risk manager, avvocati, consulenti del lavoro, ecc.), per le quali si tratta di intervenire nei percorsi di studio con tematiche specifiche relative alle emergenze pandemiche. Allo stesso modo, conoscenze di base relative alle norme *igienico-sanitarie* per affrontare le emergenze pandemiche dovrebbero probabilmente essere oggetto di studio nella scuola, all'interno *dell'educazione civica*, perché ad essa sono riconducibili.

Non solo competenze operative, tecniche, ma anche sensibilizzazione al rispetto delle norme, al valore, al rispetto per gli altri. Le competenze di *cultura generale*, comprensive degli usi, della normativa, degli approcci culturali, delle soluzioni organizzative, delle buone pratiche messe a frutto in altre aree geografiche diverse, le esigenze dei diversi target di clienti in funzione delle emergenze sono conoscenze che dovranno essere impartite.



Competenze nel settore agriturismo

Le conoscenze tecniche

L'operatore di un bed and breakfast, dovrebbe essere un piccolo imprenditore. Per questo appare essenziale un insieme di conoscenze specifiche, che lo aiutino in tutte le fasi del suo lavoro, dal momento in cui decide di lanciarsi nel mercato, alla gestione operativa fino alla promozione della propria struttura.

Per gestire una piccola struttura ricettiva, è quindi indispensabile essere preparati e formati in ogni aspetto.

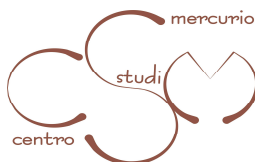
Ecco qui riassunte le conoscenze tecniche, ossia quelle caratteristiche che potremmo definire tangibili e che sono sviluppate attraverso un'adeguata e continua formazione:

- Elementi di marketing e di comunicazione: il marketing è un metodo adottato dalle imprese per affrontare il mercato e soprattutto il consumatore con lo scopo di "vendere meglio il proprio prodotto". È fondamentale, infatti, analizzare il target group, ossia quella fascia del mercato al quale si deve rivolgere la struttura, concentrandosi su un determinato gruppo di consumatori con i loro bisogni, le loro esigenze, le loro aspettative. Ciò consente all'azienda di realizzare solo quei beni e servizi in grado di soddisfare il consumatore trasformandolo in cliente affezionato, senza dimenticare che il consumatore talvolta è disposto a pagare di più per un prodotto che incontra le sue necessità. Da non sottovalutare, oltre a ciò, è la comunicazione: bisogna non solo creare un servizio in grado di soddisfare l'aspettativa del cliente, ma soprattutto è necessario fare sapere lui che esiste.

Lo strumento più utilizzato è senza dubbio la pubblicità, la quale per una struttura di dimensioni così ridotte, può consistere in un grande investimento. È opportuno pubblicizzare la propria struttura online, tramite i portali, a titolo d'esempio: www.bed-and-breakfast.it, Venere, Booking.com, oppure tramite l'inserimento della struttura in guide di enti pubblici, guide a carattere internazionale, attraverso periodici specializzati (Dove, Traveller, Itinerari e luoghi.) o promuovendo il B&B tramite Fiere turistiche.

- Gestione dei clienti: come per gli alberghi e per le altre strutture ricettive, la gestione dei clienti si articola in 4 operazioni fondamentali: prenotazione, accettazione, servizi resi, conto per il cliente. Come già dichiarato in precedenza, questo è uno degli aspetti più importanti e al quale il gestore deve prestare particolare attenzione. Per quanto riguarda le prenotazioni è importante gestirle tramite mail, tramite l'invio della conferma di prenotazione per scritto. L'accettazione, è indubbiamente, la fase più importante e delicata della gestione dei clienti, nella quale occorre mostrare la massima ospitalità e cortesia. Essa rappresenta il biglietto da visita della struttura poiché, prima ancora di usufruire del servizio, il cliente riceve alcune informazioni immediate dall'ambiente fisico e si predispone al rapporto front line con un giudizio costituito.

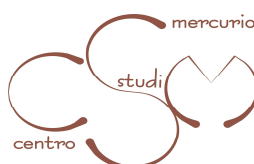
Alla partenza del cliente, è invece indispensabile fare un accurato controllo dei servizi resi e predisporre il conto tramite emissione di ricevuta;



- Nozioni di amministrazione e contabilità: le semplici pratiche amministrative, unite alla gestione dei clienti e ai servizi collaterali (approvvigionamenti, pulizie, ecc.) rappresentano la vera gestione operativa del bed and breakfast. Occorre essere informati che, poiché il bed and breakfast è un'attività saltuaria a gestione familiare, esclusa quindi dall'ambito imprenditoriale, i ricavi ottenuti dovrebbero essere segnalati nella propria dichiarazione dei redditi alla voce Altri redditi o redditi occasionali; è opportuno inoltre conoscere i termini di pagamento, come operano le banche e i fornitori, i casi in cui è prevista l'IVA e qualora ce ne sia il bisogno, essere a conoscenza di eventuali imposte da pagare.
- Legislazione turistica: considerando che la realtà turistica nel nostro paese è in continua evoluzione, è fondamentale essere informati su eventuali modifiche legislative, non dimenticando che ogni regione detta normative diverse riguardo all'apertura e alla gestione dei bed and breakfast.
- Lingue straniere: Visto che una consistente parte della clientela, proviene da paesi stranieri, del nord dell'Europa, Germania, Stati Uniti, Olanda; la conoscenza di almeno una lingua straniera, ovviamente l'inglese, si ritiene indispensabile per svolgere al meglio questa professione. Tale requisito è maggiormente necessario se la struttura è situata in un'area altamente turistica o nei pressi di una zona ad alto transito. La conoscenza di una lingua universale, consente di ospitare una clientela più variegata e diversificata, ma oltretutto permette di svolgere al meglio questa professione, soddisfacendo le esigenze dei clienti. Ovviamente è utile anche per intrattenere con loro una conversazione. Quindi, è sufficiente un livello medio di inglese, ma chiaramente più alta sarà la conoscenza di tale lingua, più gli ospiti saranno riconoscenti e soddisfatti dell'accoglienza. La conoscenza della lingua inglese, non è l'unica a essere gradita, è consigliabile infatti anche la conoscenza di una seconda lingua straniera, soprattutto in aree caratterizzate da un enorme concentrazione di stranieri provenienti dallo stesso paese nel quale, il turista è abituato a parlare esattamente come a casa propria. Per competere sul mercato, dove la concorrenza si mostra per lo più agguerrita, è dunque opportuno arricchire la propria formazione con nuove lingue straniere. La sola conoscenza a livello scolastico di altre lingue aiuta a qualificare la propria attività.
- Informatica: avere una buona conoscenza informatica aiuta specialmente nella gestione dei clienti grazie all'utilizzo di programmi appositi per fare i conti. Ciò consente di evitare errori e ottenere una contabilità più accurata e precisa. Non va dimenticata l'importanza d'internet, il quale consente di comunicare con i clienti in rete e studiare le mosse dei propri concorrenti, ma soprattutto è il miglior modo di farsi pubblicità.

Le competenze nella ricettività extralberghiera

Le professionalità richieste sono per lo più ascrivibili alla qualifica di addetti, da assumere con contratto a tempo indeterminato.



Le principali conoscenze da potenziare indicate sono state ricondotte, ove possibile e congruo, alle aree funzionali. Pertanto, nel settore produzione ed intermediazione viaggi, per le funzioni di front line, si è segnalata l'esigenza di potenziare: lingue, tecniche di accoglienza del cliente, tecniche di vendita, tecniche di presentazione del prodotto al cliente e tecniche di gestione dei reclami.

Quanto al back office, le richieste di potenziamento convergono soprattutto su: tecniche di analisi del mercato e della concorrenza, tecniche di costruzione dei pacchetti turistici e tecniche di valutazione del livello di soddisfazione del cliente.

Ovviamente, sono presenti anche richieste di potenziamento di conoscenze che assumono carattere di maggiore trasversalità rispetto a quelle appena viste: in particolare, l'uso di sistemi telematici di prenotazione e tecniche di gestione del sito internet.

Le aree funzionali dove queste esigenze di potenziamento conoscitivo sono state maggiormente percepite sono:

Aree funzionali e conoscenze da potenziare – Ricettività/Ristorazione

Direzione

- Tecniche di valutazione del livello di soddisfazione della clientela
- Lingue
- Tecniche di gestione delle RU
- Tecniche di accoglienza della clientela
- Tecniche di controllo della gestione economica

Marketing

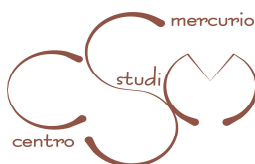
- Tecniche di analisi del mercato
- Tecniche di promozione e commercializzazione del prodotto
- Tecniche di uso del pacchetto Office
- Conoscenza di ricette e modalità di preparazione dei pasti
- Tecniche di valutazione del livello di soddisfazione della clientela

Risorse umane

- Tecniche di gestione economica
- Tecniche di uso del pacchetto Office
- Conoscenza Lingue

Commercializzazione

- Tecniche di promozione e commercializzazione del prodotto
- Tecniche di vendita
- Tecniche di uso del pacchetto Office



Amministrazione

Tecniche di controllo di gestione economica
Tecniche di controllo dei flussi di cassa
Tecniche di mantenimento dei conti individuali
Tecniche di formulazione dei budget aziendali
ITC Tecniche di uso del pacchetto Office

Ricevimento

Tecniche di accoglienza del cliente
Tecniche di valutazione del livello di soddisfazione del cliente
Lingue
Tecniche di gestione delle risorse umane
Tecniche di uso del pacchetto Office

Alloggio

Tecniche di gestione e manutenzione di corredi e biancheria
Tecniche operative di rifacimento e pulizia camere e spazi comuni
Lingue

Sala

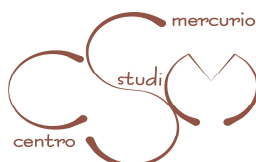
Tecniche di accoglienza del cliente
Lingue
Tecniche di valutazione del livello di soddisfazione del cliente
Tecniche di presentazione del prodotto al cliente

Cucina

Conoscenza di ricette e modalità di preparazione dei pasti
Tecniche di mantenimento dei livelli di scorte nel magazzino
Tecniche di controllo della qualità di merci in entrata
Tecniche di conservazione dei prodotti alimentari
Tecniche di presentazione del prodotto al cliente

Bar

Tecniche di presentazione del prodotto al cliente
Lingue
Tecniche di accoglienza del cliente



Tecniche di vendita

Manutenzione Tecniche di uso del pacchetto Office
Lingue
Tecniche di accoglienza del cliente
Lingue

Assetto generale delle competenze richieste nei settori della ristorazione e della ricettività extralberghiera

Nel settore ricettivo/ristorativo, confermata la macro-ripartizione tra aree di *front* e di *back line*, sono state evidenziate: quanto alle funzioni di *front office*, esigenze di potenziamento conoscitivo rivolte all'ambito della comunicazione, ed in particolare la conoscenza delle lingue nonché le tecniche di accoglienza della clientela. Quanto alle funzioni di *back office*, si avverte una carenza in ambiti conoscitivi connessi alle "Tecniche di gestione delle risorse umane", alle "Tecniche di mantenimento delle scorte di magazzino" e alla "Conoscenza di ricette e modalità di preparazione dei piatti". Le aree funzionali di bisogno sono, nella maggior parte dei casi, "Direzione", "Cucina" e "Sala e Bar". Altre conoscenze hanno registrato un buon consenso nel settore ricettivo/ristorativo, attribuibili sia a quelle aree gestionali non immediatamente interessate al contatto con il cliente finale, quanto a ruoli finalizzati a garantire il buon funzionamento della struttura e la programmazione delle attività e dei servizi offerti, che a quelle aree ad immediato contatto con il pubblico: "Disposizioni relative alle normative collegate alla sicurezza in azienda", "Tecniche di presentazione del prodotto al cliente", "Tecniche di valutazione del livello di soddisfazione della clientela".

Conoscenze da potenziare – Ricettività/Ristorazione

Settori	Fabbisogno competenza
Manager	Tecniche di valutazione del livello di soddisfazione della clientela Lingue straniere- inglese Tecniche di gestione delle RU Tecniche di accoglienza della clientela Tecniche di controllo della gestione economica Revenue management
WEB Marketing	Tecniche di analisi del mercato Tecniche di promozione e commercializzazione del prodotto Tecniche di uso dei social Conoscenza di ricette e modalità di preparazione dei pasti Tecniche di valutazione del livello di soddisfazione della clientela

Risorse umane	Tecniche di gestione economica Tecniche di uso del pacchetto Office Conoscenza 626 Lingue
Commercializzazione	Tecniche di promozione e commercializzazione del prodotto Tecniche di vendita Tecniche di uso del pacchetto Office e-commerce
Amministrazione	Tecniche di controllo di gestione economica Tecniche di controllo dei flussi di cassa Tecniche di mantenimento dei conti individuali Tecniche di formulazione dei budget aziendali
ITC	Tecniche di uso del pacchetto Office
Ricevimento	Tecniche di accoglienza del cliente Tecniche di valutazione del livello di soddisfazione del cliente Lingue Tecniche di gestione delle risorse umane Tecniche di uso del pacchetto Office
Alloggio	Tecniche di gestione e manutenzione di corredi e biancheria Tecniche operative di rifacimento e pulizia camere e spazi comuni Lingue
Sala	Tecniche di accoglienza del cliente Lingue Tecniche di valutazione del livello di soddisfazione del cliente Tecniche di presentazione del prodotto al cliente
Aree funzionali	Conoscenze da potenziare
Cucina	Conoscenza di ricette e modalità di preparazione dei pasti Tecniche di mantenimento dei livelli di scorte nel magazzino Tecniche di controllo della qualità di merci in entrata Tecniche di conservazione dei prodotti alimentari Tecniche di presentazione del prodotto al cliente Filiera corta dei prodotti Tipicità della cucina e dei prodotti Conoscenza delle risorse turistiche dell'area

Bar	Tecniche di presentazione del prodotto al cliente Lingue Tecniche di accoglienza del cliente Tecniche di vendita
Manutenzione	Tecniche di uso del pacchetto Office Lingue
Animazione	Tecniche di accoglienza del cliente (<i>unica conoscenza segnalata</i>)
Salute & Fitness	Tecniche di accoglienza del cliente (<i>unica conoscenza segnalata</i>)

Il reperimento delle risorse

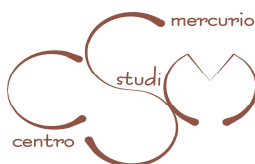
La *difficoltà di reperimento* di figure professionali specialistiche per le assunzioni non stagionali si concentra su alcune figure professionali indicate nella tabella sottostante. Notare che trattasi di figure di *front line*, impegnate nell'accoglienza e nella vendita diretta alla clientela. Stupisce che in un comparto in decisa contrazione, come quello dell'intermediazione di viaggi, si registrino ancora difficoltà di reperimento di alcuni profili ("banconista di agenzia viaggi", "agente di viaggio").

Carenza Figure professionali specialistiche

Figure professionali specialistiche	Imprese che rilevano la difficoltà di reperimento (val. %)
Destination manager	41,0
Operatore turistico	37,0
Esperto di revenue management	25,0
Addetto amministrazione	20,7
Web marketing digital marketing	19,9
Espresso dei social e di comunicazione	17,4
Manager approvvigionamento risorse tipiche	15,1
Uso tecnologie e software innovativi	10,3

Elaborazione su dati: UNIONCAMERE –

Parimenti, si registrano difficoltà di reperimento anche per le *figure professionali operative* e sempre per le *assunzioni non stagionali*. In questo caso, si tratta quasi prevalentemente di figure connesse con la ristorazione (pasticciere, cuoco, pizzaiolo, ecc.) e, solo in misura meno rilevante, con i servizi alberghieri e ricettivi in genere (addetto alla *reception*, portiere, cameriere ai piani).



Carenza Figure professionali operative

Figure professionali operative	Imprese che rilevano la difficoltà di reperimento (val. %)
Barman	70,4
Esperto di aperitivi	68,0
Esperto di prodotti tipici e di organizzazione del reperimento	65,0
Pasticciere	64,4
Aiuto pizzaiolo	58,8
Pizzaiolo	50,9
Commis di cucina	40,1
Accoglienza clienti	36,5
Cameriere – comunicazione-conoscenza del territorio	32,5
Aiuto cuoco	32,4
Cuoco	32,1
Lavapiatti	31,9
Garzone di cucina	28,3
Barista	28,3
Cameriere di bar	22,4
Addetto banco pasticceria	22,3
Cameriere ai piani	19,6
Responsabile delle pulizie	19,4
Operatrice di mensa	19,3
Addetto pulizia camere	7,9

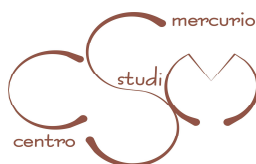
Elaborazione su dati: UNIONCAMERE –

Le *difficoltà* di reperimento rilevate sono nella gran parte dei casi attribuite alla mancanza di candidati in possesso di un'adeguata qualificazione. Incidono negativamente sulla possibilità di reperimento delle figure appena rilevate da un lato la natura del lavoro svolto (*status* e organizzazione del lavoro), dall'altro un elevato livello di concorrenza tra le imprese che intendono assumere.

Parere degli attori istituzionali

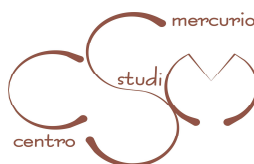
La *rivoluzione digitale*. “Il sito più spettacolare, il monumento più eccelso, diventano turistici a partire dal momento in cui diventano accessibili”. Ma oggi l’accessibilità non può più limitarsi a strade e aeroporti, deve passare inevitabilmente dalla Rete. E non basta. È il web 4.0 a fare la differenza: non più la semplice informazione turistica come flusso unidirezionale, bensì il passaggio dalla dimensione oggettiva della conoscenza a quella soggettiva e percettiva della stessa. L’utente da mero fruitore dell’informazione preconfezionata, predisposta dall’operatore turistico di una certa località, diventa esso stesso il creatore della notizia, attraverso il racconto della sua esperienza e della percezione che di tale destinazione ha avuto. La rivoluzione digitale ha reso la competizione turistica realmente globale, coinvolgendo nel marketing di una destinazione tutti i soggetti che a vario modo entrano in contatto con il turista. Le aziende, le Amministrazioni locali e gli enti del turismo, possono fornire descrizioni, immagini e proporre offerte speciali attraverso i siti, rendendosi visibili, promuovendo una destinazione e catturando così quote di domanda in maniera molto più capillare rispetto a quanto potevano fare gli strumenti di marketing tradizionale; siti di recensioni di viaggi. Possono essere professionali, l’equivalente on line delle guide turistiche a stampa, con criteri e valutazioni omogenei e quindi più confrontabili; oppure possono essere amatoriali, realizzate dai consumatori stessi, l’equivalente, su larga scala, del vecchio passaparola; motori di ricerca. La quantità di informazioni che il turista riesce a reperire on line, le recensioni, i commenti, lo scambio di opinioni sui social media, rendono invece alcune caratteristiche del viaggio già note prima della partenza, consentono cioè di scegliere qualcosa che, con maggiore probabilità rispetto a prima, riuscirà a soddisfare pienamente le aspettative del viaggiatore. Si risolve in tal modo, almeno in parte, il problema dell’asimmetria delle informazioni, che metteva l’operatore turistico in una posizione di forza rispetto al viaggiatore, creando anche le condizioni per comportamenti opportunistici, spesso a detrimento della qualità dell’offerta.

La diffusione di Internet ha dunque profondamente modificato la natura del turismo agendo sia sulla domanda, sia sull’offerta. Dal punto di vista dei viaggiatori il web è divenuto fonte di informazioni, nonché canale di acquisto in ogni fase del viaggio. Agisce infatti su tutti i punti della filiera: prima di partire per trovare informazioni, per prenotare il viaggio e/o il soggiorno; durante la vacanza per raccogliere nuove informazioni, scegliere luoghi e locali, acquistare i biglietti di eventi, dei trasporti o altro; una volta rientrati, per condividere resoconti, racconti e opinioni. Ma ancor prima di tutto questo, il web sta divenendo il luogo in cui si “crea la motivazione”. Si naviga in rete avendo in mente un tipo di vacanza per soddisfare un certo bisogno, e ci si lascia orientare nella scelta della meta da quel che si trova on line. In particolare i social media hanno assunto un ruolo sempre maggiore, sia come strumento di informazione sulle destinazioni e di progettazione e acquisto dei viaggi, sia in luogo del vecchio passaparola. Secondo una ricerca condotta da Google¹¹, nel 2023 la percentuale di persone che ha preso informazioni on line per decidere la meta delle proprie vacanze è stata pari al 85% dei turisti, dei quali ben l’88% si è informato attraverso le notizie presenti sui social network, rispetto a percentuali molto più basse per i siti di agenzie turistiche (40%) e per i siti ufficiali delle destinazioni (30%).



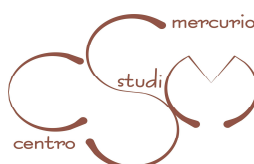
L'importanza della rete rimane molto elevata anche nel momento dell'effettiva pianificazione e definizione del viaggio, seppure in questo caso i siti degli alberghi (48%) e delle agenzie on line (40%) abbiano un ruolo decisamente più significativo rispetto ai social media (26%). Anche dal lato dell'offerta il web ha profondamente modificato il mercato. Negli ultimi anni le destinazioni che più utilizzano Internet per arrivare ai propri clienti hanno ottenuto riscontri migliori rispetto a chi lo usa meno, riuscendo a conquistare quote di mercato. Gli operatori turistici hanno infatti nelle mani un potente strumento che, se ben utilizzato, è in grado di far ottenere significativi cambi di marcia. Le conseguenze più rilevanti si sono avute sia nelle tecniche di comunicazione, sia nei canali della distribuzione e nei modelli di business. Attraverso i social media e il contenuto generato dagli utenti, gli operatori turistici entrano in contatto con i potenziali visitatori, conquistandone la fiducia, elemento essenziale nel trasformare i ricercatori iniziali in compratori. La comunicazione on line si dimostra particolarmente efficace soprattutto nei confronti delle destinazioni meno conosciute e molto legate al territorio e alla cultura locale. Attraverso il web si riesce infatti a comunicare l'identità territoriale fatta di quotidianità, pratiche popolari, paesaggi esclusivi e, soprattutto, dal patrimonio di persone che abitano e caratterizzano questi luoghi. Si stima che la presenza di recensioni sul web contribuisca a migliorare la qualità generale dell'offerta ricettiva di una località, con un impatto peraltro particolarmente positivo sulle piccole realtà imprenditoriali, che possono sfruttare la visibilità che deriva dall'uso della Rete. L'accesso sempre più agevolato e diretto alle recensioni permette di ridurre i costi che i venditori dovevano sostenere un tempo per conquistare la fiducia dei compratori. Questo permette anche a realtà imprenditoriali più piccole e meno conosciute di arrivare facilmente al consumatore, migliorando la competitività degli operatori indipendenti rispetto ai grandi marchi

Gli operatori turistici che si rapportano attivamente con gli utenti del web, rispondendo ai commenti positivi e negativi dei clienti e calibrando meglio i propri servizi, riescono dunque a migliorare le loro performance. Aprendosi infatti alle critiche avanzate online, gli operatori del settore e i Paesi di destinazione conquistano la fiducia dei consumatori, con conseguenti impatti positivi sulle vendite. È stato calcolato che a fronte di un incremento del 10% nella valutazione di un albergo su TripAdvisor, le vendite aumentano del 4,4%. Lo sviluppo delle attività online, l'incremento dei rapporti e degli scambi tra operatori e turisti e l'aumento della fiducia che ne consegue, fanno inoltre sì che si diffonda sempre di più l'uso di Internet non solo a scopo di ricerca turistica, ma anche per l'effettiva attività di prenotazione, i cui impatti sulla redditività delle aziende coinvolte sono ovviamente più elevati. Ad oggi infatti la ricerca rimane ancora la forma di interazione primaria tra industria turistica e consumatori, mentre le attività di prenotazione sembrano registrare un peso sempre più rilevante all'aumentare della maturità del mercato telematico. Perché la presenza sul web abbia un impatto sulla redditività delle imprese non basta essere presenti, occorre infatti saper gestire sia la disponibilità delle camere, sia la tariffa in relazione agli hotel concorrenti, ai propri obiettivi di budget e all'occupazione già raggiunta. Se agli strumenti del web si affianca però una gestione tariffaria dinamica, allora sarà davvero possibile ottimizzare consistentemente le proprie performance. Non da ultimo, la diffusione delle tecnologie digitali ha un impatto significativo sulla produzione di dati, statistiche e informazioni utili alla comprensione del fenomeno turistico.



Le azioni delle persone che utilizzano le app, visitano i siti, prenotano on line, ecc. creano dati, in grandissime quantità (c.d. big data), e seppur con le necessarie cautele, l'uso di queste informazioni non può che migliorare la conoscenza di un fenomeno da sempre di difficile identificazione e qualificazione. Attraverso l'analisi semantica di quello che si trova in rete (giudizi, opinioni, preferenze, gusti, ecc.) è possibile ad esempio avere una percezione del sentiment in merito a una destinazione turistica, comprendendo così il vero pensiero dei turisti e tracciandone un profilo dettagliato, che consenta agli operatori di costruire offerte sempre più personalizzate. La trasformazione digitale del turismo e quanto ne è seguito (l'ascesa delle agenzie di viaggio online, la proliferazione di app di viaggio, ecc.) è riuscita dunque a creare le condizioni per cui sempre di più oggi il moderno turista è in grado di "cucirsi addosso" la vacanza, trasformandola in una vera e unica esperienza. Del resto, a fronte del rafforzamento della motivazione esperienziale nella scelta della vacanza, le nuove tecnologie, consentendo di studiare e conoscere monumenti, musei, e ogni tipo di attrazione già prima del viaggio, hanno viceversa contribuito a depotenziare fortemente la motivazione c.d. sightseeing, che dovrà quindi trovare nuova linfa attraverso idee e progetti che offrano una diversa prospettiva di visita.

Il ruolo di internet per il turismo italiano. La capacità di gestire la trasformazione digitale rappresenta uno dei fattori determinanti per il futuro sviluppo del settore turistico. Da questo punto di vista l'Italia presenta non pochi elementi di debolezza che rischiano di rappresentare un ulteriore vincolo allo sviluppo del comparto. Il mercato potenziale al quale potrebbero rivolgersi i siti legati al turismo è quello di tutto il web. Parliamo di un numero di utenti nel mondo che nel 2023 è stato pari a quasi 4 miliardi di individui (circa il 50% della popolazione mondiale), dei quali circa 2,5 miliardi frequenta i social network. L'Italia occupa in questo scenario un posto di primo piano, con circa 47 milioni di utenti internet (70% della popolazione).



Nello schema seguente si sintetizzano le principali competenze che gli attori istituzionali sentiti hanno segnalato. Sono tutte competenze che il mercato del lavoro della ristorazione e dei bar necessita nell'attualità e nel prossimo futuro.

Gli attori istituzionali sentiti sono tutti soggetti esperti che operano nel territorio: Camera Commercio- Promosiena- Toscana Promozione- Comune di Siena- Agenzie formative.

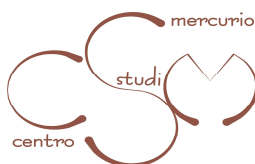
Sintesi sinottica dei Fabbisogni di competenze comparto Risto-bar

Competenze richieste	Ristorante	Bar
Manager di gestione: commesse Organizzazione della filiera commerciale	X	
Manager della comunicazione e web marketing		X
F&B	X	X
Cameriere con conoscenza del territorio	X	
Esperto revenue management	X	
Cameriere - barman		X
Maître di sala	X	
Esperto di vini	X	
Cuoco	X	
Aiuto cuoco	X	X
Lavapiatti	X	

Sintesi sinottica dei Fabbisogni di competenze comparto B&B

Competenze richieste	B&B
Manager di gestione generale	X
Manager della comunicazione e web marketing	X
Front office con conoscenza del territorio	X
Esperto revenue management	X
Sistemi di gestione delle prenotazioni	X
Organizzatore di eventi	X
Manager di destinazione turistica	X

Gli attori istituzionali indicano la necessità di attivare percorsi di formazione per queste competenze che siano in grado di rispondere con celerità alle richieste del mercato del lavoro. Per alcune figure professionali più elevate vanno attivati specifici Corsi degli ITS.

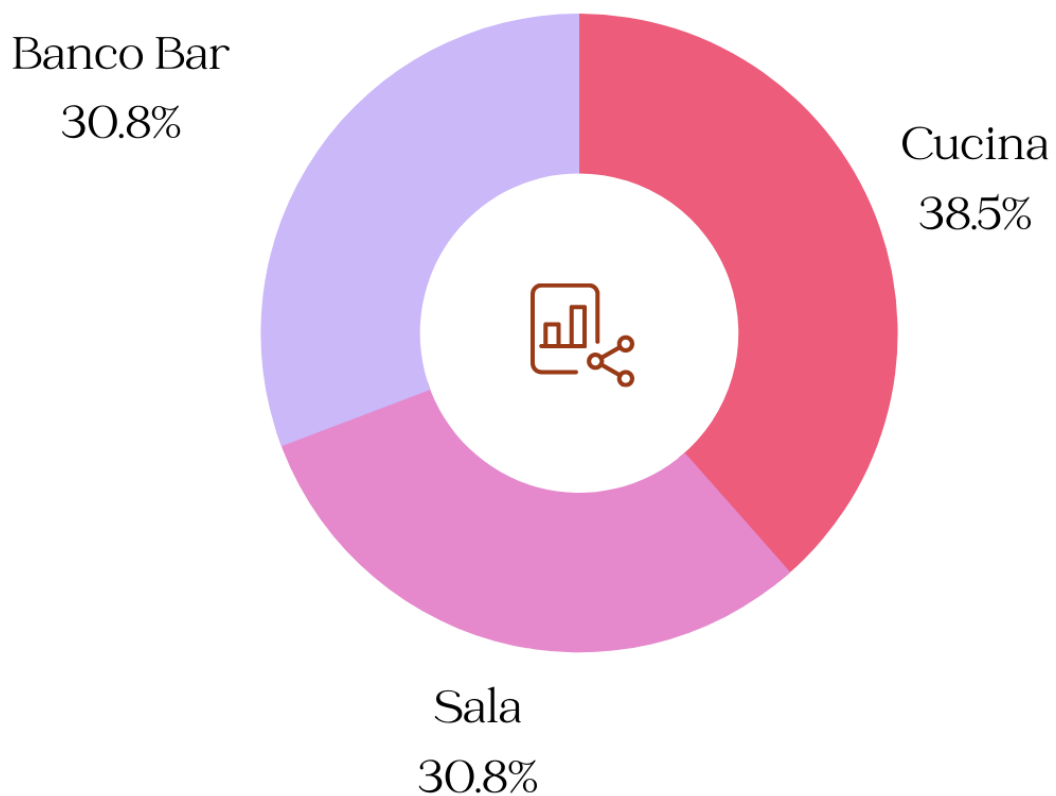


Rilevazione di Campo Area Senese

In quanto segue riportiamo le conclusioni sinottiche dell'indagine diretta svolta nell'area senese in ordine alle necessità occupazionali attuali e prospettiche e ai principali fabbisogni formativi.

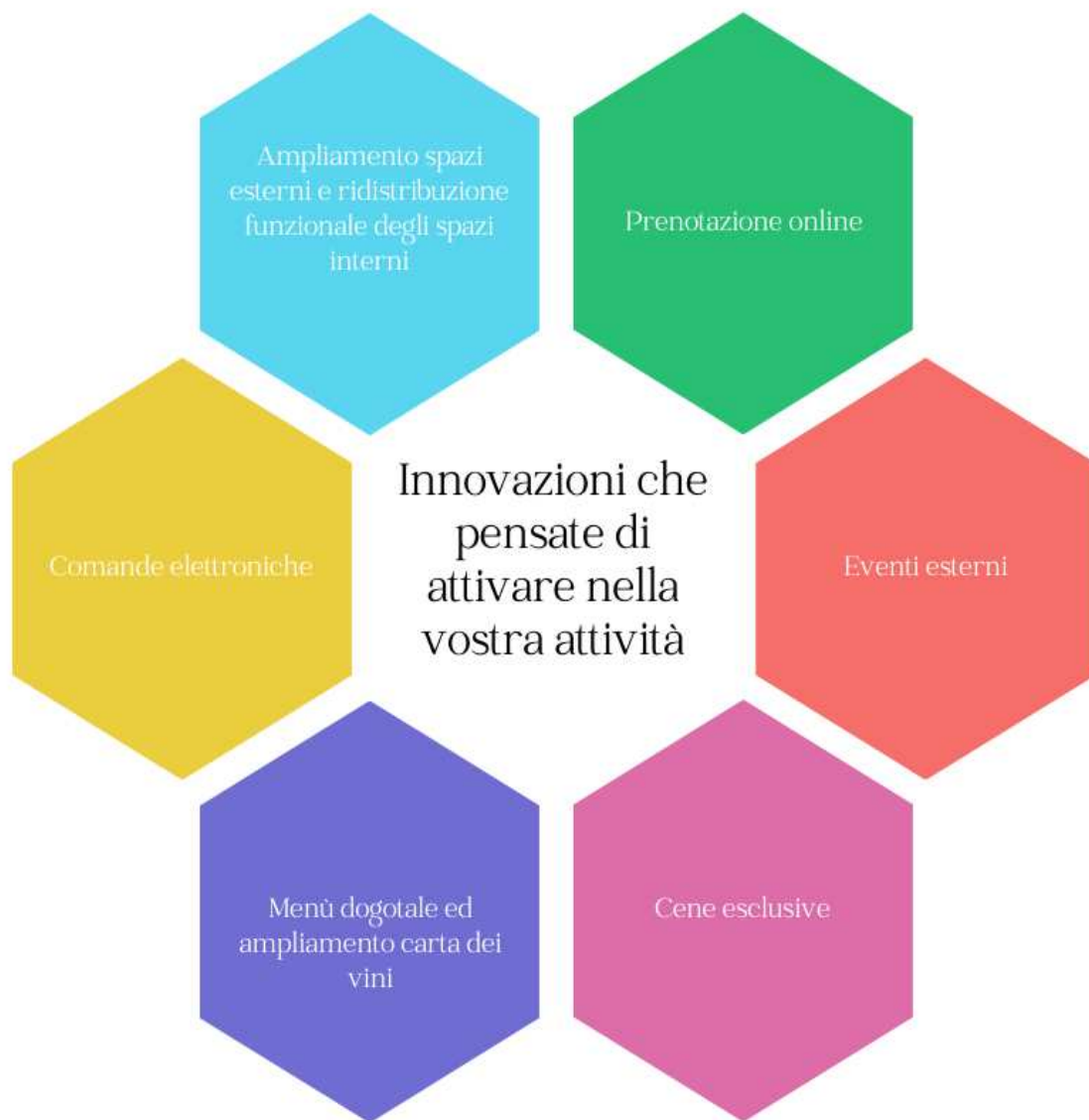
Il risultato dell'indagine che ha interessato in gran parte le strutture ristorative e di bar hanno evidenziato che:

- gli imprenditori di settore intendono ricollocarsi e riorientarsi verso target di consumatori più raffinati e con maggiore reddito disponibile
- si riducono le offerte per il turismo di massa e si accentua l'interesse per target turistici di medio ed alto livello
- le competenze che il mercato richiede sono articolate e poliedriche e presuppongono una specifica formazione
- appare rilevante che le attività del settore turistico e ristorativo devono fondarsi sempre più sui criteri della qualità, della digitalizzazione e delle competenze professionali.



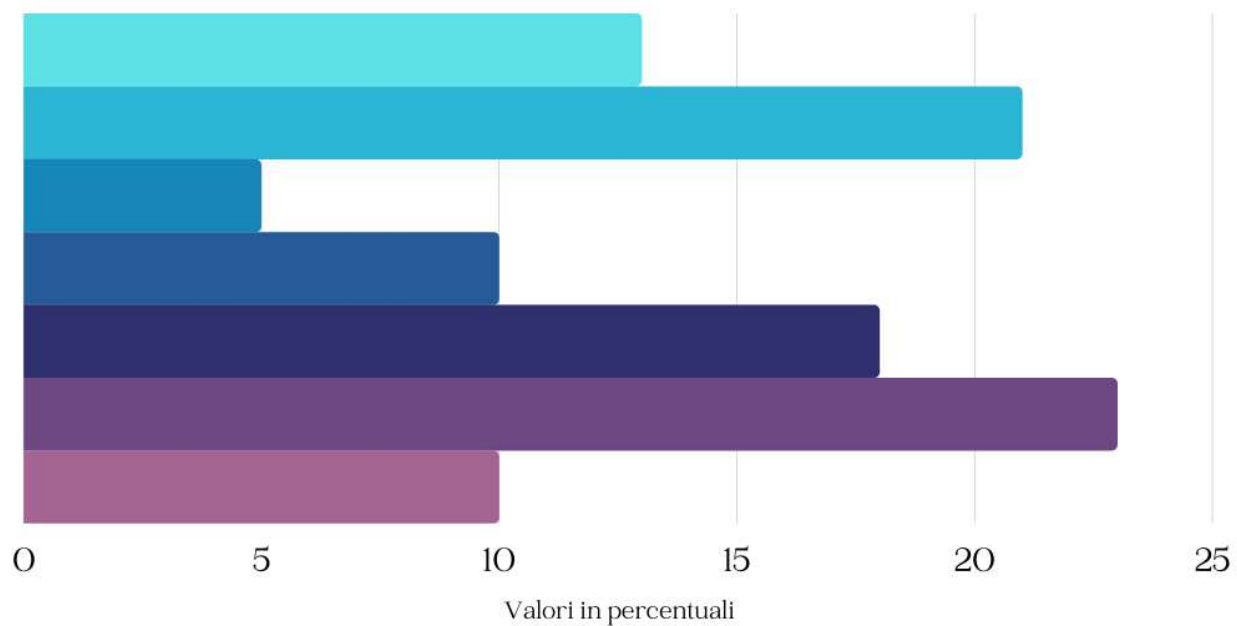
Pensando di incrementare il vostro organico in quali aree avresti maggiore bisogno?

Le strutture ricettive e della ristorazione hanno una forte necessità, soprattutto nel periodo dell'alta stagione, di figure con competenze qualificate che si occupano della sala, della cucina e del banco bar

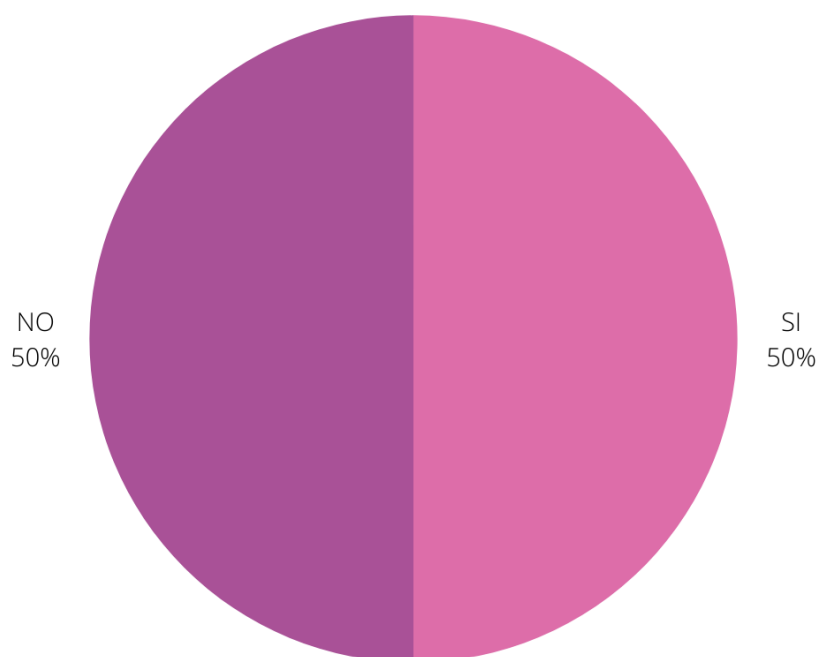


Competenze specifiche di cui pensate di avere necessità

- Pasticceria
- Cucina
- Informatico
- Degustazione vini
- Barista
- Servizio ai tavoli
- Banconista



Avete fatto degli scenari di crescita della vostra attività?



Se sì, in quale direzione pensate di muovervi nei prossimi anni?

Le strutture in questione pensano di eliminare i gruppi ed il turismo di massa, cercando quindi di dare un servizio migliore diminuendo i tavoli ma aumentando la qualità. Aggiungendo ai servizi concessi, la ristorazione a domicilio.

Previsione fabbisogno di competenze nel settore Commercio e turismo

Le inserzioni sul web di ricerche di professioni per questa filiera rappresentano circa il 6% del totale delle *web job vacancy* pubblicate in Italia durante il 2023, quota in crescita costante dal 2019, vicina a quella della Francia e superiore a quella di Spagna (4%) e Germania (2%).

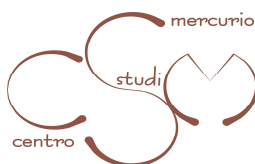
Per i servizi di ristorazione, turistici e commerciali è previsto un ampio fabbisogno occupazionale nel quinquennio 2024-2028, tra 550mila e 680mila unità. In particolare, come già evidenziato, saranno richiesti chef e camerieri nelle attività di ristorazione e *sales assistant* nel commercio, ma anche tecnici del marketing e della distribuzione commerciale (*social media strategist, customer service representative, retail store manager*).

Per sostenere la crescita della filiera saranno essenziali strategie di sviluppo delle competenze in ambito digitale e verde, per adattarsi alle trasformazioni del mercato attraverso l'implementazione di strumenti e tecnologie innovative da una parte e promuovendo un'offerta più sostenibile dall'altra.

Tra le figure tecniche, per esempio, crescerà la domanda di e-skill legate ai social media, competenze come *social media marketing, digital marketing e social data analytics* saranno sempre più importanti per raggiungere un pubblico più vasto. Si segnalano anche le capacità di usare programmi di grafica per la pubblicità e di altri applicativi per il *tourism e retail management* in vista dell'integrazione crescente della tecnologia nei servizi alberghieri e nella gestione del turismo.

Tra le competenze green saranno fondamentali quelle inerenti riciclo, gestione dei rifiuti, controllo delle materie prime, conoscenza delle produzioni biologiche e a chilometro zero, riflettendo l'attenzione alle pratiche sostenibili e alla circolarità. In relazione a questo trend si assisterà anche ad una crescente attenzione al controllo della qualità e sicurezza e all'esperienza del cliente nei ristoranti, servizi alimentari e settore dell'ospitalità.

Dal confronto con le tendenze degli annunci web pubblicati in Spagna, paese che ha la composizione delle inserzioni legate al settore del commercio e turismo più simile all'Italia tra i paesi esaminati¹⁴, emergono ulteriori spunti utili sulle prospettive future. In Spagna, si evidenzia la crescente importanza delle competenze nell'analisi di dati – anche utilizzando tecnologie avanzate – per il *business development specialist* e i *sales managers*; per quanto riguarda il green, le imprese spagnole mostrano un interesse crescente nella gestione energetica e nelle tecnologie sostenibili, perciò skill in *energy management* ed *energy conservation* saranno competenze chiave in ascesa.



FABBISOGNI OCCUPAZIONALI PREVISTI NEL PERIODO 2024-2028 PER COMPONENTE, MACROSETTORE E FILIERA

Fabbisogno totale (v.a.)*	2024-2028		Tasso di fabbisogno**	
	scenario C	scenario A	scenario C	scenario A
TOTALE	3.149.900	3.633.700	2,6	2,9
<i>di cui:</i>				
Indipendenti	502.700	656.400	2,1	2,3
Dipendenti privati	1.905.000	2.235.000	2,5	2,9
Dipendenti pubblici	742.300	742.300	4,4	4,4
<i>di cui:</i>				
Agricoltura	-6.700	13.600	-0,2	0,3
Industria	656.500	788.700	2,1	2,5
Servizi	2.500.100	2.831.400	2,8	3,2
<i>di cui:</i>				
Agroalimentare	47.600	73.600	0,7	1,1
Moda	40.100	75.000	1,5	2,8
Legno e arredo	18.700	29.200	1,6	2,4
Meccatronica e robotica	97.700	129.100	1,6	2,1
Informatica e telecomunicazioni	49.700	68.000	1,7	2,3
Salute	510.400	522.400	4,5	4,6
Formazione e cultura	474.400	513.400	3,4	3,7
Finanza e consulenza	330.300	398.700	2,3	2,8
Commercio e turismo	551.000	682.500	2,0	2,5
Mobilità e logistica	113.800	135.700	1,9	2,2
Costruzioni e infrastrutture	263.000	289.700	2,6	2,9
Altri servizi pubblici e privati	484.000	528.900	3,7	4,0
Altre filiere industriali	169.000	187.500	2,1	2,3

*Valori assoluti arrotondati alle centinaia. I totali possono non coincidere con la somma dei singoli valori.

**Rapporto percentuale in media annua tra fabbisogni e stock di occupati.

Fonte: Unioncamere

Guardando più in dettaglio alle filiere che costituiscono il tessuto economico nazionale, emerge in primo luogo il fabbisogno elevato – in termini assoluti – della filiera “commercio e turismo”, con una previsione compresa tra 551mila e 683mila unità (circa il 18% del fabbisogno complessivo).

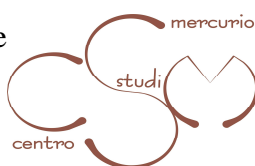
Le informazioni raccolte attraverso il Sistema Informativo Excelsior consentono anche di elaborare una stima dei fabbisogni di competenze green e digitali necessarie nel prossimo quinquennio per il mercato del lavoro italiano.

La crisi energetica ha accelerato il percorso di *green transition* che l'Italia aveva già intrapreso, seguendo gli obiettivi europei di decarbonizzazione: da questa accelerazione sono scaturite una maggiore propensione delle imprese agli investimenti green e una crescente attenzione sul mercato del lavoro verso le figure professionali in grado di favorire questa transizione grazie alle loro competenze. Nel periodo 2018-2023 si è assistito, ad eccezione dell'anno della pandemia, ad una costante e progressiva crescita del numero di imprese che hanno investito in competenze green: dal 49,4% del 2018 al 56,4% del 2023. Questo trend è destinato a continuare anche nel quinquennio a venire. Si stima nello scenario positivo che tra il 2024 e il 2028 sarà richiesto dalle imprese il possesso di *competenze green* con importanza almeno intermedia ad oltre 2,3 milioni di lavoratori (quasi i due terzi del fabbisogno del quinquennio) e con importanza elevata a quasi 1,5 milioni di unità (oltre il 40% del totale).

Si tratta, in realtà, di un processo di transizione del sistema economico in chiave di sostenibilità che coinvolgerà in maniera trasversale i settori e le professioni, tanto le figure tecniche quanto quelle a minore specializzazione: per come viene indagata nell'ambito delle indagini Excelsior si tratta prevalentemente di un'attitudine, richiesta trasversalmente ai diversi livelli professionali e formativi.¹¹ Questa trasversalità emerge chiaramente nella ridotta variabilità dell'incidenza della richiesta di competenze green al variare del grado di specializzazione della figura: la quota di green skill di livello intermedio passa dal 63% relativo agli operai, i conduttori di macchinari e le professioni non qualificate e alle professioni impiegate e dei servizi al 68% corrispondente alle professioni specializzate e tecniche.

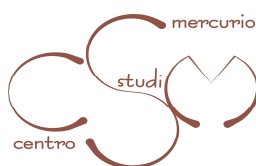
I risultati delle indagini Excelsior del 2023 confermano che le imprese hanno intensificato la ricerca di competenze green: i comparti che si sono maggiormente distinti per la rilevanza dei profili per cui sono necessarie le competenze green (sul totale delle entrate programmate dalle imprese del settore) sono costruzioni (tecnici delle costruzioni civili, tecnici della gestione di cantieri edili e profili legati alla riqualificazione abitativa), mecatronica (ad esempio ingegneri elettronici e delle telecomunicazioni, tecnici e gestori di reti e sistemi telematici, tecnici meccanici) e servizi avanzati alle imprese (ad esempio tecnici chimici e specialisti delle scienze ambientali), il cui sviluppo è indispensabile per accompagnare il settore industriale nazionale nei percorsi di transizione green, anche se non mancano professionalità inserite in altri ambiti (tecnici della produzione e preparazione alimentare, operai agricoli specializzati, grafici, disegnatori e allestitori di scena ed estetisti e truccatori).

In parallelo, nel 2023 circa i due terzi delle



imprese hanno dichiarato di avere investito nella transizione digitale: si tratta di un dato sostanzialmente in linea con quello del quinquennio precedente e che segnala una continuità nelle politiche di investimento delle imprese, a testimonianza di un progressivo riconoscimento delle opportunità di ripresa e di crescita legate alla transizione digitale e alla necessità, in questa prospettiva, di sviluppare un'attenzione costante alle soluzioni e alle tecnologie digitali. E dalla disponibilità di competenze digitali dipende l'effettiva capacità del sistema economico, delle imprese e dei cittadini di beneficiare dei mutamenti indotti dalla transizione digitale. La crescente digitalizzazione delle attività e dei processi produttivi richiede nuove competenze che non coinvolgono solo le figure professionali responsabili dell'implementazione delle azioni di transizione digitale, ma anche tutti coloro che, a vario titolo e in diversa misura, sono chiamati a impiegare in sempre maggiore misura gli strumenti digitali.

Per questi motivi le competenze digitali, come l'uso di tecnologie internet, di strumenti di comunicazione visiva e multimediale, considerate una competenza di base per la maggior parte dei lavoratori, continueranno ad essere sempre più ricercate nel prossimo quinquennio: tra il 2024 e il 2028 si stima saranno richieste a circa 2,1 milioni di occupati (poco meno del 59% del fabbisogno totale) nello scenario positivo.



Conclusioni

I settori della ristorazione e dei bar così come quello della ricettività extralberghiera stanno vivendo profonde trasformazioni strutturali e strategiche. Da un lato la crescente presenza di tecnologie relative alla gestione e alla organizzazione dei processi di produzione. Dall'altro lato la crescente necessità di utilizzare strumenti di web marketing e i canali dei social per specifici piani di comunicazione con la clientela. La trasversalità delle tecnologie ha tuttavia ancora più rimarcato la necessità di curare l'interesse del singolo cliente attraverso una offerta commerciale sempre più personale e personalizzata.

Il mercato del lavoro in qualche modo si differenzia si fa "liquido" ed individuale e si fonda sempre più sul concetto di esperienzialità del cliente-consumatore.

Da questa riflessione generale nascono una serie di competenze professionali strategiche di cui il mercato turistico necessita. Competenze innovative fondate sulla conoscenza degli strumenti digitali e sulle filiere delle tipicità territoriali come archetipo dell'adesione ai criteri della sostenibilità. Competenze innovative capaci di organizzare e gestire processi complessi e sistemi produttivi che si innervano in molteplici settori e si articolano in altrettante filiere di servizi. Competenze tradizionali che devono aggiornarsi alle nuove richieste dei consumatori. Una per tutte la funzione del maître di sala e del cameriere che unitamente al front office devono avere conoscenze linguistiche elevate ma anche la capacità di "raccontare il territorio" al consumatore. La conoscenza delle specificità territoriali sia legate alla filiera enogastronomica che alla dimensione storica ed artistica e alle filiere delle produzioni tipiche rappresenta una cultura fattuale sempre più richiesta.

Pertanto occorre attivare sempre più percorsi formativi di eccellenza per formare competenze innovative nel comparto del turismo sia della ricettività che della ristorazione. Le due filiere sono strettamente connesse.

Gli strumenti degli ITS sono mezzi importanti per la formazione di competenze professionali delle risorse umane. Occorre tuttavia articolare meglio l'offerta di percorsi formativi rispondendo al meglio alle necessità di produrre competenze operative nuove in tempi rapidi attraverso processi formativi intensi e verticalizzati.

