



Co-funded by
the European Union

T.3.4 Guida Pratica a HyPro4ST Contenuto



HYPRO4ST

**WP3 Progettazione e sviluppo del corso di formazione
online HyPro4ST, e guida pratica**

D3.2 Guida pratica per formatori



This is a translated document. Please refer to the original English version for any discrepancies.

Pubblicato nell'ottobre 2023 da HyPro4ST. ©HyPro4ST Consortium, 2022

Tutti i diritti sono riservati. La riproduzione è autorizzata a condizione che venga citata la fonte.

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

Esclusione di responsabilità o Disclaimer

Le informazioni, la documentazione e i dati contenuti in questo documento sono stati redatti dal consorzio del progetto HyPro4ST nell'ambito dell'accordo di sovvenzione CE 101056300 e non riflettono necessariamente le opinioni della Commissione Europea. La Commissione europea non è responsabile per l'uso che potrebbe essere fatto delle informazioni contenute nel presente documento.

Questo documento contiene lavori originali non pubblicati, salvo dove diversamente indicato. Il riconoscimento del materiale pubblicato in precedenza e del lavoro di altri è stato fatto attraverso citazioni, rimandi o entrambi. La riproduzione è autorizzata a condizione che venga citata la fonte.

Qualsiasi divulgazione dei risultati riflette solo il parere dell'autore e la Commissione europea non è responsabile dell'uso che può essere fatto delle informazioni in esso contenute. La responsabilità del contenuto di questa pubblicazione spetta esclusivamente agli autori.

Messaggio di copyright (solo per i rapporti pubblici)

Questo rapporto, se non confidenziale, è concesso in licenza sotto un Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0); una copia è disponibile [qui](#).

Document Information

Numero dell'accordo di sovvenzione	101056300	Acronimo	HyPro4ST
Titolo completo del progetto	Sustainable Tourism Innovation Through Hybrid Project Management		
Data d'inizio	01/07/2022		
Data di fine	31/06/2025		
Durata (in mesi)	36		
Consegna/ Tappa	D3.2 Hypro4ST Guida Pratica		
Pacchetto di lavoro	WP3		
Data di consegna (in mesi)	Contractual		Actual
Tipo	Documento		
Livello di diffusione	Interno		
Beneficiario principale	Minerva90		
Autori	Dimitra Zervaki Teresa Papagiannopoulou Marta Macedo Marta Ferreira Dias Balazs Mahler Judit Grotte Bettina Malics	Organizzazione	PI4SD OTC UAVR UAVR Minerva90 Minerva90 Minerva90
Revisore (i)		Organizzazione	
Descrizione del documento	Documento interno, disponibile in EN.		

Document History

Versione	Data d'emissione	Stadio	Cambiamenti	Collaboratori
1.0	03.11.2023	Bozza iniziale	Elaborazione della Guida pratica HyPro4ST per i formatori Struttura della Guida pratica	PI4SD
2.0	30.05.2024	bozza v01	Contenuto della guida pratica	Minerva90
3.0	27.05.2025.	bozza draft v01	Formato con revisione	Minerva90



Indice dei contenuti

Indice dei contenuti	4
Elenco tabelle	9
Elenco delle figure	10
1. Introduzione	12
1.1. Scopo della Guida pratica di HyPro4ST	12
1.2 La struttura della Guida pratica di HyPro4ST (Apprendimento frontale e autogestito, moduli, durata)	13
2. Finalità e risultati dell'apprendimento	14
Modulo 1: Green economy, di progetto, creativa e digitale in relazione al settore turistico	14
Modulo 2: Lavorare con HyPro4ST Corso di formazione online per responsabili di progetti ibridi sostenibili	16
Modulo 3: Resilienza/Soft Skills per formatori nel settore del turismo sostenibile	18
Modulo 4: Pratiche educative avanzate per l'apprendimento continuo/permanente	22
3. Capitolo Teorico	27
3.1 Green economy, di progetto, creativa e digitale in relazione al settore turistico	27
Lezione 1: Tendenze emergenti nel turismo	27
Lezione 2: Le basi della green economy nel turismo	31
Lezione 3: Creatività nello sviluppo di progetti turistici	41
Lezione 4: Tecnologie digitali e trasformazione digitale nel turismo	43
Riferimenti	46
3.2 Modulo 2: Lavorare con HyPro4ST Corso di formazione online per responsabili di progetti ibridi sostenibili	55
3.2.1 Il Progetto HyPro4ST	55
3.2.2 Il corso di formazione online HyPro4ST (VOOC)	55
3.2.3 Centro di apprendimento virtuale HyPro4ST	61
Lezione 2: Comprendere la gestione di progetti ibridi ecosostenibili	61
3.2.4 L'importanza del Project Management per l'industria del turismo sostenibile	61
3.2.5. Approcci, framework e metodologie di sviluppo della gestione dei progetti per l'industria del turismo sostenibile	63
3.2.6. Avvio, pianificazione, esecuzione, monitoraggio, controllo e chiusura di progetti ibridi	71



Lezione 3: coltivare una mentalità imprenditoriale e creativa nei responsabili di progetti di turismo ibrido sostenibile	79
3.2.7 Il Project Manager ibrido ecosostenibile, imprenditore e resiliente	79
3.2.8 Utilizzare il Design Thinking per promuovere la creatività e l'innovazione nei progetti	81
3.2.9 Diventare un Project Manager ibrido agile, emotivamente consapevole e autonomo	85
Lezione 4: Progettualità e digitalizzazione di un'organizzazione turistica	87
3.2.10 Definire i termini "Projectification" e "Digital Project Management"	87
3.2.11 Costruire un'organizzazione turistica progettuale ibrida creando un ufficio di gestione dei progetti (PMO)	88
3.2.12 Migliorare l'efficienza del PMO con gli strumenti digitali	92
Riferimenti	96
3.3 Modulo 3: Resilienza/Soft Skills per formatori nel settore del turismo sostenibile.	100
Lezione 1: Introduzione	100
Lezione 2: Comprensione della resilienza e suggerimenti per l'insegnamento della resilienza	104
Lezione 3: Comprensione delle soft skills e suggerimenti per l'utilizzo delle soft skills nel processo di insegnamento	113
Riferimenti	124
3.4 Modulo 4: Pratiche educative avanzate per l'apprendimento continuo/permanente	128
Lezione 1: Introduzione alle Pratiche educative avanzate per l'apprendimento continuo/permanente - Un approccio integrato allo sviluppo sostenibile	128
Lezione 2: Comprendere le sfide e le esigenze delle istituzioni perché è necessaria una strategia efficace per tutto l'arco della vita	131
Lezione 3: Project-based Learning (Apprendimento basato sul Progetto)	134
Lezione 4: Metodi e strumenti digitali nella formazione permanente	139
Riferimenti	142
4. PIANO DIDATTICO	144
4.1 Modulo 1. Green economy, di progetto, creativa e digitale in relazione al settore turistico	144
4.2 Modulo 2: Lavorare con HyPro4ST Corso di formazione online per responsabili di progetti ibridi sostenibili	162
4.3 Modulo 3: Resilienza/ Soft Skills per formatori nel settore del turismo sostenibile	195
4.4 Modulo 4: Pratiche educative avanzate per l'apprendimento continuo/permanente	211



5. Materiale didattico per l'apprendimento F2F	222
Modulo 1.....	222
5.1 Materiale attività N. 1	222
5.2 Materiale attività N. 2	222
5.3 Materiale attività N. 3	228
5.4 Materiale attività N. 4	230
Modulo 2.....	225
5.5 Materiale attività N. 1	225
5.6 Materiale attività N. 2	225
5.7 Materiale attività N. 3	226
5.8 Materiale attività N. 4	230
5.9 Materiale attività N. 5	233
5.10 Materiale attività N. 6	235
Modulo 3.....	239
5.11. Materiale attività N. 1	239
5.12 Materiale attività N. 2	239
5.13 Materiale attività N. 3	241
Modulo 4.....	248
5.14 Materiale attività N. 1	248
5.15 Materiale attività N. 2	249
5.16 Materiale attività N. 3	249
5.17 Materiale attività N. 4	250
6. Attività di gruppo	251
Modulo 1: L'economia green, progettuale, creativa e digitale in relazione al settore del turismo	251
Modulo 2: Utilizzo del Project Canvas e dello standard GPM P5	253
Modulo 3: Pianificare a modo vostro	263



Modulo 4: Sviluppo di un piano didattico strategico per la formazione permanente	263
7. Apprendimento auto-gestito (SDL)	265
Biblioteca digitale autogestita	265
Modulo 1	265
7.1.1 Apprendimento autogestito N. 1	265
7.1.2 Apprendimento autogestito N. 2	265
7.1.3 Apprendimento autogestito N. 3	266
7.1.4 Apprendimento autogestito N. 4	266
7.1.5 Apprendimento autogestito N. 5	267
Modulo 2	267
7.1.6 Apprendimento autogestito N. 1	267
7.1.7 Apprendimento autogestito N. 2	268
7.1.8 Apprendimento autogestito N. 3	268
7.1.9 Apprendimento autogestito N. 4	269
Modulo 3	269
7.1.10 Apprendimento autogestito N. 1	270
7.1.11 Apprendimento autogestito N. 2	270
7.1.12 Apprendimento autogestito N. 3	271
7.1.13 Apprendimento autogestito N. 4	271
7.1.14 Apprendimento autogestito N. 5	272
7.1.15 Apprendimento autogestito N. 6	273
7.1.16 Apprendimento autogestito N. 7	273
Modulo 4	274
7.1.17 Apprendimento autogestito N. 1	274
7.1.18 Apprendimento autogestito N. 2	274
7.1.19 Apprendimento autogestito N. 3	275
7.1.20 Apprendimento autogestito N. 4	275
b. Project-based Activity Sheet	276



Iniziativa per l'innovazione del turismo sostenibile: Crea il tuo laboratorio (Progetto di fine modulo)	276
Project Management ibrido per il turismo sostenibile: Creare un piano d'azione per il successo	278
DECODIFICARE LE EMOZIONI ANALIZZANDO IL LINGUAGGIO DEL CORPO, IL CORPO E IL VISO	282
Creare il proprio sito web: per le Pratiche educative avanzate per la formazione continua/permanente	285
8. Quiz di valutazione	287
9. Allegato I. TPP	291

Elenco tabelle

3.1. Tabella Fase iniziale: azione n. 1	71
3.2. Tabella Fase iniziale: azione n.2	72
3.3. Tabella Fase iniziale: azione n.3	72
3.4. Tabella Processi di attuazione dei progetti di tipo predittivo	75
3.5. Tabella Processo della fase di implementazione nei progetti agili	76
3.6. Tabella Processi di monitoraggio e controlli adattivi	77
3.7. Tabella Processi della fase di rilascio nei progetti adattativi	78
3.8. Tabella Strumenti di PMO digitale più diffusi	93
3.9. Tabella Strumenti digitali di supporto per manager di progetti ibridi e sostenibili	94
3.10. Tabella La definizione di resilienza in diversi contesti	106
3.11. Tabella Raccomandazioni e migliori pratiche per massimizzare l'efficacia della formazione	121



Elenco delle figure

1.1. Figura La formazione in presenza	13
1.2. Figura L'apprendimento autogestito	14
3.1. Figura Economia lineare versus economia circolare, elaborazione propria	27
3.2. Figura Criteri di destinazione GSTC, elaborazione propria	36
3.3. Figura Fasi del pensiero progettuale	41
3.4. Figura Tendenze della trasformazione digitale nel settore dell'ospitalità e del turismo	44
3.5. Figura I 6 moduli del corso di formazione online HyPro4ST	56
3.6. Figura La struttura del corso online HyPro4ST	58
3.7. Figura Fasi dell'approccio di gestione del progetto a cascata	63
3.8. Figure Approcci di sviluppo della gestione dei progetti adattivi	64
3.9. Figura L'approccio ibrido alla gestione del progetto	66
3.10. Figura Le cinque (5) fasi di un progetto ibrido	71
3.11. Figura Rapporti sviluppati nell'ambito della fase di monitoraggio e controllo predittivo del progetto	77
3.12. Figura: Attività svolte nell'ambito della fase di progetto di chiusura	78
3.13. Figura Processi della fase di rilascio nei progetti adattivi	81
3.14. Figura Processi della fase di rilascio nei progetti adattivi	82
3.15. Figura Le cinque (5) dimensioni dell'Intelligenza Emotiva	86
3.16. Figura Struttura organizzativa progettata	89
3.17. Figura Raffigurazione del lavoro di gruppo nel PMO	90
3.18. Figura Tipi di PMO in base al livello di controllo e influenza sui progetti	91
3.19. Figura Classificazione degli approcci allo stress	102
3.20. Figura Il percorso dal coaching o dalla formazione al successo	105
3.21. Figura Attività che costruiscono la resilienza organizzativa	108
3.22. Figura Attività di prevenzione - che riducono i rischi	111
3.24. Figura Le fasi di formazione e sviluppo dei team	115
3.25. Figura Sfaccettature della qualità del lavoro di squadra	116
3.26. Figura Un modello integrativo di sviluppo positivo e continuo dell'autoconsapevolezza attraverso l'autoriflessione, il feedback e il coaching	123
3.27. Figura Apprendimento permanente	130
3.28. Figura Sfide della trasformazione digitale	132



3.29. Figura Apprendimento basato su progetti	136
3.30. Figura Realtà estesa	140



1. Introduzione

1.1. Scopo della Guida pratica di HyPro4ST

La Guida pratica HyPro4ST mira a fornire a formatori ed educatori dell'istruzione superiore e professionale le conoscenze e le competenze necessarie e a incentivarli ad applicare processi integrati verdi, creativi e digitali nella gestione di progetti di successo nel settore del turismo sostenibile, nonché a trasferire efficacemente queste conoscenze ad altri professionisti e ai loro colleghi.

Verrà utilizzato per la realizzazione dei sei seminari HyPro4ST implementati in un formato di apprendimento misto nell'ambito del WP4: seminario frontale di 6 giorni e 20 ore di apprendimento autogestito.

Gruppi di riferimento

I gruppi di riferimento a cui si rivolge la Guida pratica HyPro4ST sono:

- formatori ed educatori dell'istruzione superiore e formazione professionale
- istituti di istruzione superiore e formazione professionale
- mondo accademico, dell'istruzione e formazione professionale e consulenti per la formazione aziendale

Contenuti della Guida Pratica HyPro4st

La Guida pratica HyPro4ST illustrerà ai potenziali destinatari il Curriculum HyPro4ST e i contenuti del Corso di formazione HyPro4ST (VOOC). Porrà un'enfasi significativa sul lavoro con approcci di apprendimento basati su progetti, micro, misti e basati sul lavoro, nonché altre significative tecniche di formazione non convenzionale, e assisterà il pubblico scelto nella conduzione di attività formative di successo, sia di persona che da remoto, sfruttando appieno l'ampia disponibilità di moderne piattaforme di apprendimento online.

I **titoli dei moduli della Guida pratica di HyPro4ST** sono:

- Modulo 1: Green economy, di progetto, creativa e digitale in relazione al settore turistico
- Modulo 2: Lavorare con HyPro4ST Corso di formazione online per project manager di ibridi sostenibili
- Modulo 3: Resilienza/ Soft Skills per formatori nel settore del turismo sostenibile
- Modulo 4: Pratiche educative avanzate per l'apprendimento continuo/permanente

Il contenuto della guida pratica HyPro4ST sarà guidato dal framework formativo di HyPro4ST.

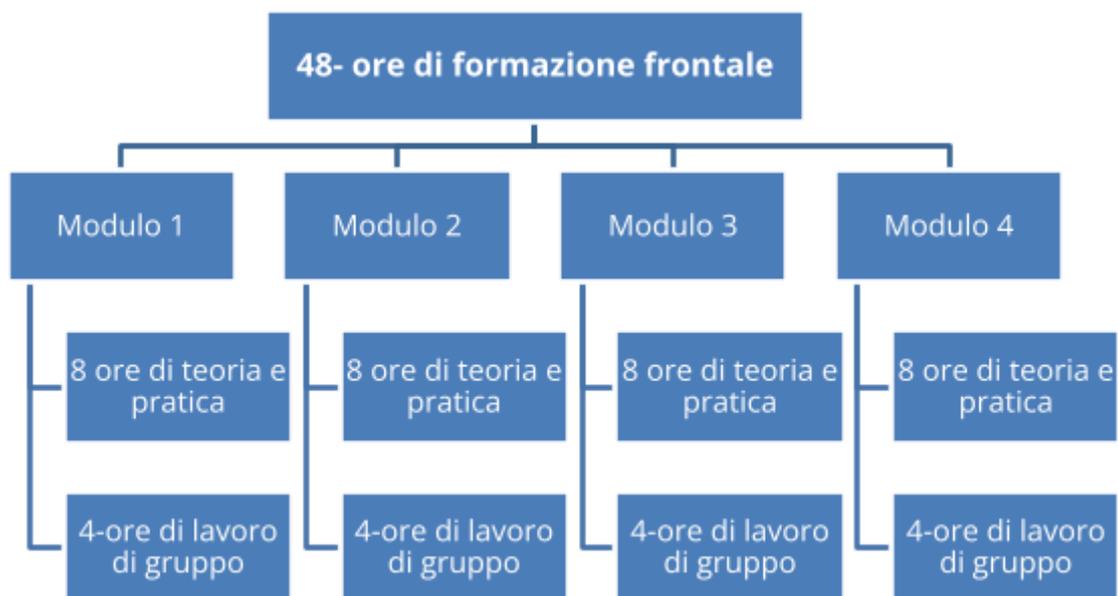


1.2 La struttura della Guida pratica di HyPro4ST (Apprendimento frontale e autogestito, moduli, durata)

La Guida pratica di HyPro4ST comprenderà un totale di 68 ore di apprendimento, fornite in un formato di apprendimento misto come segue:

1.1. Figura

La formazione in presenza

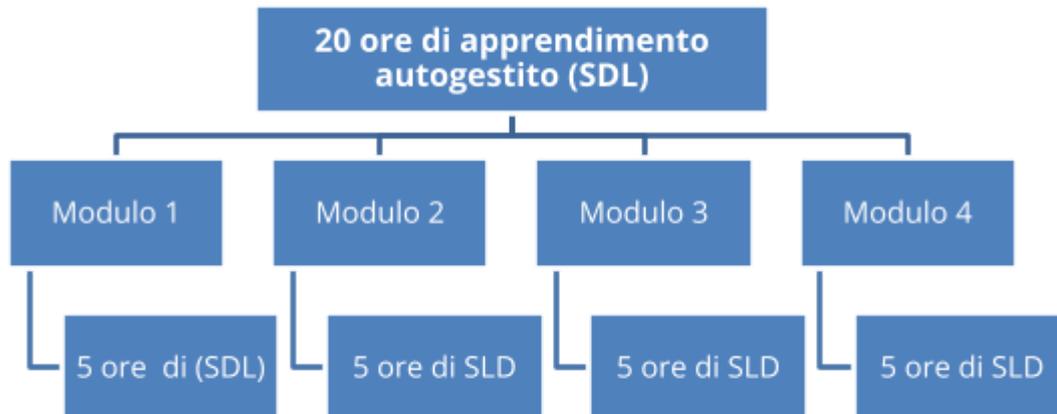


Le 32 ore di formazione frontale (8 ore di teoria e pratica per modulo) saranno impartite in 4 giorni, mentre le 16 ore dedicate ai lavori di gruppo di 4 ore per ogni modulo impartite in 2 giorni.

1.2. Figura

L'apprendimento autogestito

1.2. Immagine Apprendimento autogestito



Tutti i materiali SDL saranno consegnati e supportati dal Virtual Learning Hub di HyPro4ST.

2. Finalità e risultati dell'apprendimento

Per ogni modulo, verranno sviluppati lo scopo e i risultati dell'apprendimento, seguendo le migliori pratiche fornite nel quadro formativo HyPro4ST.

Per ogni modulo, dovrebbero essere forniti 2-3 risultati di apprendimento per categoria (conoscenze, abilità, competenze).

Modulo 1: Green economy, di progetto, creativa e digitale in relazione al settore turistico

Modulo No: 1	Titolo: Green economy, di progetto, creativa e digitale in relazione al settore turistico
Livello di apprendimento: EQF Livello 5	Durata: <ul style="list-style-type: none"> • 8 ore di Teoria e pratica • 4-ore di lavori di gruppo • 5 ore di SLD

Finalità del modulo:

Il modulo 1 mira a fornire una comprensione completa e approfondita delle interconnessioni tra green economy, project management, economia creativa e digitalizzazione nel contesto del settore turistico. Questo modulo mira a potenziare i formatori e gli educatori dell'istruzione superiore e professionale, fornendo loro le conoscenze e le competenze essenziali per integrare efficacemente questi elementi nei loro programmi di formazione.

Risultati di apprendimento:**Conoscenza:**

- 1) Comprensione della Green Economy nel turismo
- 2) Applicazione dei principi di Project Management
- 3) Integrazione dei processi creativi nel turismo
- 4) Competenza nelle tecnologie digitali nel contesto turistico
- 5) Riconoscimento delle interconnessioni
- 6) Consapevolezza delle tendenze emergenti

Abilità:

- 1) Utilizzo delle tecnologie digitali nella gestione dei progetti turistici
- 2) Facilitare discussioni e attività
- 3) Analisi di casi di studio

Competenze:

- 1) Comunicazione efficace di concetti complessi
- 2) Preparazione per agevolare l'organizzazione dei seminari HyPro4ST
-

Lezioni del modulo:**1) Tendenze emergenti nel turismo**

- Identificazione e discussione delle tendenze emergenti che plasmeranno il futuro del turismo.
- Valutazione di come i cambiamenti tecnologici, le preferenze dei consumatori e le tendenze del mercato influenzeranno la gestione dei progetti nel settore turistico.

2) Fondamenti della Green Economy nel turismo:

- Concetti essenziali sul turismo verde e sostenibile.
- Concetti essenziali della green economy e loro applicazione specifica nel contesto del turismo sostenibile.
- Impatto delle pratiche di green economy sul turismo.

3) Creatività nello sviluppo di progetti turistici:

- Uso di metodi creativi, come il design thinking, per guidare l'innovazione nello sviluppo dei progetti.
- Applicazione di processi creativi per risolvere sfide specifiche nel turismo sostenibile.

4) Tecnologie digitali e trasformazione digitale nel turismo: Comprendere il ruolo delle tecnologie digitali nel turismo

- Navigare verso la trasformazione digitale

Modulo 2: Lavorare con HyPro4ST Corso di formazione online per responsabili di progetti ibridi sostenibili

Modulo No: 2	Titolo: Modulo 2: Lavorare con HyPro4ST Corso di formazione online per responsabili di progetti ibridi sostenibili
Livello di apprendimento: EQF Livello 5	Durata: <ul style="list-style-type: none"> • 8 ore di Teoria e pratica • 4-ore di lavori di gruppo • 5 ore di SLD
Finalità del modulo: Lo scopo di questo modulo è quello di fornire i formatori e gli educatori di istruzione superiore e formazione professionale al servizio del settore del turismo sostenibile con intuizioni pratiche, strumenti e strategie per fornire efficacemente il corso di formazione online HyPro4ST e supportare il percorso di apprendimento dei professionisti del turismo verso la certificazione come project manager ibridi sostenibili.	
Risultati di apprendimento: Conoscenze: Al termine del modulo, il partecipante sarà in grado di: <ul style="list-style-type: none"> • Comprendere l'importanza della gestione dei progetti nel settore del turismo sostenibile, contemplando vari approcci, framework e metodologie applicabili ai progetti sostenibili. • Descrivere i concetti di imprenditorialità e resilienza nel contesto della gestione ibrida di progetti nel turismo sostenibile, 	

- Definire la progettualità e la gestione digitale dei progetti.

Abilità:

Al termine del modulo, il partecipante sarà in grado di:

- Navigare attraverso piattaforme di apprendimento online avanzate
- Applicare gli approcci di gestione dei progetti ibridi e sostenibili nei progetti dell'industria del turismo
- Integrare qualità imprenditoriali e strategie di resilienza nel processo di gestione di progetti ibridi.
- Utilizzare efficacemente i concetti/strumenti di gestione digitale dei progetti, soprattutto nel contesto della creazione di organizzazioni turistiche progettuali e del miglioramento dell'efficacia del Project Management Office (PMO).

Competenze:

Al termine del modulo il partecipante avrà acquisito responsabilità e autonomia e sarà in grado di:

- Valutare l'importanza di integrare nella propria offerta formativa i temi del project management ibrido, dell'imprenditorialità e della digitalizzazione per la trasformazione sostenibile del settore turistico.
- Dimostrare un atteggiamento versatile e aperto nei confronti di nuove opportunità di apprendimento.
- Dimostrare una mentalità resiliente e persistente, che gli/le consenta di superare le sfide e i contrattempi riscontrati durante il processo di apprendimento e le attività di gestione dei progetti nel settore del turismo sostenibile.

Lezioni del modulo:

Lezione 1: Introduzione al Corso di formazione online HyPro4St

- Il progetto HyPro4ST
- Il Corso di formazione online HyPro4ST (VOOC)
- Il centro di apprendimento virtuale HyPro4ST

Lezione 2: Comprendere la gestione di progetti ibridi sostenibili

- L'importanza del Project Management per l'industria del turismo sostenibile

- Approcci, strutture e metodologie di sviluppo del project management per l'industria del turismo sostenibile

- Avvio, pianificazione, esecuzione, monitoraggio, controllo e chiusura di progetti ibridi

Lezione 3: coltivare una mentalità imprenditoriale e creativa nei responsabili di progetti di turismo ibrido sostenibile

- Il manager di un progetto ibrido sostenibile, imprenditoriale e resiliente
- Utilizzare il Design Thinking per promuovere la creatività e l'innovazione nei progetti
- Diventare un project manager ibrido agile, emotivamente preparato e in grado di apprendere da solo

Lezione 4: Progettualità e digitalizzazione di un'organizzazione turistica

- Definizione dei termini "proiezione" e "gestione digitale dei progetti"
- Costruire un'organizzazione turistica di progettazione ibrida attraverso la creazione di un ufficio di gestione dei progetti (PMO)
- Migliorare l'efficienza del PMO con gli strumenti digitali

Lavoro di gruppo

- Questo incarico chiederà agli studenti di sviluppare un piano d'azione per l'integrazione di principi e pratiche di Gestione Ibrida Sostenibile in un'attività turistica, utilizzando strumenti/tecniche imprenditoriali e digitali.

Apprendimento autogestito

- Articoli, video, un'attività progettuale e un caso di studio con 3-5 domande di riflessione sugli argomenti delle lezioni sopra citate.

Modulo 3: Resilienza/Soft Skills per formatori nel settore del turismo sostenibile

Modulo No: 3

Titolo:

Resilienza/Soft Skills per formatori nel settore del turismo sostenibile

<p>Livello d'apprendimento: EQF Livello 5</p>	<p>Durata:</p> <p>Il modulo ha una durata complessiva di 17 ore che si prevede di realizzare come segue: 8 ore di teoria e pratica attraverso la formazione frontale 4 ore di lavoro di gruppo nell'ambito della formazione frontale. Durata delle attività frontali: 2 giorni</p> <p>5 ore di Apprendimento autogestito, da svolgersi secondo i ritmi di ciascun partecipante.</p>
<p>Finalità del modulo:</p> <p>L'obiettivo di questo modulo è quello di supportare i formatori del settore del turismo sostenibile a comprendere e ad accettare il ruolo fondamentale delle competenze interpersonali e della resilienza nella definizione non solo di un piano di carriera nell'offerta di turismo sostenibile, ma anche di un piano di carriera nel settore turistico. Un'attenzione particolare è rivolta alla promozione di una mentalità resiliente, aiutando i formatori a sviluppare le conoscenze, le competenze e le attitudini per pensare, pianificare e agire con empatia, responsabilità e adattabilità, al fine di affrontare le incertezze o i fattori di stress che possono influire sulle loro modalità di formazione e insegnamento.</p>	
<p>Learning Outcomes:</p> <p>Risultati di apprendimento:</p> <p>Conoscenze:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sviluppare una migliore e più profonda comprensione delle competenze trasversali e di resilienza. - Comprendere il discorso e la pratica della resilienza e delle soft skills in un contesto di formazione. - Riflettere sul rapporto tra apprendimento formale, non formale e informale per lo sviluppo di competenze morbide e di resilienza. <p>Abilità:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consentire ai formatori di gestire con successo progetti nel settore del turismo sostenibile. - Trasferire efficacemente le conoscenze sulle competenze trasversali e di resilienza ad altri professionisti e ai loro colleghi. - Sviluppare una mentalità positiva nella gestione delle sfide 	

- Essere in grado di utilizzare shock e contrattempi (come una crisi finanziaria) con adattabilità e flessibilità, come eventi per catalizzare il rinnovamento e l'innovazione.

Competenze:

- Rafforzare la propria resilienza e capacità di adattamento.
- Sviluppare una propria visione integrativa dei problemi e delle sfide generati dalla resilienza e dalle soft skills.
- Avere la fiducia necessaria per gestire l'ambiente di formazione, i delegati, i partecipanti e se stessi.
- Essere resilienti come formatori in condizioni di pressione, avversità e fallimento temporaneo.

Lezioni del modulo:

Lezione 1 introduzione

- Classificazione degli approcci allo stress a seconda che enfatizzano lo "stimolo" (fattori di stress), le variabili di "risposta" (segnali di stress) o le variabili "transazionali" (attori).
- Perché le competenze di resilienza - L'importanza del passaggio da una gestione reattiva delle crisi a una gestione proattiva dei rischi per la promozione della sostenibilità nel settore turistico.
- Analisi della resilienza - I tirocinanti e l'analisi dei bisogni sulle competenze di resilienza.
- Profilo di resilienza - Analisi dei partecipanti e dei loro bisogni in termini di competenze di resilienza.

Lezione 2 Comprensione della resilienza e suggerimenti per l'insegnamento della resilienza

1 Comprendere la resilienza

- Il concetto di resilienza in diversi contesti
- Resilienza, diversificazione, educazione, adattabilità e trasformabilità
- Strategie per superare le circostanze avverse standard

2 Suggerimenti per l'insegnamento della resilienza

- Creare la giusta mentalità del tirocinante (autoefficacia, motivazione all'apprendimento).
- Simulazioni nel processo di formazione
- Promozione dell'autoregolazione attraverso l'incorporazione di errori nel processo di formazione.

Lezione 3 Comprensione delle soft skills e suggerimenti per l'utilizzo delle soft skills nel processo di insegnamento

- Costruire le soft skills come il lavoro di squadra e la comunicazione
- Cooperazione comunicativa e pensiero critico nel contesto dell'educazione degli adulti.
- Raccomandazioni e buone pratiche basate sull'evidenza per massimizzare l'efficacia della formazione.
- Formazione progettata per promuovere l'autoefficacia e rafforzarla successivamente.
- Promozione dell'autoregolazione e dell'autoconsapevolezza attraverso l'incorporazione di errori nel processo di formazione.

Lavori di gruppo (4 ore di apprendimento/ 180')

Lavori di gruppo ispirati al mondo reale e calibrati per l'apprendimento attraverso la pratica. Consegne: Al termine della parte teorica della formazione e dopo aver visionato i due video proposti alla fine delle lezioni 2 e 3, i corsisti, a gruppi di 4, sono invitati ad approfondire il piano didattico e a intervenire sui contenuti. L'obiettivo è quello di aggiungere, senza compromettere il contenuto, elementi che rendano il piano formativo più vivo e interattivo. I tirocinanti sono invitati a discutere e concordare le modifiche alla struttura e ad aggiungere attività e tecniche che mantengano il pubblico impegnato e motivato. Come risultato finale, i tirocinanti preparano una

breve presentazione/dimostrazione dell'intervento che ciascun gruppo considera vantaggioso, insieme a una spiegazione delle motivazioni.

Apprendimento auto-diretto (5 ore di apprendimento/ 225')

Ai corsisti verrà fornito l'accesso alle risorse, ad es. materiale di studio che può consentire lo sviluppo di una comprensione più approfondita dei concetti trattati nel modulo e, attraverso le domande di auto-riflessione che seguiranno, permettere ai formatori di ampliare le proprie capacità e competenze.

Modulo 4: Pratiche educative avanzate per l'apprendimento continuo/permanente

Modulo No: 4	Titolo: Pratiche educative avanzate per l'apprendimento continuo/permanente
Livello d'apprendimento: EQF Livello 5	Durata: <ul style="list-style-type: none"> • 8 ore di Teoria e pratica (1 giorno) • 4-ore di lavori di gruppo (mezza giornata) • 5 ore di SLD
<p>Finalità del modulo: L'obiettivo di questo modulo è quello di fornire ai formatori le necessarie conoscenze teoriche e pratiche sul turismo sostenibile, nonché le competenze per l'apprendimento permanente. Con queste conoscenze, i formatori possono orientare i loro studenti a tutti i livelli di istruzione.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Condurre una ricerca approfondita sul turismo sostenibile. 2. Familiarizzare i formatori con le più recenti pratiche educative e la loro efficacia nel settore del turismo sostenibile. 3. Acquisire una conoscenza approfondita di MOOC, VOOC e XR e delle loro applicazioni nell'apprendimento permanente. 4. Confrontare e contrapporre i vantaggi e i limiti di ogni metodo. 	

5. Analizzare come MOOC, VOOC e XR possano essere utilizzati per migliorare la qualità e l'efficacia dei programmi di formazione nel turismo sostenibile.
6. Esaminare esempi concreti che hanno implementato con successo i suddetti metodi nella formazione sul turismo sostenibile.
7. Identificare il metodo più adatto alle specifiche esigenze di formazione nel campo del turismo sostenibile.

Inoltre, questo modulo permetterà ai formatori di comprendere come MOOC, VOOC e XR possano essere utilizzati per migliorare la qualità e l'efficacia dei loro programmi di formazione. Il modulo fornirà ai formatori una comprensione completa delle caratteristiche di ciascuno di questi metodi, consentendo loro di scegliere quello più adatto alle loro specifiche esigenze di formazione.

Risultati di apprendimento:

Il programma va oltre i metodi di insegnamento tradizionali offrendo esercizi analitici coinvolgenti, progetti concreti e attività pratiche interattive. A differenza dei metodi di insegnamento tradizionali che si basano in gran parte su lezioni e test standardizzati, questo programma offre una serie di esercizi analitici coinvolgenti, progetti concreti e attività pratiche interattive che aiutano gli studenti a comprendere concetti complessi e a sviluppare competenze pratiche.

- Identificare le competenze chiave richieste ai formatori nella gestione del turismo sostenibile.
- Valutare l'efficacia dei metodi di insegnamento tradizionali in questo campo.
- Analizzare i vantaggi e gli svantaggi di esercizi analitici altamente coinvolgenti, progetti concreti e attività pratiche interattive.
- Determinare i modi più efficaci per sviluppare il pensiero critico, la risoluzione dei problemi e le capacità analitiche negli studenti.

- Considerare le potenziali sfide che gli studenti potrebbero incontrare nell'applicare le loro conoscenze a situazioni del mondo reale.
- Valutare l'efficacia complessiva e l'impatto potenziale del programma nel settore della gestione del turismo sostenibile.

Il programma di studi è stato concepito per fornire ai futuri formatori le conoscenze, le abilità e le competenze necessarie per navigare nel panorama della gestione del turismo sostenibile settore in continua evoluzione.

Conoscenze:

Il corso sulla gestione del turismo sostenibile offre uno studio completo e integrato di varie teorie relative alla gestione del turismo sostenibile. Il corso enfatizza l'importanza della formazione continua e fornisce agli studenti varie tecniche per raggiungere questo obiettivo.

- Esplorare le diverse tecniche di formazione continua, come i MOOC, i VOOC e l'XR.
- Esaminare la natura dinamica delle organizzazioni turistiche e il modo in cui rispondono ai cambiamenti.
- Considerare l'impatto a lungo termine delle decisioni sull'ambiente, sulla società e sull'economia.
- Valutare l'efficacia del corso nel fornire agli studenti una profonda comprensione della gestione del turismo sostenibile e gli strumenti necessari per avere successo in questo campo.
- Fornire consigli per migliorare il corso o implementare pratiche di gestione del turismo sostenibile in scenari reali.

Abilità:

I formatori nel campo del turismo sostenibile possiedono un'eccezionale capacità di comprendere, adattare e valutare metodologie di formazione continua complesse.

- Identificare le metodologie d'apprendimento sulla formazione continua utilizzate dai formatori nel turismo sostenibile.
- Analizzare come i formatori influenzano e motivano i loro studenti a perseguire concetti di turismo innovativo e sostenibile.
- Esaminare le tecniche di comunicazione e deliberazione utilizzate dai formatori per raggiungere decisioni unanimi.
- Ricercare l'impatto dei formatori nel turismo sostenibile sul futuro del settore.
- Raccogliere esempi di iniziative turistiche sostenibili di successo create dai formatori e dai loro studenti.

Competenze:

I formatori sono una parte essenziale di qualsiasi istituzione educativa, in quanto svolgono un ruolo cruciale nella preparazione degli studenti a un futuro di successo. Uno degli aspetti chiave del ruolo di un formatore è quello di mostrare un comportamento proattivo e costruttivo. Ciò include un'efficace risoluzione dei problemi e l'impegno nell'analisi critica. I formatori devono analizzare abilmente i fatti e le circostanze per identificare la causa principale di un problema e quindi scegliere le soluzioni appropriate.

- Comprendere la definizione e l'importanza delle competenze della formazione permanente.
- Identificare esempi di programmi di formazione di successo che incorporano queste competenze.
- Analizzare l'impatto di queste competenze sul successo degli studenti in diversi campi.
- Comprendere le ultime tendenze e gli sviluppi del pensiero computazionale e come insegnarlo efficacemente agli studenti.
- Analizzare le diverse strategie per promuovere la collaborazione, la comunicazione, la creatività, il pensiero critico, lo sviluppo della personalità, la cittadinanza e il pensiero computazionale in classe.
- Fornire esempi concreti di come i formatori possano efficacemente incorporare queste competenze nei loro metodi di insegnamento.
- Discutere le sfide e le potenziali soluzioni per l'attuazione di queste competenze in un contesto educativo più ampio.

- Fornire raccomandazioni ai responsabili politici, alle istituzioni educative e ai formatori su come promuovere le competenze di apprendimento permanente tra gli studenti.

Lezioni del modulo (argomenti):

Il corso consiste in lezioni frontali: 8 ore di teoria e pratica (1 giorno), 4 ore di lavori di gruppo (mezza giornata) e 5 ore di apprendimento autogestito.

Riferimenti: Making Lifelong Learning a Reality (2022), Handbook, UNESCO Institute for Lifelong Learning: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381857>

Lezione 1: Introduzione alle Pratiche educative avanzate per l'apprendimento continuo/permanente - Un approccio integrato allo sviluppo sostenibile

- La definizione di **formazione continua**
- I **5 elementi chiave** della formazione permanente
- La relazione **tra la formazione permanente e gli Obiettivi dello Sviluppo Sostenibile**

Lezione 2: Comprendere le sfide e le esigenze delle istituzioni. Perché è necessaria una strategia efficace a lungo termine

Trasformazioni digitali e cambiamenti demografici nel mondo,

- Sfide climatiche, salute e benessere dopo COVID-19

Lezione 3: Apprendimento basato sui progetti

- Definire l'importanza dell'apprendimento basato su progetti
- Applicazioni di MOOC e VOOOC nell'apprendimento basato su progetti

Lezione 4: Metodi e strumenti digitali nell'apprendimento permanente

- Definizione dei termini Realtà Estesa (XR), Realtà Virtuale (VR) e Realtà Aumentata (AR)
- L'applicazione di XR, VR e AR nella formazione permanente

Lavori di Gruppo

- Questo lavoro di gruppo chiederà ai futuri formatori di sviluppare un piano didattico strategico per la formazione continua, implementando e utilizzando tutti i metodi digitali e le migliori pratiche integrate nelle Pratiche educative avanzate per la formazione permanente.

Apprendimento autogestito

- Articoli, video e un'attività basata su un progetto, caso studio.

3. Capitolo Teorico

3.1 Green economy, di progetto, creativa e digitale in relazione al settore turistico

Lezione 1: Tendenze emergenti nel turismo

Negli ultimi anni, il termine "sostenibilità" ha acquisito notorietà e rilevanza in tutto il mondo, portando a cambiamenti significativi sia nella vita quotidiana degli individui che nella società e nelle organizzazioni.

Questo ha portato a cambiamenti significativi nella vita quotidiana degli individui, così come nella società e nelle organizzazioni.

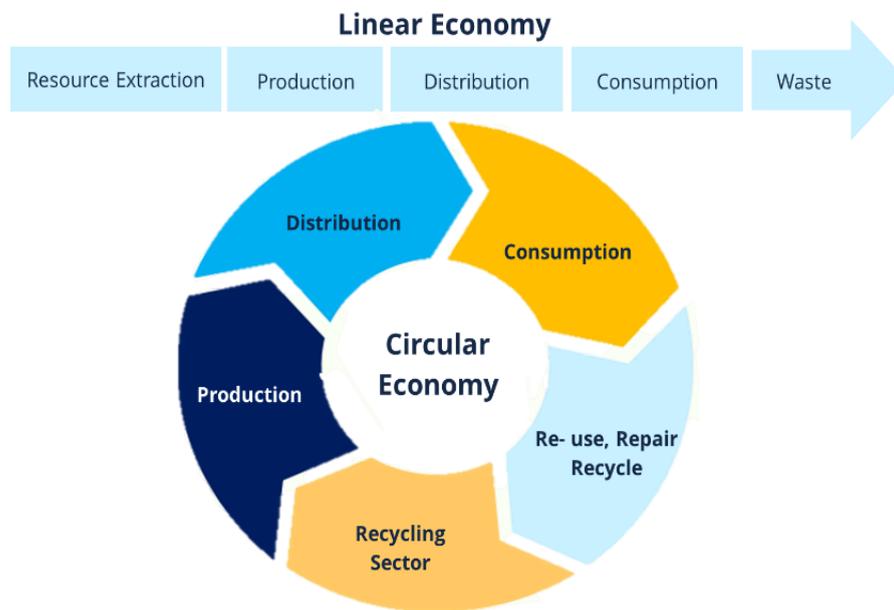
Le tendenze della sostenibilità sono emerse nel tentativo di soddisfare le esigenze in costante evoluzione di individui e gruppi.

Tendenze in materia di sostenibilità

1. **Economia circolare:** L'economia circolare è un modello di produzione e consumo che si basa sui principi della sostenibilità e promuove la riduzione, riutilizzo, recupero e riciclaggio di materiali ed energia.

3.1. Figura

Economia lineare versus economia circolare



In un'economia lineare, le risorse vengono utilizzate per creare prodotti che poi vengono smaltiti dopo il loro utilizzo. Questo modello viene spesso definito "prendere-fare-smaltire".

In questo sistema, le materie prime vengono estratte, trasformate in prodotti e poi smaltite come rifiuti. Si tratta di un flusso unidirezionale dall'estrazione allo smaltimento, con scarsa considerazione per la natura limitata delle risorse e l'impatto ambientale della produzione di rifiuti.

L'attenzione si concentra principalmente sulla massimizzazione della produzione e del consumo, senza porre molta enfasi sull'efficienza delle risorse o sulla sostenibilità.

L'economia circolare è progettata per emulare gli ecosistemi naturali, dove le risorse vengono riutilizzate e rigenerate.

Ciò si ottiene attraverso strategie quali il riciclo, la rigenerazione, il ricondizionamento e le piattaforme di condivisione. Anziché seguire un percorso lineare dall'estrazione allo smaltimento, l'economia circolare mira a chiudere il ciclo reintroducendo i materiali nel ciclo produttivo.

L'attenzione è rivolta alla progettazione di prodotti e sistemi per la longevità, la durata e la riciclabilità, riducendo così l'impatto ambientale complessivo e promuovendo una gestione sostenibile delle risorse.

- 1) **Energia rinnovabile:** Le energie rinnovabili sono fonti di energia che provengono da risorse naturali che si rinnovano naturalmente nel tempo, nonostante il loro uso e consumo: energia solare; energia eolica; energia idroelettrica; energia geotermica; energia delle maree; energia dell'idrogeno; biomassa.

2) **Moda sostenibile:** Il concetto di moda sostenibile implica la salvaguardia dell'ambiente in ogni fase della produzione, dall'estrazione delle materie prime e delle risorse alla distribuzione del prodotto finale.

3) **Neutralità carbonica e obiettivi Net-Zero:** Programmi di compensazione del carbonio.

Le compensazioni di carbonio sono certificazioni legate a iniziative che riducono i livelli di anidride carbonica (CO₂) nell'atmosfera, acquistabili per sostenere la mitigazione dei cambiamenti climatici piuttosto che per ridurre direttamente le emissioni personali.

Questi certificati finanziano progetti come l'adozione di energie rinnovabili, gli sforzi di rimboschimento o l'agricoltura sostenibile, contribuendo alla riduzione globale delle emissioni.

Forniscono a individui e organizzazioni un mezzo per controbilanciare la loro impronta di carbonio e contribuire alla conservazione dell'ambiente.

Neutralità del carbonio: Implica un equilibrio tra l'emissione di carbonio nell'atmosfera e il suo assorbimento. Bilanciare le emissioni di biossido di carbonio con la loro eliminazione o compensazione, al fine di mitigare l'impatto delle attività umane sul cambiamento climatico.

Obiettivi Net- Zero: Si tratta di ridurre il più possibile le emissioni di gas serra per raggiungere valori prossimi allo zero. Obiettivo: equilibrare le emissioni di gas a effetto serra con la rimozione o la compensazione, senza un aumento netto delle emissioni atmosferiche.

Trasporto sostenibile: Il trasporto sostenibile comprende modalità di trasporto che privilegiano le emissioni basse e nulle, l'efficienza energetica e l'accessibilità economica. Ciò include i veicoli elettrici, i veicoli a combustibile alternativo e l'uso di carburanti nazionali.

Agricoltura sostenibile: L'agricoltura sostenibile è un approccio all'agricoltura che mira a salvaguardare l'ambiente, a valorizzare le risorse naturali e a fare un uso ottimale delle risorse non rinnovabili. Garantisce la soddisfazione delle attuali esigenze alimentari e tessili della società, preservando al contempo la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni.

4) **Criteri ambientali, sociali e di governance (ESG):** si riferisce ai criteri utilizzati per valutare le prestazioni di una società in materia di sostenibilità e pratiche etiche, e il suo impatto in tre aree chiave: sostenibilità ambientale, responsabilità sociale e pratiche di governo societario. Valuta fattori quali l'impatto ambientale, la responsabilità sociale e la governance aziendale, aiutando gli investitori a prendere decisioni di investimento socialmente responsabili.

Criteri sociali: valutare il modo in cui un'azienda si occupa dei propri dipendenti, dei clienti, dei fornitori e delle comunità locali, coprendo aspetti quali i diritti umani, la diversità e l'inclusione, la salute e la sicurezza sul lavoro e la responsabilità sociale delle imprese.

Criteri di governance: concentrarsi sulle politiche e sulle pratiche interne di un'azienda relative all'etica, alla trasparenza e alla responsabilità, inclusa le diversità interne al board, la remunerazione dei dirigenti e i diritti degli azionisti.

Criteri ambientali: valutare gli sforzi di un'azienda per ridurre al minimo la propria impronta ecologica, comprese le emissioni di carbonio, l'efficienza energetica e le pratiche di gestione dei rifiuti.

- 5) **Edilizia Verde:** nota anche come edilizia sostenibile o bioedilizia, si riferisce alla progettazione, costruzione e gestione di edifici in modo responsabile dal punto di vista ambientale ed efficiente dal punto di vista delle risorse. Gli edifici verdi sono progettati per ridurre al minimo l'impatto ambientale durante l'intero ciclo di vita, dalla costruzione e funzionamento alla demolizione o decostruzione.

Le tendenze emergenti del turismo sostenibile

- 1) **Turismo comunitario:** si tratta di una forma di turismo in cui la comunità locale ha un controllo sostanziale e partecipa alla sua gestione e sviluppo, e una parte importante dei benefici rimane all'interno della comunità.

Questo approccio consente alle comunità di preservare e valorizzare il proprio patrimonio culturale, le risorse naturali e le pratiche tradizionali.

Partecipando direttamente alle iniziative turistiche, gli abitanti del luogo possono generare reddito, creare opportunità di lavoro e mantenere il controllo sul loro territorio e sulle loro risorse.

Inoltre, il turismo basato sulla comunità promuove il rispetto e la comprensione reciproca tra visitatori e residenti, portando a scambi culturali autentici e arricchendo le esperienze di viaggio.

- 2) **Turismo lento:** Questa tendenza incoraggia i viaggiatori a rallentare e a trascorrere più tempo in ogni destinazione, consentendo loro di avere un legame più profondo con la cultura locale, la cucina e l'ambiente del luogo.

Il turismo lento incoraggia i viaggiatori ad adottare un approccio più rilassato e consapevole al viaggio, privilegiando la qualità rispetto alla quantità e la profondità rispetto all'ampiezza.

Invece di correre da un'attrazione turistica all'altra, i viaggiatori lenti si immergono nello stile di vita locale, prendendosi il tempo necessario per apprezzare le diverse sfumature di ogni destinazione.

Questo può comportare soggiorni in alloggi di piccole dimensioni, mangiare in ristoranti locali e dedicarsi ad attività sostenibili come l'escursionismo, il ciclismo o l'osservazione della fauna selvatica.

Rallentando il ritmo del viaggio, i turisti possono creare legami significativi con le comunità locali, assaporare esperienze culinarie autentiche e ridurre al minimo l'impronta di carbonio.

- 2) **Cibo e gastronomia sostenibili:** Questa tendenza si concentra sulla promozione delle cucine locali e sulla riduzione dello spreco alimentare, che può aiutare a sostenere le economie locali e ridurre l'impatto ambientale del turismo.

La sostenibilità alimentare e gastronomica sottolinea l'importanza di sostenere i sistemi alimentari locali e di promuovere la diversità culinaria, e al contempo ridurre al minimo l'impatto ambientale della produzione e del consumo di cibo.

Questa tendenza incoraggia i viaggiatori a esplorare la ricca varietà delle cucine regionali, dalle esperienze gastronomiche "dalla fattoria alla tavola", ai mercati di cibo di strada che presentano prelibatezze tradizionali.

Scegliendo ingredienti di stagione e prodotti locali e adottando pratiche culinarie sostenibili, i turisti possono ridurre la loro impronta di carbonio, sostenere i piccoli produttori e preservare il patrimonio culinario.

Inoltre, le iniziative volte a ridurre gli sprechi alimentari, come i programmi di compostaggio e di redistribuzione delle eccedenze alimentari, contribuiscono alla sostenibilità dell'industria turistica.

- 3) **Turismo ad economia circolare:** Questa tendenza prevede la minimizzazione degli sprechi e l'utilizzo ottimale delle risorse. Essa mira a garantire modelli di consumo e produzione sostenibili.

Questo approccio cerca di ridurre al minimo l'impatto ambientale delle attività turistiche adottando modelli di business circolari che privilegiano il riutilizzo, il riciclo e la rigenerazione.

Gli esempi includono il rinnovamento delle infrastrutture esistenti, il riutilizzo dei materiali di scarto e lo sviluppo di sistemi a circuito chiuso per la gestione dell'acqua e dell'energia.

Abbracciando i principi dell'economia circolare, le imprese turistiche possono ridurre al minimo la loro dipendenza da risorse limitate, ridurre le emissioni di carbonio e contribuire alla transizione verso un'economia più sostenibile.

- 3) **Riduzione della plastica monouso:** Molte aziende turistiche stanno lavorando per ridurre l'uso di plastica monouso, che può avere un impatto significativo sull'ambiente.

La riduzione delle plastiche monouso è un'iniziativa cruciale volta a mitigare l'impatto ambientale dell'inquinamento da plastica sugli ecosistemi marini, sulla fauna selvatica e sulla salute umana.

Nel settore del turismo, gli sforzi per eliminare la plastica monouso comportano l'adozione di materiali alternativi come la plastica biodegradabile, la carta, il vetro o il metallo.

Inoltre, le aziende possono implementare strategie per incoraggiare alternative riutilizzabili, come la collocazione di stazioni d'acqua ricaricabili, l'offerta di borse della spesa riutilizzabili e l'incentivazione degli ospiti a portare i propri contenitori.

Riducendo al minimo l'uso di plastica monouso, il settore del turismo può svolgere un ruolo significativo nella salvaguardia dei fragili ecosistemi del pianeta e nella promozione di un futuro più sostenibile.

Lezione 2: Le basi della green economy nel turismo

Prima di addentrarci nell'argomento principale, è importante comprendere altri concetti correlati come la sostenibilità nel settore turistico, gli SDG, il GSTC e l'ETIS. Questa unità mira a fornire una comprensione globale del concetto di sostenibilità nel contesto del settore turistico. Approfondiremo i tre pilastri della sostenibilità, esploreremo come si intersecano con il turismo, discuteremo gli impatti del turismo su questi pilastri e metteremo in evidenza l'importanza delle pratiche sostenibili per mitigare questi impatti.

Importanza del tema nel contesto globale attuale

La sostenibilità nel settore turistico è di fondamentale importanza. Essendo uno dei maggiori settori economici del mondo, il turismo ha un impatto significativo sull'ambiente e sulle comunità locali. Con la crescente consapevolezza del cambiamento climatico e dei suoi impatti, vi è una crescente necessità per l'industria del turismo di adottare pratiche sostenibili. Inoltre, la pandemia COVID-19 ha evidenziato la vulnerabilità del settore turistico e la necessità di resilienza, che può essere rafforzata attraverso pratiche sostenibili. Pertanto, la comprensione e l'implementazione della sostenibilità nel settore turistico è fondamentale per la sua redditività a lungo termine e per il benessere del nostro pianeta e dei suoi abitanti.

Il turismo come strumento di sviluppo sostenibile: soddisfare i bisogni e i desideri della domanda (visitatori), dell'offerta (enti pubblici e imprese private) e della comunità locale e proteggere la base di risorse turistiche (naturali e culturali).

Dimensioni: economica, sociale, culturale, politica, tecnologica, ambientale.

Effetti negativi del turismo

- Fughe economiche: quando la maggior parte del denaro speso dai turisti lascia il paese di destinazione.
- Danni all'ambiente naturale: Inquinamento, distruzione dell'habitat e stress sulle risorse locali.
- Sovraffollamento: Quando un numero eccessivo di turisti visita una destinazione, con conseguente stress per le infrastrutture e le risorse.
- Il turismo è responsabile dell'8% delle emissioni globali di gas serra.

Importanza del turismo sostenibile

- Supportare le caratteristiche culturali della comunità di accoglienza;
- Contribuire a migliorare la qualità della vita dei residenti;
- Incoraggiare l'assunzione degli abitanti del luogo per svolgere attività economiche che costituiscono l'industria del turismo;
- Sostenere, valorizzare e conservare il paesaggio e gli habitat, tenendo conto della loro capacità di carico;
- Stimolare un equilibrio tra crescita turistica e conservazione dell'ambiente;
- Ridurre al minimo gli impatti ambientali e socio-culturali negativi;
- Ottimizzare la soddisfazione dei visitatori e dei residenti;
- Massimizzare la crescita a lungo termine della destinazione;
- Sostenere l'industria del turismo.
- Ottimizzare la soddisfazione dei visitatori e dei residenti;
- Massimizzare la crescita a lungo termine per la destinazione;
- Sostenere il settore turistico.

Ruolo degli stakeholder nel turismo sostenibile

- **Identificazione dei principali stakeholder del turismo sostenibile:** Questi possono includere le comunità locali, i turisti, le imprese del settore turistico, i governi e le organizzazioni non governative.
- **Discussione dei ruoli e delle responsabilità degli stakeholder:** Ad esempio, le comunità locali possono partecipare ai processi decisionali, i turisti possono fare scelte sostenibili, le imprese turistiche possono adottare pratiche sostenibili, i governi possono attuare politiche che promuovono il turismo sostenibile e le organizzazioni non governative possono sostenere il turismo sostenibile.

Obiettivi di sviluppo sostenibile

Nel 2015 le Nazioni Unite hanno lanciato l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, adottata dai leader mondiali. La nuova Agenda invita i Paesi a impegnarsi per raggiungere 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) nei prossimi 15 anni. Gli Obiettivi di sviluppo sostenibile guideranno la politica e i finanziamenti per i prossimi 15 anni, a partire dalla storica promessa del 25 settembre 2015 di porre fine alla povertà in tutto il mondo. In modo permanente.

Come attuare gli OSS nel turismo?

- 1) **Comprendere gli OSS:** Familiarizzarsi con i 17 OSS e i relativi obiettivi e indicatori. Questa comprensione vi aiuterà a identificare le aree in cui il turismo può contribuire positivamente.
- 2) **Promuovere il turismo responsabile:** Incoraggiare le imprese e le destinazioni turistiche ad adottare pratiche responsabili e sostenibili. Ciò include la minimizzazione dell'impatto ambientale, il rispetto delle culture locali, il sostegno alle economie locali e la promozione dell'inclusione sociale.
- 3) **Partenariati e collaborazione:** Promuovere partenariati tra governi, imprese, ONG e comunità locali per lavorare verso obiettivi comuni di sostenibilità. La collaborazione è essenziale per attuare cambiamenti su vasta scala nel settore turistico.
- 4) **Comprensione e sensibilizzazione:** Sensibilizzare turisti, operatori turistici e comunità locali sull'importanza delle pratiche di turismo sostenibile e degli OSS. La comprensione può consentire alle parti interessate di prendere decisioni informate a beneficio delle persone e del pianeta.

Sconfiggere la povertà (OSS 1): promuovere iniziative turistiche che creino opportunità di lavoro, in particolare per le comunità emarginate, e contribuiscano alla riduzione della povertà attraverso l'empowerment economico.



Sconfiggere la fame (OSS 2): Sostenere i sistemi alimentari locali e promuovere l'accesso a cibi nutrienti per i turisti e le comunità locali. Incoraggiare l'uso di prodotti locali negli alberghi e nei ristoranti per sostenere i piccoli agricoltori.

Salute e Benessere (OSS 3): Garantire che le attività turistiche diano priorità alla salute e alla sicurezza dei turisti e delle comunità locali. Garantire l'accesso ai servizi sanitari sia ai turisti che ai residenti nelle destinazioni turistiche.

Istruzione di qualità (OSS 4): Sostenere iniziative educative che promuovano pratiche di turismo sostenibile e scambi culturali. Incoraggiare i turisti a impegnarsi con le comunità locali in modi significativi che favoriscano l'apprendimento reciproco.

Parità di genere (OSS 5): Promuovere l'uguaglianza di genere all'interno del settore turistico, valorizzando le donne attraverso l'imprenditorialità, i ruoli di leadership e le pari opportunità di lavoro.

Acqua pulita e servizi igienico-sanitari (OSS 6): Garantire l'accesso all'acqua potabile e ai servizi igienici per i turisti e i residenti locali. Incoraggiare le misure di conservazione dell'acqua nelle operazioni turistiche.

Energia pulita e accessibile (OSS 7): Promuovere l'uso di fonti energetiche rinnovabili nelle strutture turistiche e nei trasporti per ridurre le emissioni di carbonio e la dipendenza dai combustibili fossili.

Lavoro dignitoso e crescita economica (OSS 8): Creare opportunità di lavoro dignitose nel settore turistico, garantendo salari equi, condizioni di lavoro sicure e opportunità di sviluppo delle competenze e di avanzamento di carriera.

Imprese, Innovazione, and Infrastrutture (OSS 9): Investire in infrastrutture turistiche sostenibili e supportare l'innovazione di prodotti e servizi turistici che riducano al minimo l'impatto ambientale e migliorino le esperienze dei visitatori.

Ridurre le disuguaglianze (OSS 10): affrontare le disuguaglianze nel settore del turismo promuovendo politiche inclusive, garantendo un accesso equo ai benefici del turismo per tutti i segmenti della società, e il rispetto dei diritti delle comunità indigene e delle minoranze.

Città e comunità sostenibili (OSS 11): Promuovere pratiche turistiche sostenibili nelle aree urbane, gestendo i flussi turistici, preservando il patrimonio culturale e migliorando le infrastrutture per migliorare la qualità della vita di residenti e visitatori.

Consumo e produzioni responsabili (OSS 12): Incoraggiare modelli di consumo e produzione sostenibili tra i turisti e le imprese turistiche, riducendo i rifiuti, promuovendo il riciclaggio e scegliendo prodotti e servizi ecologici.

Lotta contro il cambiamento climatico (OSS 13): Mitigare l'impronta di carbonio delle attività turistiche promuovendo opzioni di trasporto a basse emissioni di carbonio, sostenendo progetti di riforestazione e conservazione, e sostenendo politiche rispettose del clima all'interno del settore turistico.

Vita sott'acqua (OSS 14): Proteggere gli ecosistemi marini e la biodiversità promuovendo attività di immersione, snorkeling e turismo marino responsabili, che riducano al minimo gli impatti negativi sugli habitat sottomarini.

Vita sulla terra (OSS 15): Sostenere gli sforzi di conservazione e le pratiche di turismo responsabile della fauna selvatica che preservano gli ecosistemi terrestri, proteggono le specie in pericolo e riducono al minimo la distruzione degli habitat.

Pace, giustizia, e istituzioni solide (OSS 16): Promuovere società pacifiche e inclusive rispettando le leggi locali, le usanze e i diritti umani nelle destinazioni turistiche e sostenendo iniziative che promuovono la giustizia sociale e l'empowerment della comunità.

Partnerships per gli obiettivi (OSS 17): Rafforzare i partenariati tra governi, imprese, organizzazioni della società civile, e le comunità locali per raggiungere lo sviluppo sostenibile del turismo e massimizzare gli impatti positivi del turismo sugli OSS.

Cosa è il GSTC – Global Sustainable Tourism Council?

3.2. Figura

Criteria GSTC di destinazione, elaborazione propria



Il Global Sustainable Tourism Council (GSTC) è un'organizzazione leader dedicata alla promozione di pratiche sostenibili nel settore dei viaggi e del turismo. Fondata nel 2010, opera come ente indipendente e senza scopo di lucro con un focus sulla definizione di standard globali per il turismo sostenibile. Il GSTC svolge un ruolo multiforme nel settore del turismo:

Stabilire e gestire: Sviluppare e gestire i **criteri GSTC**, un quadro completo che delinea le **migliori pratiche** per la gestione delle destinazioni e delle imprese in modo sostenibile.

Accreditamento e riconoscimento: il GSTC accredita gli organismi di certificazione che valutano in modo indipendente le destinazioni e le imprese rispetto ai criteri stabiliti. Questo accreditamento garantisce la **credibilità** e l'**affidabilità** di varie certificazioni di sostenibilità nel settore del turismo.

Condivisione delle conoscenze e sviluppo di capacità: Si impegnano attivamente in **iniziative di educazione e sensibilizzazione**, fornendo risorse e programmi di formazione a vari soggetti interessati nel settore del turismo. Ciò consente alle destinazioni e alle aziende di attuare pratiche sostenibili in modo efficace.

Stabilendo standard, facilitando l'accREDITamento e promuovendo la condivisione delle conoscenze, il GSTC svolge un ruolo cruciale nel promuovere lo sviluppo del **turismo sostenibile in tutto il mondo**. I loro sforzi contribuiscono a costruire un'industria turistica più **responsabile ed etica**, a beneficio sia delle comunità locali che dell'ambiente. I criteri del GSTC sono gli standard globali per la sostenibilità nei viaggi e nel turismo. I criteri vengono utilizzati per l'educazione e la sensibilizzazione, per l'elaborazione di politiche per le aziende, le agenzie governative e altri tipi di organizzazioni, per la misurazione e la valutazione e come base per la certificazione. I criteri comprendono quattro pilastri fondamentali:

Gestione sostenibile: governance efficace, marketing responsabile e pianificazione delle destinazioni.

Impatti socio-economici: Rispettare i diritti dei lavoratori, sostenere le comunità locali e garantire un'equa distribuzione dei benefici.

Impatti culturali: Proteggere il patrimonio culturale, favorire la comprensione e promuovere la diversità culturale.

Impatto ambientale: Ridurre al minimo il consumo di risorse, gestire i rifiuti in modo responsabile e proteggere la biodiversità.

Sistema europeo di indicatori del turismo (ETIS)

Il Sistema europeo di indicatori turistici (ETIS) è un quadro sviluppato per monitorare e valutare le prestazioni del turismo in Europa. Questo strumento è essenziale per comprendere e analizzare la sostenibilità, la competitività e l'impatto socio-economico del settore turistico nella regione europea.



Attraverso un approccio completo e standardizzato, l'ETIS fornisce un quadro di riferimento per la raccolta di dati pertinenti e comparabili, consentendo ai responsabili politici, ai professionisti del turismo e ai ricercatori di monitorare le tendenze, identificare le aree di miglioramento e prendere decisioni informate per promuovere lo sviluppo del turismo sostenibile in Europa. In questa introduzione, esploreremo i componenti e gli obiettivi principali del Sistema europeo di indicatori turistici, sottolineando la sua importanza nel contesto del panorama turistico europeo.

Il sistema europeo di indicatori del turismo (ETIS) è uno strumento volontario sviluppato dalla Commissione europea per assistere le destinazioni turistiche nel monitoraggio e nella misurazione delle loro prestazioni in termini di sostenibilità. Sottolinea un processo di raccolta e analisi dei dati, gestito e diretto localmente, che consenta alle destinazioni di valutare l'impatto del turismo sul loro benessere economico, sociale, culturale e ambientale. È importante notare che ETIS non è un sistema di certificazione o di classificazione. Lo scopo è consentire alle destinazioni di monitorare i loro progressi nel tempo, confrontarsi con le migliori pratiche e comunicare i propri sforzi in materia di sostenibilità alle parti interessate, quali residenti, turisti, e gli investitori. ETIS è un sistema di indicatori adatti a tutte le destinazioni turistiche, che li incoraggia ad adottare un approccio più intelligente alla pianificazione del turismo. ETIS è:

Uno **strumento di gestione**, che supporta le destinazioni che vogliono adottare un approccio sostenibile alla gestione del loro territorio.

Un **sistema di monitoraggio**, facile da usare per raccogliere dati e informazioni dettagliate e per consentire alle destinazioni di monitorare le loro prestazioni da un anno all'altro

Uno **strumento informativo** (non un sistema di certificazione), utile per i responsabili delle politiche locali, le imprese turistiche e altre parti interessate.

L'ETIS è un kit di strumenti che fornisce 27 indicatori principali e 40 indicatori opzionali su vari gradi di sostenibilità, suddivisi in quattro categorie:

- **gestione della destinazione;**
- **impatto sociale e culturale;**
- **valore economico;**
- **impatto ambientale.**

Le destinazioni possono scegliere gli indicatori più pertinenti al loro contesto specifico e raccogliere dati attraverso vari metodi quali indagini, registri amministrativi e consultazioni con le parti interessate. Analizzando i dati raccolti, le destinazioni possono ottenere informazioni sui loro punti di forza e di debolezza, identificare le aree di miglioramento, e fissare obiettivi strategici per migliorare le loro prestazioni di sostenibilità.



Turismo Verde

La convergenza tra turismo e sostenibilità ha catalizzato l'emergere della green economy verso il settore dei viaggi. Questo cambiamento di paradigma sottolinea l'importanza della conservazione ambientale, dell'equità sociale e della redditività economica nelle pratiche turistiche. In questa esplorazione, approfondiamo i principi fondamentali della green economy nel turismo, illuminando il suo potenziale di trasformazione per le destinazioni di tutto il mondo. Il turismo verde, noto anche come turismo sostenibile o ecoturismo, si riferisce a una forma di viaggio che privilegia la conservazione dell'ambiente, la responsabilità sociale e la redditività economica. Si tratta di ridurre al minimo gli impatti negativi sull'ambiente e sulle culture locali, massimizzando i benefici per le comunità ospitanti e promuovendo la conservazione del patrimonio naturale e culturale. Il turismo verde comprende varie pratiche e iniziative volte a ridurre le emissioni di carbonio, a conservare la biodiversità, a sostenere le economie locali e a promuovere lo scambio culturale, con l'obiettivo finale di creare un'industria turistica più sostenibile ed equa. La sostenibilità del turismo si basa su tre pilastri fondamentali: sostenibilità ambientale, equità sociale e redditività economica. Questi pilastri fungono da principi guida per la definizione di politiche, pratiche e iniziative volte a promuovere un'industria turistica più sostenibile: **Sostenibilità ambientale, equità sociale e redditività economica.**

Sfide

Resistenza al cambiamento: I modelli tradizionali di turismo spesso privilegiano i guadagni a breve termine rispetto alla sostenibilità a lungo termine. La resistenza al cambiamento da parte degli operatori del settore, tra cui imprese, governi e consumatori, rappresenta un ostacolo significativo all'adozione di pratiche sostenibili.

Limiti infrastrutturali: Lo sviluppo di infrastrutture green e l'implementazione di tecnologie sostenibili richiedono investimenti significativi e possono incontrare difficoltà logistiche, soprattutto in destinazioni remote o sottosviluppate.

Mancanza di consapevolezza e istruzione: molti viaggiatori e operatori turistici rimangono inconsapevoli degli impatti ambientali e sociali delle loro attività. Affrontare questo divario di conoscenze e promuovere una cultura della sostenibilità richiede campagne educative globali e iniziative di capacity building.

Mancanza di consapevolezza e di educazione: Molti viaggiatori e operatori turistici non sono consapevoli dell'impatto ambientale e sociale delle loro attività. Per colmare questa lacuna di conoscenza e promuovere una cultura della sostenibilità sono necessarie campagne educative e iniziative di potenziamento delle capacità.

Ostacoli politici e normativi: l'inadeguatezza dei quadri normativi e la mancanza di coerenza nell'applicazione delle norme ambientali e sociali ostacolano l'integrazione delle pratiche turistiche



sostenibili. Per superare queste barriere è essenziale allineare le politiche a livello locale, nazionale e internazionale.

Opportunità

Richiesta di mercato per il turismo sostenibile: La crescente consapevolezza dei consumatori e la domanda di esperienze di viaggio sostenibili rappresentano un'opportunità significativa per le aziende di differenziarsi offrendo prodotti e servizi eco-compatibili.

Innovazione e tecnologia: I progressi della tecnologia, come le soluzioni di energia rinnovabile, i trasporti ecologici e le piattaforme digitali per il turismo sostenibile, aprono la strada a soluzioni innovative per le sfide ambientali e sociali.

Partenariati di collaborazione: La collaborazione tra le parti interessate, tra cui governi, imprese, ONG e comunità locali, favorisce l'azione collettiva e la condivisione delle conoscenze, facilitando l'attuazione di pratiche sostenibili su scala.

Resilienza economica: Investire in iniziative di turismo sostenibile aumenta la resilienza delle destinazioni agli shock esterni, come gli impatti dei cambiamenti climatici o le recessioni economiche, diversificando i flussi di entrate e riducendo la dipendenza dal turismo di massa.

Impatto delle pratiche di green economy sul turismo

Tutela ambientale: Le pratiche del turismo verde preservano le risorse naturali e gli ecosistemi. Tra gli esempi vi sono la riduzione delle emissioni di carbonio, la minimizzazione dei rifiuti e la conservazione di acqua ed energia. Le strutture ricettive ecologiche possono utilizzare energie rinnovabili e una gestione sostenibile dei rifiuti.

Offerta per viaggiatori eco-consapevoli: I viaggiatori eco-consapevoli danno priorità alla sostenibilità. L'attuazione di pratiche ecologiche può attrarli, con conseguenti benefici economici.

Migliore resilienza delle destinazioni: Le pratiche di economia Green possono migliorare la resilienza delle destinazioni turistiche ai rischi ambientali e ai cambiamenti climatici. Gli investimenti in infrastrutture eco-compatibili e in misure di prevenzione dei disastri possono mitigare gli effetti negativi, salvaguardando l'industria del turismo e favorendo la sostenibilità a lungo termine.

Maggiore reputazione del Brand: L'ecosostenibilità può migliorare la reputazione e la competitività delle destinazioni turistiche e delle imprese. Le certificazioni ecologiche e i premi di sostenibilità riconoscono le pratiche eco-compatibili, che possono differenziare le destinazioni in un mercato affollato. L'attenzione positiva dei media generata dalle iniziative verdi può attrarre più visitatori e migliorare l'immagine del marchio della destinazione.

Empowerment comunitario ed equità sociale: Le pratiche di turismo sostenibile che danno priorità all'impegno delle comunità possono promuovere l'equità sociale e il rafforzamento dei residenti locali.

Risparmio ed efficienza: le pratiche di green economy possono ridurre i costi e migliorare l'efficienza delle imprese turistiche. Tecnologia a basso consumo energetico, riduzione degli sprechi e approvvigionamento sostenibile possono ridurre i costi operativi. Gli investimenti nelle infrastrutture verdi producono benefici economici attraverso una maggiore produttività e la conservazione delle risorse.

Lezione 3: Creatività nello sviluppo di progetti turistici

Considerando la costante evoluzione del mondo, integrare la sostenibilità nella nostra vita quotidiana sta diventando un imperativo. Poiché ci troviamo ad affrontare sfide sempre più complesse, è fondamentale adottare soluzioni e misure improntate all'innovazione e alla creatività.

Non possiamo sperare di risolvere i problemi di oggi con approcci antiquati e non allineati al contesto attuale. Pertanto, la necessità di adottare misure innovative e creative diventa ancora più pressante.

Creatività e innovazione

Spesso si presenta inaspettatamente, ad esempio durante le attività di routine.

E ha il potere di trasformare le industrie, affrontare le sfide globali e creare un futuro più sostenibile per tutti.

Le Nazioni Unite riconoscono il ruolo centrale della creatività e dell'innovazione nel raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile.

In tutto il mondo, le persone stanno trovando modi innovativi per integrare la sostenibilità nei modelli di business e contribuire a un cambiamento positivo.

Lo sviluppo sostenibile richiede leader innovativi in grado di affrontare le complesse sfide globali attraverso approcci innovativi e incentrati sull'uomo.

La forza del Design Thinking

Il Design Thinking offre un approccio sistematico e incentrato sull'uomo alla risoluzione dei problemi, aggiungendo un valore significativo ai leader alle prese con le sfide dell'Agenda 2030.

Catalizza la conversazione per il cambiamento, riformula i problemi, promuove la creatività collaborativa e fornisce un approccio basato sulla soluzione a sfide complesse.

Il Design Thinking offre un approccio innovativo per affrontare le sfide interconnesse e complesse dell'Agenda 2030.

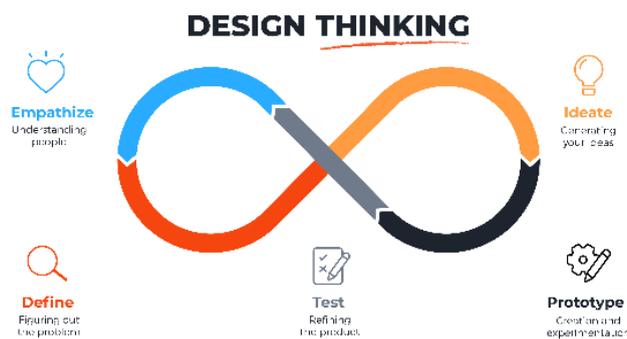


Abbattendo i silos, promuovendo la collaborazione e abbracciando un nuovo modo di lavorare, i leader possono far avanzare gli obiettivi di sviluppo sostenibile e promuovere i comportamenti delineati nel quadro di riferimento delle Nazioni Unite per la leadership.

Stages of Design Thinking:

3.3. Figura

Fasi del Design Thinking



Note: <https://www.maqa.com/insight/the-design-thinking-process-how-does-it-work/>

- 1) **Empatizzare:** acquisire una comprensione profonda del problema immedesimandosi negli utenti e nelle loro esigenze, mettendo da parte le ipotesi per ottenere intuizioni preziose.
- 2) **Definire:** Sintetizzare le osservazioni per definire i problemi di base, forgiando una definizione del problema per guidare l'ideazione e lo sviluppo delle soluzioni.
- 3) **Ideare:** Generare idee creative pensando fuori dagli schemi, esplorando prospettive alternative e utilizzando varie tecniche di ideazione.
- 4) **Prototipare:** sperimentare e reiterare per identificare le soluzioni migliori, abbracciando la consuetudine di imparare dai fallimenti e cercando di ottenere feedback per perfezionare i prototipi.
- 5) **Testare:** Raccogliere il feedback delle parti interessate per perfezionare e migliorare i prototipi, garantendo che le soluzioni affrontino efficacemente i problemi identificati.

Il Design Thinking nel settore del turismo

Il design thinking nel turismo prevede l'applicazione di un approccio incentrato sull'uomo all'innovazione e alla risoluzione dei problemi nel settore turistico, consentendo alle organizzazioni

turistiche di sviluppare soluzioni adatte alle esigenze e alle preferenze dei viaggiatori, a beneficio delle comunità di destinazione e degli stakeholder.

Il design thinking enfatizza l'empatia, la creatività e la prototipazione iterativa per sviluppare soluzioni che soddisfino le esigenze e i desideri dei viaggiatori, delle comunità di destinazione e degli altri stakeholder.

Grazie all'empatia con gli utenti, alla definizione dei problemi, all'ideazione di soluzioni creative, alla prototipazione e alla sperimentazione iterativa, il design thinking può guidare il cambiamento positivo e l'innovazione nell'industria del turismo.

Creatività nello sviluppo di progetti turistici

- 1) **Esperienze uniche:** I progetti turistici mirano a creare esperienze indimenticabili e uniche per i viaggiatori attraverso concetti e attività innovative.
- 2) **Branding della destinazione:** La creatività nello sviluppo di progetti turistici rafforza il branding della destinazione mettendo in evidenza le sue peculiarità e le sue attrazioni uniche per attirare i visitatori.
- 3) **Coinvolgimento della comunità:** Il coinvolgimento delle comunità locali garantisce che i progetti turistici siano culturalmente autentici e socialmente responsabili, arricchendo l'esperienza dei visitatori.
- 4) **Sostenibilità e innovazione:** La creatività guida il turismo sostenibile ispirando soluzioni innovative alle sfide ambientali e sociali nell'ambito dello sviluppo dei progetti.
- 5) **Collaborazione e partnership:** Gli sforzi di collaborazione tra le parti interessate favoriscono la creatività e guidano lo sviluppo di progetti turistici attraverso la condivisione di competenze e risorse.
- 6) **Integrazione tecnologica:** La tecnologia migliora la creatività dei progetti turistici consentendo ai visitatori di vivere esperienze coinvolgenti e di raccontare storie digitali.

Salvaguardia culturale e interazione con il patrimonio: La creatività preserva il patrimonio culturale presentandolo in modo innovativo e coinvolgente, favorendo l'apprezzamento e la comprensione da parte dei visitatori.

Lezione 4: Tecnologie digitali e trasformazione digitale nel turismo

Questa lezione esamina come gli strumenti digitali stiano rivoluzionando l'industria del turismo. Dai sistemi di prenotazione online alle esperienze personalizzate e al marketing innovativo, la trasformazione digitale ha rimodellato il modo in cui le aziende operano e i viaggiatori pianificano i

loro viaggi. Questo argomento esplora le opportunità, le sfide e le strategie per sfruttare le tecnologie digitali per migliorare la competitività e la sostenibilità del turismo.

Introduzione alla trasformazione digitale nel turismo

La trasformazione digitale nel turismo implica l'integrazione delle tecnologie digitali nel settore, cambiando radicalmente il modo in cui le aziende operano e il modo in cui i viaggiatori si avvicinano ai prodotti e ai servizi turistici.

3.4. Figura

Le tendenze della trasformazione digitale nel settore dell'ospitalità e del turismo



Note: <https://10xds.com/blog/digital-trends-for-hospitality-tourism/>

- Strumenti digitali per i sistemi di prenotazione

Le piattaforme di prenotazione online sono sistemi basati sul web che permettono agli utenti di prenotare alloggi, trasporti, tour e altri servizi legati al viaggio online. Queste piattaforme offrono ai viaggiatori un modo comodo ed efficiente per pianificare e prenotare i loro viaggi da qualsiasi luogo con una connessione a Internet. I sistemi di prenotazione digitale hanno trasformato il settore turistico offrendo prenotazioni in tempo reale, confronto dei prezzi e maggiore trasparenza.

Per le aziende, queste piattaforme rappresentano un modo economico per raggiungere un pubblico globale, aumentare le prenotazioni e semplificare le operazioni. Offrono inoltre strumenti per la gestione dell'inventario, l'ottimizzazione dei prezzi e la gestione delle relazioni con i clienti.

Per i clienti, le piattaforme di prenotazione online offrono convenienza, flessibilità e un'ampia gamma di opzioni tra cui scegliere. Possono ricercare facilmente le destinazioni, visualizzare foto e descrizioni, leggere le recensioni di altri viaggiatori ed effettuare pagamenti sicuri online.

Esperienze personalizzate per i clienti grazie all'analisi dei dati

Nel settore del turismo, l'analisi dei dati svolge un ruolo fondamentale nella definizione di strategie di marketing personalizzate e di servizi su misura per soddisfare le diverse esigenze dei viaggiatori.

Le aziende possono ottenere preziose informazioni sulle preferenze dei consumatori e sulle tendenze del mercato analizzando ampie serie di dati come i dati demografici dei clienti, i comportamenti di prenotazione, le interazioni sul sito web, il coinvolgimento sui social media e i feedback.

Utilizzando tecniche di analisi avanzate come l'apprendimento automatico e la modellazione predittiva, le aziende possono estrarre informazioni utili da questo patrimonio di informazioni e creare campagne di marketing mirate, personalizzare le offerte e migliorare la soddisfazione dei clienti, la loro fedeltà e le segnalazioni positive.

Tecniche di marketing innovative.

Il marketing turistico si riferisce alla pratica di promuovere destinazioni, attività ricreative, viaggi e servizi turistici ai potenziali visitatori. Comprende la pubblicità, le pubbliche relazioni e altre attività promozionali volte ad attirare i turisti in una particolare località o destinazione.

-Realtà aumentata (AR) e realtà virtuale (VR): Queste tecnologie offrono esperienze immersive, consentendo ai viaggiatori di esplorare virtualmente le destinazioni e le strutture ricettive, stimolando l'interesse e le prenotazioni.

-Social Media e Influencer Marketing: Utilizzando i social media, le aziende entrano in contatto con il pubblico attraverso contenuti coinvolgenti e partnership con influencer, amplificando la portata del marchio e il coinvolgimento.

-Misurare l'efficacia del marketing: Utilizzando metriche come il traffico del sito web, i tassi di coinvolgimento e i tassi di conversione, le aziende valutano le prestazioni dei loro sforzi di marketing per affinare le strategie e migliorare i risultati.

Impatto sulle operazioni commerciali

L'industria del turismo ha subito un forte impatto dalla trasformazione digitale, che ha portato a cambiamenti significativi nel modo in cui le aziende operano e si relazionano con i clienti.

I metodi tradizionali di gestione delle prenotazioni e delle interazioni con i clienti hanno lasciato il posto a piattaforme di prenotazione online che offrono esperienze senza soluzione di continuità ai viaggiatori.

Anche il servizio clienti si è spostato su canali digitali, come e-mail, chatbot e social media, offrendo un'assistenza 24 ore su 24 e una maggiore accessibilità.

Il marketing digitale è diventato onnipresente: le aziende utilizzano i social media, la SEO e la pubblicità online mirata per raggiungere efficacemente il proprio pubblico.

Sebbene l'adozione delle tecnologie digitali comporti delle sfide, come gli investimenti in infrastrutture e la sicurezza informatica, le opportunità di innovazione sono vaste.

L'analisi dei dati consente alle aziende di comprendere le preferenze dei clienti e di adattare le proprie strategie di conseguenza, mentre la tecnologia mobile e i servizi di geolocalizzazione aprono nuove possibilità di esperienze personalizzate.

Per rimanere competitive nell'era digitale, le aziende turistiche devono abbracciare l'innovazione digitale.

Riferimenti

- 10 business sustainability trends for 2024 | TechTarget. (sem data). Sustainability and ESG. Obtido 23 de fevereiro de 2024, de <https://www.techtarget.com/sustainability/feature/Business-sustainability-trends>
- 6 Sustainable Travel Trends for 2023—Ethical Tourism Tips. (2023, fevereiro 26). <https://www.unsustainablemagazine.com/sustainable-travel-trends/>
- 9 Sustainability Trends Shaping Our Collective Future. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de <https://pebblemag.com/sustainability-trends/>
- Circular economy action plan—European Commission. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy-action-plan_en
- Circular economy: Definition, importance and benefits. (2023, maio 24). Topics | European Parliament. <https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20151201STO05603/circular-economy-definition-importance-and-benefits>
- Circular Economy: Integrating Circular Economy Principles in Tourism. (n.d.). www.unwto.org. <https://www.unwto.org/sustainable-development/circular-economy>
- DICKINSON, J. What is Slow Tourism? The next big hospitality trend. Disponível em: <<https://hospitalityinsights.ehl.edu/what-slow-tourism>>.
- ESG (Environmental, Social, & Governance). (sem data). Corporate Finance Institute. Obtido 23 de fevereiro de 2024, de <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/esg/esg-environmental-social-governance/>
- Fashion for the Earth—EARTHDAY.ORG. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de <https://www.earthday.org/campaign/sustainable-fashion/>
- FutureLearn. (2021, outubro 21). What is sustainable tourism and why is it important? FutureLearn. <https://www.futurelearn.com/info/blog/what-is-sustainable-tourism>

- Global Sustainability Trends for 2024—According to 42 experts! | GreenMatch. (sem data). GreenMatch.Co.Uk. Obtido 23 de fevereiro de 2024, de <https://www.greenmatch.co.uk/blog/sustainability-trends>
- Green buildings—European Union. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de https://climate-pact.europa.eu/priority-topics/green-buildings_en
- Home | Sustainable Development. (sem data). Obtido 5 de março de 2024, de <https://sdgs.un.org/>
- Home—The UN Alliance for Sustainable Fashion. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de <https://unfashionalliance.org/>
- Iberdrola. (2019, October 9). How To Reduce Your Plastic Consumption. Iberdrola; Iberdrola. <https://www.iberdrola.com/sustainability/how-to-reduce-plastic-use>
- LinkedIn. (sem data). Obtido 5 de março de 2024, de <https://www.linkedin.com/pulse/influential-role-tourism-stakeholders-industry-saloni-bansal-NATIONS, U. Sustainable Gastronomy Day. Disponível em: https://www.un.org/en/observances/sustainable-gastronomy-day .>
- Packaging waste—European Commission. (2023, junho 8). https://environment.ec.europa.eu/topics/waste-and-recycling/packaging-waste_en
- ariel. (2018, março 20). What is Sustainable Tourism? GSTC. <https://www.gstccouncil.org/what-is-sustainable-tourism/>
- Renewable Energy | Department of Energy. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de <https://www.energy.gov/eere/renewable-energy>
- Revfine.com. (2022, March 14). Slow Tourism: What It Is, Its Importance, and Examples. Revfine.com. <https://www.revfine.com/slow-tourism/>
- Sustainability trends: 5 issues to watch in 2024—IBM Blog. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de <https://www.ibm.com/blog/sustainability-trends/>
- Sustainable agriculture—European Commission. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de https://commission.europa.eu/food-farming-fisheries/sustainable-agriculture_en
- Sustainable Development | International Institute for Sustainable Development. (sem data). Obtido 5 de março de 2024, de <https://www.iisd.org/mission-and-goals/sustainable-development>
- Sustainable development | UN Tourism. (sem data). Obtido 5 de março de 2024, de <https://www.unwto.org/sustainable-development>
- Sustainable Development Goals. (sem data). UNDP. Obtido 5 de março de 2024, de <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>



- Sustainable tourism | Department of Economic and Social Affairs. (sem data). Obtido 5 de março de 2024, de <https://sdgs.un.org/topics/sustainable-tourism>
- Sustainable Tourism Trends and Priorities 2023. (2023, janeiro 20). <https://sustainability-leaders.com/sustainable-tourism-trends-and-priorities-2023/>
- Sustainable tourism. (sem data). Obtido 5 de março de 2024, de <http://www.greentourism.eu/en/Post/Name/SustainableTourism>
- Sustainable—European Commission. (sem data). Obtido 5 de março de 2024, de https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/tourism/eu-funding-and-businesses/funded-projects/sustainable_en
- Texts adopted - Non-objection to an implementing measure: Ecodesign requirements for energy-related products - Tuesday, 9 February 2021. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0033_EN.html
- Texts adopted—European Skills Agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience—Thursday, 11 February 2021. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0051_EN.html
- Texts adopted—New Circular Economy Action Plan—Wednesday, 10 February 2021. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0040_EN.html
- THE 17 GOALS | Sustainable Development. (sem data). Obtido 5 de março de 2024, de <https://sdgs.un.org/goals>
- Turker, N., Alaeddinoglu, F., & Can, A. (2016, julho 13). The Role of Stakeholders in Sustainable Tourism Development in Safranbolu, Turkey.
- What is community based tourism? (n.d.). [Www.responsibletravel.com. https://www.responsibletravel.com/holidays/community-based-tourism/travel-guide#:~:text=Community%2Dbased%20tourism%20is%20tourism](https://www.responsibletravel.com/holidays/community-based-tourism/travel-guide#:~:text=Community%2Dbased%20tourism%20is%20tourism)
- What is renewable energy? | United Nations. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de <https://www.un.org/en/climatechange/what-is-renewable-energy>
- (1) The Ultimate Guide to Sustainable Tourism: 10 Principles for a Greener Future | LinkedIn. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de <https://www.linkedin.com/pulse/ultimate-guide-sustainable-tourism-10-principles/>
- (3) Global Sustainable Tourism Council (GSTC): Visão geral | LinkedIn. (sem data). Obtido 8 de março de 2024, de <https://www.linkedin.com/company/gstc/>

- (4) Green Tourism and its Example | LinkedIn. (sem data). Obtido 22 de março de 2024, de <https://www.linkedin.com/pulse/green-tourism-its-example-iqbal-uddin-abbasi/>
- 6 Sustainable Travel Trends for 2023—Ethical Tourism Tips. (2023, fevereiro 26). <https://www.unsustainablemagazine.com/sustainable-travel-trends/>
- Bien, A. (sem data). GSTC Criteria. GSTC. Obtido 8 de março de 2024, de <https://www.gstccouncil.org/gstc-criteria/>
- Centre, U. W. H. (sem data). Sustainable Tourism Toolkit. UNESCO World Heritage Centre. Obtido 23 de fevereiro de 2024, de <https://whc.unesco.org/en/sustainabletourismtoolkit/>
- Como promover o turismo sustentável minimizando os impactos negativos? (sem data). Obtido 8 de março de 2024, de <https://www.linkedin.com/advice/3/how-can-you-promote-sustainable-tourism-while-minimizing-6amce>
- DocsRoom—European Commission. (sem data). Obtido 8 de março de 2024, de <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/15849>
- Ecotourism and Sustainable Tourism | GSTC. (sem data). Obtido 22 de março de 2024, de <https://www.gstccouncil.org/ecotourism/>
- Ecotourism vs. Sustainable Tourism – Integra LLC. (sem data). Obtido 22 de março de 2024, de <https://www.integrallc.com/ecotourism-vs-sustainable-tourism/>
- FutureLearn. (2021, outubro 21). What is sustainable tourism and why is it important? FutureLearn. <https://www.futurelearn.com/info/blog/what-is-sustainable-tourism>
- Global Sustainable Tourism Council (GSTC) | One Planet network. (sem data). Obtido 8 de março de 2024, de <https://www.oneplanetnetwork.org/organisations/global-sustainable-tourism-council-gstc>
- GSTC - Global Sustainable Tourism Council. (sem data). Obtido 8 de março de 2024, de <https://business.turismodeportugal.pt/pt/crescer/sustentabilidade/Paginas/global-sustainable-tourism-council.aspx>
- Hocking, T. (sem data). About GSTC. GSTC. Obtido 8 de março de 2024, de <https://www.gstccouncil.org/about/>
- Home | Sustainable Development. (sem data). Obtido 5 de março de 2024, de <https://sdgs.un.org/>
- How to use the 17 SDGs in tourism | Northflash. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de <https://northflash.com/how-to-use-the-17-sdgs-in-tourism/>

- Indicators—European Commission. (sem data). Obtido 8 de março de 2024, de https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/tourism/eu-funding-and-businesses/funded-projects/sustainable/indicators_en
- Is it possible to be a 'sustainable tourist'? 12 ways to make a positive impact on your travels | UN News. (sem data). Obtido 8 de março de 2024, de <https://news.un.org/en/story/2022/10/1129247>
- Jill. (2021, agosto 30). The three pillars of sustainability in tourism. Jill on Journey. <https://jillonjourney.com/the-three-pillars-of-sustainability-in-tourism/>
- LinkedIn. (sem data). Obtido 5 de março de 2024, de <https://www.linkedin.com/pulse/influential-role-tourism-stakeholders-industry-saloni-bansal->
- Martin. (sem data). Communications materials. United Nations SustainableDevelopment. Obtido 23 de fevereiro de 2024, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>
- Moses, J. (sem data-a). GSTC Destination Criteria. GSTC. Obtido 8 de março de 2024, de <https://www.gstccouncil.org/gstc-criteria/gstc-destination-criteria/>
- Moses, J. (sem data-b). Roadmap for Sustainable Destinations. GSTC. Obtido 8 de março de 2024, de <https://www.gstccouncil.org/for-destinations/destinations-program/>
- New interest in sustainability and destination marketing strategies. (sem data). Obtido 8 de março de 2024, de <https://www.thetourismspace.com/blog/new-interest-sustainability-affects-destination-marketing-strategies>
- Noronha, A. (2020, julho 7). What Differentiates Eco, Sustainable, And Green Tourism? Travel.Earth. <https://travel.earth/difference-between-eco-sustainable-and-green-tourism/>
- Seraphin, H., & Gowreesunkar, V. G. B. (2021). Tourism: How to achieve the sustainable development goals? *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 13(1), 3–8. <https://doi.org/10.1108/WHATT-08-2020-0086>
- Sustainable Development | International Institute for Sustainable Development. (sem data). Obtido 5 de março de 2024, de <https://www.iisd.org/mission-and-goals/sustainable-development>
- Sustainable development | UN Tourism. (sem data). Obtido 5 de março de 2024, de <https://www.unwto.org/sustainable-development>
- Sustainable Development Goals. (sem data). UNDP. Obtido 5 de março de 2024, de <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>

- Sustainable tourism | Department of Economic and Social Affairs. (sem data). Obtido 5 de março de 2024, de <https://sdgs.un.org/topics/sustainable-tourism>
- Sustainable Tourism Trends and Priorities 2023. (2023, janeiro 20). <https://sustainability-leaders.com/sustainable-tourism-trends-and-priorities-2023/>
- Sustainable tourism. (sem data). Obtido 5 de março de 2024, de <http://www.greentourism.eu/en/Post/Name/SustainableTourism>
- Sustainable—European Commission. (sem data). Obtido 5 de março de 2024, de https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/tourism/eu-funding-and-businesses/funded-projects/sustainable_en
- THE 17 GOALS | Sustainable Development. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de <https://sdgs.un.org/goals>
- The Differences Between Green Tourism Ecotourism And Sustainable Tourism. (2019, janeiro 28). Culture Trip. <https://theculturetrip.com/north-america/usa/articles/what-is-the-difference-between-green-eco-and-sustainable-tourism>
- The European Tourism Indicator System (ETIS) and Accessible Tourism Awards 2016. (sem data). ENAT. Obtido 8 de março de 2024, de <https://www.accessibletourism.org/?i=enat.en.events.1938>
- The Three Pillars of Sustainable Tourism – Path Destination Management. (sem data). Obtido 22 de março de 2024, de <https://pathdmc.com/the-three-pillars-of-sustainable-tourism/>
- Tourism & Sustainable Development Goals – Tourism for SDGs. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de <https://tourism4sdgs.org/tourism-for-sdgs/tourism-and-sdgs/>
- Tourism and the Sustainable Development Goals—Journey to 2030. (sem data). UNDP. Obtido 23 de fevereiro de 2024, de <https://www.undp.org/publications/tourism-and-sustainable-development-goals-journey-2030>
- Tourism for SDGs – Welcome To The Tourism For SDGs Platform! (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de <https://tourism4sdgs.org/>
- Tourism in 2030 Agenda. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de <https://www.unwto.org/tourism-in-2030-agenda>
- Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development | Department of Economic and Social Affairs. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- TravelBI by Turismo de Portugal—ETIS - European Tourism System of Indicators for Sustainable Management at Destination Level | 2016. (sem data). Obtido 8 de março de 2024, de

<https://travelbi.turismodeportugal.pt/sustentabilidade/etis-european-tourism-system-of-indicators-for-sustainable-management-at-destination-level-2016/>

(5) Data Analytics in Tourism and Hospitality: Enhancing Travel Experiences and Business Operations | LinkedIn. (sem data). Obtido 25 de março de 2024, de <https://www.linkedin.com/pulse/data-analytics-tourism-hospitality-enhancing-travel-business-kekare-klw9f/>

(4) Creativity and innovation in Tourism -2021 | LinkedIn. (sem data). Obtido 22 de março de 2024, de <https://www.linkedin.com/pulse/creativity-innovation-tourism-2021-sophie-maulevrier/>

(4) Using design thinking to improve the travel customer experience | LinkedIn. (sem data). Obtido 22 de março de 2024, de <https://www.linkedin.com/pulse/using-design-thinking-improve-travel-customer-babajide-olowo-okere/>

Bascavusoglu-Moreau, E., Kopera, S., & Wszendybył-Skulska, E. (2013). The Role of Creativity in Development of Innovation in Tourism. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 9(1), Artigo 1. <https://doi.org/10.7341/2013911>

Creativity and Innovation: A call for people to explore these qualities | UNESCO. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de <https://www.unesco.org/en/articles/creativity-and-innovation-call-people-explore-these-qualities>

Dam, R. F. (2023, outubro 16). The 5 Stages in the Design Thinking Process. The Interaction Design Foundation. <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process>

Design thinking and tourism. (sem data). Obtido 22 de março de 2024, de <https://www.thetourismcolab.com.au/post/design-thinking-and-tourism>

Editor, N. (2021, abril 21). Using creativity and innovation to make the world better. United Nations Western Europe. <https://unric.org/en/using-creativity-and-innovation-to-make-the-world-better/>

How «design thinking» can lead to a more sustainable world | World Economic Forum. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de <https://www.weforum.org/agenda/2023/07/design-thinking-sustainable-world/>

Introducing Creative Tourism: What is this and why is it valuable for community empowerment. (sem data). UNDP. Obtido 22 de março de 2024, de <https://www.undp.org/kyrgyzstan/stories/introducing-creative-tourism-what-and-why-it-valuable-community-empowerment>

The Power of Innovation and Design Thinking in Implementing the 2030 Agenda for Sustainable Development | UNSSC | United Nations System Staff College. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de <https://www.unssc.org/news-and-insights/blog/power-innovation-and-design-thinking-implementing-2030-agenda-sustainable>

Transforming Tourism with Design Thinking | Digital Tourism Think Tank. (sem data). Obtido 22 de março de 2024, de <https://www.thinkdigital.travel//opinion/transforming-tourism-with-design-thinking>

What is Design Thinking? — Updated 2024. (sem data). The Interaction Design Foundation. Obtido 23 de fevereiro de 2024, de <https://www.interaction-design.org/literature/topics/design-thinking>

(5) Data Analytics in Tourism: Leveraging Insights for Personalized Experiences | LinkedIn. (sem data-a). Obtido 25 de março de 2024, de <https://www.linkedin.com/pulse/data-analytics-tourism-leveraging-insights-experiences-kamal-puri-zqvwf/>

(5) Data Analytics in Tourism: Leveraging Insights for Personalized Experiences | LinkedIn. (sem data-b). Obtido 25 de março de 2024, de <https://www.linkedin.com/pulse/data-analytics-tourism-leveraging-insights-experiences-kamal-puri-zqvwf/>

A ten-year review analysis of the impact of digitization on tourism development (2012–2022) | Humanities and Social Sciences Communications. (sem data). Obtido 25 de março de 2024, de <https://www.nature.com/articles/s41599-023-02150-7>

admin. (2023, maio 19). Data Analytics and Personalization in the Travel Industry. Technology Innovators Magazine. <https://www.technology-innovators.com/data-analytics-and-personalization-in-the-travel-industry/>

Data analytics in travel industry: A 2024 guide. (sem data). Obtido 25 de março de 2024, de <https://atlan.com/data-analytics-in-travel-industry/>

Digital Transformation | UN Tourism. (sem data). Obtido 25 de março de 2024, de <https://www.unwto.org/digital-transformation>

Digital Transformation: A Competitive Edge in Tourism & Hospitality. (sem data). Obtido 25 de março de 2024, de <https://hospitalityinsights.ehl.edu/digital-transformation-competitive-edge-tourism-hospitality>

Digital transformation and the new combinations in tourism: A systematic literature review—Ives Gutierrez, João J Ferreira, Paula O Fernandes, 2023. (sem data). Obtido 25 de março de 2024, de



<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/14673584231198414?icid=int.sj-full-text.citing-articles.3>

Digital transition of tourism—European Commission. (sem data). Obtido 25 de março de 2024, de https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/tourism/eu-tourism-transition/digital-transition-tourism_en

Global Tourism Economy Forum—How digitalisation is revolutionising the travel industry. (sem data). Obtido 25 de março de 2024, de <https://www.bbc.com/storyworks/travel/the-new-tourism-trend/technology-redefine-tourism-industry>

Gutierriz, I., Ferreira, J. J., & Fernandes, P. O. (2023). Digital transformation and the new combinations in tourism: A systematic literature review. *Tourism and Hospitality Research*, 14673584231198414. <https://doi.org/10.1177/14673584231198414>

Innovative Marketing: 7 Strategies and What To Learn from Them. (sem data). Obtido 25 de março de 2024, de <https://mediatool.com/blog/innovative-marketing>

Jiang, C., & Phoong, S. W. (2023). A ten-year review analysis of the impact of digitization on tourism development (2012–2022). *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1–16. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02150-7>

LinkedIn. (sem data). Obtido 25 de março de 2024, de <https://www.linkedin.com/pulse/digital-transformation-tourism-industry-roberto-fraga-mart%C3%ADnez/>

Said, S. (2023). The Role of Artificial Intelligence (AI) and Data Analytics in Enhancing Guest Personalization in Hospitality. *Journal of Modern Hospitality*, 2, 1–13. <https://doi.org/10.47941/jmh.1556>

Top 15 Tourism Marketing Strategies for 2024—Play Media. (sem data). Obtido 25 de março de 2024, de <https://play-media.org/tourism-marketing-strategies/>

3.2 Modulo 2: Lavorare con HyPro4ST Corso di formazione online per responsabili di progetti ibridi sostenibili

Lezione 1: Introduzione al corso di formazione online HyPro4St

3.2.1 Il Progetto HyPro4ST

HyPro4ST - Sustainable Tourism Innovation Through Hybrid Project Management (Innovazione del turismo sostenibile attraverso la gestione di progetti ibridi) mira ad accrescere le competenze di project management, digitali, ecologiche, imprenditoriali e creative dei project manager attuali e aspiranti nel settore del turismo sostenibile. Punta inoltre a potenziare le competenze dei formatori nel settore della formazione professionale e dell'istruzione superiore in materia di metodi avanzati sostenibili, digitali, di gestione dei progetti, imprenditoriali ed educativi, attraverso la progettazione, lo sviluppo e l'erogazione di corsi di formazione professionale modulari e basati su micro-Learning in materia di gestione di progetti sostenibili e ibridi, nonché di soft skills trasversali, rispondendo direttamente alle esigenze del mercato del lavoro.

Il progetto HyPro4ST definisce un approccio olistico, ibrido e integrato all'offerta di soluzioni formative relative allo sviluppo sostenibile del settore turistico, che:

- Affronta la necessità di rivedere le qualifiche esistenti dei professionisti del turismo.
- Propone di arricchire le qualifiche esistenti dei professionisti del turismo introducendo l'uso del pensiero e delle competenze innovative attraverso la promozione di un'istruzione e di una formazione professionale di alta qualità.
- Integra il Project Management, la sostenibilità, la tecnologia digitale, la creatività e le competenze imprenditoriali nei curricula proposti per l'istruzione superiore e professionale per il settore turistico.

3.2.2 Il corso di formazione online HyPro4ST (VOOC)

Scopo del corso di formazione online HyPro4ST

Il corso di formazione HyPro4ST, sviluppato come Vocational Open Online Course (VOOC), risponde alle esigenze degli attuali e futuri project manager del settore turistico in tutta Europa. Si rivolge a tutti coloro che vogliono riqualificarsi e diventare Project manager ibridi, Green e informatizzati, con una mentalità imprenditoriale, al servizio della trasformazione del settore turistico in un'industria sostenibile e capace di resilienza.

L'obiettivo finale è quello di fornire ai beneficiari le conoscenze, le competenze e le attitudini descritte nel nuovo profilo [professionale "Manager di progetti ibridi sostenibili per il settore del turismo sostenibile"](#) e di supportarli nell'ottenimento della certificazione attraverso lo schema di certificazione HyPro4ST.

In particolare, il corso di formazione si rivolge ai seguenti gruppi target:

- Project Manager che operano nell'industria del turismo;
- Vari professionisti del settore turistico, quali responsabili di agenzie di viaggio, destination manager, organizzatori di tour, consulenti di viaggio, responsabili di tour operator, CSR Manager, responsabili di eventi.
- Altri professionisti che lavorano nei seguenti sottosectori dell'industria turistica: attività di alloggio e ristorazione, attività creative e di intrattenimento, attività amministrative e di supporto agli uffici e altre attività di supporto alle imprese.
- Studenti;
- Operatori nel campo del project management tradizionale e agile attivi nel settore del turismo sostenibile.

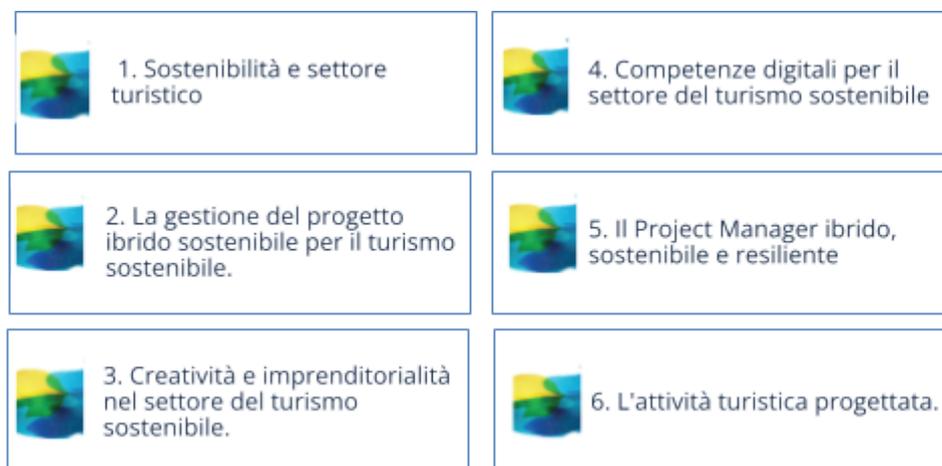
Inoltre, può essere utilizzato dai gruppi target che seguono allo scopo di migliorare le proprie competenze e per favorire l'offerta di istruzione e formazione professionale e di istruzione superiore per l'industria del turismo sostenibile;

- Formatori ed educatori dell'istruzione superiore e professionale;
- Organizzazioni di istruzione superiore e IFP;
- Accademie, IFP e personale di formazione/insegnamento delle imprese;
- Associazioni, PMI e microimprese che operano nel settore del turismo sostenibile;

Il corso di formazione online HyPro4ST è composto da sei (6) moduli:

3.5. Figura

I 6 moduli del corso di formazione online HyPro4ST



Ciascuno dei 6 moduli sarà presentato e valutato separatamente, per dare ai partecipanti la possibilità di acquisire maggiori conoscenze solo nelle aree che ritengono più interessanti. Per ottenere il Certificato finale di Project Manager per il Turismo Sostenibile Ibrido, i candidati devono superare con successo tutti e 6 i moduli del corso. Ogni modulo comprende 20 ore di lavoro obbligatorio, suddivise in lezioni e 10 ore di materiale di lettura addizionale e altre attività per i corsisti.

Il corso di formazione HyPro4ST viene impartito in un ambiente virtuale, attraverso una piattaforma online, l'HyPRO4ST Virtual Learning Hub, con le seguenti caratteristiche:

Durata: Autogestito

Impegno stimato:

- Per modulo: 30 ore per modulo (1 ECTS/ 1 micro credenziale per modulo) (1 ora: 45 minuti di formazione)
- Complessivamente: 180 ore (tutti e 6 i moduli) - 6 ECTS

Elementi costitutivi del corso:

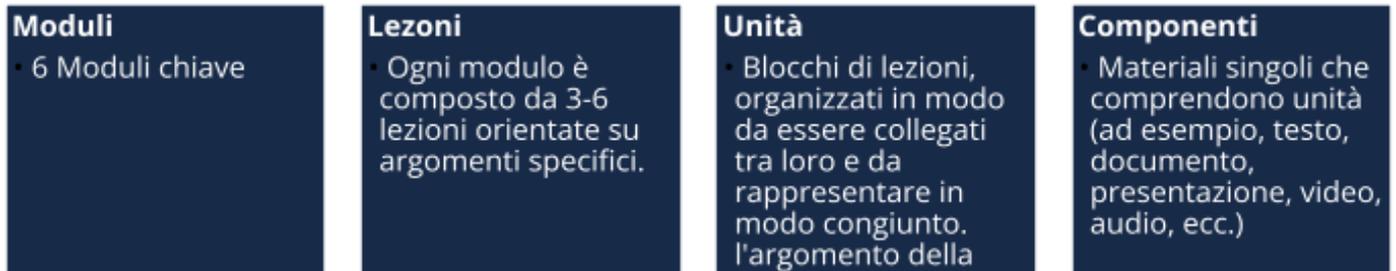
- I moduli sono elementi fondamentali del corso HyPro4ST.
- Ogni modulo può essere considerato come un "sotto-corso" separato contenente diverse lezioni.
- Per ogni modulo è possibile sostenere valutazioni separate, al fine di ottenere la certificazione di frequenza per un particolare modulo.

Elementi costitutivi di ogni modulo:

- Ogni modulo contiene 3-6 lezioni
- Le lezioni rappresentano solitamente un argomento importante per il corso. Una lezione contiene una o più unità.
- Le unità del corso sono parti di una lezione che gli studenti visualizzano come singole pagine. Un'unità contiene uno o più componenti.
- I contenuti del corso sono elementi all'interno delle unità che comprendono il contenuto effettivo del corso in diverse forme, ad esempio testo, documenti, video, streaming audio, collegamenti ipertestuali, ecc.

3.6. Figura

La struttura del Corso online HyPro4ST



Strategie e metodologie didattiche impiegate

Le strategie e le metodologie didattiche utilizzate per lo sviluppo dei materiali didattici del corso di formazione HyPro4ST sono:

- Approcci di apprendimento coerenti;
- Approccio metodologico incentrato sullo studente;
- Apprendimento auto-diretto e auto-impostato;
- Apprendimento esperienziale;
- Apprendimento basato su progetti;
- Micro apprendimento e contenuti interattivi;
- Forum di discussione.

Il contenuto didattico del corso di formazione online HyPro4ST

Modulo 1: Sostenibilità e il settore turistico

Lo scopo di questo modulo è garantire che i project manager comprendano i concetti di sostenibilità nel turismo, economia rigenerativa e distributiva e siano in grado di implementare piani strategici focalizzati sulla gestione della sostenibilità in linea con gli standard europei e internazionali.

Comprende le seguenti quattro (4) lezioni:

- Lezione 1: Sostenibilità: la conoscenza è fondamentale
- Lezione 2: Sostenibilità: come concretizzare i 17 SDG
- Lezione 3: Le politiche europee in materia di sostenibilità
- Lezione 4: Standard europei e internazionali in materia di sostenibilità

Modulo 2: Project Management ibrido per il turismo sostenibile

Lo scopo di questo modulo è quello di consentire ai professionisti del turismo di diventare Project Manager di progetti ibridi sostenibili, colmando il divario tra la gestione tradizionale e quella agile dei progetti adattandola ai requisiti specifici del turismo sostenibile. Preparando i Project Manager a pianificare, eseguire e gestire al meglio progetti ibridi sostenibili in un panorama progettuale complesso e incerto, si auspica che essi non solo raggiungano i loro obiettivi, ma contribuiscano anche positivamente agli aspetti ambientali e socio-culturali.

Comprende le seguenti sei (6) lezioni:

- Lezione 1: La gestione dei progetti nell'industria del turismo sostenibile
- Lezione 2: Approcci alla gestione dei progetti
- Lezione 3: Quadri e metodologie di gestione del progetto
- Lezione 4: Avvio di un progetto ibrido
- Lezione 5: Pianificazione di un progetto ibrido
- Lezione 6: Esecuzione, monitoraggio, controllo e chiusura di un progetto ibrido

Modulo 3: Creatività e imprenditorialità nel settore del turismo sostenibile

Lo scopo di questo modulo è garantire ai project manager e/o agli imprenditori la comprensione dei concetti, dei principi, delle pratiche e dei processi di creatività, innovazione e design thinking e il loro utilizzo nel settore del turismo sostenibile.

- Lezione 1: Creatività e innovazione
- Lezione 2: Concetti essenziali del design thinking
- Lezione 3: Spirito imprenditoriale e avvio della tua attività
- Lezione 4: Capacità imprenditoriali

Modulo 4: competenze digitali per il settore del turismo sostenibile

Lo scopo di questo modulo è quello di dotare i responsabili dei progetti delle competenze e degli strumenti digitali necessari nel settore del turismo sostenibile al fine di migliorare le loro capacità e competenze nell'uso di nuove tecnologie digitali, sfruttare gli strumenti digitali previsti per prendere decisioni e giustificarle, individuare le esigenze e definire una strategia digitale adeguata per i progetti che gestiscono sulla base di dati digitali, creare contenuti digitali adeguati in un breve periodo di tempo e avere una chiara comprensione del potenziale impatto delle tecnologie nuove ed emergenti e degli strumenti digitali sul loro lavoro e sui loro progetti.

- Lezione 1: Tecnologie dell'informazione e della comunicazione per la gestione dei progetti
- Lezione 2: Gestione dei progetti nell'era digitale
- Lezione 3: Analisi dei dati nella gestione dei progetti
- Lezione 4: Gestione digitale dei progetti
- Lezione 5: Creare e gestire contenuti digitali
- Lezione 6: L'impatto delle nuove e emergenti tecnologie sulla gestione dei progetti

Modulo 5: Il project manager ibrido sostenibile e resiliente

Lo scopo di questo modulo è quello di creare project manager che non siano solo esperti negli aspetti tecnici della gestione di progetti ibridi, ma che siano anche leader a tutto tondo in grado di guidare i progetti con resilienza, empatia, adattabilità e un'enfasi sulla diversità e l'inclusione negli ambienti di lavoro dinamici e in rapida evoluzione del settore del turismo sostenibile.

- Lezione 1: Il leader agile;
- Lezione 2: Il Project Manager emotivamente preparato;
- Lezione 3: Comunicare efficacemente come Project Manager;
- Lezione 4: Abbracciare la complessità, l'adattabilità e la resilienza;
- Lezione 5: Promuovere la diversità, l'equità e l'inclusione nei team di progetto;
- Lezione 6: Diventare un apprendista indipendente per tutta la vita.

Modulo 6: Il business del turismo progettato

Lo scopo di questo modulo è quello di fornire ai partecipanti conoscenze sulla progettualità nel turismo, abilità per implementare processi orientati al progetto nell'organizzazione e competenze per comprendere la complessità dello sviluppo e della gestione del PMO all'interno della struttura organizzativa esistente.

- Lezione 1: Cos'è l'organizzazione a progetto?
- Lezione 2: Punti di forza e di debolezza di un'organizzazione a progetto
- Lezione 3: Creare un ufficio di gestione del progetto (PMO) (4 ore)
- Lezione 4: Trasformazione del business verso strutture progettuali - Il processo di gestione del cambiamento
- Lezione 5: Proiettare le organizzazioni turistiche: quando, come e perché?

3.2.3 Centro di apprendimento virtuale HyPro4ST

Il Virtual Learning Hub ospita sia il materiale formativo della Guida pratica di HyPro4ST sia il Corso di formazione online, rivolto rispettivamente a professionisti, operatori e studenti del settore turistico e a formatori dell'istruzione e della formazione superiore. Serve per l'insegnamento del Corso di formazione online e per la parte asincrona della consegna della Guida pratica.

Lezione 2: Comprendere la gestione di progetti ibridi ecosostenibili

3.2.4 L'importanza del Project Management per l'industria del turismo sostenibile

L'importanza del turismo sostenibile ha ricevuto un crescente riconoscimento negli ultimi anni, evidenziando il potenziale del turismo come forza positiva a sostegno degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs). Per massimizzare il potenziale del turismo come motore di crescita sostenibile, il settore turistico ha bisogno di approcci intelligenti ed efficaci ai progetti di sviluppo e alle iniziative di sostenibilità, garantendo che i finanziamenti e le risorse per i progetti di turismo sostenibile portino a risultati sostanziali per le destinazioni e le comunità, con impatti comprovati e benefici duraturi. D'altro canto, il successo dell'attuazione delle iniziative di turismo sostenibile rimane una sfida critica (Trainingaid, 2023).

A tal fine, la gestione dei progetti fornisce un quadro fondamentale per organizzare, pianificare, eseguire e chiudere in modo efficiente ed efficace i progetti di turismo sostenibile, nella cosiddetta [Economia dei Progetti](#).

Il Project Management è l'applicazione di conoscenze, competenze, strumenti e tecniche alle attività di progetto per soddisfare i requisiti del progetto (PMI, 2021). Consente alle organizzazioni turistiche di:

- ✓ raggiungere i propri obiettivi strategici
- ✓ consegnare i loro progetti nei tempi e nei costi previsti e secondo gli standard di qualità richiesti, soddisfacendo i requisiti delle parti interessate
- ✓ stabilire le priorità dei compiti
- ✓ gestire i rischi e le incertezze
- ✓ attuare un rapido processo decisionale
- ✓ collaborare e comunicare efficacemente

✓ costruire una cultura dell'innovazione e del miglioramento continuo

I progetti sono sforzi temporanei intrapresi per creare un prodotto, un servizio o un risultato unico. La natura temporanea dei progetti indica un inizio e una fine del lavoro del progetto o di una fase del lavoro del progetto. I progetti possono essere indipendenti o far parte di un programma o di un portafoglio (PMI, 2021).

Poiché il settore turistico comprende numerosi soggetti interessati, ognuno dei quali contribuisce all'esperienza turistica complessiva, l'utilizzo della gestione dei progetti è più importante che mai. Inoltre, attraverso una pianificazione, un'attuazione e una valutazione efficaci dei progetti, gli operatori turistici possono ridurre al minimo gli impatti negativi sulle risorse naturali, preservare il patrimonio culturale e aumentare i benefici socio-economici per le comunità ospitanti (Hall, 2020). **I project manager** - le persone incaricate dall'organizzazione incaricata di guidare il team di progettisti responsabile del raggiungimento degli obiettivi dello stesso (PMI, 2021) - svolgono un ruolo cruciale nel coinvolgimento degli stakeholder, nella valutazione dei rischi e nell'allocazione delle risorse, assicurando che i progetti turistici siano in linea con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) delle Nazioni Unite e contribuiscano alla prosperità a lungo termine (Fennell, 2015).

Il Green Project Management Global (2023) definisce il **Sustainable Project Management** o **Green Project Management®** (Project Management sostenibile o verde) come l'applicazione di metodi, strumenti e tecniche per raggiungere un obiettivo dichiarato, considerando l'intero ciclo di vita del progetto per garantire un impatto ambientale, sociale ed economico netto positivo.

I progetti sostenibili si caratterizzano per il loro impegno verso la strategia delle 3P o triple bottom line - Persone, Pianeta, Profitto - garantendo sempre il giusto equilibrio tra equità sociale, tutela ambientale e redditività economica. Il GPM Global (2023) estende questo concetto con il suo **Standard P5**, aggiungendo all'equazione Processo e Prodotto, sottolineando l'importanza delle pratiche sostenibili in tutti le fasi di progetto e che i risultati mantengano il loro valore e la loro utilità nel tempo. Questa visione olistica garantisce che i progetti sostenibili creino benefici a lungo termine per tutti gli stakeholder, senza trasferire i problemi da un'area all'altra (GPM Global, 2023; Silvius, 2017).

Un **project manager ecosostenibile** o **green** è una persona che gestisce un progetto avvalendosi di un insieme di competenze diverse ma integrate per raggiungere gli obiettivi indicati nel business case. Ciò avviene utilizzando e adattando i metodi, gli strumenti e le tecniche appropriate per guidare il team del progetto, coinvolgere gli stakeholder e portare avanti il progetto salvaguardando

la società, l'ambiente e i diritti umani. Ha un ruolo importante da svolgere come sostenitore, consulente, ambasciatore e architetto di un mondo migliore (GPM Global, 2023).

3.2.5 Approcci, framework e metodologie di sviluppo della gestione dei progetti per l'industria del turismo sostenibile

Approcci di sviluppo della gestione del progetto

L'approccio allo sviluppo è il metodo utilizzato per creare e sviluppare il prodotto, il servizio o il risultato durante il ciclo di vita del progetto (PMI, 2021). In altre parole, è un insieme di pratiche, metodi e processi utilizzati dai project manager e dai team di progettazione per pianificare, eseguire, controllare, monitorare e concludere un progetto. Consente ai project manager di prendere decisioni metodiche e logiche per portare avanti i progetti. Semplifica il processo di determinazione dell'esecuzione dei compiti e dei tempi di consegna dei risultati.

I due approcci comunemente utilizzati sono quello **predittivo** e quello **adattativo**:

Il metodo predittivo è l'approccio di sviluppo in cui la portata, i tempi e i costi del progetto sono determinati nelle prime fasi del ciclo di vita (PMI, 2021). Esso comporta la creazione meticolosa di un piano di progetto completo in anticipo e la sua rigorosa osservanza, riducendo al minimo le modifiche al progetto. Questo approccio è ampiamente definito "a cascata" o "tradizionale". Questo approccio è generalmente denominato "a cascata" o "tradizionale".

3.7. Figura

Fasi dell'approccio di gestione del progetto a cascata



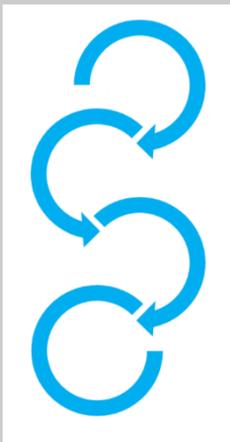
Tratto da *Agile Practice Guide, Project Management Institute, 2017*. Project Management Institute.

Adattivo è l'approccio di sviluppo in cui i requisiti sono soggetti a un alto livello di incertezza e volatilità ed è probabile che cambino nel corso del progetto (PMI, 2021). Comporta la pratica di adattare i progetti in risposta all'evoluzione dei requisiti e delle condizioni nel corso del loro svolgimento. Questo approccio è adatto a progetti caratterizzati da requisiti dinamici o ambienti fluttuanti, che richiedono flessibilità e adattabilità da parte dei team di progettazione (ad esempio, lo sviluppo di un'applicazione software). Esistono tre (3) approcci considerati adattivi:

3.8. Figura

Approcci di sviluppo della gestione dei progetti adattivi

Iterativo

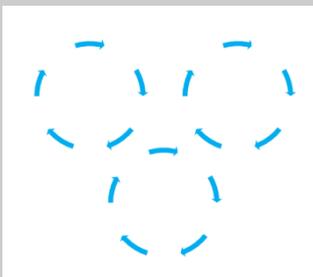


Un approccio di sviluppo adattivo è quello che si concentra su un'implementazione iniziale semplificata e poi elabora progressivamente le funzionalità fino al rilascio del prodotto finale (PMI, 2021).

Questo approccio viene utilizzato quando c'è una chiara comprensione del risultato desiderato, ma l'approccio ottimale per raggiungerlo non è ancora definito. Il team di progetto si impegna in una serie di iterazioni per ottenere chiarezza sul metodo più efficace per ottenere i risultati. Le iterazioni, chiamate anche timebox o sprint, sono brevi intervalli di tempo predeterminati durante i quali il team svolge il lavoro (Dionisio, 2023).

Le informazioni raccolte da ogni ciclo iterativo informano le iterazioni successive. Il numero di iterazioni è determinato dal feedback ricevuto, i decisori decidono quando l'iterazione finale è in grado di soddisfare sufficientemente gli obiettivi del progetto.

Incrementale



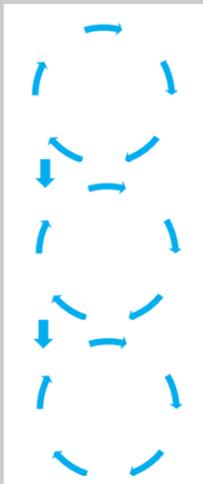
Un approccio di sviluppo adattivo in cui il prodotto finale viene elaborato in successione, aggiungendo funzionalità fino a quando il prodotto finito contiene le capacità necessarie e sufficienti per essere considerato completo (PMI, 2021).

Un approccio incrementale inizia con un'idea, dalla quale viene costruita e rilasciata una versione di base. Questa prima versione è chiamata

“Minium Viable Product - MVP” (Prodotto minimo funzionante) e contiene i requisiti minimi necessari per l'utilizzo, che possono essere adattati e migliorati in futuro, soprattutto in base al feedback dei clienti. Questo feedback guida lo sviluppo del successivo aggiornamento da rilasciare. A seconda del prodotto, il team può introdurre nuovi elementi o aggiornare quelli esistenti (Dionisio, 2023).

Agile

Un modo adattivo di fornire valore seguendo i quattro valori e i 12 principi stabiliti nel Manifesto Agile (PMI, 2021).



Gli approcci iterativi e incrementali sono comunemente impiegati nel metodo Agile, ma le iterazioni (timebox o sprint) sono in genere brevi, da una a due settimane, e culminano in una dimostrazione del prodotto ai principali stakeholder, sulla base della quale il prodotto si evolve nell'iterazione successiva. Agile è iterativo perché prevede che il lavoro di un'iterazione venga migliorato nelle iterazioni successive. È incrementale perché il lavoro completato viene consegnato nel corso del progetto (Agrawal, 2019; Dionisio, 2023).

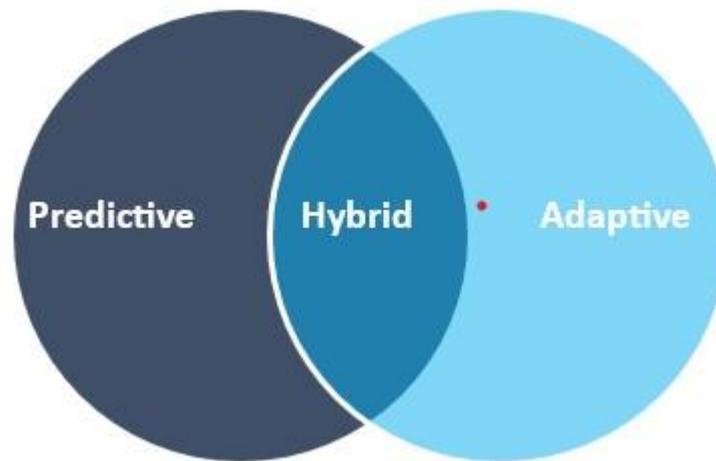
Il team di progettazione partecipa attivamente alla pianificazione di ogni iterazione, determinando l'ambito realizzabile sulla base di un registro delle priorità, stimando il carico di lavoro e collaborando durante l'iterazione per sviluppare l'ambito.

In risposta all'evoluzione delle esigenze del moderno project management, l'approccio ibrido alla gestione dei progetti è considerato come una soluzione dinamica che fonde i processi strutturati delle metodologie tradizionali con la flessibilità degli approcci adattivi.

L'approccio di sviluppo del Project Management ibrido è un modello flessibile e adattivo che combina elementi di diverse metodologie di project management per soddisfare le esigenze specifiche di ogni progetto. Il Project Management ibrido è una combinazione di approcci predittivi e adattivi alla generazione di valore, determinati da prodotto, progetto e variabili organizzative (Dionisio, 2023).

3.9. Figura

L'approccio ibrido alla gestione del progetto



La gestione ibrida dei progetti è particolarmente rilevante per il settore del turismo sostenibile grazie alla sua natura flessibile, che ben si adatta alle sfide multiformi insite nei progetti di turismo sostenibile. Questo settore coinvolge tipicamente un'ampia gamma di stakeholder, tra cui ambientalisti, comunità locali, enti governativi ed entità del settore privato, ognuno con le proprie esigenze e priorità.

Fondendo gli elementi strutturati e predittivi delle metodologie tradizionali con le pratiche collaborative e adattive, la gestione ibrida dei progetti consente ai project manager di affrontare efficacemente complessità come la tutela dell'ambiente, la salvaguardia socio-culturale e la sostenibilità economica. Questo approccio personalizzato ai processi di gestione dei progetti facilita il coinvolgimento degli stakeholder, ottimizza l'allocazione delle risorse, gestisce i rischi e promuove il miglioramento continuo, aumentando così le probabilità di successo dei progetti e la sostenibilità a lungo termine delle iniziative di turismo sostenibile.

Framework e metodologie di Project Management

In teoria, la distinzione principale tra una metodologia e un framework è la seguente (ActiveCollab, n.d.; CourseHero, n.d.):

Un **framework di Project Management** è una struttura logica per classificare e organizzare informazioni complesse. Offre una guida strutturata e una direzione su un approccio preferenziale senza eccessivi dettagli o rigidità. Offre la flessibilità necessaria per adattarsi a condizioni mutevoli e può essere personalizzato per le esigenze specifiche dell'azienda, pur incorporando approcci collaudati.

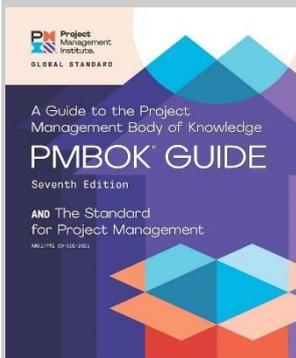
Una metodologia di project management è un approccio documentato per svolgere le attività in modo coerente, consistente, affidabile e ripetibile. Rappresenta un approccio sistematico alla soluzione di un particolare problema, comprendente un insieme definito di regole, metodi, test, attività, risultati e processi. Le metodologie dimostrano un approccio ben ponderato, definito e ripetibile per raggiungere gli obiettivi.

Le tre (3) principali metodologie e architetture di gestione del progetto, riguardanti approcci di sviluppo della gestione del progetto sia predittivi che adattivi, sono:

PMBOK e Processi di Project Management

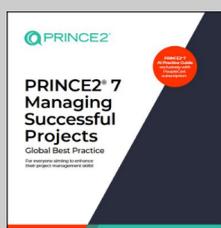
Il PMBOK® (PMI, 2021), acronimo di Project Management Body of Knowledge, rappresenta un insieme standardizzato di principi e pratiche disciplinati dal Project Management Institute (PMI), un'organizzazione leader nel campo della gestione dei progetti con sede negli Stati Uniti. È considerato un quadro di riferimento piuttosto che una metodologia ed è spesso descrittivo, in quanto delinea le metodologie di gestione dei progetti, gli input e gli output dei processi e i domini di conoscenza senza prescrivere metodi di applicazione specifici. Viene aggiornato regolarmente per incorporare i progressi delle best practice ed è supervisionato dal PMI per la conformità normativa. Il PMBOK®, in quanto standard del settore, spiega ampiamente i concetti e le fasi del Project Management, rivolgendosi non solo al project manager, ma a chiunque sia coinvolto in un progetto, con particolare attenzione ai membri e ai ruoli del team (PMI, 2021; Roberts, 2023; Wrike, n.d.).

Il maggiore punto di forza del PMBOK, sebbene sia comunemente collegato alla metodologia a cascata, che segue un approccio sequenziale alle fasi del progetto, è che accoglie anche metodologie più recenti come Agile, per cui può essere considerato un quadro di riferimento ben adatto alla progettazione, alla pianificazione, all'esecuzione, al controllo e al monitoraggio e alla chiusura di un progetto ibrido.



PRINCE2 (PROjects IN Controlled Environments)

PRINCE2® (PRINCE2, n.d.), acronimo di PROjects IN Controlled Environments (progetti in ambienti controllati), è una metodologia per la gestione dei



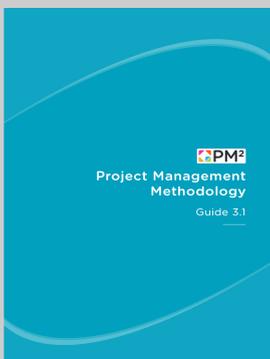
progetti, sviluppata da Axelos, un consorzio e una comunità di Project Management nel Regno Unito. È definita prescrittiva perché fornisce un'idea completa di ciò che deve essere fatto in un progetto, da chi e in quale momento del progetto, ma è breve e manca della spiegazione dettagliata delle fasi di gestione del progetto che si trova nel PMBOK®. Tuttavia, elabora in modo approfondito i ruoli e le responsabilità di un team di gestione del progetto. PRINCE2® è relativamente semplice ed elementare, incentrato principalmente sulle competenze tecniche di gestione del progetto e su processi specifici (Roberts, 2023; Wrike, n.d.).

PM² Methodology, developed by the European Commission

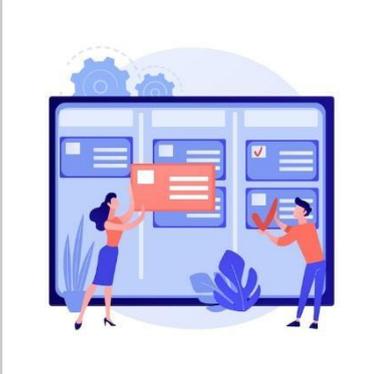
PM² è una metodologia di gestione dei progetti (UE, 2023) sviluppata dalla Commissione europea. Il suo scopo è quello di consentire ai Project Manager (PM) di fornire soluzioni e benefici alle loro organizzazioni gestendo efficacemente l'intero ciclo di vita del progetto.

Il PM² è stato creato tenendo conto delle esigenze delle istituzioni e dei progetti dell'Unione Europea, ma le migliori pratiche descritte nel PM² sono applicabili ai progetti di qualsiasi organizzazione.

Il PM² è una metodologia leggera e di facile attuazione che i team di progettazione possono adattare alle loro esigenze specifiche.



I due (2) principali framework e metodologie agili sono:



Nota. Tratto da *Task management abstract concept* [Illustrazione], di Vectorjuice, n.d., Freepik ([link](#)). CC BY 2.0.

Kanban

Il Kanban, come il Lean, affonda le sue radici nella produzione snella della Toyota ed è considerato una metodologia Agile visiva e incrementale, utilizzata specificatamente per il lavoro sulla visualizzazione (PMI, 2017). Si concentra sulla trasparenza degli stati di avanzamento dei progetti, sull'efficienza, sulla consegna just-in-time e sulla limitazione del lavoro in corso (WIP). Questo metodo aiuta i team a visualizzare il loro lavoro, consentendo di individuare tempestivamente gli ostacoli nell'attuazione del progetto e di migliorare i processi (Anderson, 2016; PMI, 2017). Consente ai team di svolgere il lavoro quando sono disponibili, invece di essere costretti a farlo, a prescindere dal loro carico di lavoro attuale. Nel nostro mondo frenetico, non è possibile fare tutto in modo tempestivo e metodologie come Kanban consentono di bilanciare la domanda di lavoro (DeGrandis, 2017).



Note. Tratto da *Team discussing project at Kanban board* [Illustrazione], di Katemangostar, n.d. ([link](#)). CC BY 2.0.

Scrum: Scrum, sviluppato all'inizio del 1990 e fondato sull'empirismo e sul pensiero snello, è un framework leggero che aiuta le persone, i team e le organizzazioni a generare valore attraverso soluzioni adattive a problemi complessi (Sutherland & Schwaber, 2020).

In poche parole, Scrum ha tre pilastri principali - trasparenza, ispezione e adattamento - e richiede che lo Scrum Master promuova un ambiente in cui (Sutherland & Schwaber, 2020):

1. Un Product Owner ordina il lavoro, relativo ad un problema complesso, in un Product Backlog.
2. Lo Scrum Team trasforma una parte del lavoro in un Increment di valore durante uno Sprint.
3. Lo Scrum Team e gli stakeholders ispezionano i risultati ed adattano il lavoro per lo Sprint successivo.
4. Si ricomincia dall'inizio.

Scrum si basa sull'intelligenza collettiva delle persone che lo utilizzano. Piuttosto che fornire alle persone istruzioni dettagliate, le regole di Scrum guidano le loro relazioni e interazioni. Una caratteristica fondamentale del team Scrum che lega tutti gli elementi

è la fiducia. Se in un team Scrum non c'è fiducia, è probabile che si creino tensioni e intralci nel portare a termine il lavoro (Sutherland & Schwaber, 2020). L'unità fondamentale di Scrum è un piccolo gruppo di persone, lo Scrum Team. Il team Scrum è composto da uno Scrum Master, un Product Owner e gli sviluppatori. All'interno di un team Scrum non esistono sotto-team o gerarchie. Si tratta di un'unità coesa di professionisti concentrati su un unico obiettivo alla volta, l'obiettivo del prodotto. I team Scrum sono interfunzionali, il che significa che i membri hanno tutte le competenze necessarie per creare valore in ogni Sprint. Sono anche autogestiti, cioè decidono internamente chi fa cosa, quando e come (Sutherland & Schwaber, 2020).



3.2.6 Avvio, pianificazione, esecuzione, monitoraggio, controllo e chiusura di progetti ibridi

Il ciclo di vita di un progetto ibrido è costituito principalmente da cinque (5) fasi, che sono:

3.10. Figura

Le cinque (5) fasi di un progetto ibrido



Avvio del progetto

L'avvio del progetto riguarda i processi in base ai quali il progetto viene creato e definito quanto basta per iniziare a pianificarlo. Questa fase coinvolge l'impostazione del progetto e garantisce che l'organizzazione esecutiva abbia ben chiari gli scopi e le priorità del progetto.

Come all'inizio di ogni progetto, il project manager non dispone di tutte le informazioni necessarie, soprattutto nel caso in cui si segua l'approccio ibrido, il che significa che il progetto è più complesso, pertanto si attuano le seguenti azioni:

3.1. Tabella

Fase iniziale: azione n. 1

Azione n. 1	Output
Definire la visione del prodotto	Dichiarazione sulla visione del prodotto

Una **visione di prodotto** fornisce **le linee guida del prodotto**, agendo come una forza trainante per il prodotto stesso e facilitando il processo decisionale a tutti i livelli. Questa visione viene di solito scritta dopo la conferma delle ricerche di mercato, dopo aver parlato con i clienti e aver lavorato con tutte le parti interessate (Ponniiah, 2017).

La dichiarazione di visione del prodotto segue questo format (Moore, 2014):

Per _____ *identifica il cliente* _____
 Chi _____ *fornisce maggiori dettagli* _____
 Il _____ *nome del prodotto* _____ è
 a _____ *descrive il prodotto* _____
 Che _____ *identifica ciò che il prodotto fa* _____
 A differenza di _____ *descrive i prodotti della concorrenza* _____
 Il nostro prodotto _____ *fornisce fattori di differenziazione* _____.

3.2. Tabella

Fase iniziale: azione n. 2

Azione No 2	Output
Identificare il nostro target	<p>Product Owner: persona responsabile della valorizzazione del prodotto e responsabile del prodotto finale (PMI, 2021).</p> <p>Scrum Master: la persona che supporta il team nel mantenere l'allineamento con i valori e i principi dell'approccio agile.</p> <p>Team di sviluppo: un insieme di individui che svolgono il lavoro del progetto per raggiungere i suoi obiettivi (PMI, 2021).</p>

3.3. Tabella

Fase iniziale: azione n. 3

Azione No 3	Output
Sviluppare la carta del prodotto	<p>La Carta del progetto: documento che autorizza formalmente l'esistenza di un progetto e fornisce una sintesi degli obiettivi e della gestione del medesimo. Consente al project manager di utilizzare le risorse organizzative per le attività del progetto. Idealmente, il project manager svolge un ruolo importante nello sviluppo della carta del progetto. Il contenuto di una carta di progetto può variare a seconda delle esigenze del progetto (PMI, 2023).</p> <p>Ipotesi e vincolo di progetto: un documento dinamico utilizzato per registrare e tenere traccia delle ipotesi e dei vincoli durante il ciclo di vita del progetto. Aiuta a comunicare le informazioni ai principali</p>

	stakeholder ed evita potenziali confusioni. La maggior parte dei progetti include diverse ipotesi che influenzano l'ambito, i tempi, i costi, i rischi e altre aree di conoscenza. È importante documentare e convalidare queste ipotesi (Schwalbe, 2021). A volte le ipotesi chiave sono incluse nella carta del progetto.
--	---

L'aspetto della sostenibilità deve essere considerato, **incorporando nella Carta del Progetto elementi sostenibili** e implementando un'analisi d'impatto di alto livello **utilizzando lo standard GPM P5**.

Pianificazione del progetto

La fase di pianificazione comprende attività incentrate sulla determinazione dell'ambito del progetto, sulla definizione degli obiettivi e sulla delineazione delle azioni necessarie per raggiungere efficacemente gli obiettivi del progetto.

Un progetto ibrido sostenibile di solito segue una **procedura di elaborazione progressiva** o **Rolling wave planning**, ovvero sviluppa maggiori dettagli man mano che si conoscono più informazioni sul progetto.

La fase di pianificazione di un progetto ibrido sostenibile può consistere nei seguenti processi, tenendo conto del suo carattere complesso intrinseco.

- Sviluppare il piano di gestione del progetto: documentare l'approccio di sviluppo e il ciclo di vita del progetto; elenco dei piani sussidiari; elenco delle revisioni chiave; Sviluppare la roadmap del progetto, la visione grafica di alto livello del progetto che include fasi, revisioni, traguardi e altre informazioni chiave.
- Sviluppare uno Scope Management Plan (Piano di gestione dell'ambito)
- Raccogliere e documentare i requisiti
- Definire l'ambito.
- Elaborare e sviluppare la Work Breakdown Structure (WBS) per i risultati ottenuti seguendo un approccio predittivo.
- Elaborare e sviluppare un Backlog per i risultati ottenuti seguendo un approccio adattativo.
- Elaborare e sviluppare un piano di gestione della pianificazione.
- Elaborare e sviluppare la pianificazione predittiva.
- Elaborare e sviluppare la pianificazione adattiva.
- Elaborare e sviluppare la pianificazione ibrida.

- Stimare i costi.
- Elaborare e sviluppare il budget.
- Elaborare e sviluppare un piano di comunicazione interna (riunioni).
- Elaborare e sviluppare un piano di qualità che includa: indicatori di qualità per l'approccio di project management predittivo e definizioni di attività svolte per l'approccio di project management adattivo.
- Elaborare e sviluppare il Registro degli stakeholder, un documento che include i dettagli relativi agli stakeholder del progetto identificati, che possono essere interni (ad esempio, i membri del team di gestione del progetto) o esterni al progetto e possono influenzare positivamente o negativamente il progetto stesso.
- Elaborare e sviluppare un piano di comunicazione con gli stakeholder.
- Elaborare e sviluppare un piano di gestione dei rischi.
- Elaborare e sviluppare un registro dei rischi per il lavoro da svolgere seguendo un approccio predittivo.
- Elaborare e sviluppare un registro dei rischi per il lavoro da svolgere seguendo un approccio adattivo.
- Elaborare e sviluppare un piano di gestione del cambiamento.
- Elaborare e sviluppare un piano di gestione degli acquisti (se necessario).
- Elaborare e sviluppare un piano di gestione del progetto di sostenibilità.

Quando la fase di pianificazione inizia formalmente, viene realizzato un incontro di avvio del progetto, che riunisce i membri del team di progetto e altri stakeholder chiave, all'inizio di un progetto per stabilire formalmente le aspettative, ottenere una comprensione comune e iniziare il lavoro. Questo incontro stabilisce l'inizio di un progetto, di una fase o di un'iterazione (PMI, 2021).

Esecuzione del progetto

La fase di esecuzione del progetto consiste in processi volti a svolgere il lavoro delineato nel piano di gestione del progetto per soddisfare i requisiti del progetto.

Nei **progetti ibridi**, i project manager e i loro team possono **utilizzare uno qualsiasi dei seguenti processi di esecuzione predittiva del progetto, oppure possono combinare alcuni di essi con i processi suggeriti dallo Scrum Framework.**

3.4. Tabella

Processi di attuazione dei progetti di tipo predittivo

1	Dirigere e gestire il lavoro di progetto: è il processo di conduzione ed esecuzione del lavoro definito nel piano di gestione del progetto e di implementazione delle modifiche approvate per raggiungere gli obiettivi del progetto. Si può tenere un registro dei problemi per documentare, monitorare e tenere traccia dei temi che devono essere risolti per svolgere un lavoro efficace. Inoltre, le richieste di modifica vengono documentate utilizzando i corrispondenti modelli di progetto.
2	Gestire la conoscenza del progetto: è il processo di utilizzo delle conoscenze esistenti e di creazione di nuove conoscenze per raggiungere gli obiettivi del progetto e contribuire all'apprendimento organizzativo. Il team di progetto tiene e aggiorna un registro delle lezioni apprese, che documenta le sfide, i problemi, i rischi e le opportunità realizzate e altri contenuti per contribuire alla gestione delle conoscenze sui progetti attuali e futuri.
3	Gestire la qualità: è il processo di conversione del piano di gestione della qualità in attività di qualità eseguibili che incorporano le politiche di qualità dell'organizzazione nel progetto. Durante questo processo vengono prodotti rapporti sulla qualità e documenti di prova e valutazione.
4	Acquisizione di risorse: è il processo di ottenimento di membri del team, strutture, attrezzature, materiali, forniture e altre risorse necessarie per completare il lavoro del progetto. Le assegnazioni di risorse fisiche e di squadra sono documentate.
5	Formazione del team: è il processo di miglioramento delle competenze, dell'interazione tra i membri del team e dell'ambiente generale del team per migliorare le prestazioni del progetto. Le valutazioni delle prestazioni del team vengono effettuate regolarmente.
6	Manage Team: è il processo di monitoraggio delle prestazioni dei membri del team, restituzione di feedback, risoluzione dei problemi e gestione delle modifiche del team per ottimizzare le prestazioni del progetto.
7	Gestire le comunicazioni: è il processo che garantisce la raccolta, la creazione, la distribuzione, l'archiviazione, il recupero, la gestione, il monitoraggio e l'eliminazione finale delle informazioni sul progetto.

8	Implementare le risposte ai rischi: Implementare le risposte ai rischi è il processo di attuazione dei piani di risposta ai rischi concordati.
9	Conduzione degli appalti: è il processo che consiste nell'ottenere le risposte dei venditori, selezionare un venditore e assegnare un contratto. Gli elenchi dei venditori selezionati e i contratti sono i principali risultati di questo processo.

3.5. Tabella

Processo della fase di implementazione nei progetti agili

Generare risultato atteso (deliverables)	In questo processo, il team Scrum lavora sulle attività presenti nello Sprint Backlog per creare gli Sprint Deliverable. Spesso si usa una lavagna di Scrum per tenere traccia del lavoro e delle attività svolte. Le questioni o i problemi affrontati dallo Scrum Team devono essere aggiornati in un registro degli inconvenienti.
Svolgimento dello standup giornaliero	In questo processo, ogni giorno viene condotta una riunione altamente focalizzata e a cronometrata, denominata Daily Standup Meeting. Questo è il forum in cui il team Scrum si aggiorna reciprocamente sui progressi individuali e sugli eventuali ostacoli che si trovano ad affrontare.
Affinare il backlog dei prodotti prioritari	In questo processo, il backlog dei prodotti prioritari viene continuamente aggiornato e curato. Si organizza una riunione di revisione del Prioritized Product Backlog, in cui si discutono le modifiche o gli aggiornamenti del backlog incorporandole come richiesto all'interno del documento.

Monitoraggio e controllo del Progetto

La fase di monitoraggio e controllo del progetto comprende i processi necessari per monitorare, valutare e regolare i progressi e le prestazioni del progetto. Si tratta di individuare le aree in cui potrebbe essere necessario apportare modifiche al piano e di avviare i cambiamenti.

I progetti ibridi possono utilizzare tutti i processi, gli strumenti e le tecniche predittive e adattive per monitorare e controllare il lavoro del progetto, in base alle caratteristiche specifiche del progetto.

In questa fase, quando si utilizzano approcci di **project management predittivi**, si monitorano, si controllano e si segnalano i tempi, i costi e gli ambiti di riferimento. I principali strumenti e tecniche utilizzati sono il giudizio di esperti, l'analisi dei dati, il processo decisionale e le riunioni. I rapporti di

Earned Value Management sono uno strumento prezioso per il monitoraggio e il controllo delle prestazioni complessive del progetto (Schwalbe, 2021).

Durante questa fase vengono generati una **serie di rapporti** (Schwalbe, 2021).

3.11. Figura

Rapporti sviluppati nell'ambito della fase di monitoraggio e controllo predittivo del progetto



Nella **gestione adattativa dei progetti** questa fase è chiamata **“fase di revisione e retrospettiva”** e consiste nei seguenti processi (ScrumStudy, n.d.):

3.6. Tabella

Processi di monitoraggio e controllo adattivi

Dimostrare e validare lo Sprint	In questo processo, il team Scrum mostra i risultati dello Sprint al Product Owner e agli stakeholder aziendali pertinenti in una riunione di revisione dello Sprint. Lo scopo di questo incontro è quello di garantire l'approvazione e l'accettazione delle Storie utente dello Sprint da parte del Product Owner.
Retrospect Sprint (riunione retrospettiva dello sprint)	In questo processo, lo Scrum Master e lo Scrum Team si incontrano per discutere le lezioni apprese durante lo Sprint. Queste informazioni vengono documentate e dovrebbero essere applicate agli Sprint futuri. Spesso, come risultato di questa discussione, possono essere concordati miglioramenti attuabili o raccomandazioni aggiornate del Scrum Guidance Body.

Chiusura del Progetto

La fase di chiusura del progetto coinvolge i processi attuati per concludere o chiudere formalmente il progetto e riguarda i seguenti aspetti (Dionisio, 2023):

3.12. Figura:

Attività svolte nell'ambito della fase di chiusura del progetto



In molti progetti, durante questa fase viene eseguito un **audit di qualità e/o finanziario** e poi viene firmato un **modulo formale di accettazione del cliente/completamento** del progetto da parte dello sponsor del progetto, che termina ufficialmente il progetto.

Per quanto riguarda i progetti che hanno al centro la sostenibilità, la chiusura formale del progetto è evidente per garantirne il successo e l'impatto a lungo termine.

Nei **progetti adattativi**, questa fase è chiamata "**fase di rilascio**" e consiste nei due processi seguenti (ScrumStudy, n.d.):

3.7. Tabella

Processi della fase di rilascio nei progetti adattivi

Deliverables (Prodotti) da spedire	In questo processo, i deliverable accettati vengono consegnati o trasferiti alle parti interessate. Un accordo formale sui deliverable di lavoro documenta il completamento positivo dello Sprint.
---	--

Retrospezione del Progetto Project

In questo processo, che completa il progetto, gli stakeholder dell'organizzazione e i membri dello Scrum Core Team si riuniscono per fare una retrospezione sul progetto e identificare, documentare e incorporare le lezioni apprese. Spesso, queste lezioni portano alla documentazione di miglioramenti concordati e attuabili, da implementare nei progetti futuri.

Nei **progetti ibridi** si segue la stessa procedura per la chiusura del progetto.

I due rapporti di chiusura che sono importanti da elaborare sono (Dionisio, 2023):

- 1. Rapporto finale di progetto:** un rapporto che riassume le informazioni più rilevanti sul progetto, con l'obiettivo di fornire allo sponsor tutte le informazioni necessarie sullo stesso e di registrare tutti i suoi dati rilevanti a fini storici. Può essere molto dettagliato o piuttosto breve, a seconda del progetto.
- 2. Rapporto sulle lezioni apprese:** Un rapporto finale sulle lezioni apprese in un progetto ibrido riassumerà le informazioni raccolte dalle lezioni apprese nel corso del progetto e le informazioni rilevanti ricavate dalle retrospezioni del team.

Lezione 3: coltivare una mentalità imprenditoriale e creativa nei responsabili di progetti di turismo ibrido sostenibile

3.2.7 Il Project Manager ibrido ecosostenibile, imprenditore e resiliente

Nell'attuale panorama economico in rapida evoluzione, il ruolo dei project manager è diventato sempre più sfaccettato. Con la crescente enfasi sulla sostenibilità, l'aumento dell'imprenditorialità e dell'innovazione, i project manager del settore turistico devono possedere una serie di competenze e mentalità uniche per affrontare con successo progetti complessi e pieni di sfide.

L'imprenditorialità è un concetto sfaccettato, con definizioni diverse a seconda del contesto. La definizione operativa di imprenditorialità secondo la Harvard Business School (Eisenmann, 2013) è: l'imprenditorialità è la ricerca di opportunità al di là delle risorse controllate. L'imprenditorialità comporta la creazione e la gestione di nuove iniziative imprenditoriali per generare valore per gli stakeholder e la società. L'imprenditorialità comprende attività come l'identificazione delle opportunità, la valutazione dei rischi, lo sviluppo di modelli di business e la gestione del team. Gli imprenditori sono noti per la loro propensione al rischio, all'innovazione e all'adattabilità a contesti in continua evoluzione.

La **mentalità imprenditoriale** conferisce ai project manager la capacità di pensare in modo creativo, di assumere rischi calcolati, di identificare opportunità e di guidare il successo del progetto promuovendo una cultura della titolarità e della responsabilità (Cook, 2017; Kuhn, 2022). Questa mentalità incoraggia il miglioramento continuo, il pensiero strategico e la capacità di cogliere le opportunità di crescita e innovazione all'interno dei progetti, in linea con la natura flessibile e adattativa degli approcci ibridi di Project Management (Kerzner, 2022; Turner, 2014).

Ma la mentalità imprenditoriale nell'ambito della gestione ibrida dei progetti include un'altra qualità, fondamentale nel nostro mondo incentrato sui progetti e caratterizzato da rapidi cambiamenti e incertezze. Questa qualità è la resilienza. Una **mentalità resiliente** consente agli imprenditori di affrontare le avversità a testa alta, di imparare dai fallimenti e, infine, di crescere con successo di fronte alle sfide (Entrepreneurs Organization, 2023). Nel contesto della gestione di progetti ibridi, la resilienza si riferisce alla capacità di un'organizzazione o di un team di progettisti di adattarsi, risollevarsi e mantenere la stabilità di fronte a sfide, inconvenienti o contrattempi inattesi. È una qualità fondamentale perché i progetti ibridi sostenibili, a causa della loro complessità, spesso si scontrano con problemi/rischi imprevedibili, tra cui sfide tecniche, di mercato e normative, che possono minacciare il loro successo. Ciò implica pianificazione, flessibilità, comunicazione e un costante impegno al perfezionamento e all'innovazione. Inserire la resilienza nelle pratiche di project management può aiutare le organizzazioni turistiche che prediligono la sostenibilità a realizzare progetti di successo anche di fronte alle avversità (Farrell, 2023; Kutsch e Hall, 2016).

In sintesi, il project manager ibrido ecosostenibile intraprendente e resiliente per il settore turistico è una nuova razza di project manager visionario che combina queste tre componenti per gestire i progetti in modo efficace: imprenditorialità, sostenibilità e resilienza - . Questi project manager sono anche degli strateghi in grado di navigare in ambienti complessi e dinamici, assicurandosi che i loro progetti contribuiscano allo sviluppo sostenibile del settore e non solo. Sono in grado di integrare le metodologie strutturate del Project Management con la mentalità innovatrice e di gestione del rischio di un imprenditore (Turner, 2016), concentrandosi non solo sulla consegna dei progetti in tempo e nel rispetto del budget e della finalità, ma anche sulla creazione di valore, sul cogliere le opportunità e sul guidare la crescita attraverso i propri progetti.



3.13. Figura

Processi della fase di rilascio nei progetti adattativi



Nota. Tratto da Tiny business people generating ideas [Illustration], by Vectorjuice, n.d., Freepik ([link](#)). CC BY 2.0.

3.2.8 Utilizzare il Design Thinking per promuovere la creatività e l'innovazione nei progetti

Oltre a vivere nell'era del progetto, dell'imprenditorialità e della green economy, stiamo vivendo anche nell'economia creativa. Dato che l'industria del turismo sostenibile ha bisogno di progetti incentrati sul cliente per fornire un valore reale ai propri clienti, all'economia, alla società e all'ambiente, un maggiore coinvolgimento degli utenti nella gestione dei progetti e l'adozione di un approccio persuasivo nei confronti del cliente sono apprezzati per aumentare i livelli di innovazione, ridurre i costi e migliorare la qualità complessiva dei progetti turistici. L'innovazione inizia con una visione di ciò che potrebbe essere, ma la vera innovazione potrà essere realizzata solo attraverso i progetti. Le organizzazioni che sviluppano sistemi, prodotti e servizi sostenibili nonché esperienze per i clienti mediante processi creativi che cambiano le carte in tavola plasmeranno il futuro della Project Economy nel settore del turismo. L'innovazione nella gestione dei progetti implica l'utilizzo della creatività come pietra angolare, non solo per risolvere i problemi, ma anche per reimmaginare l'intero panorama del progetto. E questo è fondamentale nell'ambito del project management ibrido, che ha bisogno di creatività per adattarsi a requisiti mutevoli, garantire flessibilità, assicurare una comunicazione efficace, sfruttare la tecnologia e promuovere l'apprendimento permanente. Secondo uno studio pubblicato sulla Harvard Business Review, le organizzazioni che danno priorità alla

creatività nelle loro strategie di project management hanno maggiori probabilità di avere successo e di raggiungere i loro obiettivi (Amabile, 2018). Inoltre, la creatività consente ai project manager e al suo team di affrontare i problemi da una nuova prospettiva, di generare soluzioni innovative e di adattarsi ai cambiamenti in un panorama aziendale in rapida evoluzione (Montuori, 2003). Promuovendo un ambiente creativo e collaborativo, i project manager possono condurre al successo i loro progetti e migliorare l'efficacia dell'organizzazione.

Il design thinking, un paradigma incentrato sull'utente che viene utilizzato per individuare i problemi, captare le esigenze nascoste e introdurre la partecipazione degli stakeholder nei processi, nei sistemi, nei prodotti e nei servizi del progetto, può consentire ai project manager di esplorare un intero nuovo scenario di soluzioni innovative che servano efficacemente al settore del turismo sostenibile.

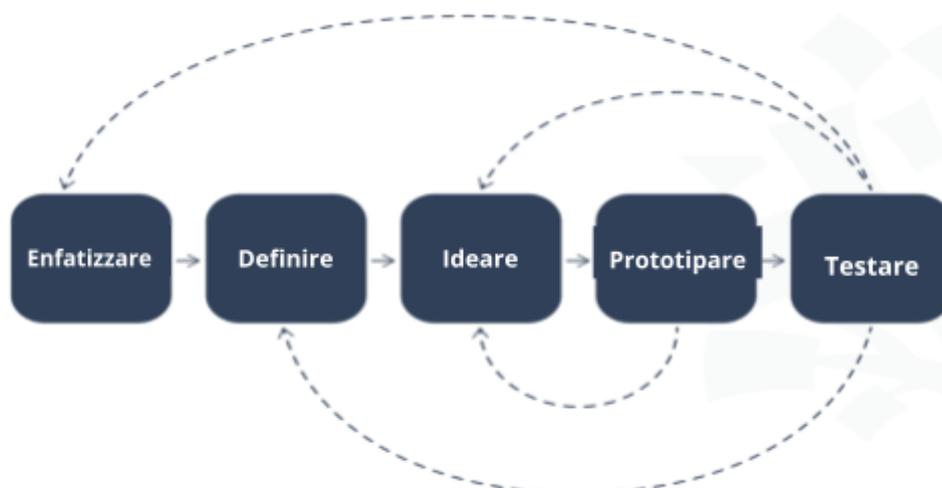
Il design thinking è un approccio sperimentale alla risoluzione dei problemi che include e bilancia i processi di pensiero analitici e creativi (Prud'homme van Reine, 2017). Considera contemporaneamente ciò che è desiderabile dal punto di vista umano, ciò che è tecnologicamente fattibile e ciò che è economicamente conveniente. Permette anche a persone che non hanno una formazione da designer di utilizzare strumenti creativi per affrontare una vasta gamma di sfide (IDEO, 2024).

Il design thinking e il project management ibrido condividono diversi principi comuni, come la flessibilità, il coinvolgimento degli stakeholder, lo sviluppo iterativo e il feedback continuo. Integrando il design thinking nella gestione ibrida dei progetti, le organizzazioni possono migliorare la loro capacità di gestire i progetti in modo efficace, tenendo conto dei cambiamenti e delle incertezze che possono sorgere durante il ciclo di vita del progetto.

La d.school, Institute of Design di Stanford (n.d.), un hub per innovatori in varie discipline, ha sviluppato il seguente metodo di design thinking (Machin, 2023):

3.14. Figura

Processi della fase di rilascio nei progetti adattativi



Tratto da Design Thinking: A Non-Linear Process, di Interaction Design Foundation, n.d. Interaction Design Foundation.

1. **Empatia:** l'empatia è il fondamento di un processo di progettazione incentrato sull'uomo. Per entrare in empatia, dobbiamo:
 - Osservare. Osservare gli utenti e il loro comportamento nel proprio contesto di vita.
 - Coinvolgere. Interagire con gli utenti e intervistarli attraverso incontri programmati o brevi "colloqui".
 - Immergersi. Sperimentare le esperienze degli utenti.

Provate ciò che sperimentano i vostri utenti. In questa fase, i project manager analizzano a fondo le esigenze, i desideri e i punti critici degli utenti. Per esempio, nello sviluppo di un'applicazione mobile per sostenere la conservazione della biodiversità in un resort sostenibile, i project manager potrebbero condurre interviste e sondaggi con gli utenti per entrare in empatia con i potenziali utenti. Grazie alla conoscenza delle loro esigenze e delle loro difficoltà, il team di progettazione può adeguare le caratteristiche e le funzionalità dell'applicazione per offrire un'esperienza utente senza precedenti.

2. **Definire:** la fase di definizione è quella in cui si scompongono e sintetizzano i risultati dell'empatia in bisogni e spunti convincenti e si definisce una sfida specifica e significativa. Due obiettivi della fase di definizione sono lo sviluppo di una comprensione profonda dei nostri utenti e dello spazio di progettazione e, sulla base di tale comprensione, l'elaborazione di una definizione del problema perseguibile: il nostro punto di vista. Il nostro punto di vista dovrebbe essere una linea guida che si concentra su utenti specifici e sulle esigenze e conoscenze che abbiamo scoperto durante la fase di empatia. Più che una semplice definizione del problema su cui lavorare, il nostro punto di vista è la nostra visione progettuale unica, realizzata sulla base delle scoperte fatte durante il lavoro di empatia. Comprendere la sfida più importante da affrontare e le conoscenze che possiamo sfruttare nel nostro lavoro di progettazione sono fondamentali per creare una soluzione di successo. Per esempio, nel progettare una soluzione di imballaggio sostenibile per i prodotti che un'azienda turistica vende, il team di progetto può definire il problema come la riduzione dei rifiuti di plastica e dell'impatto ambientale. Definendo esplicitamente il problema, i project manager possono coordinare gli sforzi del team e stabilire input e obiettivi chiari per il progetto.
3. **Ideare:** è la fase del nostro processo di progettazione in cui ci concentriamo sulla formulazione di idee. Mentalmente rappresenta un processo di " ampliamento" in termini di concetti e risultati. L'obiettivo dell'ideazione è quello di esplorare un ampio spettro di soluzioni - sia una grande quantità di idee che un'ampia varietà di queste. Da questo vasto archivio di idee, possiamo costruire prototipi da testare con gli utenti.

In un progetto di sviluppo software, il team potrebbe condurre sessioni di ideazione, implementando vari metodi, per esplorare diversi approcci per migliorare il coinvolgimento degli utenti. Promuovendo un ambiente aperto e collaborativo, i project manager consentono ai membri del team di liberare la propria creatività e proporre soluzioni come gamification interattiva o consigli personalizzati per gli utenti.

4. **Prototipazione:** consiste nel far uscire le idee e le sperimentazioni dalla nostra testa e portarle nel mondo reale. Un prototipo può essere **qualsiasi cosa** che assuma una forma fisica: un muro di post-it, un'attività di gioco di ruolo, uno spazio, un oggetto, un'interfaccia o persino uno storyboard. La dimensione del prototipo deve essere commisurata ai progressi del progetto. Nelle prime esplorazioni manteniamo i nostri prototipi grezzi e rapidi per permetterci di imparare rapidamente e di esaminare molte diverse possibilità. I prototipi hanno più successo quando le persone (il team di progettazione, l'utente e altri) possono sperimentarli e interagire con loro. Ciò che impariamo da queste interazioni può contribuire a creare un'empatia più profonda e a dare forma a soluzioni di successo. Per esempio, un progetto di design di un hotel sostenibile può prevedere la costruzione di un modello in scala per valutare l'agibilità e l'estetica. Testando i prototipi, i team di progetto possono identificare tempestivamente le aree da migliorare, riducendo le costose revisioni successive.
5. **Testare:** è l'occasione per affinare le nostre proposte e migliorarle. La fase di test è un'altra modalità iterativa in cui collochiamo i nostri prodotti a piccola scala nel corretto contesto di vita dell'utente. Prototipare come se sapessimo di avere ragione, ma testare come se sapessimo di avere torto.

Supponiamo che si stia sviluppando una campagna di marketing per promuovere un evento di sensibilizzazione su alcune misure di sostenibilità che i visitatori di un hotel ecosostenibile possono intraprendere. Il prototipo sviluppato, che ha la forma di una demo della campagna, può essere mostrato a un hotel sostenibile. In questo modo si possono organizzare dei focus group per raccogliere informazioni sulle reazioni, le preferenze e i suggerimenti degli utenti.

3.2.9 Diventare un Project Manager ibrido agile, emotivamente consapevole e autonomo

Per essere un project manager di progetti ibridi ecosostenibili, efficace e proiettato ai risultati, in grado di trasformare idee progettuali creative e innovative in prodotti, servizi e processi d'impatto per un'attività turistica sostenibile, è essenziale essere una persona flessibile e dotata di un'intelligenza emotiva che abbraccia l'autoformazione continua.

Per i project manager l'intelligenza emotiva (EI) è definita come la capacità di percepire, comprendere, gestire e applicare le informazioni e il potere delle emozioni come maggiore fonte di energia, motivazione, connessione e influenza (Casper, 2002). L'obiettivo finale di un project manager dotato di intelligenza emotiva è quello di creare un clima in cui i clienti, i membri del team, gli sponsor e la direzione possano comunicare con chiarezza, affrontare più efficacemente le sfide e fare scelte impegnate per agire in modo strategico e rapido.

Pertanto, lo sviluppo delle competenze EI è essenziale per i project manager ibrido per migliorare la comunicazione, gestire lo stress e costruire relazioni positive. Inoltre, considerando che i progetti ibridi nel contesto del turismo sostenibile sono complessi, l'EI consente al project manager di adattarsi rapidamente alle circostanze mutevoli, di prendere decisioni informate e di mantenere un approccio flessibile in risposta all'evoluzione dei requisiti del progetto e dei fattori esterni. Quindi, tutto questo gli consente di esprimersi in modo agile.

Infine, secondo diversi studi, i project manager dotati di intelligenza emotiva sono più efficaci di quelli privi di questa dote in molteplici compiti, quali: gestire i processi, coinvolgere gli stakeholder, evitare lo scope creep, ovvero le modifiche al lavoro richiesto dal progetto, impiegare efficacemente le risorse.

Le cinque (5) componenti dell'EI sono (International Association of Project Management, n.d.):

3.15. Figura

Le cinque (5) dimensioni dell'Intelligenza Emotiva



Un project manager ibrido e sostenibile con un'elevata capacità emotiva, che dimostra di essere auto-motivato, sposa il concetto di formazione continua e segue il percorso di autoapprendimento, che è fondamentale in quanto gli consente di adattarsi continuamente, crescere e rimanere aggiornato nel panorama in continua evoluzione della gestione di progetti ibridi, in particolare nel contesto delle tecnologie emergenti come l'intelligenza artificiale (AI).

L'apprendimento autonomo si riferisce a una situazione in cui gli studenti sono responsabili del loro apprendimento. Essi si fanno carico del proprio apprendimento e sono attivamente coinvolti, prendendo decisioni individuali in base alle loro necessità o preferenze, focalizzate sugli obiettivi che devono raggiungere (IGI Global, 2020).

L'apprendimento autonomo consente ai project manager di prendere in mano il proprio processo di apprendimento, permettendo loro di acquisire nuove competenze, di rimanere aggiornati sulle tendenze del settore e di migliorare la propria esperienza in modo indipendente. Nell'era digitale in cui l'intelligenza artificiale e l'apprendimento automatizzato sono sempre più integrati nelle pratiche di gestione dei progetti, i project manager devono coltivare un approccio proattivo all'apprendimento per comprendere le implicazioni etiche, i progressi tecnologici e le best practice associate a queste tecnologie. Impegnandosi nell'autoformazione, i project manager possono sviluppare un insieme di competenze multidisciplinari, adattarsi ai mutevoli requisiti del progetto e guidare efficacemente i loro team nell'implementazione di soluzioni innovative e sostenibili per il successo del progetto ibrido (Institute of Project Management, 2023).

Lezione 4: Progettualità e digitalizzazione di un'organizzazione turistica

3.2.10 Definire i termini "Projectification" e "Digital Project Management"

Nel contesto del turismo sostenibile, la crescente complessità dei progetti e la necessità di una gestione efficace hanno portato all'emergere della "projectification" e all'adozione di strumenti digitali di gestione dei progetti da parte delle imprese turistiche.

Negli anni '90 fu coniato per la prima volta il termine "projectification" come forma di organizzazione aziendale: un amalgama di "progetto" e "trasformazione organizzativa".

La "projectification" è definita come: "attività organizzate in altri modi vengono trasformate in progetti",
"i contesti vengono adattati al funzionamento del progetto".

Pertanto, si può affermare che quando si parla di “projectification”, due fenomeni sono inclusi contemporaneamente: l'aumento del numero di attività gestite come progetti e il cambiamento della struttura organizzativa con i progetti come unità d'azione (Escobar et al., 2023).

Il fatto è che, negli ultimi decenni, l'approccio project-based ha acquisito importanza a tutti i livelli. Il numero di progetti è aumentato nelle organizzazioni turistiche ed è diventato un nuovo modello di sviluppo nelle organizzazioni contemporanee. Questo approccio è particolarmente rilevante per le aziende di turismo sostenibile che mirano a bilanciare gli obiettivi economici, sociali e ambientali nelle loro operazioni.

Insieme alla “projectification”, la trasformazione digitale della gestione dei progetti è un dato di fatto. Secondo il Project Management Institute (PMI), le pratiche di gestione dei progetti sono cambiate notevolmente nell'ultimo decennio a causa della “digital disruption” e della necessità di un'esecuzione più rapida e flessibile dei progetti. Questa evoluzione è importante per le organizzazioni odierne che devono affrontare le complessità di un mondo più digitale, in cui le aspettative dei clienti sono più elevate, le dinamiche di mercato sono più imprevedibili e i cambiamenti avvengono più rapidamente. Ed ecco che nasce il termine "Digital Project Management".

La gestione digitale dei progetti è un processo utilizzato per gestire progetti che si svolgono nello spazio digitale. Comporta la gestione di progetti online, simile a quella tradizionale, con particolare attenzione alla gestione delle risorse, al monitoraggio dei progressi e all'aggiornamento delle parti interessate. Si sottolinea l'uso di strumenti di gestione digitale dei progetti per snellire i processi e migliorare l'efficienza (Landau, 2022).

La gestione digitale dei progetti è essenziale per le configurazioni in cui interi team lavorano da remoto, e un coordinamento e una comunicazione efficaci possono fare la differenza. La gestione digitale dei progetti mantiene tutti sulla stessa lunghezza d'onda e aiuta a promuovere la continuità delle operazioni.

3.2.11 Costruire un'organizzazione turistica progettuale ibrida creando un ufficio di gestione dei progetti (PMO)

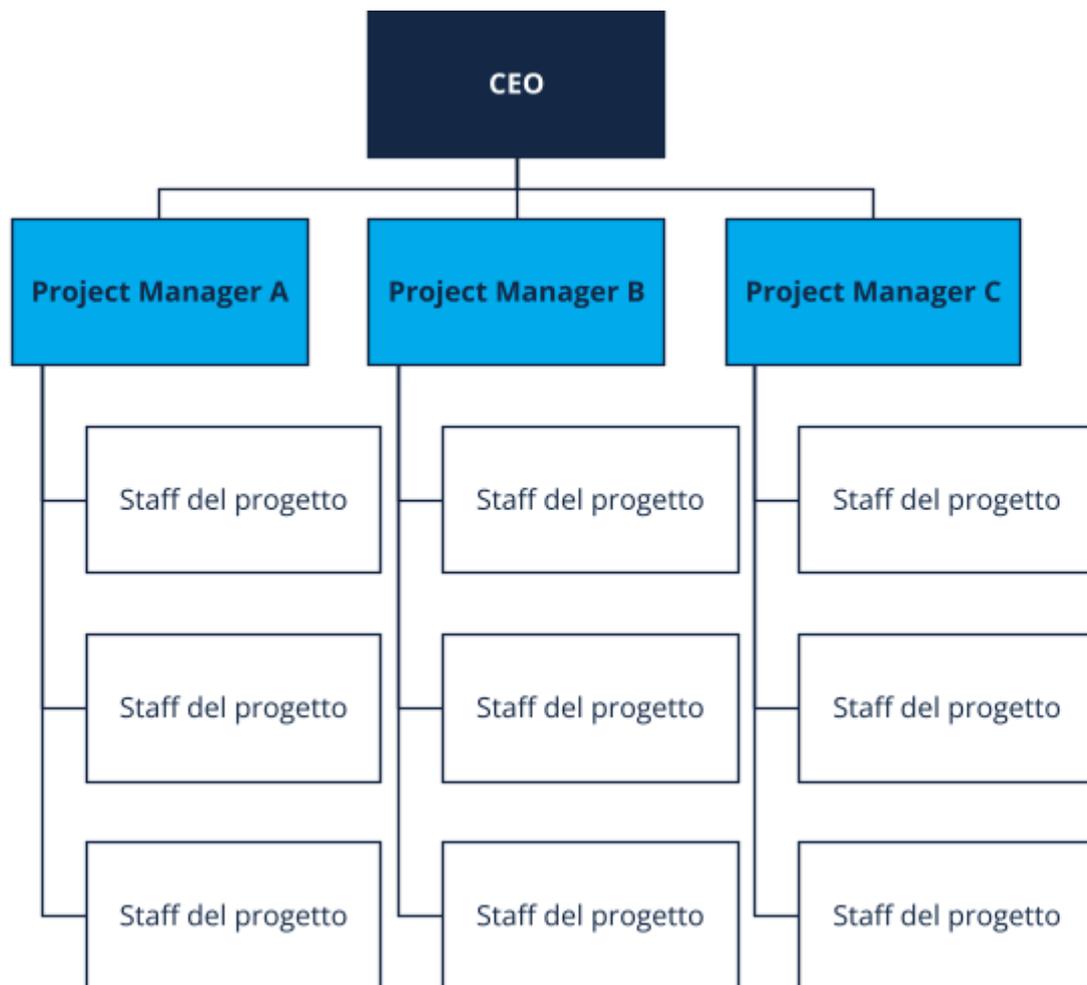
Affinché un'organizzazione turistica sostenibile possa operare con successo nell'era agile, è fondamentale che si converta ad un approccio project-based, come indicato nei sottocapitoli precedenti.

Una struttura organizzativa progettuale o basata su progetti crea una apposita divisione progetti all'interno di un'organizzazione. Il coordinamento del progetto opera verticalmente sotto

questa divisione. I responsabili del progetto mantengono il controllo esclusivo del progetto stesso e sono affiancati da un team dedicato che lavora per il raggiungimento degli obiettivi del progetto.

3.16. Figura

Struttura organizzativa proiettata



Le aziende del turismo che desiderano passare a un contesto progettuale ibrido devono capire che non si tratta di un'impostazione univoca. Ogni organizzazione è diversa, ma ci sono alcuni elementi che tutte le organizzazioni possono prendere in considerazione per passare alla gestione ibrida dei progetti.

Il primo passo consiste nell'assicurarsi che la transizione verso la gestione ibrida dei progetti abbia il sostegno dei superiori e che i project manager, i membri del team, gli scrum master, gli sponsor e i proprietari dei prodotti siano tutti in linea con il passaggio alla gestione ibrida dei progetti.

Il secondo passo molto importante è stabilire una governance adeguata. Ciò significa riuscire a bilanciare la struttura sulla capacità di essere flessibili e reattivi al cambiamento (Dionisio, 2023). E questo può essere fatto costruendo un Ufficio di Project Management (PMO).

Il **Project Management Office (PMO)** rappresenta una struttura di gestione che standardizza i processi di governance dei progetti e facilita la condivisione di risorse, strumenti, metodologie e tecniche. Il suo scopo principale è quello di migliorare la gestione dei progetti in termini di tempi, costi, qualità, rischi e altri aspetti. I PMO hanno molti ruoli potenziali nell' allineamento del lavoro con gli obiettivi strategici: coinvolgere e collaborare con le parti interessate, sviluppare i talenti e realizzare il valore degli investimenti nei progetti (PMI, 2021).

3.17. Figura

Rappresentazione del lavoro di gruppo nel PMO



Nota. Tratto da Hand drawn flat design devops [Illustration], by Vectorjuice, n.d., Freepik ([link](#)). CC BY 2.0

Lo Standard for Project Management (PMI, 2021) afferma che i progetti fanno parte di un sistema di creazione di valore all'interno delle organizzazioni. I PMO possono supportare tale sistema e ne fanno parte. Così come i team di progetto hanno bisogno di capacità specifiche per ottenere risultati, lo stesso vale per i PMP. I PMO efficaci apportano tre contributi chiave che supportano la creazione di valore:

- ✓ **Promuovere capacità orientate alla esecuzione e ai risultati:** assicurano che i dipendenti, gli appaltatori, i partner e così via, sia all'interno che all'esterno del PMO, comprendano, sviluppino, applichino e valorizzino una serie di abilità e competenze di project management. Si

concentrano sul corretto adattamento dei processi e della governance, in base alle caratteristiche uniche di ciascun progetto, per produrre risultati di alta qualità in modo efficiente, rapido ed efficace.

- **Mantenere la prospettiva del "quadro generale":** rimanere fedeli agli obiettivi di un progetto rimane un elemento chiave del successo. Lo *scope creep* e le nuove priorità non allineate agli obiettivi strategici o aziendali possono portare i progetti alla deriva. I PMO più forti valutano le prestazioni dei progetti con un occhio al miglioramento continuo. Valutano il lavoro nel contesto del successo complessivo dell'organizzazione, piuttosto che massimizzare i risultati di un progetto specifico. Forniscono ai team di progetto, agli alti dirigenti e ai leader aziendali informazioni e indicazioni che li aiutano a comprendere le circostanze attuali e le opzioni a sostegno del processo decisionale.
- **Miglioramento continuo, trasferimento di conoscenze e gestione del cambiamento:** i PMO forti condividono regolarmente i risultati dei progetti all'interno dell'organizzazione per trasferire le informazioni preziose acquisite da ciascun progetto. Le attività di conoscenza e condivisione servono a raggiungere gli obiettivi strategici e di business, migliorando le attività che rafforzano la realizzazione dei progetti futuri. Un'efficace gestione del cambiamento organizzativo costruisce e sostiene l'allineamento con gli aggiornamenti dei processi, i miglioramenti delle capacità e le nuove competenze a supporto della gestione dei progetti.

Tipi di PMO

Per rendere concreta l'attuazione del valore, ogni organizzazione turistica può istituire un PMO in una delle seguenti forme, in base al livello di controllo e di influenza sui progetti, oppure può essere strutturato in modo da incarnare prevalentemente uno di questi tipi, integrando anche funzioni degli altri (Wrike, 2022).

3.18. Figura

Tipi di PMO in base al livello di controllo e influenza sui progetti



PMO direttivo: questo PMO esercita un forte controllo. I PMO direttivi gestiscono i progetti fornendo competenze di project management e supervisione diretta. Stabiliscono gli standard per la gestione dei progetti nell'organizzazione. I project manager fanno capo al PMO direttivo.



Controlling PMO: i controlling PMO hanno un livello di controllo moderato. Creano documentazione, metodologie, modelli e strutture da seguire per i project manager e assicurano gli standard organizzativi per la gestione e l'esecuzione dei progetti.



PMO di supporto: questo PMO funge da archivio dei progetti dell'organizzazione. Ha poco controllo e il suo ruolo è principalmente consultivo. I loro compiti comprendono la condivisione di competenze, modelli, formazione e informazioni per aiutare i project manager a raggiungere i loro obiettivi.

Esistono altri tipi di strutture PMO basate sulla **gerarchia organizzativa**. Alcuni di questi sono (Wrike, 2022):

I PMO individuali

sono responsabili del supporto infrastrutturale e formativo per singoli progetti e programmi. Stabiliscono gli standard di gestione del progetto e supervisionano le attività del progetto.

PMO di business unit

La struttura PMO della Business Unit, nota anche come PMO dipartimentale, è responsabile di più progetti all'interno dei vari dipartimenti assegnati. Si occupa della gestione di programmi e progetti e riferisce al responsabile della divisione.

PMO aziendale

La struttura PMO aziendale esiste nelle grandi imprese. Si occupa della pianificazione strategica dei progetti, dell'allocazione delle risorse, della selezione dei progetti e della definizione delle priorità. Inoltre, crea gli standard, le procedure e le metodologie per la gestione dei progetti in tutti i reparti.

PMO decentralizzato

Questa struttura PMO agisce più come un consulente del project manager. I project manager sono coinvolti nel processo decisionale e il team ha il controllo dei propri compiti.

PMO centralizzato

Questa struttura PMO funziona in modo più controllato. A differenza della struttura decentralizzata, il PMO decide gli standard e i processi del progetto e ha molta autorità sul processo decisionale e sulla risoluzione dei problemi.

3.2.12 Migliorare l'efficienza del PMO con gli strumenti digitali

Migliorare l'efficienza del PMO con strumenti digitali è fondamentale per le imprese turistiche che vogliono gestire efficacemente i progetti ibridi. Gli strumenti digitali per la gestione dei progetti offrono un'ampia gamma di funzionalità per supportare la pianificazione, l'esecuzione e il monitoraggio dei progetti. Questi strumenti offrono funzioni come la programmazione, il budgeting, la gestione delle attività, l'allocazione delle risorse, il reporting e gli strumenti di comunicazione.



Gli strumenti PMO possono aiutare a snellire i processi di gestione dei progetti, a migliorare la collaborazione tra i team e a garantire che i progetti vengano completati nei tempi previsti, rispettando il budget e gli obiettivi. Possono anche fornire dati in tempo reale e approfondimenti sull'avanzamento del progetto, aiutando i project manager a prendere decisioni ponderate sull'allocazione delle risorse e sulla definizione delle priorità del progetto. Alcune caratteristiche comuni dei software di gestione dei progetti includono la gestione delle attività, la comunicazione, la condivisione dei documenti, il monitoraggio dei tempi, i diagrammi di Gantt, i rapporti e le analisi. Inoltre, l'implementazione di uno strumento PMO con il suo registro del tempo aiuterà i manager a esaminare i progetti passati per prevedere con precisione la durata di determinate attività e determinare se un progetto sarà redditizio o meno.

Alcuni degli strumenti di gestione digitale dei progetti più utilizzati dai PMO sono i seguenti (Sood, 2024):

3.8. Tabella

Strumenti di PMO digitale più diffusi

PMO Strumenti Digitali	Descrizione
Fluid	<u>Fluid</u> è una piattaforma dinamica, pensata per i PMO e progettata per snellire i processi, migliorare la collaborazione e facilitare il processo decisionale. L'interfaccia intuitiva e le funzionalità complete ne fanno la scelta ideale per i PMO che intendono migliorare l'efficienza e i risultati dei progetti.
Oracle Primavera	<u>Oracle Primavera</u> è una soluzione ben nota per i PMO. Primavera è stato progettato per migliorare i processi, incrementare la collaborazione e rafforzare il processo decisionale. Il suo ampio set di funzionalità lo rende una buona scelta per i PMO.
Wrike	Wrike mira a ottimizzare i processi, stimolare la collaborazione e rafforzare il processo decisionale. Grazie a un'interfaccia intuitiva e a un'ampia gamma di funzioni, Wrike è uno strumento molto apprezzato per aumentare la produttività e il successo dei progetti.
Microsoft Project	<u>Microsoft Project</u> è un altro strumento di altissimo livello per la gestione efficace dei portafogli di progetti. Questo software mira a snellire i processi, incoraggiare la collaborazione e sostenere un

	processo decisionale informato. Grazie a un'ampia gamma di funzioni, Microsoft Project è da tempo una soluzione software ben nota, in grado di promuovere il successo dei progetti.
Jira	<u>Jira</u> è un popolare strumento di project management progettato con l'intento di aiutare i team a pianificare, tracciare e gestire i progetti di sviluppo software. Questo software mira a semplificare i flussi di lavoro, a incoraggiare la collaborazione tra i team e a migliorare la trasparenza e la tracciabilità. Grazie a un'interfaccia facile da navigare e a un'ampia gamma di funzioni, Jira è una buona scelta per i team di project management che desiderano ottimizzare i processi di sviluppo del software.
Asana	Asana aiuta i team a organizzare, tracciare e gestire tutto il loro lavoro, semplificando la gestione del lavoro in team. È un software versatile che migliora i flussi di lavoro, promuove la collaborazione tra i team e aumenta la trasparenza e la tracciabilità. Grazie a un'interfaccia intuitiva e a un'ampia gamma di funzioni, Asana sta diventando la scelta preferita dai team di project management che cercano di migliorare l'efficienza del lavoro e la produttività complessiva.

Alcuni altri strumenti digitali che possono essere utilizzati dai project manager ibridi e ecosostenibili, che fanno leva sulle tecnologie avanzate, sono i seguenti:

3.9. Tabella

Strumenti digitali di supporto per manager di progetti ibridi e sostenibili

Cloud Computing	<ul style="list-style-type: none"> • Amazon Web Services (AWS): AWS • Microsoft Azure: Microsoft Azure • Google Cloud Platform (GCP): Google Cloud Platform
Intelligenza artificiale (AI) e apprendimento automatico	<ul style="list-style-type: none"> • IBM Watson: IBM Watson • Google AI: Google AI • Microsoft Azure AI: Microsoft Azure AI • Amazon AI: Amazon AI
Realtà virtuale (VR) e aumentata (AR):	<ul style="list-style-type: none"> • Oculus: Oculus • HTC Vive: HTC Vive • Microsoft HoloLens: Microsoft HoloLens

Analisi dei dati e Business Intelligence	<ul style="list-style-type: none">• Tableau: Tableau• Power BI: Microsoft Power BI• Google Data Studio: Google Data Studio
Piattaforme di comunicazione collaborativa	<ul style="list-style-type: none">• Slack: Slack• Microsoft Teams: Microsoft Teams• Zoom: Zoom



Riferimenti

- ActiveCollab. (n.d) Project Management Methodologies and Frameworks. <https://activecollab.com/project-management-guides/project-management-methodologies-and-frameworks>
- Agrawal (2019). Agile Methodology: Incremental and Iterative way of development. <https://medium.com/@ashutoshagrwal1010/agile-methodology-incremental-and-iterative-way-of-development-a6614116ae68>
- Amabile, T.M. (2018). Creativity and the labor of love. The nature of human creativity, Cambridge University Press (2018), pp. 1-15, 10.1017/9781108185936.003
- Anderson, D. J. (2016). Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business. Blue Hole Press.
- Approaches*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Casper, C. M. (2002). Using emotional intelligence to improve project performance. Paper presented at Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, San Antonio, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/library/emotional-intelligence-improve-project-performance-1019>
- Cook, C. (2017). The entrepreneurial project manager. CRC Press
- CourseHero. (n.d.) Project Management Framework V6. <https://www.coursehero.com/file/22642499/Project-Management-Framework-V6/>
- d.school. (n.d.). The Design Thinking Process. Institute of Design at Stanford University. <https://dschool.stanford.edu/>
- Dionisio, C. S. (2023). Hybrid Project Management (1st ed.). John Wiley and Sons
- Eisenmann, T. (2013). Entrepreneurship: A Working Definition. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2013/01/what-is-entrepreneurship>
- Entrepreneurs Organisation. (2023). Building the Resilient Mindset of an Entrepreneur. <https://eoeurope.com/building-the-resilient-mindset-of-an-entrepreneur/>
- Escobar, B.M., Montes, G.M., and Hajj, C. (2023). Building the Foundation for a Necessary Debate: Projectification of Society. *Systems*. 11(4):165. <https://doi.org/10.3390/systems11040165>
- Escobar, M., Montes M., El Hajj, C. (2023). Building the Foundation for a Necessary Debate: Projectification of Society. *Systems*. 2023; 11(4):165. <https://doi.org/10.3390/systems11040165> (<https://www.mdpi.com/2079-8954/11/4/165>)

- European Commission, Directorate-General for Digital Services. (2023). PM² Project management methodology – Guide 3.0.1, Publications Office of the European Union, 2023, <https://data.europa.eu/doi/10.2799/08869>
- Farrell, J. (2023). Create a Resilient Project Management and Delivery Culture. Independently published.
- Fennell, D. A. (2015). Tourism and SDGs: Transforming Tourism for the New Global Goals. *Journal of Tourism Futures*, 1(1), 50-61. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JTF-01-2015-0002/full/html>
- Gantt.com. (2024). What is a Gantt Chart. <https://www.gantt.com/>
- GPM - Green Project Management (2023). Using Non-Financial Criteria for Project Portfolio Prioritization. <https://blog.greenprojectmanagement.org/index.php/2023/10/03/using-non-financial-criteria-project-portfolio-prioritization/>
- GPM Global (2023). The GPM® P5™ Standard for Sustainability in Project Management. Version 3.0. Green Project Management Global. <https://greenprojectmanagement.org/gpm-standards/the-p5-standard-for-sustainability-in-project-management>
- Hall, C. M. (2020). *Tourism and regional development: New pathways*. Routledge. Link
- IDEO. (2024). Design Thinking Defined. <https://designthinking.ideo.com/resources>
- IGI Global. (2020). What is Autonomous Learning. <https://www.igi-global.com/dictionary/a-digital-ecosystem-for-teaching-learning-english-in-higher-education/2014>
- Institute of Project Management. (2023). Lifelong Learning from a Project Manager's Perspective. <https://instituteprojectmanagement.com/blog/lifelong-learning-from-a-project-managers-perspective/>
- Interaction Design Foundation. (n.d.). Design Thinking: A Non-Linear Process. <file:///C:/Users/dimit/Downloads/dt-design-thinking-nonlinear-process.pdf>
- International Association of Project Managers. (n.d.). How emotional intelligence helps you become a better project leader. <https://www.iapm.net/en/blog/emotional-intelligence/>
- Katemangostar. (n.d.). Teem discussing project at Kanban board [Illustration], Freepik, link
- Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). Wiley.

- Kuhn, S. (2022). *An Entrepreneurial Approach to Project Management*. EDGE Learning Media
- Kutsch, E. and Hall, M., (2016). *Project Resilience: The Art of Noticing, Interpreting, Preparing, Containing and Recovering*. Routledge.
- Landau, P. (2022). *A Quick Guide to Digital Project Management & Digital Projects*. ProjectManager.com. <https://www.projectmanager.com/blog/digital-project-management-guide>
- Machin, M. (2023). *Design Thinking In Project Management: Why & How Should You Do It?* <https://thedigitalprojectmanager.com/projects/pm-methodology/design-thinking-project-management/>
- Montuori, 2003
- Montuori, A. (2003). The complexity of improvisation and the improvisation of complexity: Social science, art and creativity. *Human Relations*, 56 (2) (2003), pp. 237-255. www.sagepublications.com
- Nieto-Rodriguez, A. (2021). *Harvard Business Review Project Management Handbook: How to Launch, Lead, and Sponsor Successful Projects* (No. 10494). Harvard Business Review Publishing.
- PMI (2017). *Project Management Job Growth and Talent Gap 2017–2027*. Retrieved January 23, 2024,
- PMI. (2017). *Agile Practice Guide*. Project Management Institute
- Project Management Institute (2021). *Beyond Agility: Flex to the Future. Pulse of the Profession*. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2021>
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (6th ed.). Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
- Prud'homme van Reine. (2017). The culture of design thinking for innovation. *Journal of Innovation Management* 5(2):56-80. DOI:10.24840/2183-0606_005.002_0006
- Rodriguez, A. (2021). The "Project Canvas" - A simple tool for everyone that wants to Lead Projects more Successfully. <https://www.linkedin.com/pulse/8-project-canvas-simple-tool-everyone-wants-lead-nieto-rodriguez>
- Schuurman, R. (2017). *Tips for Agile product roadmaps & product roadmap examples*. <https://www.scrum.org/resources/blog/tips-agile-product-roadmaps-product-roadmap-examples>
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide*. scrumguides.org.

- Schwalbe, K. (2018). Information technology project management. Cengage Learning.
- Schwalbe, K. (2021). *An Introduction to Project Management, Seventh Edition: Predictive, Agile, and Hybrid*
- Silvius, A. J. G. (2017). Sustainability as a new school of thought in project management. *Journal of Cleaner Production*, 166, 1479-1493.
- Sood, J. (2024). 6 Best PMO software tools in 2024. <https://www.fluid.work/blog/6-best-pmo-software-tools-in-2024>
- Sutherland, J., & Schwaber, K. (2020). The Scrum Guide. Scrum Guides. <https://scrumguides.org/scrum-guide.html#purpose-of-the-scrum-guide>
- Turner, J. R. (2016). *The handbook of project-based management* (3rd ed.). McGraw-hill.
- Vectorjuice. (n.d.) Task management abstract concept [Illustration], Freepik. link.
- Vectorjuice. (n.d.) Tiny business people generating ideas [Illustration], Freepik. link
- Vectorjuice. (n.d.) Hand drawn flat design devops [Illustration], Freepik. link
- Wrike. (2022). Which PMO Structure Is Best for Your Company? <https://www.wrike.com/blog/which-pmo-structure-best-company/>

3.3 Modulo 3: Resilienza/Soft Skills per formatori nel settore del turismo sostenibile

Lezione 1: Introduzione

I fattori di stress sul posto di lavoro

Negli ultimi tempi si è sviluppato un intenso dibattito sulla percezione che, sebbene l'esperienza tecnica sia essenziale, le soft skills e le abilità di resilienza sono altrettanto fondamentali per lo sviluppo professionale in molti settori, tra cui il turismo e l'ospitalità (Silva et al, 2019). Questo perché il grado di sviluppo della resilienza e delle soft skills determina il modo in cui ogni individuo affronta le avversità, le sfide, i rischi e l'incertezza, nonché la capacità di adattarsi e cambiare positivamente.

Fermatevi a riflettere

Siete in grado di identificare tali sfide, rischi, fattori di incertezza o cambiamenti negative nel vostro ambiente di lavoro?

Tali fattori sono, ad esempio, l'eccessivo carico di lavoro, le scadenze ravvicinate, le aspettative poco chiare, i conflitti interpersonali, l'insicurezza del lavoro, la mancanza di controllo o lo scarso equilibrio tra lavoro e vita privata. Anche questi sono alcuni dei fattori di stress che possono verificarsi sul posto di lavoro.

Ma cosa intendiamo quando parliamo di stress sul posto di lavoro?

Stress sul posto di lavoro

Lo stress sul posto di lavoro si riferisce alla tensione fisica, mentale ed emotiva provata dai dipendenti a causa di vari fattori legati all'ambiente di lavoro. Se non viene gestito in modo adeguato, lo stress può avere effetti dannosi sul benessere, sulla produttività e sulla soddisfazione lavorativa complessiva delle persone.

Nel settore del turismo, lo stress può manifestarsi in vari modi a causa della tipologia del settore e delle richieste specifiche che esso comporta per i lavoratori. Ecco alcuni esempi:

1. **Esigenze di alta stagione:** Nelle destinazioni turistiche si verificano spesso stagioni di picco in cui l'afflusso di turisti aumenta in modo significativo. Ciò può comportare un aumento del carico di lavoro e della pressione sui dipendenti, come il personale alberghiero, le guide turistiche o il personale delle compagnie aeree, che devono gestire l'aumento dei clienti mantenendo un servizio di qualità.

2. Le sfide del servizio clienti: Avere a che fare con clienti esigenti o difficili può essere una fonte significativa di stress per i dipendenti del settore turistico. Che si tratti di gestire reclami, prenotazioni o problemi imprevisti, i lavoratori in prima linea possono trovarsi ad affrontare una pressione costante per soddisfare le esigenze e le aspettative dei clienti.
3. Orari irregolari e lavoro a turnazione: Molti lavori nel settore turistico, come quelli negli alberghi, nei ristoranti o nei luoghi di intrattenimento, richiedono ai dipendenti di lavorare con orari irregolari, comprese le notti, i fine settimana e le vacanze. Questo può disturbare i ritmi di sonno dei dipendenti e rendere difficile il mantenimento di un sano equilibrio tra lavoro e vita privata, con conseguente aumento dello stress e della stanchezza.
4. Incertezza dell'occupazione stagionale: nelle destinazioni turistiche che registrano fluttuazioni significative nel numero di visitatori durante l'anno, i dipendenti possono trovarsi di fronte all'incertezza sulla sicurezza del proprio lavoro durante le stagioni non di punta. I licenziamenti stagionali o la riduzione delle ore di lavoro possono contribuire allo stress finanziario e all'ansia dei lavoratori.
5. Barriere linguistiche e culturali: Nelle regioni con un'ampia presenza di turisti provenienti da diversi Paesi, le barriere linguistiche e culturali possono aggiungere un ulteriore livello di complessità alle interazioni dei dipendenti con i clienti. Cercare di comunicare in modo efficace e di superare le differenze culturali, fornendo al contempo un servizio di qualità, può essere stressante per gli operatori di prima linea.
6. Problemi di sicurezza: I lavoratori del settore turistico, come le guide turistiche, gli istruttori di sport d'avventura o i dipendenti dei parchi di divertimento, possono trovarsi ad affrontare rischi di sicurezza elevati nell'ambito delle loro responsabilità lavorative. Garantire la sicurezza dei clienti durante lo svolgimento delle proprie mansioni può contribuire allo stress e all'ansia, soprattutto in ambienti ad alto rischio.

"Lo stress è uno dei motivi principali che i dipendenti segnalano per la loro assenza dal lavoro, e le assenze legate allo stress sono in aumento".

(Neenan, 2018)

I datori di lavoro e i dirigenti del settore turistico e alberghiero devono riconoscere le sfide specifiche che devono affrontare i loro dipendenti/membri del team e implementare strategie per sostenere il loro benessere e mitigare gli impatti negativi dello stress sul posto di lavoro. Ciò può includere:

- ⇒ fornire formazione sulle tecniche di gestione dello stress,
- ⇒ offrire modalità di programmazione flessibili,
- ⇒ promuovere canali di comunicazione aperti e
- ⇒ promuovere una cultura lavorativa di supporto,

cioè orientare la formazione in base all'esperienza e alle esigenze delle persone.

Come punto di partenza, è fondamentale identificare che esistono tre categorie di definizioni di stress o modelli di stress (Walinga, 2014), come illustrato nella figura seguente.

3.19. Figura

Classificazione degli approcci allo stress

Lo stress come stimolo - Stressante	Stress come risposta	Lo stress come interazione tra organismo e ambiente
<ul style="list-style-type: none"> • Identifica lo stress come il fattore scatenante, l'evento o la situazione che sconvolge il nostro stato abituale. Può trattarsi di qualsiasi cosa, da una scadenza imminente al lavoro a un ingorgo stradale, a un evento in cui si parla in pubblico o persino a un rumore forte. La chiave è che il fattore di stress altera l'equilibrio del nostro corpo (omeostasi). • Lo stress è ciò che accade alla persona 	<ul style="list-style-type: none"> • Si concentra su ciò che accade nel nostro corpo in reazione al fattore di stress. Quando ci troviamo di fronte a una situazione stressante, il nostro corpo attiva la modalità di risposta "combatti o fuggi". Questo comporta il rilascio di ormoni come il cortisolo e l'adrenalina, che aumentano la frequenza cardiaca, la respirazione e i livelli di zucchero nel sangue, preparandoci ad affrontare la minaccia. • Lo stress è ciò che accade all'interno della persona in risposta a un evento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riconosce che lo stress non riguarda solo lo stimolo esterno o la risposta interna, ma piuttosto l'interazione tra i due. La percezione e la capacità di un organismo di far fronte a una situazione giocano un ruolo cruciale. • La gravità della risposta di un individuo a un determinato fattore di stress dipende dall'individuo stesso e dal suo ambiente.

Inoltre, gli individui possono aumentare la loro **consapevolezza** dei fattori di stress che incontrano quotidianamente e delle circostanze difficili che devono affrontare nella loro vita. Questa consapevolezza gli permette di coltivare **strategie di coping** essenziali e di applicare efficacemente le conoscenze acquisite. In questo modo, avviano un **ciclo positivo** che favorisce la crescita di ulteriori fattori protettivi, consentendo loro di affrontare le sfide future con maggiore resilienza.

Resilienza

Che cosa intendiamo per resilienza?

A livello individuale, la **resilienza** è la capacità di far fronte in modo positivo e di riprendersi dalle avversità, dall'incertezza, dai conflitti e dai cambiamenti positivi come promozioni o maggiori responsabilità (Sala et al., 2020).

A livello sociale, la **resilienza** è la capacità di affrontare shock e cambiamenti strutturali persistenti in modo tale da preservare il benessere della società, senza compromettere il patrimonio per le generazioni future. (Manca et al, 2017).

In poche parole, la resilienza è il livello di abilità degli individui nell'affrontare lo stress, la pressione e le sfide.

Attraverso la resilienza una persona o un'azienda dimostra la capacità di passare da una **gestione reattiva della crisi** a una **gestione proattiva del rischio**. Quando parliamo di gestione reattiva delle crisi, ci riferiamo alla capacità di affrontare i problemi dopo che si sono verificati, che è in realtà una modalità di azione antincendio che permette solo di contenere i danni e minimizzare le conseguenze negative. La gestione proattiva del rischio, invece, è molto di più, in quanto consente di identificare in anticipo i potenziali problemi e quindi di adottare misure preventive che riducono al minimo i danni.

L'industria del turismo sta dando maggiore importanza alla propria capacità di superare le sfide (**costruire la resilienza**) come chiave per il successo a lungo termine, ovvero per lo sviluppo sostenibile. Si tratta di una scelta consapevole, in quanto il turismo è un'industria particolarmente vulnerabile che dipende da ecosistemi intatti, trasporti globali, attività commerciali e scambi socio-culturali. Nel turismo l'attenzione all'adattabilità è guidata dai principi utilizzati per affrontare i rischi (gestione informata sui rischi) e dall'idea che i processi possano adattarsi a circostanze mutevoli (pensiero della resilienza). I principi di base della resilienza che possono essere considerati nel turismo includono

- Diversificazione
- Educazione
- Reti sociali
- Riflessività (UNWTO, 2024).

Tecniche di resilienza e sostenibilità nel turismo

Le tecniche di resilienza svolgono un ruolo significativo nella promozione della sostenibilità nel turismo in diversi modi:

1. Adattamento al cambiamento

Le destinazioni turistiche sono spesso vulnerabili a varie forme di cambiamento, tra cui cambiamenti ambientali, fluttuazioni economiche e trasformazioni sociali. Le tecniche di resilienza consentono agli individui e alle comunità del settore turistico di adattarsi efficacemente a questi cambiamenti, garantendo così la redditività a lungo termine delle attività turistiche.

2. Gestione delle crisi

Le destinazioni turistiche si imbattono spesso in crisi come disastri naturali, pandemie sanitarie o disordini politici. Le competenze in materia di resilienza forniscono agli operatori del settore turistico la capacità di gestire queste crisi in modo efficiente, riducendo al minimo gli impatti negativi sia sull'ambiente che sulle comunità locali che dipendono dal turismo per il loro sostentamento.

3. **Diversificazione dell'offerta**

Le destinazioni turistiche resilienti riconoscono l'importanza di diversificare l'offerta per mitigare i rischi associati alla dipendenza da un'unica attrazione o segmento di mercato. Sviluppando prodotti ed esperienze turistiche diversificate, le destinazioni possono resistere alle fluttuazioni della domanda e delle condizioni di mercato, contribuendo alla sostenibilità del settore turistico.

4. **Coinvolgimento e empowerment della comunità**

La resilienza nel turismo implica la partecipazione attiva delle comunità locali nei processi decisionali relativi allo sviluppo turistico. Promuovendo l'impegno della comunità e responsabilizzando gli stakeholder locali, le destinazioni turistiche possono costruire capitale sociale e migliorare la loro capacità di affrontare collettivamente le sfide della sostenibilità.

5. **Conservazione dell'ambiente**

Le pratiche turistiche resilienti danno priorità alla salvaguardia e alla conservazione delle risorse naturali e degli ecosistemi da cui il turismo dipende. Integrando tecniche di resilienza come la gestione ambientale e la gestione sostenibile delle risorse nelle operazioni turistiche, le destinazioni possono ridurre al minimo gli impatti ambientali negativi e garantire la sostenibilità a lungo termine del loro patrimonio naturale.

Formazione per lo sviluppo delle competenze di resilienza

La formazione e lo sviluppo delle capacità di resilienza non sono solo una responsabilità personale, ma anche un'esigenza aziendale (UNWTO, 2024). Le organizzazioni che costruiscono una forza lavoro resiliente possono affrontare le sfide di un panorama aziendale sempre più complesso (Boatman, n.d.). Per pianificare e implementare un programma di formazione di questo tipo, ci sono passi specifici da seguire, a partire dalla realizzazione di una valutazione dei bisogni, ovvero un profilo di resilienza del team/dei dipendenti. Il profilo di resilienza può consentire di identificare i bisogni formativi.

3.20. Figura

Il percorso da coaching o formazione al successo



Nota: Immagine che evidenzia la connessione tra formazione, apprendimento, sviluppo delle conoscenze e delle competenze, come passi verso il successo. Tratto da <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/new-skillsmatch-platform-tackles-skills-assessment-and-match-es-your-skills-training>

Per individuare le aree di formazione sulla resilienza, si possono raccogliere informazioni da:

- **I principali stakeholder attraverso interviste** che riveleranno gli obiettivi e le priorità dell'organizzazione.
- **Dipendenti attraverso** interviste individuali, sondaggi come la [Brief Resilience Scale](#) o l'**HSE Management Standards Indicator Tool** o dati di analisi delle persone che identificheranno i fattori di stress comuni, le lacune nelle prestazioni e le sfide affrontate dai dipendenti (ad esempio, progetti, compiti, distrazioni).

Queste informazioni possono aiutare:

- ⇒ Identificare le aree target per la formazione sulla resilienza.
- ⇒ Sviluppare obiettivi e contenuti formativi specifici incentrati su tali aree.

Attività

Dedicate un po' di tempo a familiarizzare con lo strumento HSE Management Standards Indicator (linee guida, questionario e strumento di analisi dei dati). Preparate un breve testo per invitare i partecipanti a compilare il questionario. Preparate domande aggiuntive che possano facilitarvi nello sviluppo della formazione sulla resilienza e sulle soft skills, offrendovi una migliore comprensione della loro situazione specifica.

Lezione 2: Comprensione della resilienza e suggerimenti per l'insegnamento della resilienza

Capire la resilienza

Il cambiamento è una costante della vita che riguarda tutti: nessuno è immune al cambiamento. La resilienza, invece, è la capacità, con la giusta prospettiva e un atteggiamento positivo, di adattarsi e quindi di affrontare i cambiamenti negativi o le avversità e di riprendersi da essi il più rapidamente possibile.

La resilienza è stata definita come:

"La capacità di un sistema, di un'impresa o di una persona di mantenere il proprio scopo centrale e la propria integrità di fronte a circostanze radicalmente mutate" (Zolli & Healy 2012).

"La capacità di un individuo, di una comunità o di un sistema di adattarsi per sostenere un livello accettabile di funzionamento, struttura e identità". (Edwards 2009).

Ma la resilienza è molto di più. Poiché il termine è stato definito e utilizzato in modi e contesti diversi, sono emerse numerose definizioni. Due di queste sono già state fornite nell'unità precedente, mentre nella tabella seguente viene fornita una panoramica delle definizioni di resilienza a seconda del contesto in cui la resilienza deve essere dimostrata.

3.10. Tabella

La definizione di resilienza in diversi contesti

Resilienza	Definizione	Riferimenti chiave
Ingegneria della resilienza	Velocità di ritorno all'equilibrio del sistema dopo uno shock	(Pimm, 1984)
Resilienza ecologica	Capacità di un sistema di resistere agli urti e di mantenere relazioni e funzioni critiche	(Holling, 1996)
Resilienza socio-ecologica	(i) quantità di interferenze che un sistema può assorbire e rimanere all'interno di un campo di attrazione; (ii) capacità di apprendimento e adattamento (iii) grado di auto-organizzazione del sistema.	(Carpenter <i>et al.</i> , 2001)

Resilienza sociale	Capacità dei gruppi o delle comunità di far fronte a stress e disturbi esterni come risultato di cambiamenti sociali, politici e ambientali.	(Adger, 2000)
Resilienza dello sviluppo	Capacità di una persona, di una famiglia o di un'altra unità aggregata di evitare la povertà di fronte a vari fattori di stress e in seguito a una miriade di shock nel tempo.	(Barrett & Conostas, 2014)
Resilienza socioeconomica	Si riferisce alla capacità di un'economia, determinata dalle proprie politiche, di riprendersi o di adattarsi agli impatti negativi di shock esogeni negativi e di beneficiare di shock positivi.	(Mancini <i>et al.</i> 2012)
Resilienza della comunità	Un processo che collega un insieme di capacità di adattamento a una traiettoria positiva di funzionamento e adattamento dopo un disturbo.	(Norris <i>et al.</i> , 2008)
Resilienza psicologica	La capacità di un individuo di adattarsi allo stress e alle avversità. La resilienza è un processo che può essere appreso da chiunque ricorrendo a emozioni positive.	(Tugade, Fredrickson & Feldman Barrett, 2004)

(Quinlan *et al.* 2016)

Costruire la resilienza

Passi attraverso la diversificazione, l'educazione, l'adattabilità e la trasformabilità

"La performance nei periodi di crisi ha un impatto quasi tre volte superiore a quello dei periodi di stabilità".

(Harvard Business Review)

I modi in cui un'organizzazione può adattarsi, riprendersi e prosperare di fronte alle avversità sono spesso poco chiari. La ricerca sulle organizzazioni sostiene che la capacità di resilienza implica sia l'allenamento e il controllo della nostra attenzione sia la valorizzazione dei punti di forza individuali.

La resilienza quindi non è una qualità intrinseca, ma piuttosto,



- ⇒ racchiude comportamenti, pensieri e azioni che possono essere coltivati da chiunque (McDonald et al., 2012).
- ⇒ Può essere modellata alla nostra interpretazione delle avversità che affrontiamo (Yeager & Dweck, 2012);
- ⇒ Può essere migliorata, sviluppata e alimentata (Kim-Cohen, 2007).

Vediamo alcuni esempi:

Un manager deve affrontare la partenza di un membro cruciale del personale nel bel mezzo della stagione e all'inizio di un progetto importante. Nonostante questo contrattempo, riesce a gestire abilmente il reclutamento e la formazione di un sostituto, mantenendo un carico di lavoro gestibile grazie a tempistiche più lunghe, alla ricerca di supporto da parte di altri reparti e a un impegno diligente. Grazie a questa esperienza, il team si adatta a una maggiore flessibilità nelle tempistiche dei progetti e acquista fiducia nella propria capacità di affrontare le sfide future.

In un altro caso, nel mezzo di interventi di riduzione dei costi in un'azienda, un dipendente tende una mano ai colleghi, fornendo sostegno morale e assistenza per le attività lavorative. Riconoscere le circostanze difficili che colpiscono tutti, offre una guida per adattarsi a nuovi ruoli, cercare opportunità di lavoro alternative o attraversare i momenti difficili.

In entrambi gli esempi si può individuare un **modello**: Dopo un cambiamento negativo, c'è una disposizione tollerante, una considerazione e un'apertura a modificare le metodologie di lavoro - il cambiamento è gestito con resilienza. Nel primo caso è stata dimostrata agilità, mentre nel secondo una cultura organizzativa resiliente è stata la chiave per superare le avversità.

3.21. Figura

Attività che costruiscono la resilienza organizzativa



La costruzione della resilienza organizzativa comporta attività quali

Investire nelle persone: Investendo nella formazione, nei programmi di tutoraggio e nelle risorse volte a migliorare il benessere dei dipendenti, le aziende possono coltivare un ambiente di lavoro stimolante e favorevole alla resilienza.

Promuovere la cultura organizzativa: Riunire le persone attorno a un senso condiviso di obiettivi e valori. Alimentando una cultura aziendale solida, le aziende possono creare un senso di comunità e di appartenenza, favorendo l'impegno dei dipendenti.

Dirigere con integrità: Dirigere con uno scopo chiaro e valori allineati con la visione e la missione dell'organizzazione. I leader efficaci riconoscono che il loro ruolo va al di là della definizione degli obiettivi e dell'attuazione delle regole, ma che si tratta di creare un ambiente in cui ogni dipendente sia orgoglioso. Fornendo una direzione chiara, stabilendo aspettative realistiche ed essendo disponibili

Promuovere l'agilità: Promuovere una mentalità agile e implementare metodologie di lavoro agili. L'agilità comprende la capacità di adattarsi al cambiamento in modo rapido ed efficace in un ambiente incerto. Pertanto, la presenza di processi consolidati per il decision-making, la risoluzione dei problemi

e la flessibilità nel cambiare direzione quando necessario sono parte integrante della resilienza organizzativa. Abbracciando una mentalità agile, le organizzazioni possono mantenere l'adattabilità e la reattività, dotandosi di strumenti per affrontare le sfide a testa alta.

Privilegiare la proattività rispetto alla reattività: Adottare un approccio proattivo alla continuità operativa, alla pianificazione dei disastri e alla gestione dei rischi.

Fermatevi a pensare e condividete

Riuscite a ricordare qualche esperienza difficile del passato che è stata gestita in modo rapido ed efficace dal vostro team? Come è stato possibile?

Un metodo per migliorare la resilienza è quello di attingere alle esperienze passate con sfide simili, ricordando le esperienze dimenticate. Quali sono i supporti, le strategie, la competenza e le soluzioni specifiche che hanno permesso di superare efficacemente e rapidamente una situazione molto stressante dovuta a imprevisti, interruzioni o contrattempi? Uno strumento molto utile per identificare le proprie risorse di resilienza è **il Piano di resilienza**, noto anche come le **4 S**, creato dalla dottoressa Lucinda Poole e dal dottor Hugo Alberts. Questo strumento aiuta le persone a spaccettare le proprie risorse personali di resilienza, fornendo loro un quadro di riferimento (le 4 S) per far emergere ciò che funziona specificamente per loro.

Attività

Avete un modello personale in termini di resilienza? Quanto siete consapevoli del vostro percorso di resilienza? Utilizzate il piano di resilienza (le 4S per scoprirlo).

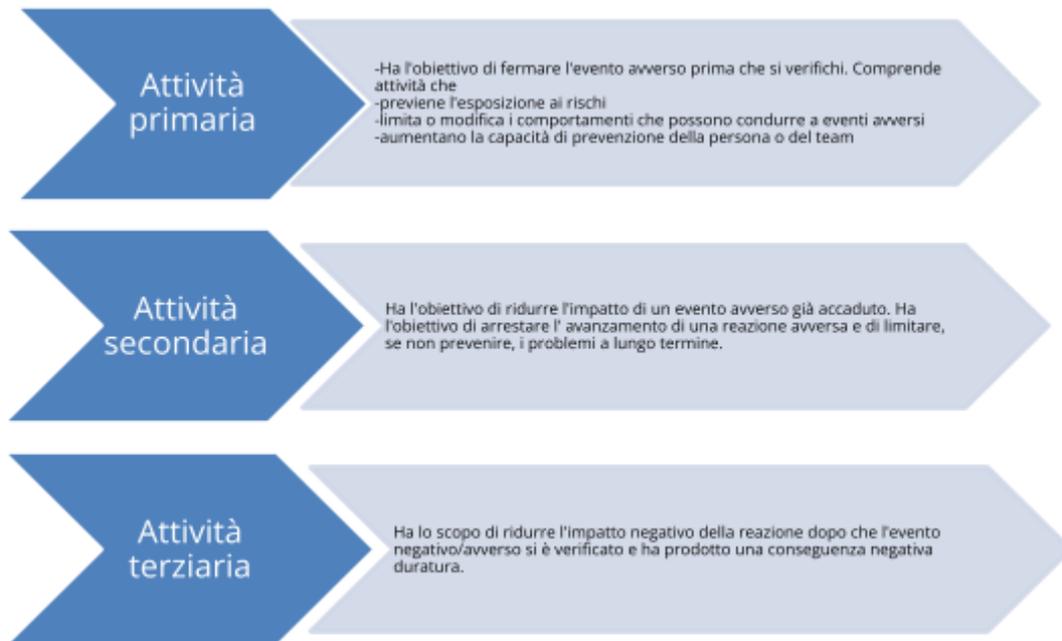
Strategie per la resilienza

Le attività che consentono agli individui e ai team di attuare la loro strategia per superare le circostanze avverse o le battute d'arresto possono essere classificate come segue:

1. Attività di prevenzione - che riducono i rischi

3.22. Figura

Attività di prevenzione - che riducono i rischi



2. Strategie basate sulla concentrazione

Attività

Classificate il vostro piano di resilienza in base alle strategie sopra menzionate.

Suggerimenti per insegnare la resilienza

Anche se un team di training "riesce" a portare a termine i vari compiti nei tempi previsti, se alla fine il progetto di training non riesce a produrre benefici tangibili e duraturi, non può essere considerato sostenibile o significativo. Ci sono diversi **consigli per il buon esito della formazione**:

⇒ Creare la giusta attitudine al lavoro in formazione

Il primo passo per fornire una formazione efficace sulla resilienza è mantenere i partecipanti impegnati e attivi nel processo di formazione. Questo obiettivo può essere raggiunto orientando la formazione alle esperienze e ai bisogni dei tirocinanti. I tirocinanti che possono riconoscere i benefici personali di un processo di formazione e identificare gli strumenti che possono migliorare la loro autoefficacia sono tirocinanti motivati.

Nelle sezioni precedenti sono state presentate le attività e gli strumenti che possono facilitare l'insegnamento su misura e la sensibilizzazione dei partecipanti ai propri bisogni.

Una volta che una persona diventa più consapevole dei propri fattori di stress e dei meccanismi di coping, può essere motivata a metterli in pratica consapevolmente e a creare un circolo virtuoso personale che a sua volta porterà allo sviluppo di ulteriori fattori protettivi per affrontare le avversità future.

⇒ **Essere ben preparati**

I passi chiave da compiere *prima* dell'inizio della formazione, per comprenderla:

CHE COSA: costruire una solida motivazione per la formazione, basata sulle effettive esigenze di coloro che dovrebbero beneficiare dei risultati della formazione, i partecipanti.

PERCHE': costruire una visione chiara e strategie specifiche per ciò che la formazione dovrebbe realizzare, in termini di benefici tangibili e duraturi.

E ORA COSA SI FA: costruire programmi con passi specifici per raggiungere gli obiettivi prefissati, focalizzati sui benefici da produrre e non sulla compilazione di una lista di controllo.

⇒ **Offrendo la formazione nel formato giusto**

Come hanno rivelato Vanhove e colleghi (2015) attraverso la meta-analisi di 37 studi sull'effetto della preparazione alla resilienza sulle prestazioni e sul benessere, non tutti i formati formativi sono in grado di fornire una preparazione di uguale successo sulle abilità di resilienza. Il coaching ha i migliori effetti positivi sul benessere e sulle prestazioni, seguito da formati in aula che possono anche essere abbastanza efficaci. I corsi di formazione basati su computer non possono essere così efficaci perché consentono forme di interazione limitate. Quanto più i formatori hanno un contatto diretto con i partecipanti, tanto meglio sono in grado di:

- ⇒ gestire la comprensione dei tirocinanti;
- ⇒ identificare i bisogni;
- ⇒ fornire dei feedback rilevanti.

Tutti e tre sono stati identificati come elementi importanti per un'efficace erogazione della formazione. (Kraiger, 2003).

⇒ **Potenziando le simulazioni nel processo di formazione**

Utilizzando gli input forniti durante la fase di analisi dei bisogni, il formatore può rendere le sessioni di formazione pertinenti. Il formatore può sviluppare attività pratiche che facciano riferimento all'esperienza personale dei partecipanti al corso, così come simulazioni che siano immersive, che coinvolgano i partecipanti e che permettano di applicare i contenuti della formazione in contesti realistici/familiari. Casi di studio e simulazioni - se ben pianificati - sono modi davvero efficaci per

includere la sperimentazione attiva in uno spazio protetto per testare la teoria, come l'ambiente di formazione.

Tuttavia, il formatore deve tenere presente che a volte meno è meglio. Nel tempo limitato a disposizione della formazione, è più importante fare un debriefing approfondito delle attività, discutere, applicare e provare processi e strumenti.



Guardate il seguente video su youtube per accedere a suggerimenti e astuzie relative alla resilienza che possono aiutare a superare le barriere personali, a controllare il ritmo dell'attività formativa e a fornire un'attività interessante e coinvolgente.

Think Fast, talk Smart: Communication Techniques

<https://www.youtube.com/watch?v=HANw168huqA>

Domande per la riflessione

Quali sono i vostri punti chiave in questo discorso? Cosa potete confermare dalla vostra esperienza? Avete riconosciuto errori nella vostra pratica di insegnamento o nel modo in cui interagite con gli allievi? Avete riconosciuto dei suggerimenti che vorreste incorporare nella vostra pratica formativa?

Lezione 3: Comprensione delle soft skills e suggerimenti per l'utilizzo delle soft skills nel processo di insegnamento

Nell'indagine Future of Jobs condotta dal WEF (2013), si evidenzia che le tecnologie sempre più emergenti, come l'IA generativa, stanno rimodellando le richieste di forza lavoro e i datori di lavoro pongono maggiore enfasi sul possesso o sullo sviluppo di "soft" skills. Le soft skill sono considerate strumenti che possono consentire alle aziende di rispondere ai cambiamenti e continueranno a essere rilevanti in futuro nonostante il livello di aumento dell'automazione. L'81% delle aziende considera l'investimento nell'apprendimento e nella formazione sul posto di lavoro una strategia chiave per raggiungere gli obiettivi aziendali e sviluppa pratiche come la crescita e la valorizzazione dei talenti, l'aumento dei compensi, la riqualificazione e l'aggiornamento professionale, la maggiore flessibilità delle opportunità di lavoro, il supporto alla salute e al benessere dei dipendenti, ecc.

Pertanto, il passaggio alla formazione sulle soft skills è una tendenza indispensabile che si prevede aumenterà nel prossimo futuro.

In riconoscimento di questa esigenza, la Commissione europea ha facilitato la creazione del Patto dell'UE per le Competenze - Partenariato per le Competenze per l'Ecosistema Turistico nel 2022, con 80 membri firmatari nel 2023. Nell'ambito dell'Agenda 2030 dell'UE sono previste azioni per raggiungere l'80% della forza lavoro del turismo che ha partecipato alla formazione (Direzione Generale per il Mercato Interno, l'Industria, l'Imprenditoria e le PMI, 2024). Per raggiungere questo obiettivo si stanno formando meccanismi locali e regionali per la creazione di competenze che rispondano alle esigenze dei futuri posti di lavoro nel turismo.

In termini di sviluppo delle competenze, le competenze fondamentali necessarie per ricoprire ruoli chiave e stabili all'interno di un'azienda del settore turistico sono, in ordine di importanza, le competenze cognitive, le competenze di autoefficacia, le competenze gestionali, le competenze di lavoro di squadra e le competenze di engagement (WEF, 2023). La maggior parte delle competenze citate sono soft skills che vengono sviluppate nel contesto delle attività di formazione attraverso l'impiego di tecniche e pedagogie quali l'apprendimento attivo, l'apprendimento basato sulla pratica, l'apprendimento basato sui problemi, l'apprendimento orientato ai processi, ecc. Tutte queste tecniche, che rientrano nell'ambito dell'apprendimento esperienziale, forniscono una formazione pratica e diretta.

Anche se non c'è consenso su come definire le soft skills (EQAVET, 2015), è opinione comune che le soft skills siano le capacità umane e comportamentali interpersonali necessarie a qualcuno per applicare le competenze e le conoscenze tecniche sul posto di lavoro (Weber, 2009). Gli studiosi hanno identificato cinque categorie di costrutti di soft skill (Villiers, 2010), quali capacità di comunicazione, capacità di riflessione e di problem solving, capacità di leadership e di lavoro di gruppo, valori etici e morali e autogestione.

Al fine di divulgare efficacemente i contenuti formativi sulle soft skills, il formatore deve possedere ed essere in grado di utilizzare le soft skills (team building e capacità di lavorare in gruppo, comunicazione, abilità, pensiero critico, autoregolazione e consapevolezza di sé) nel processo di formazione.

Team building e lavoro di squadra

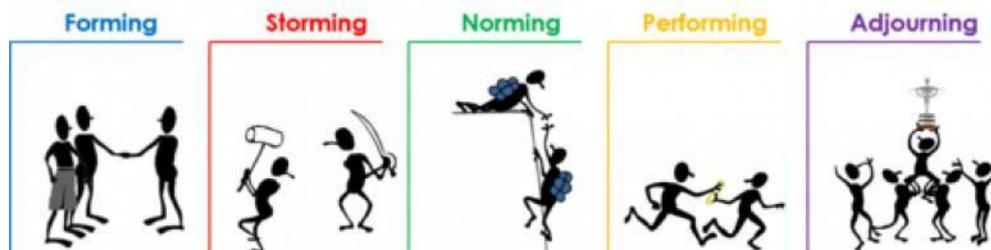
Alcuni ritengono che la formazione dei team avvenga in modo naturale, ma questo non è sempre possibile e non è necessario in un contesto di formazione, soprattutto quando la formazione viene erogata a distanza. A prescindere dalle caratteristiche dell'ambiente in cui si sviluppa un team, per la sua formazione è necessario l'impegno di tutti i suoi membri. Nel contesto della formazione il ruolo del formatore è cruciale e indiscutibile in questa direzione (Rae, 2001).



La formazione e lo sviluppo dei team seguono solitamente alcune fasi, come si evince dalla figura sottostante e proposta dalla teoria di Tuckman & Jensen (1977).

3.24. Figura

Le fasi di formazione e sviluppo dei team



Tratto da: <https://www.workstyle.io/stages-of-team-development>

Il team e il lavoro di squadra sono diventati una parte centrale della vita lavorativa odierna e possono formarsi di persona o online. Si tratta più che altro di un modo di lavorare sinergico, in cui la somma è maggiore delle parti. In tale contesto si massimizzano i punti di forza di ciascun membro, facendo emergere il meglio di loro, mentre i punti di forza individuali unici sono complementati dai punti di forza degli altri.

Il lavoro di squadra è importante per una serie di motivi (Zimmer, 2019):

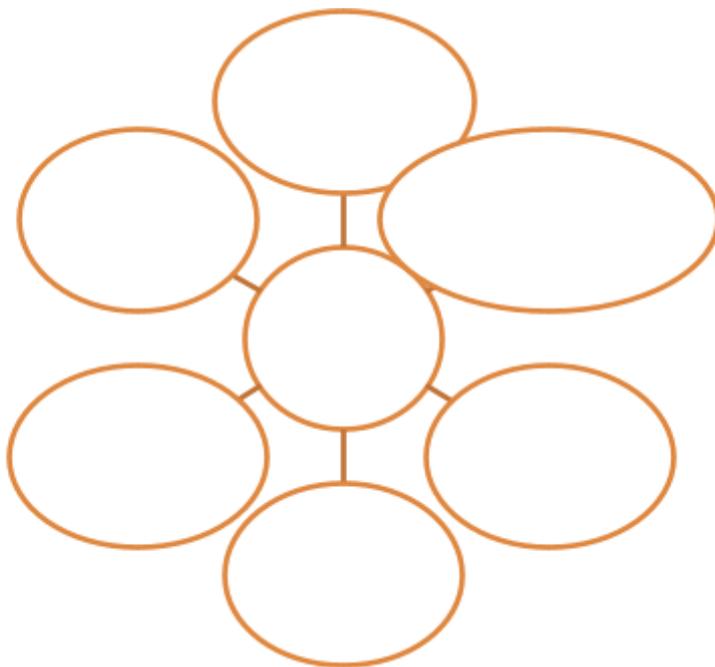
- Crea sinergie e facilita lo scambio di conoscenze
- Aumenta l'efficienza permettendo l'esecuzione di operazioni più complesse.
- Migliora la comunicazione facilitando la discussione attiva e la cooperazione tra i tirocinanti.
- Massimizza il risultato facendo leva sui punti di forza di ciascun membro del team.
- Guida la crescita del team e aumenta le prestazioni
- Supporta modi di apprendimento più responsabili
- Favorisce la flessibilità e la risposta al cambiamento
- Promuove la creazione di idee, aumenta l'innovazione e la creatività, consentendo a ciascun partecipante di mettere sul tavolo prospettive uniche.
- promuove il senso di appartenenza, di realizzazione, di equità, di cameratismo che sono essenziali per un ambiente di formazione motivato.
- Fornisce opportunità di crescita personale
- Sostiene le reti sociali, che favoriscono la felicità e le prestazioni.

Le condizioni per il successo del lavoro di squadra nel contesto di un'attività formativa sono strutture solide, contesti di riferimento e indicazioni avvincenti, unite a una mentalità di condivisione (Zimmer, 2019).

La qualità del lavoro di squadra dipende da diverse sfaccettature che riguardano sia l'interazione legata al lavoro, sia quella sociale; queste sfaccettature sono presentate nella figura seguente.

3.25. Figura

Aspetti della qualità del lavoro di squadra



(SenDing, 2019)

Il formatore è il coordinatore del gruppo di apprendimento e colui che deve promuovere e organizzare la preparazione di tutti gli aspetti del lavoro di gruppo di qualità durante il processo di formazione.

Fermatevi a pensare e condividete

Pensate a un team che avete formato di recente. Rispondete alle seguenti domande per valutare la qualità di questo team:

La comunicazione era sufficientemente regolare, informale, diretta e aperta?

Gli sforzi individuali erano ben strutturati e sincronizzati all'interno del team?

Tutti i membri del team sono stati in grado di apportare le proprie competenze al massimo del loro potenziale?

I membri del team si sono aiutati e supportati a vicenda nello svolgimento dei loro compiti?

I membri del team si sono tutti impegnati al massimo per il conseguimento dell'obiettivo di gruppo?

I membri del team erano motivati a sostenere il team? C'era uno spirito di squadra?

Come definireste la qualità del lavoro di squadra all'interno del team?

Potete fornire suggerimenti su ciò che deve essere integrato nella (vostra) pratica formativa per essere in grado di fornire risposte positive a tutte le domande sopra citate?

Comunicazione e collaborazione efficaci nel contesto della formazione

La comunicazione coinvolge una serie di abilità come la capacità di ascoltare, capire, riflettere e trasmettere il messaggio corretto al pubblico in modo appropriato. Tutti questi aspetti del processo di comunicazione giocano un ruolo fondamentale nel contesto della formazione. Per essere efficiente, un formatore deve essere in grado di comprendere le esigenze dei partecipanti e di fornire loro le soluzioni adeguate. Inoltre, i formatori devono padroneggiare sia le competenze tecniche che quelle comunicative per poter operare con successo nei contesti formativi.

Ma la comunicazione è un processo complesso che si svolge sia a livello verbale che non verbale. La sua efficacia dipende da una serie di fattori, come la capacità di codificare e decodificare abilmente i messaggi a entrambi i livelli, nonché dal modo appropriato di identificare i fattori che influenzano la comunicazione, indipendentemente dalla loro natura, e di trovare una reazione adeguata. Soprattutto quando si tratta di comunicazione non verbale, essa rivela molte emozioni e reazioni che spesso non vengono espresse a livello verbale. I messaggi non verbali possono spesso essere involontari e spontanei.

I segnali non verbali non sono sempre facili da interpretare, poiché esistono differenze culturali e talvolta sono confusi o incongruenti con i messaggi verbali. Ma quando coincidono con le parole pronunciate, portano a un aumento della fiducia, della chiarezza e del rapporto. Quando non corrispondono, generano tensione, sfiducia e confusione.

Un formatore dovrebbe sempre tenere presente che il modo in cui le persone comunicano si basa sui loro valori, credenze, intenzioni, mentalità, relazioni, livello di istruzione, background, ecc. Ciò che vediamo e capiamo dagli altri si basa sulla struttura di questi fattori.

I segnali del linguaggio del corpo hanno significati diversi nelle varie culture.

In alcune culture è offensivo stabilire un contatto visivo.

In altre è accettabile parlare a voce molto alta.

Quando si impartisce una formazione a persone di culture diverse, bisogna tenere presente che le loro norme di comunicazione possono essere diverse. In questo caso, il formatore potrebbe dover chiedere ai partecipanti il significato di alcuni segni non verbali e spiegarne il significato nella propria cultura.

L'ascolto attivo nel quadro della formazione

L'ascolto attivo è qualcosa di più del semplice sentire le parole pronunciate, ma consiste nell'ascoltare con tutti i sensi (Pande, 2016). Permette la connessione tra chi parla e chi ascolta - il formatore e il discente - che porta all'interazione e assicura che i messaggi siano trasmessi in modo efficace.

Un ascoltatore attivo si concentra completamente su ciò che l'oratore dice per comprenderlo e dimostra di farlo. Ascolto attivo significa (SESBA, 2017):

- Essere totalmente coinvolti nell'ascolto
- Prestare attenzione non parlando, concentrandosi sui segnali verbali e non verbali dell'oratore, evitando distrazioni, aspettando che l'oratore abbia finito.
- Trasmettere attenzione e interesse con i gesti e il linguaggio del corpo.
- Comprendere, sforzandosi di cogliere il significato, le implicazioni, i sentimenti.
- Ricordare ciò che è stato detto
- Fornire un feedback appropriato, conferme e ulteriori domande.

Attività

Due tirocinanti sono invitati a partecipare a un gioco di ruolo.

Un partecipante sarà il formatore (A) e l'altro sarà un apprendista (B).

A (oratore): Condividere con B qualcosa che riguarda la propria formazione, qualcosa di cui A è appassionato e che si diverte sempre a insegnare.

B (ascoltatore): fare tutto il possibile per ignorare l'oratore.

Impiega 90 secondi per farlo

Quali sono state le sensazioni di A e B?

Poi cambiate i ruoli: B sarà l'oratore e A l'ascoltatore.

L'ascoltatore deve ascoltare la storia dell'oratore come se fosse la cosa più bella e sorprendente che abbia mai sentito nel suo lavoro.

Prendetevi 90 secondi per farlo

Quali sono i vostri pensieri e sentimenti al secondo momento?

Suggerimenti per verificare le capacità di ascolto attivo durante un processo di formazione.

Durante la prossima seduta di formazione provate a verificare, al termine della stessa, quanto segue

- *Quanto spesso siete stati distratti da altre attività mentre ascoltavate?*
- *Come gestite queste distrazioni?*
- *Com'è il contatto visivo con i partecipanti?*
- *Quanto spesso vi capita di pensare a una risposta prima che il partecipante abbia finito?*
- *Quanto spesso chiedete chiarimenti o parafrasi per essere sicuri di aver capito?*

Suggerimento!

Dopo aver preso consapevolezza delle vostre capacità di ascolto, fissate degli obiettivi specifici di miglioramento! Potreste anche chiedere a un amico o a un collega di fornirvi un feedback!

È molto utile ripetere questo processo periodicamente, poiché il miglioramento costante delle capacità di ascolto attivo è legato all'autoefficacia di un formatore e la ripetizione del processo rafforza l'autoefficacia.

Ottimizzare l'efficacia della formazione

Un altro aspetto importante per l'elaborazione di corsi di formazione efficienti è la considerazione dei fattori di efficacia della formazione nella pianificazione e nell'implementazione dei corsi. Per fattori di efficienza formativa ci riferiamo a una serie di fattori che possono influire sull'efficacia della formazione, come ad esempio

- ✓ Processi di trasferimento verticale
- ✓ Transfer di formazione
- ✓ Motivazione alla formazione
- ✓ Misurazione delle prestazioni
- ✓ Differenze individuali
- ✓ Strategie di controllo dell'allievo

L'ampia ricerca condotta negli ultimi 30 anni sull'impatto di questi fattori sul processo formativo ha contribuito a una maggiore comprensione di come formare al meglio individui e collettività (Salas et al, 2012).

La formazione di successo non è un evento unico, ma un processo iterativo che tiene conto degli elementi che precedono la formazione e dei fattori importanti che seguono la formazione stessa. Il modo in cui la formazione viene inquadrata, insieme alle capacità del tirocinante o alle esperienze precedenti, può influenzare i risultati della formazione (Salas et al, 2012).

I formatori sono coloro che ogni volta determinano l'impostazione della formazione in base alle caratteristiche del gruppo di volta in volta, la frequenza e l'estensione delle tecniche da utilizzare con ciascun gruppo di allievi, lo stile formativo che adotteranno, ecc. tenendo conto delle caratteristiche uniche degli allievi e dei loro stili di apprendimento (SocialB, 2020).

Di seguito sono riportati alcuni principi comuni della formazione sulle soft skills, così come sono stati individuati in un'ampia rassegna della letteratura di settore, affinché la formazione abbia successo (Crosbie, 2005) (EQAVET, 2015) (Villiers, 2010).

- Il successo della formazione sulle soft skills dipende dalla competenza degli esperti, dalla conoscenza del contesto e dalla capacità di fornire supporto, utilizzo nel mondo reale, autoformazione e autoconsapevolezza.
- Le soft skills si basano sull'esperienza e devono essere rafforzate nel corso della vita. Il loro sviluppo è un processo dinamico che deve essere aggiornato nel tempo per riflettere i cambiamenti di carriera e di istruzione.
- La partecipazione attiva dei partecipanti, dei lavoratori e dei datori di lavoro è una garanzia che un intervento per lo sviluppo delle soft skills sia "adatto allo scopo".
- Non tutti apprendono le soft skills allo stesso modo; sono importanti l'apprendimento attivo (apprendimento cooperativo, apprendimento basato sulla risoluzione di problemi), l'apprendimento trasformativo e dare il giusto peso alle esperienze dei partecipanti attraverso la riflessione.
- Le soft skill vengono impartite in piccoli gruppi ed è necessario un materiale innovativo. Il materiale formativo deve integrare una serie di fonti per ottenere risultati reali e d'impatto e occorre coinvolgere fornitori esterni.
- Poiché il cambiamento comportamentale avviene in tempi lunghi, gli interventi o i corsi individuali per lo sviluppo delle soft skills non sono sufficienti. Tali interventi richiedono team multidisciplinari per creare complessi scenari di vita reale e simulazioni.
- Gli strumenti devono essere utilizzati in modo interattivo, ci deve essere interazione tra gruppi eterogenei e i soggetti che apprendono devono agire in modo autonomo.

3.11. Tabella

Raccomandazioni e buone pratiche per massimizzare l'efficacia della formazione

Prima del training	Condurre un'analisi dei fabbisogni formativi:	Preparare il clima d'apprendimento:	
	Condurre un'analisi delle mansioni lavorative	Programmare di conseguenza	
	Condurre un'analisi organizzativa	Informare i dipendenti sulla politica di formazione e frequenza	
	Condurre un'analisi personale	Preparare i supervisori e i leader	
Durante il training	Attivare la giusta mentalità del tirocinante:	Seguire principi didattici adeguati:	Usare la tecnologia saggiamente:
	Costruire l'autoefficacia	Usare una strategia ed un design del training validi	Usare correttamente il training basato sul computer
	Promuovere un orientamento all'apprendimento	Offrire opportunità per mettere in pratica	Fornire un controllo utente strutturato
	Aumentare la motivazione ad apprendere	Promuovere l'autoregolazione	Migliorare l'apprendimento attraverso le simulazioni
		Incorporare gli errori nel training	
Dopo il training	Garantire il trasferimento della formazione:	Valutare il training:	
	Rimuovere gli ostacoli	Specificare chiaramente lo scopo	
	Fornire strumenti/consigli per i supervisori	Considerare una valutazione a livelli multipli	
	Incoraggiare l'uso di debriefing e altri rinforzi	Collegare precisamente ai fabbisogni formativi	

(Salas et al., 2012)

Autoregolazione degli allievi attraverso l'autoconsapevolezza

L'autoconsapevolezza è riconosciuta come una competenza centrale per promuovere la sostenibilità nelle offerte educative (UNESCO, 2017). Con autoconsapevolezza ci riferiamo alla capacità di essere consapevoli della propria vita interiore, ovvero emozioni, pensieri, comportamenti, valori, preferenze, obiettivi, punti di forza, sfide, atteggiamenti, mentalità, ecc. e di come questi abbiano un impatto sul comportamento e sulle scelte. In sostanza, l'autoconsapevolezza è la capacità di vedersi chiaramente, cioè di diventare l'oggetto della propria attenzione (London, Sessa&Sheley, 2023). All'interno di questa definizione di autoconsapevolezza vengono affrontate due prospettive:

- a. consapevolezza di sé (prospettiva intrapersonale) e
- b. consapevolezza della propria relazione con gli altri e con una società più ampia (prospettiva interpersonale).

Nel suo ruolo di facilitatore dell'apprendimento, il formatore per adulti dovrebbe anche cercare di riconoscere e accettare i propri limiti come processo di miglioramento continuo dell'offerta formativa. Questo perché la sopravvalutazione o la sottovalutazione delle proprie capacità rispetto ai dati

oggettivi su come gli altri le vedono può avere esiti disfunzionali nella definizione degli obiettivi e nel riconoscimento del vero livello di prestazione. Il processo di autoconsapevolezza comprende l'impegno in attività in cui l'attenzione è rivolta verso l'interno, verso se stessi.

Ma come si forma l'auto resilienza?

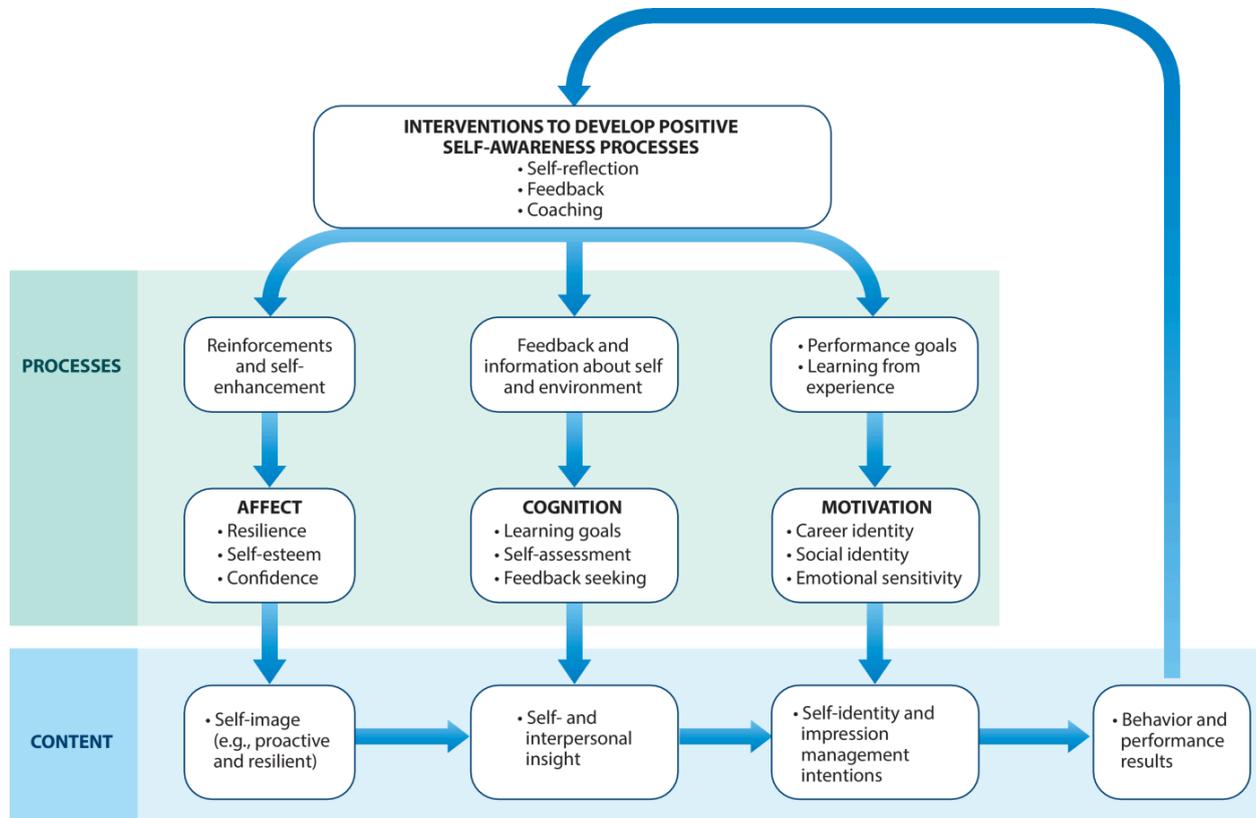
La consapevolezza di sé richiede il possesso di alcune abilità

- ✓ di riconoscere e discernere le emozioni
- ✓ identificare cosa scatena le proprie emozioni
- ✓ analizzare l'effetto delle emozioni sugli altri
- ✓ capire come i pensieri e i comportamenti delle emozioni si influenzano reciprocamente
- ✓ riconoscere i propri giudizi e pregiudizi, nonché i punti di forza e le potenzialità personali
- ✓ coltivare la fiducia in se stessi e l'ottimismo

I processi chiave di sviluppo dell'autoconsapevolezza, che indicano come essa cambi (si rafforza, diminuisce e cambia di contenuto) nel tempo, sono rappresentati nella figura seguente, sviluppata da London, Sessa e Sheley (2023). Il modello illustra le componenti che formano l'autoconsapevolezza e il modo in cui l'autoconsapevolezza modella il comportamento: le proprie azioni portano all'apprendimento attraverso l'esperienza che, a sua volta, rafforza la capacità di essere proattivi, di persistere e di superare le barriere e di raggiungere gli obiettivi, cioè di dimostrare resilienza

3.26. Figura

Un modello integrativo di sviluppo positivo e continuo dell'autoconsapevolezza attraverso l'autoriflessione, il feedback e il coaching.



London M, et al. 2023
Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav. 10:261–88

Quando si progettano contesti di apprendimento o si implementano attività di formazione, soprattutto sulle soft skills, i formatori dovrebbero essere in grado di gestire il percorso potenzialmente trasformativo dell'autoconsapevolezza. L'apprendimento che supporta l'autoconsapevolezza include processi sia cognitivi che non cognitivi e l'insegnamento utilizza pratiche che toccano la consapevolezza degli studenti dei loro paradigmi personali, come gli approcci contemplativi, incorporati e sociali. (Jaakola et al., 2022).



Guardate il seguente video su YouTube per accedere a suggerimenti e consigli relativi alle soft skills che possono aiutare a rendere l'attività di formazione coinvolgente e memorabile

Come rendere memorabile la comunicazione

<https://www.youtube.com/watch?v=Fsr4yrSAIAQ>

Riferimenti

- Boatman, (n.d.). Resilience Training: Empower Employees to Thrive in the Face of Change. Academy to Innovate HR (AIHR). <https://www.aihr.com/blog/resilience-training/>
- Gross, R. D. (2020). Psychology: The science of mind and behaviour. Hodder and Stoughton.
- Manca, A.R. Benczur, P. Giovannini, E. (2017). Building a scientific narrative towards a more resilient EU society, Part 1: a conceptual framework. EUR 28548 EN, doi:10.2760/635528. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC106265>
- Neenan, M. (2018). Developing resilience: A cognitive-behavioural approach. Routledge.
- Riopel, L. (2019). The Connor Davidson + Brief Resilience Scales. PositivePsychology.com <https://positivepsychology.com/connor-davidson-brief-resilience-scale/>
- Sala, A., Punie, Y., Garkov, V. and Cabrera Giraldez, M. (2020). LifeComp: The European Framework for Personal, Social and Learning to Learn Key Competence. EUR 30246 EN. Publications Office of the European Union. Luxembourg. ISBN 978-92-76-19418-7. doi:10.2760/302967. JRC120911
- Silva, G., Correira, A.I., Oliveira, M. (2019). The Role of Soft Skills in the Tourism Industry and the Challenges for HEI's: The Case of Portugal. International Conference the future of education. https://conference.pixel-online.net/library_scheda.php?id_abs=3986
- United Nations World Tourism Organisation (UNWTO). (2024). Statistical Framework for measuring the sustainability of tourism (SF-MST) – Final Draft. https://unstats.un.org/UNSDWebsite/statcom/session_55/documents/BG-4a-SF-MST-E.pdf

- Walinga, J. (2014). Introduction to Psychology – 1st Canadian Edition, Chapter 16. Stress, Health, and Coping. <https://opentextbc.ca/introductiontopsychology/chapter/15-2-stress-and-coping/>
- Adger, W.N. (2000). Social and ecological resilience: are they related? *Progress in Human Geography*. 24.
- Barrett, C. & Conostas, M. (2014). Toward a theory of resilience for international development applications. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. USA. 111.
- Carpenter, S., Walker, B., Anderies, J.M. & Abel, N. (2001). From metaphor to measurement: resilience of what to what? *Ecosystems*. 4
- Holling, C.S. (1996). Engineering resilience versus ecological resilience. *Engineering within Ecological Constraints* (ed. P. Schulze). National Academies Press. Washington DC.
- Kraiger, K. (2003). Perspectives on training and development. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Volume 12, industrial and organizational psychology*. Hoboken, NJ: Wiley. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/0471264385.wei1208>
- Mancini, A., Salvati, L., Sateriano, A., Mancino, G. & Ferrara, A. (2012). Conceptualizing and measuring the 'economy' dimension in the evaluation of socio-ecological resilience: a brief commentary. *International Journal of Latest Trends in Finance and Economic Sciences*. 2.
- McDonald, G., Jackson, D., Wilkes, L., & Vickers, M. H. (2012). A work-based educational intervention to support the development of personal resilience in nurses and midwives. *Nurse Education Today*. 32.
- Norris, F.H., Stevens, S.P., Pfefferbaum, B., Wyche, K.F. & Pfefferbaum, R.L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American Journal of Community Psychology*. 41.
- Pimm, S.L. (1984). The complexity and stability of ecosystems. *Nature*. 307.
- Quinlan, A.E., Berbés-Blázquez, M., Haider, L.J. and Peterson, G.D. (2016). Measuring and assessing resilience: broadening understanding through multiple disciplinary perspectives. *J Appl Ecol*, 53: 677-687. <https://doi.org/10.1111/1365-2664.12550>
- Rae, L. (2001). *Develop your training skills*. Kogan Page. London
- Reeves M. , Whitaker, K., (2020). *A Guide to Building a More Resilient Business* Harvard Business Review <https://hbr.org/2020/07/a-guide-to-building-a-more-resilient-business>
- Tugade, M.M., Fredrickson, B.L., Feldman Barrett, L. (2004). Psychological resilience and positive emotional granularity: examining the benefits of positive emotions on coping and health. *Journal of Personality*. 72.

- Vanhove, A. J., Herian, M. N., Perez, A. L., Harms, P. D., & Lester, P. B. (2015). Can resilience be developed at work? A meta-analytic review of resilience-building programme effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/joop.12123>
- Crosbie, R. (2005). Learning the soft skills of leadership". *Industrial and Commercial Training*, Vol. 37 Issue: 1. <https://doi.org/10.1108/00197850510576484>
- Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs (European Commission). (2024). Transition pathway for tourism, Taking stock of progress by 2023. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2873/775069>
- EQAVET (2015). Supporting adult learning, continuing VET and soft skills development by using quality assurance descriptors and indicators. Working Group. https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/al_-cvet_results_june_2015.pdf
- Jaakkola, N., Karvinen M., Hakio K., Wolff L.A, Mattelmäki T., Friman M. (2022). Becoming Self-Aware—How Do Self-Awareness and Transformative Learning Fit in the Sustainability Competency Discourse?, *Frontiers in Education*, Vol.7. DOI=10.3389/feduc.2022.855583. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/feduc.2022.855583>
- London, M., Sessa, V., Shelley, L. (2023). Developing Self- Awareness: Learning Processes for Self- and Interpersonal Growth. *Annual Review of Organisational Psychology and Organisational Behavior*, Vol.10, 2023 <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-044531>
- Pande, D. (2016), "Why is active listening important?". <https://www.quora.com/Why-is-active-listening-important>
- Rae, L. (2001). *Develop your training skills*. Kogan Page. London
- Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K., Smith-Jentsch, K. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest*. 13(2). DOI: 10.1177/1529100612436661
- SESBA (2017). Modulo 10. Communication with social entrepreneurs.
- Sotiropoulou, A., Lampros, V., Lolas, V. (2019). D3.3 Training Material for Transversal Skills Development. SenDIng project
- Tuckman, B.W. & Jensen, M.A.C. (1977) Stages of small group development revisited. *Group and Organizational Studies*.
- UNESCO (2017). *Education for Sustainable Development Goals: Learning Objectives*. Paris: UNESCO.
- Villiers, R. (2010). The incorporation of soft skills into accounting curricula: preparing accounting graduates for their unpredictable futures. *Meditari Accountancy Research* 18(2)



- Weber, M.R., Finely, D.A., Crawford, A. & Rivera, D.J. (2009). An exploratory study identifying soft skill competencies in entry-level managers. *Tourism and Hospitality Research*, 9(4)
- World Economic Forum (WEF). (2023). *Future of Jobs Report 2023*, Insight report. World Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf
- World Economic Forum (WEF). (2024). *Putting Skills First. Opportunities for Building Efficient and Equitable Labour Markets –Insight Report*. World Economic Forum
- Zimmer, T. (2019). Importance of teamwork at work. <https://smallbusiness.chron.com/importance-teamwork-work-11196.html>



3.4 Modulo 4: Pratiche educative avanzate per l'apprendimento continuo/permanente

Lezione 1: Introduzione alle Pratiche educative avanzate per l'apprendimento continuo/permanente - Un approccio integrato allo sviluppo sostenibile

Nel mondo di oggi, caratterizzato da ritmi frenetici, essere flessibili è fondamentale. Dobbiamo essere resilienti e aperti al cambiamento, imparando costantemente nel corso della nostra vita. Le sfide che dobbiamo affrontare, come lo spostamento della popolazione, i cambiamenti climatici, i progressi tecnologici e le minacce alla salute globale e alla democrazia, riguardano ogni Paese in modo diverso. Le sfide che dobbiamo affrontare oggi nel nostro mondo sono complesse e sfaccettate. Per affrontarle efficacemente, dobbiamo dotarci degli strumenti e delle conoscenze necessarie. L'apprendimento permanente offre una soluzione formidabile a queste sfide, fornendoci i mezzi per trasformare il nostro mondo. Impegnandoci nella formazione continua e nello sviluppo personale, possiamo ampliare la nostra comprensione del mondo che ci circonda, affinare le nostre capacità e rimanere aggiornati sugli ultimi progressi nei nostri settori di competenza. Questo, a sua volta, ci permette di apportare contributi significativi alle nostre comunità e organizzazioni e di guidare un cambiamento positivo su scala globale. Il valore dell'apprendimento permanente non può essere sopravvalutato e coloro che lo intraprendono possono trarre notevoli benefici sia a livello personale che professionale.

- La definizione di formazione permanente

Il concetto di formazione permanente ha acquisito un'importanza significativa nel campo delle politiche educative, sia a livello nazionale che internazionale. Si tratta di un approccio globale che integra l'apprendimento e la vita, comprendendo esperienze di formazione per individui di tutte le età, in contesti diversi e attraverso una varietà di modalità. Questa concezione olistica dell'educazione permanente indica che l'apprendimento è un processo continuo che si estende lungo l'intero arco della vita di un individuo, piuttosto che essere limitato a un periodo specifico di preparazione seguito da un periodo di azione.

Inoltre, la formazione permanente riconosce che l'apprendimento non avviene solo in ambienti formali di classe, ma anche in spazi di apprendimento diversi e che esso può essere raggiunto attraverso vari mezzi e percorsi. Questa visione influenza gli approcci individuali alla formazione e ha significative ripercussioni sullo sviluppo e sull'attuazione delle politiche educative. Oggi, l'idea che l'educazione permanente sia un processo continuo e onnicomprensivo è ampiamente riconosciuta e accettata dai programmatori e dai responsabili delle politiche educative.

- **I 5 elementi chiave della formazione permanente (LLL)**

Ci sono cinque elementi che supportano una comprensione completa della definizione di Formazione Permanente dell'UNESCO.

Tutte le fasce d'età

La formazione permanente è un processo continuo che inizia alla nascita e si protrae per tutta la vita. Offre a individui di ogni età e provenienza, a prescindere dall'età, dal sesso, dall'etnia, dalle origini nazionali, economiche o sociali, nonché a persone con disabilità, migranti, popolazioni indigene e altre comunità vulnerabili, opportunità di apprendimento ed esperienze che rispondono alle loro esigenze specifiche durante le varie fasi della vita e della professione.

Tutti i livelli di istruzione.

La formazione permanente implica la creazione di percorsi interconnessi tra tutti i livelli e i tipi di istruzione, consentendo così di effettuare transizioni senza interruzioni. Il processo comprende la cura e l'educazione della prima infanzia (ECCE), l'istruzione primaria e secondaria, l'istruzione superiore, l'educazione degli adulti e quella non formale, nonché l'istruzione e la formazione tecnica e professionale (TVET). Questo approccio favorisce l'adattabilità e prepara gli studenti a far fronte alle mutevoli esigenze della forza lavoro e della società.

Tutte le modalità di apprendimento.

La formazione permanente è un concetto che comprende tutte le modalità di apprendimento, inclusi i metodi formali, non formali e informali. L'apprendimento formale si riferisce a un tipo di istruzione strutturata e istituzionalizzata che porta a qualifiche riconosciute. L'apprendimento non formale, invece, è una forma di istruzione alternativa o complementare, anch'essa istituzionalizzata, ma che non porta in genere a qualifiche riconosciute. Infine, l'apprendimento informale è un tipo di apprendimento autonomo, familiare, comunitario o sociale che non è istituzionalizzato. Il riconoscimento di tutte queste modalità di apprendimento è fondamentale per promuovere la formazione permanente e l'acquisizione continua di conoscenze e competenze.

Tutte gli ambiti e gli ambienti di apprendimento.

Il regno dell'apprendimento si estende ben oltre le mura delle istituzioni educative tradizionali, come le scuole. Comprende una vasta gamma di ambienti, dalle famiglie e dalle comunità ai luoghi di lavoro, alle biblioteche, ai musei e alle piattaforme online. Per promuovere la formazione permanente è necessario colmare il divario tra l'istruzione formale e i numerosi ambienti di apprendimento non formali e informali, aprendo così nuove porte per soddisfare un'ampia gamma di esigenze di apprendimento.



Una varietà di scopi.

Il concetto di formazione permanente è radicato in un approccio incentrato sulle persone e basato sui diritti umani. Il suo scopo è quello di mettere gli individui in condizione di esprimere tutto il loro potenziale, indipendentemente dalle loro condizioni iniziali, offrendo loro una serie di opportunità di apprendimento. Questo approccio riconosce le diverse esigenze e aspettative dei soggetti che apprendono ed è strumentale alla promozione di un'economia progressista e di una società inclusiva e accogliente per tutti. Garantire che le opportunità di apprendimento permanente siano accessibili a tutti è un passo fondamentale per soddisfare le esigenze di studenti diversi.

Il concetto di "politica di formazione permanente" comprende qualsiasi politica attuata dai governi e da altre parti interessate per fornire opportunità di apprendimento a individui di tutte le età e di tutti i generi, in vari contesti come la famiglia, la scuola, la comunità e il luogo di lavoro. Queste opportunità possono essere di natura formale, non formale o informale. (Figura 3.23: Formazione permanente)

3.27. Figura

Formazione permanente



Tratta da: <https://skoll.hu/lifelong-learning/>

- **La connessione tra Apprendimento Permanente (LLL) e Obiettivi di Sviluppo Sostenibile**

Il concetto di apprendimento permanente (LLL) ha acquisito un'attenzione considerevole nelle discussioni sull'istruzione e sulle politiche sociali, in gran parte a causa dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile (ONU, 2015). Questa iniziativa globale, adottata da leader di vari settori, mira a promuovere la sostenibilità in tutte le società attraverso 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) e 169 obiettivi associati. Uno di questi obiettivi chiede specificamente ai Paesi di garantire un'istruzione di qualità e opportunità di formazione permanente per tutti gli individui. Di conseguenza, l'educazione permanente è diventata una componente critica delle politiche educative per lo sviluppo sostenibile. La Dichiarazione di Incheon e il Quadro d'azione per l'istruzione 2030, che sostengono l'attuazione dell'SDG 4, sottolineano la necessità di integrare nel sistema educativo opportunità di apprendimento per tutte le età e di fornire percorsi flessibili e riconoscimento per l'apprendimento non formale e informale. L'SDG 4 dà priorità all'istruzione della prima infanzia, all'istruzione primaria e secondaria

universale, alla parità di accesso all'istruzione post-secondaria e all'inclusione delle popolazioni emarginate. Sottolinea inoltre l'importanza delle abilità e delle competenze fondamentali per l'evoluzione dei mercati del lavoro, nonché delle conoscenze, dei valori e delle competenze che favoriscono l'uguaglianza di genere, la cittadinanza globale e la protezione dell'ambiente. Inoltre, l'SDG 4 richiede che tutti gli individui, indipendentemente dal sesso o dall'età, abbiano l'opportunità di conseguire l'alfabetizzazione e la conoscenza dei numeri entro il 2030.

Lezione 2: Comprendere le sfide e le esigenze delle istituzioni perché è necessaria una strategia efficace per tutto l'arco della vita

I cambiamenti economici, tecnologici, ambientali e sociali emergenti segnalano la necessità di promuovere l'adattamento, la creatività e, soprattutto, l'apprendimento che continua per tutta la vita. Le persone non possono più affrontare il loro percorso di vita utilizzando solo le competenze e le conoscenze acquisite a scuola, al college o all'università. Il mondo contemporaneo sta assistendo a cambiamenti significativi nei mercati del lavoro e nei modelli di partecipazione al lavoro, dovuti principalmente ai progressi della tecnologia, ai cambiamenti demografici e all'impatto del cambiamento climatico. Questi sviluppi stanno trasformando la natura e la portata del lavoro e stanno diventando sempre più importanti da comprendere per le aziende e i politici. È fondamentale affrontare questi cambiamenti in modo proattivo per garantire che i lavoratori siano ben preparati a navigare nel mercato del lavoro in evoluzione e che le imprese possano rimanere competitive di fronte alle disfunzioni tecnologiche e all'evoluzione della domanda dei consumatori.

- Trasformazioni digitali e cambiamenti demografici nel mondo

Negli ultimi dieci anni, la tecnologia mobile è diventata più accessibile e multifunzionale, creando nuove opportunità di apprendimento per le persone in contesti formali, non formali e informali. Questo è particolarmente vero per le comunità che in precedenza avevano un accesso limitato alla tecnologia. Allo stesso tempo, nuove tecnologie come l'automazione, l'intelligenza artificiale, l'Internet delle cose e la blockchain stanno cambiando le abilità e le competenze necessarie per il lavoro. I lavori di routine e poco qualificati stanno scomparendo, mentre stanno emergendo nuovi lavori e industrie.

La tecnologia, soprattutto se combinata con l'intelligenza artificiale, sta cambiando profondamente anche il modo in cui interagiamo, comunichiamo e ci intratteniamo. L'SDG4 riconosce il ruolo della tecnologia nell'istruzione e nell'apprendimento, con l'obiettivo 4.4 che misura specificamente la percentuale di giovani e adulti con competenze nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC). Lo sviluppo delle competenze, compresa l'alfabetizzazione digitale, consente agli studenti di sfruttare appieno i dispositivi digitali, Internet e le risorse online per le opportunità di apprendimento.



Queste opportunità includono l'uso di tecnologie mobili per l'alfabetizzazione di base, l'ottenimento di qualifiche universitarie online e a distanza, l'uso della realtà virtuale e aumentata per l'istruzione e la formazione professionale e la combinazione di big data con algoritmi di apprendimento automatico per offrire orientamento professionale. Tuttavia, esiste un significativo "divario digitale" a livello globale, con differenze nelle infrastrutture digitali e nelle competenze digitali tra i Paesi e all'interno degli stessi.

Alla fine del 2019, l'Unione internazionale delle telecomunicazioni (UIT) ha stimato che il 49% della popolazione mondiale non aveva accesso a Internet. Esistono anche differenze tra i generi per quanto riguarda il possesso e l'utilizzo dei telefoni cellulari: le donne hanno il 7% in meno di probabilità rispetto agli uomini di possedere un telefono cellulare e il 15% in meno di utilizzare Internet mobile. Il Digital Economy and Society Index (DESI) mostra che il 40% degli adulti non ha competenze digitali di base in Europa. Per i gruppi vulnerabili, come i rifugiati, gli sfollati interni e i migranti, i dati sull'accesso tecnologico e sull'alfabetizzazione indicano che hanno un accesso limitato alla tecnologia. (Figura 3.24: Sfide della trasformazione digitale).

3.28. Figura

Sfide della trasformazione digitale



Tratto da: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/digital-transformation-challenges-education>

A livello mondiale, gli individui stanno riscontrando un allungamento della durata della vita, con una conseguente diminuzione dei giovani che entrano a far parte della forza lavoro e un progressivo invecchiamento della popolazione. Le Nazioni Unite stimano che la popolazione globale di persone di 65 anni o più raggiungerà i 727 milioni nel 2020 (UndeSa, Population Division, 2020) ed entro il 2050 gli anziani supereranno i giovani (UN, 2022). Di conseguenza, le persone lavorano fino a tarda età e in

molti paesi l'età pensionabile viene posticipata. Questa tendenza è particolarmente evidente tra le popolazioni che invecchiano.

La richiesta di opportunità di aggiornamento e riqualificazione è in aumento, poiché le persone rimangono attive sul mercato del lavoro più a lungo. I cambiamenti demografici derivano anche dallo spostamento forzato di un gran numero di persone a causa di conflitti o disastri naturali. Ad esempio, il conflitto nella Repubblica Araba Siriana ha portato allo spostamento di oltre 6,1 milioni di sfollati interni, mentre la crisi politica, economica e sociale nella Repubblica Bolivariana del Venezuela ha provocato la migrazione di oltre 4,8 milioni di persone. I Paesi di destinazione devono quindi sviluppare strategie per riconoscere e accreditare l'apprendimento formale e non formale, le abilità e le competenze che i rifugiati portano con sé e offrire programmi di apprendimento mirati per sostenere la loro integrazione nel sistema educativo nazionale o nel mercato del lavoro.

Negli ultimi anni, diversi Paesi hanno emanato leggi per l'integrazione dei rifugiati. Il Proclama sui rifugiati dell'Etiopia, ad esempio, garantisce ai rifugiati l'accesso alle scuole, affermando che "ogni rifugiato o richiedente asilo riconosciuto tale riceverà lo stesso trattamento accordato ai cittadini etiopi per quanto riguarda l'accesso all'istruzione pre-primaria e primaria". I rifugiati hanno anche diritto al "riconoscimento di certificati scolastici, diplomi e lauree stranieri". Analogamente, nella Repubblica islamica dell'Iran, un decreto emesso nel 2015 dal capo dello Stato ha sostenuto l'accettazione dei bambini afgani nelle scuole, anche in assenza di una documentazione adeguata. A ciò hanno fatto seguito, nel 2016, misure governative a sostegno dei rifugiati, tra cui una nuova carta di sostegno all'istruzione per i bambini afgani privi di documenti. Sebbene questi siano esempi positivi, vale la pena notare che, in molte parti del mondo, i rifugiati soffrono ancora di una tragica mancanza di opportunità educative.

Migliorare le opportunità di istruzione per i rifugiati può abbattere le barriere culturali e linguistiche, sostenere un dibattito informato e intelligente sui flussi migratori e creare percorsi di formazione continua. Inoltre, è stato dimostrato che la partecipazione all'apprendimento permanente aiuta i cittadini a partecipare più attivamente alla società civile e alla vita politica, a essere più tolleranti nei confronti della diversità e a essere più consapevoli delle questioni sociali e politiche.

- **Sfide climatiche, salute e benessere dopo il COVID-19**

Il problema del cambiamento climatico e la necessità di un'azione per il clima stanno rapidamente assumendo importanza nelle agende dei politici. Il sistema climatico mondiale è stato destabilizzato dall'attività umana, con conseguenti inondazioni, ondate di calore, siccità e altre forme di clima estremo in tutto il mondo. L'ultimo rapporto del Gruppo intergovernativo sui cambiamenti climatici (IPCC) conferma che questi eventi aumenteranno in frequenza e gravità, portando potenzialmente a un innalzamento irreversibile del livello del mare (IPCC, 2021). Questo rapporto segue le conclusioni



del 2020, secondo cui l'inquinamento da gas serra, la riduzione dei ghiacci marini a causa dell'aumento delle temperature e le inondazioni causate da piogge intense continuano a persistere (WMO, 2020). Le perturbazioni legate al clima sono ormai inevitabili in tutte le parti del mondo, con un impatto maggiore previsto nel Sud del mondo; pertanto, le popolazioni devono imparare ad adattarsi a questi cambiamenti.

La formazione permanente (LLL) ha un ruolo cruciale nell'affrontare questo problema, in particolare per quanto riguarda la diffusione delle conoscenze. Fornendo opportunità di apprendimento accessibili a tutti, indipendentemente dall'età, dalla nazionalità, dal livello di istruzione, dal background socio-economico o dall'etnia, le popolazioni possono diventare consapevoli di come il clima stia cambiando e delle conseguenze che si avvertono a livello globale, nazionale e locale. Inoltre, in risposta ai cambiamenti climatici, la LLL promuove la resilienza. Sebbene le tendenze e molte delle conseguenze previste siano chiare, il pieno impatto del cambiamento climatico rimane sconosciuto. Negli anni a venire, sarà necessaria una popolazione globale di lifelong learners resilienti, in grado di identificare e valutare i cambiamenti ambientali, formulare risposte e trovare soluzioni ai problemi emergenti.

L'attuale crisi della COVID-19 ha portato la salute e il benessere in primo piano nelle agende dei politici, mettendo in luce l'impatto trasversale delle questioni sanitarie sull'istruzione, sulla società e sull'economia. Anche prima della pandemia, era risaputo che l'istruzione e la salute avessero vantaggi significativi sulle opportunità di vita individuali e sulla società nel suo complesso. È stata riconosciuta anche la forte relazione che si rinforza reciprocamente tra istruzione e salute, in cui il miglioramento dell'una ha un chiaro impatto positivo sull'altra.

Nel 2017 Città del Capo, in Sudafrica, con una popolazione di 3,7 milioni di persone, ha vissuto la peggiore siccità degli ultimi cento anni. Questa crisi ha portato a un cambiamento nel modo in cui i cittadini pensano all'acqua e alla sua corretta gestione. Per aiutare le persone di tutte le età a reagire alla crisi, i dirigenti del settore idrico della città hanno condotto un'iniziativa che ha fornito ai cittadini delle strategie per dimezzare il consumo di acqua. Queste strategie comprendevano fare docce più brevi, tirare lo sciacquone solo quando necessario, lavare gli indumenti meno frequentemente, non innaffiare il giardino e raccogliere acqua pulita dalle sorgenti naturali della zona. Inoltre, è stato introdotto un limite rigoroso di 50 litri d'acqua a persona al giorno provenienti dalle forniture comunali e sono stati installati sistemi di acque grigie, oltre a grandi serbatoi d'acqua per coloro che potevano permetterseli. La siccità ha richiesto l'impegno collettivo di tutti i settori e livelli della società per produrre soluzioni innovative e concrete che consentissero alle persone di sopravvivere con meno acqua e di rafforzare la loro fiducia in un futuro sostenibile. L'impegno è stato condotto in vari settori della società attraverso la formazione iniziale, l'apprendimento e l'educazione degli adulti e altri ambienti dell'apprendimento, come i media, le organizzazioni religiose e la società civile.



Durante la pandemia, che ha minacciato la salute e il benessere in molti modi, i benefici della formazione sono stati evidenti. Programmi innovativi per la promozione dell'igiene e il distanziamento sociale hanno evidenziato il grande valore dell'apprendimento informale attraverso campagne informative su Internet, TV e manifesti pubblici. Inoltre, università, biblioteche e altre organizzazioni hanno reso gratuite le loro risorse educative online, promuovendo le opportunità di apprendimento a casa durante i periodi di restrizione delle attività pubbliche. Per quanto riguarda la salute mentale e il benessere, alcune università hanno sviluppato risorse per le persone che lottano contro l'impatto psicologico della pandemia.

Lezione 3: Project-based Learning (Apprendimento basato sul Progetto)

L'apprendimento basato su progetti è un approccio didattico dinamico che consente agli studenti di apprendere attraverso esperienze pratiche e coinvolgenti. È un metodo inclusivo che promuove il pensiero critico, la risoluzione dei problemi, la collaborazione e la creatività. Affrontando problemi del mondo reale e domande complesse, gli studenti si impegnano in un progetto esteso che li sfida e ispira. Questo approccio interdisciplinare e aperto richiede agli studenti di applicare le proprie competenze e conoscenze provenienti da varie materie, dando vita a un'esperienza di apprendimento completa e olistica.

L'importanza dell'apprendimento basato sui progetti

Inoltre, l'apprendimento basato su progetti facilita lo sviluppo di abilità fondamentali per la vita, come la gestione del tempo, l'organizzazione e la definizione degli obiettivi. Impegnandosi nella pianificazione e nell'esecuzione di un progetto, gli studenti imparano a dare priorità ai compiti, a rispettare le scadenze e a fissare obiettivi raggiungibili, abilità che non sono solo preziose in ambito accademico, ma anche nelle loro future carriere e vite personali. Inoltre, l'apprendimento basato sui progetti può essere impiegato per affrontare questioni sociali e promuovere la giustizia sociale. Partecipando a progetti che affrontano problemi reali come la povertà o la disuguaglianza, gli studenti possono coltivare un senso di empatia e comprensione nei confronti di coloro che sono emarginati o svantaggiati, dando vita a una generazione di leader più compassionevole e socialmente responsabile.

L'apprendimento basato su progetti offre numerosi vantaggi agli studenti. In primo luogo, promuove una comprensione profonda, poiché gli studenti imparano facendo. Si impegnano attivamente nel processo di apprendimento, il che li aiuta a conservare meglio e più a lungo le informazioni. In secondo luogo, l'apprendimento basato su progetti coltiva competenze essenziali come il lavoro di squadra, la comunicazione e la gestione del tempo. Gli studenti imparano a lavorare in modo collaborativo e a comunicare efficacemente mentre lavorano per raggiungere un obiettivo condiviso. In terzo luogo, l'apprendimento basato su progetti favorisce la creatività e l'innovazione, in quanto gli

studenti sono incoraggiati a pensare fuori dagli schemi per risolvere i problemi. Infine, l'apprendimento basato su progetti prepara gli studenti al mondo reale, poiché simula l'ambiente di lavoro in cui dovranno risolvere problemi complessi e collaborare con altri. (Figura 3.25: Apprendimento basato sui progetti)

3.29. Figura

Apprendimento basato sui progetti



Tratto da: <https://www.learnatlegacy.org/post/project-based-learning-examples-benefits-and-more>

Per implementare efficacemente l'apprendimento basato sui progetti, gli insegnanti devono pianificare ed elaborare attentamente il progetto. Devono ideare un progetto che sia pertinente e significativo per gli studenti, che sia in linea con il programma di studi, che incorpori la tecnologia quando è opportuno e che offra opportunità di riflessione e autovalutazione. Gli insegnanti devono anche offrire un supporto e una guida continua durante il progetto, per garantire che gli studenti rimangano in carreggiata e raggiungano i loro obiettivi di apprendimento. Con un approccio ben ponderato, l'apprendimento basato sui progetti può essere uno strumento efficace per promuovere l'impegno, la motivazione e il successo degli studenti.

- Applicazioni MOOC e VOOC nell'apprendimento basato sul Progetto

I Massive Open Online Courses (MOOC) sono corsi basati sul web progettati per accogliere un gran numero di partecipanti, spesso senza limitazioni. I MOOC sono progettati per garantire che lo sforzo

necessario per fornire tutti i servizi non aumenti significativamente con l'aumentare del numero di partecipanti. Questi corsi sono accessibili a chiunque abbia una connessione a Internet, indipendentemente dal luogo, e sono gratuiti. I partecipanti non sono tenuti a possedere alcuna qualifica formale prima di iscriversi a un MOOC.

I MOOC offrono un'esperienza formativa completa, che comprende contenuti didattici, facilitazione dell'interazione tra pari, qualche interazione limitata con il personale accademico, quiz, test, feedback, opzioni di riconoscimento non formale, una guida allo studio/syllabus, un esame e un certificato di completamento. I MOOC sono progettati per una partecipazione di massa e i partecipanti ai corsi sono spesso dislocati in tutto il mondo. Il contenuto del corso non è localizzato in un unico luogo, ma può essere trovato in tutto il web. L'aula online è uno dei tanti centri di interazione, che può includere anche blog o portfolio personali, siti web, siti di social network e altro ancora.

Sebbene i MOOC non abbiano requisiti specifici, i partecipanti sono tenuti a rispettare orari approssimativi. I partecipanti e gli insegnanti possono rielaborare e riproporre i contenuti durante il corso. La maggior parte dei MOOC è gratuita, ma può essere previsto un costo se il partecipante sta lavorando per ottenere una forma di accreditamento. I MOOC sono una forma flessibile e aperta di formazione online autogestita, progettata per una partecipazione di massa. Non ci sono tasse o requisiti di ingresso e non è disponibile alcun credito accademico formale.

Sebbene i tassi di completamento siano generalmente bassi a causa delle diverse motivazioni che spingono a iscriversi a un MOOC, il numero di partecipanti che lo completano è generalmente elevato. I provider di piattaforme MOOC spesso offrono certificati di completamento a un costo aggiuntivo. Le piattaforme MOOC forniscono alle istituzioni spazi di hosting basati su cloud per l'erogazione dei corsi, offrendo portata e funzionalità, mentre l'istituzione fornisce il materiale didattico e il valore aggiunto della sua reputazione.

In sintesi, i MOOC sono un modo flessibile, aperto e autogestito di apprendere online. Offrono un'esperienza formativa completa senza requisiti formali di accesso e sono accessibili gratuitamente in tutto il mondo. I MOOC sono progettati per una partecipazione di massa, con partecipanti e istruttori che ripropongono e riutilizzano i contenuti. Sebbene la maggior parte dei MOOC sia gratuita, alcuni offrono certificati di completamento a un costo aggiuntivo.

Corsi professionali online gratuiti (VOOC)

I corsi professionali online aperti a tutti, comunemente noti come VOOC, si presentano come un approccio innovativo e trasformativo all'apprendimento, progettato per fornire una formazione concisa ed efficace ai partecipanti. A differenza dei tradizionali corsi online aperti su larga scala (MOOC), che tendono a essere più generici, i VOOC si concentrano su competenze professionali specifiche e offrono una formazione rapida, conveniente e facilmente accessibile, gratuita al momento della fruizione. Questi corsi si basano su una pedagogia professionale che illustra compiti e procedure pratiche con esempi reali e una guida esperta, consentendo agli studenti di acquisire le competenze necessarie per avere successo nel mondo del lavoro senza dover investire molto tempo e denaro.

Il vantaggio principale dei VOOC è che forniscono una soluzione modulare ed economica che può essere utilizzata da chiunque, ovunque e in qualsiasi momento. Ciò rende più facile per i partecipanti acquisire le competenze necessarie per accrescere le loro opportunità di crescita professionale e raggiungere i loro obiettivi, senza doversi preoccupare dei vincoli di tempo o di luogo. Inoltre, i VOOC sono progettati per essere estremamente coinvolgenti e interattivi, con un' enfasi particolare sull'apprendimento pratico e sull'applicazione delle competenze.

I VOOC offrono numerosi altri vantaggi, tra cui la possibilità per gli studenti di monitorare i propri progressi e di ricevere un feedback personalizzato dagli istruttori. Inoltre, i VOOC offrono spesso certificazioni o badge al completamento, che possono essere utilizzati per dimostrare le proprie competenze a potenziali datori di lavoro o per migliorare il proprio profilo professionale sui social media e su altre piattaforme.

Nel complesso, i VOOC rappresentano un metodo di apprendimento entusiasmante e innovativo che può aiutare gli individui ad acquisire le competenze necessarie per avere successo nel panorama lavorativo attuale. Se state cercando di migliorare le vostre opportunità di fare carriera, di acquisire nuove competenze o semplicemente di esplorare nuove aree di interesse, i VOOC offrono un modo conveniente ed efficace per raggiungere i vostri obiettivi. I Vocational Open Online Courses (VOOC) sono un approccio rivoluzionario all'apprendimento che si concentra sull'offerta di una formazione in pillole, che in genere richiede solo un'ora per essere completata. A differenza dei MOOC tradizionali, i VOOC si rivolgono a specifici settori professionali, fornendo una formazione rapida, economica e facilmente accessibile, gratuita al momento della fruizione. Questi corsi si basano sulla pedagogia professionale, il che significa che le attività e le procedure pratiche possono essere mostrate in esempi reali con la supervisione di esperti. Questo approccio garantisce che i corsisti acquisiscano le competenze necessarie per avere successo nel mondo del lavoro senza dover investire molto tempo o denaro. I VOOC offrono una soluzione modulare e a basso costo che può essere utilizzata da chiunque, ovunque e in qualsiasi momento. Utilizzando i VOOC, gli individui possono facilmente acquisire le competenze necessarie per migliorare le loro prospettive di carriera e raggiungere i loro obiettivi.



Lezione 4: Metodi e strumenti digitali nella formazione permanente

I portfolio elettronici possono essere uno strumento prezioso per gli insegnanti, che possono aiutare gli studenti a migliorare le loro competenze nell'ambito della formazione permanente. Con l'aumento della domanda di lavoratori qualificati con nuove competenze per coprire le nuove posizioni lavorative, la formazione professionale deve ricevere una maggiore attenzione. L'e-learning può essere vantaggioso per la formazione continua e aiuta i lavoratori a raggiungere l'obiettivo della formazione permanente.

- Definizione dei termini realtà estesa (XR), realtà virtuale (VR) e realtà aumentata (AR)

La realtà estesa, comunemente nota come XR, è una tecnologia all'avanguardia che sta rivoluzionando l'interazione uomo-computer.

La XR comprende due tecnologie principali: Realtà virtuale (VR) e Realtà aumentata (AR). La XR eleva l'esperienza dell'utente fornendo due distinte modalità di interazione.

Nella Realtà Virtuale (VR), l'utente è completamente immerso in un ambiente generato dal computer e può interagire con esso attraverso appositi dispositivi, come i display montati sulla testa.

Nella Realtà Aumentata (AR), l'ambiente reale dell'utente viene arricchito con elementi virtuali, creando una perfetta integrazione tra il mondo fisico e quello digitale. La XR offre un'ampia gamma di possibilità per diversi settori come l'istruzione, l'intrattenimento, la sanità e molti altri.

La realtà estesa (XR) è un termine generico utilizzato per descrivere un'ampia gamma di tecnologie che combinano il nostro mondo fisico con elementi digitali. La XR comprende varie tecnologie come la realtà virtuale (VR), la realtà mista (MR), la realtà aumentata (AR) e altre ancora, ognuna delle quali offre un diverso livello di immersione nel mondo virtuale.

La realtà virtuale (VR) è la più coinvolgente delle tre, in quanto crea un ambiente completamente artificiale con cui gli utenti possono interagire. La realtà mista (MR) fonde il mondo virtuale e quello fisico sovrapponendo oggetti digitali alla visione del mondo reale da parte dell'utente. La realtà aumentata (AR) è simile alla MR, ma invece di sovrapporre oggetti virtuali, migliora gli oggetti fisici con informazioni digitali.

L'XR può essere sperimentato attraverso una serie di dispositivi come cuffie VR, telefoni cellulari, tablet, computer, apparecchiature di registrazione e visualizzazione video e occhiali AR. Questi dispositivi consentono agli utenti di sperimentare XR in modi diversi, da esperienze VR completamente immersive a semplici sovrapposizioni AR su un telefono cellulare.

Sebbene alcuni possano considerare l'XR come fantascienza, sta diventando sempre più comune nella vita di tutti i giorni. Applicazioni come Google Maps e Pokemon Go utilizzano la tecnologia XR per

migliorare l'esperienza dell'utente e sempre più industrie stanno trovando il modo di implementare la XR per migliorare i loro prodotti e servizi.

3.30. Figura

Realtà estesa



Source: <https://www.theorem.com/blog/extended-reality-xr-why-now>

- L'applicazione di XR, VR e AR nella formazione permanente

I costanti progressi della tecnologia educativa hanno evidenziato l'importanza delle tecnologie emergenti per migliorare le esperienze di apprendimento (LX) rendendole più mirate, personalizzate e accattivanti.

In particolare, le applicazioni di Realtà Virtuale (VR) e Realtà Aumentata (AR) hanno il potenziale per rivoluzionare il processo di apprendimento, offrendo agli studenti di tutte le età esperienze indimenticabili all'interno di paesaggi digitali immersivi che sarebbe stato difficile, se non impossibile, replicare a causa di limitazioni di budget. Queste tecnologie all'avanguardia possono aprire nuove possibilità nel campo dell'istruzione, consentendo agli studenti di interagire con concetti e idee complesse in modo più coinvolgente e interattivo.

La tecnologia VR prevede generalmente l'uso di una cuffia che blocca gli stimoli visivi del mondo reale, creando un'esperienza completamente immersiva. Gli utenti possono interagire con un ambiente simulato che sembra reale ma è interamente digitale. Questa tecnologia è stata ampiamente utilizzata nei giochi e nell'intrattenimento e ora si sta diffondendo anche nell'istruzione e nella formazione.

Al contrario, l'AR permette agli utenti di vedere il mondo reale, con elementi virtuali sovrapposti. Ad esempio, utilizzando un'applicazione AR, gli studenti possono esplorare il corpo umano e vedere come funzionano gli organi in tempo reale. Questa tecnologia si è dimostrata efficace nel migliorare le esperienze di apprendimento, rendendole più interattive e coinvolgenti.

Il MR combina aspetti del mondo reale e di quello virtuale, offrendo un'esperienza immersiva che crea un livello di coinvolgimento completamente nuovo. Permette agli utenti di interagire con oggetti digitali che sembrano esistere nel mondo reale, creando una fusione perfetta tra il mondo fisico e quello digitale. Questa tecnologia ha un enorme potenziale nel campo dell'istruzione e della formazione, in quanto consente agli studenti di esplorare concetti e idee complesse in modo più interattivo e coinvolgente.

Nel settore della formazione degli insegnanti, sono state utilizzate varie forme di XR (realtà estesa) per più di due decenni. Uno tra gli esempi di queste applicazioni è l'uso di classi virtuali animate in 3D con l'ausilio di cuffie VR (realtà virtuale), come riportato da Katz nel 1999 e da Ke et al. (2020). Un altro esempio è costituito dall'uso di ambienti virtuali animati con avatar simili a esseri umani visualizzati su schermi di computer, come descritto da Garland et al. (2012), Luke et al. (2021) e Meritt et al. (2015). Questa tecnologia è stata implementata anche attraverso l'uso di cuffie VR, come riportato da Lamb & Etopio (2020). Inoltre, è stata utilizzata per registrare video a 360° di lezioni e studenti tenutesi in aule reali, che possono essere visualizzati su schermi di computer o visori. Questa variante è stata riportata negli studi di Roche & Gal-Petitfaux (2017), Theelen et al. (2019), Walshe & Driver (2019) e Weston & Amador (2021). L'XR è stato utilizzato anche in varie altre forme, come riportato da Prestridge et al. (2021).

Riferimenti

- Making Lifelong Learning a Reality (2022), Handbook, UNESCO Institute for Lifelong Learning:
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381857>
- Making Lifelong Learning a Reality (2022), Handbook, UNESCO Institute for Lifelong Learning:
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381857>
- ISMS Group of Institutions (ISMS Pune): The Importance of Project-Based Learning in the Classroom, 2023 7th of September:
<https://www.linkedin.com/pulse/importance-project-based-learning-classroom-ismspuneofficial/>
- Douglas S. Fleming: A Teacher's guide to project-based learning, AEL Corp, USA.
<https://eric.ed.gov/?id=ED469734>
- Mary Queen V & Vel Murugan P.: MOOCs As a Digital Learning Platform, Sparkling International Journal of Multidisciplinary Research Studies ISSN 2581-7574, A Quarterly Peer Reviewed/Refereed Multidisciplinary Journal Vol.3, Issue.1, January-March 2020
- Hakan Altinpulluk, Mehmet Kesim: The Evolution of MOOCs and a Clarification of Terminology through Literature Review,
- Javier Cárcel-Carrasco , Elisa Peñalvo-Lópezb , Maria Carmen Carneroc , Luis Palmero Iglesiasd: The CONDAP VOOC an autonomous modular course to improve skills, knowledge and competencies in sustainable construction, INNODOCT 2021 Valencia, October 27th -November 1 st , 2021 DOI:
<http://dx.doi.org/10.4995/INN2021.2021.13424>
- Olga Pilli, Wilfried Admiraal: A Taxonomy of Massive Open Online Courses, CONTEMPORARY EDUCATIONAL TECHNOLOGY, 2016, 7(3), 223-240
- Ioannis Paliokas, Paraskevi Theodorou: Virtual/Augmented Reality Applications in Education & Life Long Learning, Electronics 2024, 13, 618. <https://doi.org/10.3390/electronics13030618>
- Vasiliki Tsolaki and Agathi Stathopoulou: Digital technologies in lifelong learning, Global Journal of Engineering and Technology Advances, 2023, 16(02), 047-056 Publication history: Received on 03 June 2023; revised on 29 July 2023; accepted on 01 August 2023 Article DOI:
<https://doi.org/10.30574/gjeta.2023.16.2.0132>
- Karl W. Kosko, Richard E. Ferdig, Lionel Roche: Editorial: Conceptualizing a Shared Definition and Future Directions for Extended Reality (XR) in Teacher Education, Jl. of Technology and Teacher Education (2021) 29(3), 257-277
- Alexandra D. Kaplan , Jessica Cruit, Mica Endsley , Suzanne M. Beers, Ben D. Sawyer, and P. A. Hancock: The Effects of Virtual Reality, Augmented Reality, and Mixed Reality as Training Enhancement Methods: A Meta-Analysis, HUMAN FACTORS Vol. 00, No. 0, Month XXXX, pp. 1



DOI:10.1177/0018720820904229 Article reuse guidelines: sagepub.com/journals-permissions
Copyright © 2020, Human Factors and Ergonomics Society.

Capsulesight (2023):
<https://capsulesight.com/mixedreality/15-examples-of-the-use-of-mixed-reality-in-education/>

4 PIANO DIDATTICO

4.1 Modulo 1. Green economy, di progetto, creativa e digitale in relazione al settore turistico

Titolo del modulo	Green economy, di progetto, creativa e digitale in relazione al settore turistico
Gruppo di riferimento	<ul style="list-style-type: none"> • Formatori ed educatori dell'istruzione superiore e dell'istruzione e formazione professionale • Organismi di istruzione superiore e di istruzione e formazione professionale • Personale accademico, dell'istruzione e della formazione professionale e delle imprese che si occupa di formazione/insegnamento
Scopo del modulo	Modulo 1 mira a fornire una comprensione completa e approfondita delle interconnessioni tra green economy, project management, economia creativa e digitalizzazione nel settore turistico. Questo modulo mira a potenziare i formatori e gli educatori dell'istruzione superiore e professionale, fornendo loro le conoscenze e le competenze essenziali per integrare efficacemente questi elementi nei loro programmi di formazione.
Obiettivi di apprendimento del modulo	<p>Conoscenze:</p> <ul style="list-style-type: none"> • comprensione della Green Economy nel turismo • Applicazione dei principi di Project Management • Integrazione dei processi creativi nel turismo • Competenze nelle tecnologie digitali nel contesto turistico • Ricognizione delle interconnessioni



	<p>Sensibilizzazione alle tendenze emergenti.</p> <p>Competenze:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizzo delle tecnologie digitali nel project management del turismo • Facilitazione di discussioni e attività • Analisi di casi di studio <p>Competenze:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicazione effettiva di concetti complessi • Preparazione per la conduzione di seminari HyPro4ST
Durata del modulo	<ul style="list-style-type: none"> • 8 ore di teoria e pratica • 4 ore di lavoro di gruppo • 5 ore di SLD
Argomenti	<p>1) Tendenze emergenti nel turismo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Individuazione e approfondimento delle tendenze emergenti che caratterizzeranno il futuro del turismo. - Valutazione di come i cambiamenti tecnologici, le preferenze dei consumatori e le tendenze del mercato influenzeranno la gestione dei progetti nel settore turistico. <p>2) Fondamenti di green economy nel turismo</p> <ul style="list-style-type: none"> -Concetti essenziali sul turismo green e sostenibile.



- I concetti essenziali della green economy e la loro applicazione specifica nel contesto del turismo sostenibile.
- Impatto delle pratiche di green economy sul turismo.

3) Creatività nello sviluppo di progetti turistici

- Uso di metodi creativi, come il design thinking, per favorire l'innovazione nello sviluppo dei progetti.
- Applicazione di processi creativi per risolvere sfide specifiche nel turismo sostenibile.

4) Preparazione alla conduzione di seminari HyPro4ST

- Sviluppo delle conoscenze teoriche e pratiche necessarie per agevolare le discussioni e le attività dei seminari HyPro4ST.
- Capacità di guidare i partecipanti nell'applicazione pratica dei concetti del modulo.

Preparazione

1) Accesso a strumenti, piattaforma e materiale:

Assicurarsi che i partecipanti abbiano un accesso adeguato alla piattaforma di apprendimento online o offline dove verrà erogato il modulo. Assicurarsi che tutte le risorse necessarie, come presentazioni, materiali di lettura e attività interattive, siano disponibili sulla piattaforma.

2) Luogo di attuazione:

Stabilite se il modulo si svolgerà in presenza o online. Preparate il luogo fisico, se necessario, accertando la disponibilità di risorse quali lavagna, proiettore, connessione internet stabile, ecc.

3) Materiale per i partecipanti:

Preparare il materiale didattico per i partecipanti, che può includere manuali, presentazioni di diapositive, casi di studio e qualsiasi altro documento pertinente. Assicurarsi che questi materiali siano facilmente disponibili prima dell'inizio del modulo.

4) Requisiti tecnologici:

Assicurarsi che i partecipanti abbiano un accesso adeguato ai dispositivi tecnologici e una connessione internet stabile.

5) Preparazione dei formatori:

Assicurarsi che i formatori siano ben preparati e conoscano il contenuto del modulo. Devono essere in grado di rispondere alle domande, animare le discussioni e fornire indicazioni pratiche durante le attività.

6) Comunicazione preliminare con i partecipanti:

Inviare ai partecipanti informazioni dettagliate sul modulo, compreso il programma, il materiale necessario, i requisiti tecnologici (se applicabili) e qualsiasi attività preliminare che possa essere necessaria per ottimizzare la partecipazione.

7) Ambiente collaborativo:

Promuovere un ambiente collaborativo, sia in presenza che virtuale. Incoraggiare l'interazione tra i partecipanti creando dibattiti, gruppi di lavoro o attività che incoraggino il lavoro di gruppo.

Prerequisiti di conoscenza:

I partecipanti devono avere una conoscenza di base del turismo, della project management o di aree correlate.

Materiali di supporto:



Fornire materiali di supporto per aiutare i partecipanti a familiarizzare con i termini e i concetti specifici trattati nel modulo.

Nr.	Argomenti e sub-argomenti/attività didattiche	Durata (minuti)	Metodologia della formazione	Materiali/attrezzature necessarie per la consegna F2F e online	Adattamento online dell'attività della proposta in presenza
Lezione 1: Tendenze emergenti nel turismo					
1	Individuazione delle tendenze emergenti nel settore turistico - Sfide incontrate e possibili soluzioni	90 min.	Presentazione di PowerPoint	Presentazione di PowerPoint (M1_Presentation_Practical_Guide_HyPro4ST_PPT)	Presentazione di PowerPoint
2	Individuazione delle tendenze emergenti nel settore turistico - Sfide incontrate e possibili soluzioni	30 min.	Attività individuale (può essere svolta in gruppo)	Computer portatile; foglio di attività per l'apprendimento F2F; (dipende dal formato scelto dagli studenti) Lavagna, pennarelli, post-it, forbici, matite, penne, proiettore.	Computer portatile; dispensa di attività per l'apprendimento F2F; piattaforma per connettersi con i partner di lavoro (Zoom, TEAMS).



Lezione 2: Fondamenti di green economy nel turismo					
1	Introduzione alla Green Economy: Definizione e principi fondamentali; Rilevanza della green economy per il turismo sostenibile; Principi applicati al turismo sostenibile - Come i principi della green economy possono essere integrati nella gestione del project management nel settore del turismo.	90 min.	Presentazione di PowerPoint	Presentazione di PowerPoint (M1_Presentation_Practical_Guide_HyPro4ST_PPT)	Presentazione di PowerPoint
2	Introduzione alla Green Economy: Definizione e principi fondamentali; Rilevanza della green economy per il turismo sostenibile; Principi applicati al turismo sostenibile - Come i principi della green economy possono essere integrati nella	30 min.	Attività individuale (può essere svolta in gruppo)	Computer portatile; foglio di attività per l'apprendimento F2F; (dipende dal formato scelto dagli studenti) Lavagna, pennarelli, post-it, forbici, matite, penne, proiettore.	Computer portatile; dispensa di attività per l'apprendimento F2F; piattaforma per connettersi con i partner di lavoro (Zoom, TEAMS).



	gestione del project management nel settore del turismo.				
Lezione 3: Creatività nello sviluppo di progetti turistici					
1	Economia creativa e innovazione nel turismo	45 min.	Presentazione di PowerPoint	Presentazione di PowerPoint (M1_Presentation_Practical_Guide_HyPro4ST_PPT)	Presentazione di PowerPoint
2	Economia creativa e innovazione nel turismo	30 min.	Attività individuale (può essere svolta in gruppo)	Computer portatile; foglio di attività per l'apprendimento F2F; (dipende dal formato scelto dagli studenti) Lavagna, pennarelli, post-it, forbici, matite, penne, proiettore.	Computer portatile; dispensa di attività per l'apprendimento F2F; piattaforma per connettersi con i partner di lavoro (Zoom, TEAMS).
Lesson 4: HyPro4ST Seminar Facilitation Preparation					
1	Concetti essenziali di gestione dei progetti digitali; Orientarsi nella	90 min.	Presentazione di PowerPoint	Presentazione di PowerPoint	Presentazione di PowerPoint



	transizione digitale dei progetti turistici.			(M1_Presentation_Practical Guide_HyPro4ST_PPT)	
2	Concetti essenziali di gestione dei progetti digitali; Orientarsi nella transizione digitale dei progetti turistici.	30 min.	Attività individuale (può essere svolta in gruppo)	Computer portatile; foglio di attività per l'apprendimento F2F; (dipende dal formato scelto dagli studenti) Lavagna, pennarelli, post-it, forbici, matite, penne, proiettore.	Computer portatile; dispensa di attività per l'apprendimento F2F; piattaforma per connettersi con i partner di lavoro (Zoom, TEAMS).
Durata del Modulo		<ul style="list-style-type: none"> • 8 ore di teoria e pratica • 4 ore di lavoro di gruppo • 5 ore di SLD 			
Materiale didattico per l'apprendimento F2F e simultaneo online		-			
Riferimenti		10 business sustainability trends for 2024 TechTarget. (sem data). Sustainability and ESG. Obtido 23 de fevereiro de 2024, de https://www.techtarget.com/sustainability/feature/Business-sustainability-trends			



- 6 Sustainable Travel Trends for 2023—Ethical Tourism Tips. (2023, fevereiro 26).
<https://www.unsustainablemagazine.com/sustainable-travel-trends/>
- 9 Sustainability Trends Shaping Our Collective Future. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de
<https://pebblemag.com/sustainability-trends/>
- Circular economy action plan—European Commission. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de
https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy-action-plan_en
- Circular economy: Definition, importance and benefits. (2023, maio 24). Topics | European Parliament.
<https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20151201STO05603/circular-economy-definition-importance-and-benefits>
- Circular Economy: Integrating Circular Economy Principles in Tourism. (n.d.). Www.unwto.org.
<https://www.unwto.org/sustainable-development/circular-economy>
- DICKINSON, J. What is Slow Tourism? The next big hospitality trend. Disponível em:
 <<https://hospitalityinsights.ehl.edu/what-slow-tourism>>.
- ESG (Environmental, Social, & Governance). (sem data). Corporate Finance Institute. Obtido 23 de fevereiro de 2024, de
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/esg/esg-environmental-social-governance/>
- Fashion for the Earth—EARTHDAY.ORG. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de
<https://www.earthday.org/campaign/sustainable-fashion/>
- FutureLearn. (2021, outubro 21). What is sustainable tourism and why is it important? FutureLearn.
<https://www.futurelearn.com/info/blog/what-is-sustainable-tourism>
- Global Sustainability Trends for 2024—According to 42 experts! | GreenMatch. (sem data). GreenMatch.Co.Uk. Obtido 23 de fevereiro de 2024, de <https://www.greenmatch.co.uk/blog/sustainability-trends>
- Green buildings—European Union. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de
https://climate-pact.europa.eu/priority-topics/green-buildings_en



Home | Sustainable Development. (sem data). Obtido 5 de março de 2024, de <https://sdgs.un.org/>

Home—The UN Alliance for Sustainable Fashion. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de <https://unfashionalliance.org/>

Iberdrola. (2019, October 9). How To Reduce Your Plastic Consumption. Iberdrola; Iberdrola. <https://www.iberdrola.com/sustainability/how-to-reduce-plastic-use>

LinkedIn. (sem data). Obtido 5 de março de 2024, de <https://www.linkedin.com/pulse/influential-role-tourism-stakeholders-industry-saloni-bansal-nations>, U. Sustainable Gastronomy Day. Disponível em: <https://www.un.org/en/observances/sustainable-gastronomy-day> .

Packaging waste—European Commission. (2023, junho 8). https://environment.ec.europa.eu/topics/waste-and-recycling/packaging-waste_en

rariel. (2018, março 20). What is Sustainable Tourism? GSTC. <https://www.gstccouncil.org/what-is-sustainable-tourism/>

Renewable Energy | Department of Energy. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de <https://www.energy.gov/eere/renewable-energy>

Revfine.com. (2022, March 14). Slow Tourism: What It Is, Its Importance, and Examples. Revfine.com. <https://www.revfine.com/slow-tourism/>

Sustainability trends: 5 issues to watch in 2024—IBM Blog. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de <https://www.ibm.com/blog/sustainability-trends/>

Sustainable agriculture—European Commission. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de https://commission.europa.eu/food-farming-fisheries/sustainable-agriculture_en

Sustainable Development | International Institute for Sustainable Development. (sem data). Obtido 5 de março de 2024, de <https://www.iisd.org/mission-and-goals/sustainable-development>



Sustainable development | UN Tourism. (sem data). Obtido 5 de março de 2024, de <https://www.unwto.org/sustainable-development>

Sustainable Development Goals. (sem data). UNDP. Obtido 5 de março de 2024, de <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>

Sustainable tourism | Department of Economic and Social Affairs. (sem data). Obtido 5 de março de 2024, de <https://sdgs.un.org/topics/sustainable-tourism>

Sustainable Tourism Trends and Priorities 2023. (2023, janeiro 20). <https://sustainability-leaders.com/sustainable-tourism-trends-and-priorities-2023/>

Sustainable tourism. (sem data). Obtido 5 de março de 2024, de <http://www.greentourism.eu/en/Post/Name/SustainableTourism>

Sustainable—European Commission. (sem data). Obtido 5 de março de 2024, de https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/tourism/eu-funding-and-businesses/funded-projects/sustainable_en

Texts adopted - Non-objection to an implementing measure: Ecodesign requirements for energy-related products - Tuesday, 9 February 2021. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0033_EN.html

Texts adopted—European Skills Agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience—Thursday, 11 February 2021. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0051_EN.html

Texts adopted—New Circular Economy Action Plan—Wednesday, 10 February 2021. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0040_EN.html

THE 17 GOALS | Sustainable Development. (sem data). Obtido 5 de março de 2024, de <https://sdgs.un.org/goals>



Turker, N., Alaeddinoglu, F., & Can, A. (2016, julho 13). The Role of Stakeholders in Sustainable Tourism Development in Safranbolu, Turkey.

What is community based tourism? (n.d.). Www.responsibletravel.com.
<https://www.responsibletravel.com/holidays/community-based-tourism/travel-guide#:~:text=Community%2Dbased%20tourism%20is%20tourism>

What is renewable energy? | United Nations. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de
<https://www.un.org/en/climatechange/what-is-renewable-energy>

(1) The Ultimate Guide to Sustainable Tourism: 10 Principles for a Greener Future | LinkedIn. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de <https://www.linkedin.com/pulse/ultimate-guide-sustainable-tourism-10-principles/>

(3) Global Sustainable Tourism Council (GSTC): Visão geral | LinkedIn. (sem data). Obtido 8 de março de 2024, de <https://www.linkedin.com/company/gstc/>

(4) Green Tourism and its Example | LinkedIn. (sem data). Obtido 22 de março de 2024, de <https://www.linkedin.com/pulse/green-tourism-its-example-iqbal-uddin-abbasi/>

6 Sustainable Travel Trends for 2023—Ethical Tourism Tips. (2023, fevereiro 26).
<https://www.unsustainablemagazine.com/sustainable-travel-trends/>

Bien, A. (sem data). GSTC Criteria. GSTC. Obtido 8 de março de 2024, de <https://www.gstccouncil.org/gstc-criteria/>

Centre, U. W. H. (sem data). Sustainable Tourism Toolkit. UNESCO World Heritage Centre. Obtido 23 de fevereiro de 2024, de <https://whc.unesco.org/en/sustainabletourismtoolkit/>

Como promover o turismo sustentável minimizando os impactos negativos? (sem data). Obtido 8 de março de 2024, de <https://www.linkedin.com/advice/3/how-can-you-promote-sustainable-tourism-while-minimizing-6amce>

DocsRoom—European Commission. (sem data). Obtido 8 de março de 2024, de <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/15849>



Ecotourism and Sustainable Tourism | GSTC. (sem data). Obtido 22 de março de 2024, de <https://www.gstccouncil.org/ecotourism/>

Ecotourism vs. Sustainable Tourism – Integra LLC. (sem data). Obtido 22 de março de 2024, de <https://www.integrallc.com/ecotourism-vs-sustainable-tourism/>

FutureLearn. (2021, outubro 21). What is sustainable tourism and why is it important? FutureLearn. <https://www.futurelearn.com/info/blog/what-is-sustainable-tourism>

Global Sustainable Tourism Council (GSTC) | One Planet network. (sem data). Obtido 8 de março de 2024, de <https://www.oneplanetnetwork.org/organisations/global-sustainable-tourism-council-gstc>

GSTC - Global Sustainable Tourism Council. (sem data). Obtido 8 de março de 2024, de <https://business.turismodeportugal.pt/pt/crecer/sustentabilidade/Paginas/global-sustainable-tourism-council.aspx>

Hocking, T. (sem data). About GSTC. GSTC. Obtido 8 de março de 2024, de <https://www.gstccouncil.org/about/>

Home | Sustainable Development. (sem data). Obtido 5 de março de 2024, de <https://sdgs.un.org/>

How to use the 17 SDGs in tourism | Northflash. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de <https://northflash.com/how-to-use-the-17-sdgs-in-tourism/>

Indicators—European Commission. (sem data). Obtido 8 de março de 2024, de https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/tourism/eu-funding-and-businesses/funded-projects/sustainable/indicators_en

Is it possible to be a 'sustainable tourist'? 12 ways to make a positive impact on your travels | UN News. (sem data). Obtido 8 de março de 2024, de <https://news.un.org/en/story/2022/10/1129247>

Jill. (2021, agosto 30). The three pillars of sustainability in tourism. Jill on Journey. <https://jillonjourney.com/the-three-pillars-of-sustainability-in-tourism/>



LinkedIn. (sem data). Obtido 5 de março de 2024, de <https://www.linkedin.com/pulse/influential-role-tourism-stakeholders-industry-saloni-bansal-martin>. (sem data). Communications materials. United Nations SustainableDevelopment. Obtido 23 de fevereiro de 2024, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

Moses, J. (sem data-a). GSTC Destination Criteria. GSTC. Obtido 8 de março de 2024, de <https://www.gstcouncil.org/gstc-criteria/gstc-destination-criteria/>

Moses, J. (sem data-b). Roadmap for Sustainable Destinations. GSTC. Obtido 8 de março de 2024, de <https://www.gstcouncil.org/for-destinations/destinations-program/>

New interest in sustainability and destination marketing strategies. (sem data). Obtido 8 de março de 2024, de <https://www.thetourismspace.com/blog/new-interest-sustainability-affects-destination-marketing-strategies>

Noronha, A. (2020, julho 7). What Differentiates Eco, Sustainable, And Green Tourism? Travel.Earth. <https://travel.earth/difference-between-eco-sustainable-and-green-tourism/>

Seraphin, H., & Gowreesunkar, V. G. B. (2021). Tourism: How to achieve the sustainable development goals? *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 13(1), 3–8. <https://doi.org/10.1108/WHATT-08-2020-0086>

Sustainable Development | International Institute for Sustainable Development. (sem data). Obtido 5 de março de 2024, de <https://www.iisd.org/mission-and-goals/sustainable-development>

Sustainable development | UN Tourism. (sem data). Obtido 5 de março de 2024, de <https://www.unwto.org/sustainable-development>

Sustainable Development Goals. (sem data). UNDP. Obtido 5 de março de 2024, de <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>

Sustainable tourism | Department of Economic and Social Affairs. (sem data). Obtido 5 de março de 2024, de <https://sdgs.un.org/topics/sustainable-tourism>



Sustainable Tourism Trends and Priorities 2023. (2023, janeiro 20).

<https://sustainability-leaders.com/sustainable-tourism-trends-and-priorities-2023/>

Sustainable tourism. (sem data). Obtido 5 de março de 2024, de

<http://www.greentourism.eu/en/Post/Name/SustainableTourism>

Sustainable—European Commission. (sem data). Obtido 5 de março de 2024, de

https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/tourism/eu-funding-and-businesses/funded-projects/sustainable_en

THE 17 GOALS | Sustainable Development. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de <https://sdgs.un.org/goals>

The Differences Between Green Tourism Ecotourism And Sustainable Tourism. (2019, janeiro 28). Culture Trip.

<https://theculturetrip.com/north-america/usa/articles/what-is-the-difference-between-green-eco-and-sustainable-tourism>

The European Tourism Indicator System (ETIS) and Accessible Tourism Awards 2016. (sem data). ENAT. Obtido 8 de março de 2024, de <https://www.accessibletourism.org/?i=enat.en.events.1938>

The Three Pillars of Sustainable Tourism – Path Destination Management. (sem data). Obtido 22 de março de 2024, de

<https://pathdmc.com/the-three-pillars-of-sustainable-tourism/>

Tourism & Sustainable Development Goals – Tourism for SDGs. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de

<https://tourism4sdgs.org/tourism-for-sdgs/tourism-and-sdgs/>

Tourism and the Sustainable Development Goals—Journey to 2030. (sem data). UNDP. Obtido 23 de fevereiro de 2024,

de <https://www.undp.org/publications/tourism-and-sustainable-development-goals-journey-2030>

Tourism for SDGs – Welcome To The Tourism For SDGs Platform! (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de

<https://tourism4sdgs.org/>

Tourism in 2030 Agenda. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de

<https://www.unwto.org/tourism-in-2030-agenda>



Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development | Department of Economic and Social Affairs. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de <https://sdgs.un.org/2030agenda>

TravelBI by Turismo de Portugal—ETIS - European Tourism System of Indicators for Sustainable Management at Destination Level | 2016. (sem data). Obtido 8 de março de 2024, de <https://travelbi.turismodeportugal.pt/sustentabilidade/etis-european-tourism-system-of-indicators-for-sustainable-management-at-destination-level-2016/>

(5) Data Analytics in Tourism and Hospitality: Enhancing Travel Experiences and Business Operations | LinkedIn. (sem data). Obtido 25 de março de 2024, de <https://www.linkedin.com/pulse/data-analytics-tourism-hospitality-enhancing-travel-business-kekare-klw9f/>

(4) Creativity and innovation in Tourism -2021 | LinkedIn. (sem data). Obtido 22 de março de 2024, de <https://www.linkedin.com/pulse/creativity-innovation-tourism-2021-sophie-maulevrier/>

(4) Using design thinking to improve the travel customer experience | LinkedIn. (sem data). Obtido 22 de março de 2024, de <https://www.linkedin.com/pulse/using-design-thinking-improve-travel-customer-babajide-olwookere/>

Bascavusoglu-Moreau, E., Kopera, S., & Wszendybył-Skulska, E. (2013). The Role of Creativity in Development of Innovation in Tourism. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 9(1), Artigo 1. <https://doi.org/10.7341/2013911>

Creativity and Innovation: A call for people to explore these qualities | UNESCO. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de <https://www.unesco.org/en/articles/creativity-and-innovation-call-people-explore-these-qualities>

Dam, R. F. (2023, outubro 16). The 5 Stages in the Design Thinking Process. The Interaction Design Foundation. <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process>

Design thinking and tourism. (sem data). Obtido 22 de março de 2024, de <https://www.thetourismcolab.com.au/post/design-thinking-and-tourism>



- Editor, N. (2021, abril 21). Using creativity and innovation to make the world better. United Nations Western Europe.
<https://unric.org/en/using-creativity-and-innovation-to-make-the-world-better/>
- How «design thinking» can lead to a more sustainable world | World Economic Forum. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de <https://www.weforum.org/agenda/2023/07/design-thinking-sustainable-world/>
- Introducing Creative Tourism: What is this and why is it valuable for community empowerment. (sem data). UNDP.
 Obtido 22 de março de 2024, de <https://www.undp.org/kyrgyzstan/stories/introducing-creative-tourism-what-and-why-it-valuable-community-empowerment>
- The Power of Innovation and Design Thinking in Implementing the 2030 Agenda for Sustainable Development | UNSSC | United Nations System Staff College. (sem data). Obtido 23 de fevereiro de 2024, de <https://www.unssc.org/news-and-insights/blog/power-innovation-and-design-thinking-implementing-2030-agenda-sustainable>
- Transforming Tourism with Design Thinking | Digital Tourism Think Tank. (sem data). Obtido 22 de março de 2024, de <https://www.thinkdigital.travel//opinion/transforming-tourism-with-design-thinking>
- What is Design Thinking? — Updated 2024. (sem data). The Interaction Design Foundation. Obtido 23 de fevereiro de 2024, de <https://www.interaction-design.org/literature/topics/design-thinking>
- (5) Data Analytics in Tourism: Leveraging Insights for Personalized Experiences | LinkedIn. (sem data-a). Obtido 25 de março de 2024, de <https://www.linkedin.com/pulse/data-analytics-tourism-leveraging-insights-experiences-kamal-puri-zqwwf/>
- (5) Data Analytics in Tourism: Leveraging Insights for Personalized Experiences | LinkedIn. (sem data-b). Obtido 25 de março de 2024, de <https://www.linkedin.com/pulse/data-analytics-tourism-leveraging-insights-experiences-kamal-puri-zqwwf/>



A ten-year review analysis of the impact of digitization on tourism development (2012–2022) | Humanities and Social Sciences Communications. (sem data). Obtido 25 de março de 2024, de <https://www.nature.com/articles/s41599-023-02150-7>

admin. (2023, maio 19). Data Analytics and Personalization in the Travel Industry. Technology Innovators Magazine. <https://www.technology-innovators.com/data-analytics-and-personalization-in-the-travel-industry/>

Data analytics in travel industry: A 2024 guide. (sem data). Obtido 25 de março de 2024, de <https://atlan.com/data-analytics-in-travel-industry/>

Digital Transformation | UN Tourism. (sem data). Obtido 25 de março de 2024, de <https://www.unwto.org/digital-transformation>

Digital Transformation: A Competitive Edge in Tourism & Hospitality. (sem data). Obtido 25 de março de 2024, de <https://hospitalityinsights.ehl.edu/digital-transformation-competitive-edge-tourism-hospitality>

Digital transformation and the new combinations in tourism: A systematic literature review—Ives Gutierrez, João J Ferreira, Paula O Fernandes, 2023. (sem data). Obtido 25 de março de 2024, de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/14673584231198414?icid=int.sj-full-text.citing-articles.3>

Digital transition of tourism—European Commission. (sem data). Obtido 25 de março de 2024, de https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/tourism/eu-tourism-transition/digital-transition-tourism_en

Global Tourism Economy Forum—How digitalisation is revolutionising the travel industry. (sem data). Obtido 25 de março de 2024, de <https://www.bbc.com/storyworks/travel/the-new-tourism-trend/technology-redefine-tourism-industry>

Gutierrez, I., Ferreira, J. J., & Fernandes, P. O. (2023). Digital transformation and the new combinations in tourism: A systematic literature review. *Tourism and Hospitality Research*, 14673584231198414. <https://doi.org/10.1177/14673584231198414>



Innovative Marketing: 7 Strategies and What To Learn from Them. (sem data). Obtido 25 de março de 2024, de <https://mediatool.com/blog/innovative-marketing>

Jiang, C., & Phoong, S. W. (2023). A ten-year review analysis of the impact of digitization on tourism development (2012–2022). *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1–16. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02150-7>

LinkedIn. (sem data). Obtido 25 de março de 2024, de <https://www.linkedin.com/pulse/digital-transformation-tourism-industry-roberto-fraga-mart%C3%ADnez/>

Said, S. (2023). The Role of Artificial Intelligence (AI) and Data Analytics in Enhancing Guest Personalization in Hospitality. *Journal of Modern Hospitality*, 2, 1–13. <https://doi.org/10.47941/jmh.1556>

Top 15 Tourism Marketing Strategies for 2024—Play Media. (sem data). Obtido 25 de março de 2024, de <https://play-media.org/tourism-marketing-strategies/>

4.2 Modulo 2: Lavorare con HyPro4ST - Corso di formazione online per responsabili di progetti ibridi sostenibili

Titolo del modulo	Lavorare con HyPro4ST Corso di formazione online per responsabili di progetti ibridi sostenibili
Gruppo di riferimento	<ul style="list-style-type: none"> • Formatori ed educatori dell'istruzione superiore e dell'istruzione e formazione professionale • organizzazioni dell'istruzione superiore e dell'istruzione e formazione professionale

	<ul style="list-style-type: none"> ● Personale accademico, dell'istruzione e della formazione professionale e delle imprese che si occupa di formazione/insegnamento
Scopo del modulo	<p>Lo scopo di questo modulo è fornire ai formatori e agli educatori dell'istruzione superiore e dell'istruzione e formazione professionale che operano nel settore del turismo sostenibile approfondimenti pratici, strumenti e strategie per erogare efficacemente il corso di formazione online HyPro4ST e sostenere il percorso di apprendimento dei professionisti del turismo verso la certificazione come Project Manager ibridi sostenibili.</p>
Obiettivi di apprendimento del modulo	<p><u>Conoscenze:</u></p> <p>Al termine del modulo, il candidato sarà in grado di:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Comprendere l'importanza della gestione dei progetti nell'industria del turismo sostenibile, compresi i vari approcci, quadri e metodologie applicabili ai progetti sostenibili. ● Descrivere i concetti di imprenditorialità e resilienza nel contesto del project management ibrido nel turismo sostenibile, ● Definire la progettualità e la gestione digitale dei progetti. <p><u>Competenze:</u></p> <p>Al termine del modulo, il partecipante sarà in grado di:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Navigare attraverso piattaforme di apprendimento online avanzate ● Applicare approcci di project management ibrido e sostenibile nei progetti dell'industria turistica. ● Integrare le qualità imprenditoriali e le strategie di resilienza nel processo di gestione di progetti ibridi.



	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizzare efficacemente i concetti/strumenti di gestione digitale dei progetti, soprattutto nel contesto della creazione di organizzazioni turistiche progettuali e del miglioramento dell'efficacia del Project Management Office (PMO). <p><u>Competenze:</u></p> <p>Al termine del modulo il partecipante avrà acquisito responsabilità e autonomia e sarà in grado di:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valutare l'importanza di integrare nella propria offerta formativa i temi del project management ibrido, dell'imprenditorialità e della digitalizzazione per la trasformazione sostenibile del settore turistico. • Dimostrare un atteggiamento flessibile e aperto ad accogliere nuove opportunità di apprendimento. • Dimostrare una mentalità resiliente e persistente, che gli consenta di superare le sfide e le contrattempi incontrati durante il processo di apprendimento e le attività di gestione dei progetti nel settore del turismo sostenibile.
Durata del modulo	Faccia a faccia: 8 ore di teoria e pratica (1 giorno), 4 ore di lavoro di gruppo (mezza giornata) e 5 ore di apprendimento autonomo.
Argomenti (Sulla base del Quadro curricolare)	<ul style="list-style-type: none"> • Lezione 1: Introduzione al corso di formazione online HyPro4St • Il progetto HyPro4ST • Il corso di formazione online HyPro4ST (VOOC) • Il centro di apprendimento virtuale HyPro4ST



- Lezione 2: Comprendere la gestione sostenibile dei progetti ibridi
The Importance of Project Management for the Sustainable Tourism Industry
- Approcci, schemi e metodologie di sviluppo della gestione dei progetti per l'industria del turismo sostenibile
Avvio, pianificazione, esecuzione, monitoraggio, controllo e chiusura di progetti ibridi
- Lezione 3: coltivare una mentalità imprenditoriale e creativa nei responsabili di progetti di turismo ibrido sostenibile
- Il Project Manager di progetti ibridi sostenibili con spirito imprenditoriale e resiliente
- Utilizzare il Design Thinking per promuovere la creatività e l'innovazione nei progetti
- Diventare un project manager ibrido agile, emotivamente preparato e con un apprendimento autonomo
- Lezione 4: Progettualità e digitalizzazione di un'organizzazione turistica
- Definizione dei termini "Projectification" e "Digital Project Management".
- Costruire un'organizzazione turistica progettuale ibrida creando un ufficio di gestione dei progetti (PMO)
Migliorare l'efficienza del PMO con gli strumenti digitali

Preparation

- Trovare una sala con sedie e tavoli, computer, proiettore. Prenotate almeno 2 mesi prima della realizzazione del workshop.
- Trovare istruttori per le attività del workshop che non si conoscono bene.
- Informare i partecipanti sullo scopo del workshop, sugli obiettivi e sul programma che verrà seguito. Inoltre, è necessario chiarire loro che non è richiesta alcuna esperienza o conoscenza particolare nei campi in cui si svolgerà la formazione.
- Informare i partecipanti di portare con sé il proprio computer portatile o qualsiasi altro dispositivo digitale dotato di WIFI.



- Organizzare un servizio di catering per le pause caffè e pranzo o fornire informazioni sulle possibilità di ristorazione nelle vicinanze.

Nr.	Argomenti e sub-argomenti/attività didattiche	Durata (minuti)	Metodologia della formazione	Materiali/attrezzature necessarie per la consegna F2F e online	Adattamento online dell'attività proposta in presenza
Lezione 1: Introduzione al corso di formazione online HyPro4St					
1	Apertura del workshop: Il facilitatore apre il workshop dando il benvenuto a tutti, quindi spiega gli obiettivi e gli argomenti principali del Modulo 2 della Guida pratica.	5 min.	Discussione, domande e risposte	Presentazione di PowerPoint (M2_Presentation_Practical_Guide_HyPro4ST_PPT) Sede di formazione con attrezzature informatiche Registro di ingresso per il workshop Proiettore e schermo Laptop	Se il workshop viene organizzato online, assicuratevi che voi e i partecipanti abbiate una buona connessione a Internet e testate le funzioni audio e video. Inoltre, condividete la presentazione di PowerPoint utilizzando la funzione di "condivisione dello schermo" della piattaforma online che state utilizzando (Zoom, Team o qualsiasi altro software per riunioni online).
2	Presentazione della teoria:	15 min.	Presentazione	Presentazione di PowerPoint	Se il workshop viene organizzato online, assicuratevi che voi e i partecipanti



	<p>Il coordinatore inizia fornendo informazioni sullo scopo del progetto HyPro4ST. Prosegue presentando lo scopo del Corso di formazione online HyPro4ST (VOOC) e i suoi sei (6) moduli. Conclude questa sessione spiegando ai partecipanti la struttura del corso online.</p> <p>Il docente chiede ai partecipanti se hanno domande da porre e continua a presentare gli obiettivi e gli argomenti di ciascuno dei sei (6) moduli del Corso di formazione online.</p>		<p>Discussione, domande e risposte</p>	<p>(M2_Presentation_Practical Guide_HyPro4ST_PPT)</p> <p>Sede di formazione con attrezzature informatiche</p> <p>Lavagna a fogli mobili e pennarelli</p> <p>Proiettore e schermo</p> <p>Computer portatile</p>	<p>abbiate una buona connessione a Internet e verificate le funzioni audio e video. Inoltre, condividete la presentazione di PowerPoint utilizzando la funzione di "condivisione dello schermo" della piattaforma online che state utilizzando (Zoom, Team o qualsiasi altro software per riunioni online).</p>
3	<p>Attività:</p> <p>Esplorare l'Hub di apprendimento virtuale HyPro4ST</p>	<p>25 min.</p>	<p>Attività individuale</p> <p>Discussione, domande e risposte</p>	<p>presentazione di PowerPoint</p> <p>(M2_Presentation_Prac</p>	<p>Se il workshop viene organizzato online, assicuratevi che voi e i partecipanti abbiate una buona connessione a Internet e testate le funzioni audio e</p>



<p>1. Il docente segue i passi: distribuisce la Scheda attività M2.A1 e illustra brevemente le sezioni e le funzionalità principali dell'Hub di apprendimento virtuale (VLH) di HyPro4ST, evidenziando le aree di interesse come le risorse didattiche, i forum di discussione e gli strumenti di collaborazione.</p> <p>2. Poi invita i partecipanti a registrarsi al VLH di HyPro4ST utilizzando i loro computer o dispositivi personali e li incoraggia a esplorare la piattaforma, navigando tra le diverse sezioni e provando le varie funzionalità.</p> <p>3. Chiede loro quali sono le caratteristiche della piattaforma che hanno</p>			<p>tical Guide_HyPro4ST_PPT) Activity Sheet M2.A1 Sede della formazione Lavagna a fogli mobili o bianca e pennarelli Penne e materiale per prendere appunti Proiettore e schermo Computer portatili e/o dispositivi digitali</p>	<p>video. Inoltre, condividete la presentazione di PowerPoint utilizzando la funzione di "condivisione dello schermo" della piattaforma online che state utilizzando (Zoom, Team o qualsiasi altro software per riunioni online).</p>
--	--	--	--	---



	<p>trovato più utili o interessanti e come pensano di usarla per facilitare l'apprendimento o il lavoro con le risorse formative.</p> <p>4. Chiede ai partecipanti di compilare il breve questionario di valutazione online.</p>				
Lezione 2: Comprendere la gestione di progetti ibridi sostenibili					
4	<p>Presentazione teorica:</p> <p>L'importanza della gestione dei progetti per l'industria del turismo sostenibile</p> <p>Il formatore introduce i partecipanti all'argomento della Lezione 2 ponendo loro le domande incluse nel PPT, che si basano sul capitolo teorico che accompagna questo modulo. Dopo aver</p>	10 min.	Presentazione Discussione, domande e risposte	Presentazione di PowerPoint (M2_Presentation_Practical Guide_HyPro4ST_PPT) Sede di formazione con attrezzature informatiche Lavagna a fogli mobili e pennarelli	Se il workshop viene organizzato online, assicuratevi che voi e i partecipanti abbiate una buona connessione a Internet e testiate le funzioni audio e video. Inoltre, condividete la presentazione di PowerPoint utilizzando la funzione di "condivisione dello schermo" della piattaforma online che state utilizzando (Zoom, Team o qualsiasi altro software per riunioni online).



	concluso la discussione, presenta le definizioni dei termini "Project Management", "Progetto" e "Project Manager", "Gestione sostenibile del progetto". Fa riferimento alle caratteristiche di un project manager sostenibile e allo standard P5.			Proiettore e schermo Computer portatile	
5	<p>Attività:</p> <p>Scegliere il giusto approccio allo sviluppo della gestione del Progetto</p> <p>Il mediatore segue le seguenti fasi:</p> <p>1. Distribuisce la scheda di attività M2.A2 e divide i partecipanti in gruppi di 3-4 persone.</p>	15 min.	Attività di gruppo Discussione, domande e risposte	Presentazione PowerPoint (M2_Presentation_Practical Guide_HyPro4ST_PPT) Scheda attività M2.A2 Sede di formazione con attrezzature informatiche Lavagna a fogli mobili e pennarelli Proiettore e schermo	Utilizzate la funzione "Breakout Rooms" della piattaforma e dividete i partecipanti in gruppi. Lavagna online, chat board e altri strumenti di collaborazione <ul style="list-style-type: none"> • Miro https://miro.com/online-whiteboard/ • Sketch board: https://sketchboard.io/ • Group map: https://www.groupmap.com/



	<p>2. Chiede loro di leggere i casi di studio forniti e, in base alla loro comprensione, di scegliere a quale dei tre (3) approcci allo sviluppo della gestione del progetto corrispondono.</p> <p>Soluzione:</p> <p>Caso di studio n. 1: Adattivo</p> <p>Caso di studio n. 2: Predittivo</p> <p>Caso di studio n. 3: Ibrido</p> <p>3. Dopo 15 minuti chiede a ciascun gruppo di condividere i risultati ottenuti.</p>			Computer portatile	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptboard: https://conceptboard.com/ • Milanote: https://milanote.com/ • Whiteboard: https://whiteboard.fi/ • Mindmap: https://mind-map-online.de/ • Notely: https://note.ly/# <p>Google Sticky notes: https://chrome.google.com/webstore/detail/sticky-notes/nbjdhgkkhefpifbifjflpaaajc hdkhpg?hl=de</p>
6	<p>Presentazione della teoria:</p> <p>Approcci allo sviluppo della gestione dei progetti</p> <p>Il facilitatore riassume i risultati dell'attività</p>	5 min.	Presentazione Discussione, domande e risposte	Presentazione di PowerPoint (M2_Presentation_Practical Guide_HyPro4ST_PPT)Sede di formazione con	Se il workshop viene organizzato online, assicuratevi che voi e i partecipanti abbiate una buona connessione a Internet e testiate le funzioni audio e video. Inoltre, condividete la presentazione di PowerPoint utilizzando



	presentando la teoria corrispondente fornita nel PPT. Si apre una discussione sull'importanza della gestione ibrida dei progetti per il settore del turismo sostenibile. Il facilitatore, utilizzando il PPT, riassume i risultati della discussione.			<p>attrezzatura informatica</p> <p>Lavagna a fogli mobili e pennarelli</p> <p>Proiettore e schermo</p> <p>Computer portatile</p>	la funzione di "condivisione dello schermo" della piattaforma online che state utilizzando (Zoom, Team o qualsiasi altro software per riunioni online).
7	<p>Presentazione della teoria: Schemi e metodologie di gestione dei progetti</p> <p>Il facilitatore spiega la differenza tra un framework di gestione del progetto e una metodologia utilizzando il PPT. Quindi presenta le tre (3) principali metodologie e strutture di gestione del progetto utilizzate.</p>	10 min.	Presentazione Discussione, domande e risposte	<p>Presentazione di PowerPoint (M2_Presentation_Practical Guide_HyPro4ST_PPT)</p> <p>Sede di formazione con attrezzature informatiche</p> <p>Lavagna a fogli mobili e pennarelli</p> <p>Proiettore e schermo</p>	Se il workshop viene organizzato online, assicuratevi che voi e i partecipanti abbiate una buona connessione a Internet e testiate le funzioni audio e video. Inoltre, condividete la presentazione di PowerPoint utilizzando la funzione di "condivisione dello schermo" della piattaforma online che state utilizzando (Zoom, Team o qualsiasi altro software per riunioni online).



				Computer portatile	
	<p>Presentazione teorica:</p> <p>Ciclo di vita del progetto ibrido e avvio di un progetto ibrido</p> <p>Il formatore inizia spiegando cos'è il ciclo di un progetto ibrido e poi presenta i processi che dovrebbero svolgersi nella fase di avvio.</p>	10 min.	Presentazione Discussione, domande e risposte	<p>Presentazione di PowerPoint (M2_Presentation_Practical Guide_HyPro4ST_PPT)</p> <p>Sede di formazione con attrezzature informatiche</p> <p>Lavagna a fogli mobili e pennarelli</p> <p>Proiettore e schermo</p> <p>Computer portatile</p>	Se il workshop viene organizzato online, assicuratevi che voi e i partecipanti abbiate una buona connessione a Internet e testiate le funzioni audio e video. Inoltre, condividete la presentazione di PowerPoint utilizzando la funzione di "condivisione dello schermo" della piattaforma online che state utilizzando (Zoom, Team o qualsiasi altro software per riunioni online).
	<p>Attività:</p> <p>Sviluppo della dichiarazione di visione del prodotto per un progetto ibrido sostenibile</p>	15 min.	Attività di gruppo Discussione, domande e risposte	<p>Presentazione di PowerPoint (M2_Presentation_Practical Guide_HyPro4ST_PPT)</p> <p>Scheda attività M2.A3</p> <p>Sede formativa con</p>	<p>Utilizzate la funzione "Breakout Rooms" della piattaforma e dividete i partecipanti in gruppi.</p> <p>Lavagna online, chat board e altri strumenti di collaborazione</p>



	<p>Il docente segue le seguenti fasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Distribuisce la scheda di attività M2.A3 e divide i partecipanti in gruppi di 3-4 persone. 2. Spiega i compiti che i partecipanti devono svolgere per elaborare la Dichiarazione di visione del prodotto. 3. Chiede ai gruppi di condividere con i partecipanti le loro dichiarazioni di visione del prodotto. 			<p>attrezzature informatiche</p> <p>Lavagna a fogli mobili e pennarelli</p> <p>Proiettore e schermo</p> <p>Computer portatile</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Miro: https://miro.com/online-whiteboard/ • Sketch board: https://sketchboard.io/ • Group map: https://www.groupmap.com/ • Conceptboard: https://conceptboard.com/ • Milanote: https://milanote.com/ • Whiteboard: https://whiteboard.fi/ • Mindmap: https://mind-map-online.de/ • Notely: https://note.ly/# <p>Google Sticky notes: https://chrome.google.com/webstore/detail/sticky-notes/nbjdhgkkehfpifbifjflpaajc hdkhpg?hl=de</p>
	Presentazione teorica:	15 min.	Presentazione	Presentazione di PowerPoint (M2_Presentation_Prac	Se il workshop viene organizzato online, assicuratevi che voi e i partecipanti abbiate una buona connessione a



	<p>Pianificazione di un progetto ibrido sostenibile</p> <p>Il facilitatore presenta, con l'ausilio del PPT, i processi che vengono attuati durante la fase di pianificazione.</p>		<p>Discussione, domande e risposte</p>	<p>tical Guide_HyPro4ST_PPT) Sede di formazione con attrezzature informatiche Lavagna a fogli mobili e pennarelli Proiettore e schermo Computer portatile</p>	<p>Internet e testiate le funzioni audio e video. Inoltre, condividete la presentazione di PowerPoint utilizzando la funzione di "condivisione dello schermo" della piattaforma online che state utilizzando (Zoom, Team o qualsiasi altro software per riunioni online).</p>
	<p>Attività:</p> <p>Sviluppare una struttura di ripartizione del lavoro</p> <p>Il formatore segue le seguenti fasi:</p> <p>1. Distribuisce il foglio di attività M2.A4 e divide i partecipanti in gruppi di 3-4 persone.</p>	<p>30 min.</p>	<p>Attività di gruppo Discussione, domande e risposte</p>	<p>Presentazione di PowerPoint (M2_Presentation_Practical Guide_HyPro4ST_PPT) Scheda attività M2.A4 Sede di formazione con attrezzature informatiche Lavagna a fogli mobili e pennarelli</p>	<p>Utilizzate la funzione "Breakout Rooms" della piattaforma e dividete i partecipanti in gruppi. Lavagna online, chat board e altri strumenti di collaborazione</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miro https://miro.com/online-whiteboard/ • Sketch board: https://sketchboard.io/ • Group map: https://www.groupmap.com/



	<p>2. Spiega i compiti che i partecipanti devono svolgere per sviluppare la WBS.</p> <p>3. Chiede ai gruppi di condividere la loro WBS con i partecipanti.</p>			<p>Proiettore e schermo</p> <p>Computer portatile</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptboard: https://conceptboard.com/ • Milanote: https://milanote.com/ • Whiteboard: https://whiteboard.fi/ • Mindmap: https://mind-map-online.de/ • Notely: https://note.ly/# <p>Google Sticky notes: https://chrome.google.com/webstore/detail/sticky-notes/nbjdhgkkhefpifbifjflpaaajc_hdkhpg?hl=de</p>
	<p>Presentazione teorica:</p> <p>Esecuzione, monitoraggio e controllo e chiusura di un progetto ibrido sostenibile</p> <p>Il docente presenta tutti i processi che dovrebbero essere implementati per l'esecuzione, il monitoraggio e</p>	<p>25 min.</p>	<p>Presentazione</p> <p>Discussione, domande e risposte</p>	<p>Presentazione di PowerPoint (M2_Presentation_Practical_Guide_HyPro4ST_PPT)</p> <p>Sede di formazione con attrezzature informatiche</p>	<p>Se il workshop viene organizzato online, assicuratevi che voi e i partecipanti abbiate una buona connessione a Internet e testiate le funzioni audio e video. Inoltre, condividete la presentazione di PowerPoint utilizzando la funzione di "condivisione dello schermo" della piattaforma online che</p>



	<p>il controllo di un progetto ibrido sostenibile, utilizzando il PPT.</p> <p>Il relatore pone la seguente domanda:</p> <p>Come possono i project manager garantire una comunicazione e una collaborazione efficaci tra i membri del team durante la fase di esecuzione del progetto, in particolare in un contesto di progetto ibrido?</p> <p>Possibili risposte: Stabilire canali di comunicazione chiari, organizzare riunioni regolari, utilizzare un software di gestione del progetto, stabilire ruoli e responsabilità chiari, incoraggiare una comunicazione aperta, ecc.</p>			<p>Lavagna a fogli mobili e pennarelli</p> <p>Proiettore e schermo</p> <p>Computer portatile</p>	<p>state utilizzando (Zoom, Team o qualsiasi altro software per riunioni online).</p>
--	---	--	--	--	---



Lezione 3: coltivare una mentalità imprenditoriale e creativa nei responsabili di progetti di turismo ibrido sostenibile

	<p>Presentazione della teoria:</p> <p>Il Project Manager ibrido sostenibile, imprenditoriale e resiliente</p> <p>Il docente, con l'aiuto del PPT, fornisce la definizione di "imprenditorialità" e "mentalità imprenditoriale" e spiega perché questa mentalità è importante per il manager di progetti ibridi sostenibili, sulla base delle informazioni fornite nel capitolo teorico. Then he/she poses the following question, and a discussion takes place:</p> <p><i>Può fornire esempi di come i project manager possono coltivare una mentalità</i></p>	20 min.	Presentazione Discussione, domande e risposte	Presentazione di PowerPoint (M2_Presentation_Practical Guide_HyPro4ST_PPT) Sede di formazione con attrezzature informatiche Lavagna a fogli mobili e pennarelli Proiettore e schermo Computer portatile	Se il workshop viene organizzato online, assicuratevi che voi e i partecipanti abbiate una buona connessione a Internet e testiate le funzioni audio e video. Inoltre, condividete la presentazione di PowerPoint utilizzando la funzione di "condivisione dello schermo" della piattaforma online che state utilizzando (Zoom, Team o qualsiasi altro software per riunioni online).
--	--	---------	--	---	---



<p><i>imprenditoriale all'interno dei loro team di progetto?</i></p> <p>Alcune possibili risposte sono: Incoraggiare la creatività e l'innovazione, responsabilizzare i membri del team, enfatizzare l'assunzione di rischi e l'apprendimento dai fallimenti, offrire opportunità di crescita e sviluppo, stabilire obiettivi chiari, promuovere la collaborazione e la comunicazione interfunzionale.</p> <p>Il formatore continua presentando il termine "mentalità resiliente" e spiega come questa mentalità supporti il lavoro del project manager ibrido sostenibile,</p>				
---	--	--	--	--

<p>sulla base delle informazioni fornite nel capitolo teorico.</p> <p>Quindi pone la seguente domanda e si apre una discussione:</p> <p><i>Quali strategie possono utilizzare i project manager per costruire la resilienza nelle pratiche di gestione dei progetti, in particolare nelle iniziative di turismo sostenibile?</i></p> <p>Alcune possibili risposte sono:</p> <p>Condurre valutazioni complete dei rischi, sviluppare piani di emergenza, promuovere la collaborazione e la comunicazione, inserire la flessibilità nei piani di progetto, investire nello sviluppo delle capacità e nella</p>				
--	--	--	--	--

	formazione, monitorare e valutare le prestazioni.				
	<p>Presentazione della teoria: L'uso del Design Thinking per promuovere la creatività e l'innovazione nei progetti</p> <p>Il relatore inizia questa sessione ponendo la seguente domanda ai partecipanti e si apre una discussione: <i>In che modo credete che i framework ibridi di gestione dei progetti possano trarre beneficio dall'adozione di creatività e innovazione?</i></p> <p>Poi il docente presenta alcune possibili risposte alla domanda precedente, utilizzando il PPT.</p>	20 min.	Presentazione Discussione, domande e risposte	<p>Presentazione di PowerPoint (M2_Presentation_Practical_Guide_HyPro4ST_PPT)</p> <p>Sede di formazione con attrezzature informatiche</p> <p>Lavagna a fogli mobili e pennarelli</p> <p>Proiettore e schermo</p> <p>Computer portatile</p>	Se il workshop viene organizzato online, assicuratevi che voi e i partecipanti abbiate una buona connessione a Internet e testiate le funzioni audio e video. Inoltre, condividete la presentazione di PowerPoint utilizzando la funzione di "condivisione dello schermo" della piattaforma online che state utilizzando (Zoom, Team o qualsiasi altro software per riunioni online).



	<p>Continua fornendo la definizione della metodologia del Design Thinking e i principi comuni che condivide con la gestione ibrida dei progetti. Presenta i cinque (5) processi del Design Thinking.</p>				
	<p>Attività:</p> <p>Definizione dei problemi e ideazione delle soluzioni Il mediatore segue le seguenti fasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Divide i partecipanti in gruppi di 2-3 persone. 2. Spiega i due compiti che i partecipanti devono svolgere sulla base delle informazioni fornite nella dispensa dell'attività. 	35 min.	<p>Attività di gruppo</p> <p>Discussione, domande e risposte</p>	<p>Presentazione di PowerPoint (M2_Presentation_Practical_Guide_HyPro4ST_PPT)</p> <p>Scheda attività M2.A5</p> <p>Sede di formazione con attrezzature informatiche</p> <p>Lavagna a fogli mobili e pennarelli</p> <p>Proiettore e schermo</p> <p>Computer portatile</p>	<p>Utilizzate la funzione "Breakout Rooms" della piattaforma e dividete i partecipanti in gruppi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lavagna online, chat board e altri strumenti di collaborazione • Miro: https://miro.com/online-whiteboard/ • Sketch board: https://sketchboard.io/ • Group map: https://www.groupmap.com/ • Conceptboard: https://conceptboard.com/ • Milanote: https://milanote.com/



	<p>3. Lascia che i partecipanti lavorino ai loro compiti per 20 minuti.</p> <p>4. Chiede ai partecipanti di presentare i loro quesiti e le idee per risolverli.</p> <p>5. Pone le seguenti domande ai partecipanti e si avvia una discussione:</p> <p><i>Cosa ne pensate del metodo di ideazione "L'idea peggiore"? Lo avete trovato efficace?</i></p> <p>Riflettendo sulle idee generate, credete che la definizione del problema catturi in modo adeguato la questione, o pensate che si richieda un ulteriore perfezionamento?</p>				<ul style="list-style-type: none"> ● Whiteboard: https://whiteboard.fi/ ● Mindmap: https://mind-map-online.de/ ● Notely: https://note.ly/# <p>Google Sticky notes: https://chrome.google.com/webstore/detail/sticky-notes/nbjdhgkkhefpifbifjflpaajc hdkhpg?hl=de</p>
--	---	--	--	--	--

<p>Presentazione teorica:</p> <p>Diventare un Project Manager Ibrido Agile, Emozionale e Autonomo</p> <p>Il relatore inizia ponendo ai partecipanti la seguente domanda e si apre una discussione:</p> <p><i>Quali sono, secondo voi, le caratteristiche o le qualità principali che definiscono un project manager ibrido e sostenibile di successo, orientato all'imprenditorialità, creativo e resiliente?</i></p> <p>Continua fornendo la risposta utilizzando il PPT e definisce il termine "Intelligenza emotiva" e apprendimento autonomo. Inoltre, presenta le ragioni per cui queste</p>	15 min.	Presentazione Discussione, domande e risposte	Presentazione di PowerPoint (M2_Presentation_Practical Guide_HyPro4ST_PPT) Sede di formazione con attrezzature informatiche Lavagna a fogli mobili e pennarelli Proiettore e schermo Computer portatile	Se il workshop viene organizzato online, assicuratevi che voi e i partecipanti abbiate una buona connessione a Internet e testiate le funzioni audio e video. Inoltre, condividete la presentazione di PowerPoint utilizzando la funzione di "condivisione dello schermo" della piattaforma online che state utilizzando (Zoom, Team o qualsiasi altro software per riunioni online).
---	------------	--	---	---



	<p>qualità/caratteristiche sono importanti per i project manager ibridi e sostenibili.</p> <p>Chiude la sessione ponendo le seguenti domande:</p> <p><i>Come potete adattare i vostri sforzi di autoformazione per migliorare la vostra efficacia come project manager ibrido nel turismo sostenibile?</i></p> <p><i>Quali tecnologie o aree emergenti della gestione dei progetti ritenete possano trarre maggiore beneficio dall'apprendimento autonomo?</i></p> <p>Ha luogo una discussione.</p>				
Lezione 4: Projectification e digitalizzazione di un'organizzazione turistica					
	Presentazione teorica:	10 min.	Presentazione	Presentazione di PowerPoint (M2_Presentation_Prac	Se il workshop viene organizzato online, assicuratevi che voi e i partecipanti abbiate una buona connessione a



	<p>Definizione dei termini "Projectification" e "Digital Project Management".</p> <p>Il docente, con l'aiuto del PPT, spiega il termine "Projectification" e perché è rilevante per le aziende di turismo sostenibile.</p> <p>Poi definisce il termine "Digital Project Management" e si svolge una discussione tra i partecipanti sull'importanza della trasformazione digitale della gestione dei progetti.</p>		<p>Discussione, domande e risposte</p>	<p>tical Guide_HyPro4ST_PPT) Sede di formazione con attrezzature informatiche Lavagna a fogli mobili e pennarelli Proiettore e schermo Computer portatile</p>	<p>Internet e testate le funzioni audio e video. Inoltre, condividete la presentazione di PowerPoint utilizzando la funzione di "condivisione dello schermo" della piattaforma online che state utilizzando (Zoom, Team o qualsiasi altro software per riunioni online).</p>
	<p>Presentazione teorica: Costruire un'organizzazione turistica progettuale ibrida attraverso la creazione di un Project Management Office (PMO)</p>	<p>20 min.</p>	<p>Presentazione Discussione, domande e risposte</p>	<p>Presentazione di PowerPoint (M2_Presentation_Practical Guide_HyPro4ST_PPT)</p>	<p>Se il workshop viene organizzato online, assicuratevi che voi e i partecipanti Se il workshop viene organizzato online, assicuratevi che voi e i partecipanti abbiate una buona connessione a Internet e testate le funzioni audio e video. Inoltre, condividete la</p>



<p>Il relatore chiede ai partecipanti di condividere i loro pensieri su come un'azienda turistica sostenibile possa essere trasformata con successo in un'azienda a gestione progettuale. Quindi presenta la definizione e la struttura di un'organizzazione a gestione progettuale e condivide con i partecipanti i due passi importanti che un'azienda turistica dovrebbe seguire per passare a un ambiente ibrido di gestione progettuale.</p> <p>Il formatore continua definendo il termine "Project Management Office (PMO)" e presenta i tre (3) contributi chiave che un PMO apporta a</p>			<p>Sede di formazione con attrezzature informatiche</p> <p>Lavagna a fogli mobili e pennarelli</p> <p>Proiettore e schermo</p> <p>Computer portatile</p>	<p>presentazione di PowerPoint utilizzando la funzione di "condivisione dello schermo" della piattaforma online che state utilizzando (Zoom, Team o qualsiasi altro software per riunioni online).</p>
---	--	--	--	--



	sostegno della creazione di valore. Conclude facendo riferimento ai diversi tipi di PMO.				
	<p>Attività:</p> <p>Utilizzo del PMO Design Canvas</p> <p>Il moderatore segue le seguenti fasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Divide i partecipanti in gruppi di cinque (5) persone. 2. Mostra il PMO Design Canvas utilizzando il PPT e fornisce informazioni su di esso in base alla descrizione dell'attività. 3. Spiega le fasi che ogni gruppo deve seguire per implementare l'attività, così 	40 min.	<p>Presentazione</p> <p>Discussione, domande e risposte</p>	<p>Presentazione di PowerPoint (M2_Presentation_Practical Guide_HyPro4ST_PPT)</p> <p>Scheda attività M2.A6</p> <p>Sede di formazione con attrezzature informatiche</p> <p>Lavagna a fogli mobili e pennarelli</p> <p>Proiettore e schermo</p> <p>Computer portatile</p>	<p>Utilizzate la funzione "Breakout Rooms" della piattaforma e dividete i partecipanti in gruppi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lavagna online, chat board e altri strumenti di collaborazione • Miro https://miro.com/online-whiteboard/ • Sketch board: https://sketchboard.io/ • Group map: https://www.groupmap.com/ • Conceptboard: https://conceptboard.com/ • Milanote: https://milanote.com/ • Whiteboard: https://whiteboard.fi/



	<p>come sono presentate nell'opuscolo dell'attività.</p> <p>4. Dopo il completamento dell'ultima fase, in cui i gruppi presentano i loro risultati, il facilitatore avvia una discussione ponendo la seguente domanda ai partecipanti:</p> <p><i>Come avete trovato il processo? Pensate che questo Canvas possa essere utilizzato efficacemente da vari tipi di organizzazioni turistiche?</i></p> <p>Si raccomanda vivamente di stampare il PMO Design Canvas in formato A3 e di distribuirlo ai partecipanti.</p>				<ul style="list-style-type: none"> • Mindmap: https://mind-map-online.de/ • Notely: https://note.ly/# • Google Sticky notes: https://chrome.google.com/webstore/detail/sticky-notes/nbjdhgkkehfpifbifjiflpaajchdkhpg?hl=de
	Theory Presentation:	10 min.	Presentazione	Presentazione di PowerPoint (M2_Presentation_Prac	Se il workshop viene organizzato online, assicuratevi che voi e i partecipanti Se il workshop viene organizzato online,



	<p>Migliorare l'efficienza del PMO con gli strumenti digitali</p> <p>Il relatore spiega l'importanza dell'uso degli strumenti digitali del PMO e presenta un elenco degli strumenti digitali del PMO più diffusi.</p>		<p>Discussione, domande e risposte</p>	<p>tical Guide_HyPro4ST_PPT) Sede di formazione con attrezzature informatiche Lavagna a fogli mobili e pennarelli Proiettore e schermo Computer portatile</p>	<p>assicuratevi che voi e i partecipanti abbiate una buona connessione a Internet e testiate le funzioni audio e video. Inoltre, condividete la presentazione di PowerPoint utilizzando la funzione di "condivisione dello schermo" della piattaforma online che state utilizzando (Zoom, Team o qualsiasi altro software per riunioni online).</p>
	<p>Conclusione</p> <p>Il relatore conclude gli argomenti trattati nel Modulo 2 e chiede ai partecipanti di riassumere ciò che hanno imparato in 3 parole chiave, chiedendo poi loro di condividere le parole chiave con gli altri partecipanti, spiegando perché considerano importanti</p>	<p>10 min.</p>	<p>Presentazione Discussione, domande e risposte</p>	<p>Sede di formazione con attrezzature informatiche Lavagna a fogli mobili e pennarelli Dispensa per l'iscrizione al workshop Penne e materiale per prendere appunti Proiettore e schermo Laptop</p>	<p>Se il workshop viene organizzato online, assicuratevi che voi e i partecipanti Se il workshop viene organizzato online, assicuratevi che voi e i partecipanti abbiate una buona connessione a Internet e testiate le funzioni audio e video. Inoltre, condividete la presentazione di PowerPoint utilizzando la funzione di "condivisione dello schermo" della piattaforma online che</p>



	queste 3 lezioni considerate cruciali. Segue una discussione di gruppo.				state utilizzando (Zoom, Team o qualsiasi altro software per riunioni online).
Durata del modulo	8 ore di formazione (8 * 45 = 360 minutes)				
Materiale didattico per l'apprendimento F2F e sincronizzato online	Dispense				
Riferimenti	<p>ActiveCollab. (n.d) Project Management Methodologies and Frameworks. https://activecollab.com/project-management-guides/project-management-methodologies-and-frameworks</p> <p>Agrawal (2019). Agile Methodology: Incremental and Iterative way of development. https://medium.com/@ashutoshagrawal1010/agile-methodology-incremental-and-iterative-way-of-development-a6614116ae68</p> <p>Amabile, T.M. (2018). Creativity and the labor of love. The nature of human creativity, Cambridge University Press (2018), pp. 1-15, 10.1017/9781108185936.003</p> <p>Anderson, D. J. (2016). Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business. Blue Hole Press. Approaches. CreateSpace Independent Publishing Platform.</p> <p>Casper, C. M. (2002). Using emotional intelligence to improve project performance. Paper presented at Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, San Antonio, TX. Newtown Square, PA: Project</p>				



Management Institute.
<https://www.pmi.org/learning/library/emotional-intelligence-improve-project-performance-1019>

Cook, C. (2017). The entrepreneurial project manager. CRC Press

CourseHero. (n.d.) Project Management Framework V6.
<https://www.coursehero.com/file/22642499/Project-Management-Framework-V6/>

d.school. (n.d.). The Design Thinking Process. Institute of Design at Stanford University. <https://dschool.stanford.edu/>

Dionisio, C. S. (2023). Hybrid Project Management (1st ed.). John Wiley and Sons

Eisenmann, T. (2013). Entrepreneurship: A Working Definition. Harvard Business Review.
<https://hbr.org/2013/01/what-is-entrepreneurship>

Entrepreneurs Organisation. (2023). Building the Resilient Mindset of an Entrepreneur.
<https://eoeurope.com/building-the-resilient-mindset-of-an-entrepreneur/>

Escobar, B.M., Montes, G.M., and Hajj, C. (2023). Building the Foundation for a Necessary Debate: Projectification of Society. Systems. 11(4):165. <https://doi.org/10.3390/systems11040165>

Escobar, M., Montes M., El Hajj, C. (2023). Building the Foundation for a Necessary Debate: Projectification of Society. Systems. 2023; 11(4):165. <https://doi.org/10.3390/systems11040165> (<https://www.mdpi.com/2079-8954/11/4/165>)

European Commission, Directorate-General for Digital Services. (2023). PM² Project management methodology – Guide 3.0.1, Publications Office of the European Union, 2023, <https://data.europa.eu/doi/10.2799/08869>

Farrell, J. (2023). Create a Resilient Project Management and Delivery Culture. Independently published.

Fennell, D. A. (2015). Tourism and SDGs: Transforming Tourism for the New Global Goals. Journal of Tourism Futures, 1(1), 50-61. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JTF-01-2015-0002/full/html>

Gantt.com. (2024). What is a Gantt Chart. <https://www.gantt.com/>



- GPM - Green Project Management (2023). Using Non-Financial Criteria for Project Portfolio Prioritization. <https://blog.greenprojectmanagement.org/index.php/2023/10/03/using-non-financial-criteria-project-portfolio-prioritization/>
- GPM Global (2023). The GPM® P5™ Standard for Sustainability in Project Management. Version 3.0. Green Project Management Global. <https://greenprojectmanagement.org/gpm-standards/the-p5-standard-for-sustainability-in-project-management>
- Hall, C. M. (2020). Tourism and regional development: New pathways. Routledge. Link
- IDEO. (2024). Design Thinking Defined. <https://designthinking.ideo.com/resources>
- IGI Global. (2020). What is Autonomous Learning. <https://www.igi-global.com/dictionary/a-digital-ecosystem-for-teaching-learning-english-in-higher-education/2014>
- Institute of Project Management. (2023). Lifelong Learning from a Project Manager's Perspective. <https://instituteofprojectmanagement.com/blog/lifelong-learning-from-a-project-managers-perspective/>
- Interaction Design Foundation. (n.d.). Design Thinking: A Non-Linear Process. <file:///C:/Users/dimit/Downloads/dt-design-thinking-nonlinear-process.pdf>
- International Association of Project Managers. (n.d.). How emotional intelligence helps you become a better project leader. <https://www.iapm.net/en/blog/emotional-intelligence/>
- Katemangostar. (n.d.). Teem discussing project at Kanban board [Illustration], Freepik, link
- Kerzner, H. (2022). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (13th ed.). Wiley.
- Kuhn, S. (2022). An Entrepreneurial Approach to Project Management. EDGE Learning Media
- Kutsch, E. and Hall, M., (2016). Project Resilience: The Art of Noticing, Interpreting, Preparing, Containing and Recovering. Routledge.
- Landau, P. (2022). A Quick Guide to Digital Project Management & Digital Projects. ProjectManager.com. <https://www.projectmanager.com/blog/digital-project-management-guide>



- Machin, M. (2023). Design Thinking In Project Management: Why & How Should You Do It? <https://thedigitalprojectmanager.com/projects/pm-methodology/design-thinking-project-management/>
- Montuori, 2003
- Montuori, A. (2003). The complexity of improvisation and the improvisation of complexity: Social science, art and creativity. *Human Relations*, 56 (2) (2003), pp. 237-255. www.sagepublications.com
- Nieto-Rodriguez, A. (2021). Harvard Business Review Project Management Handbook: How to Launch, Lead, and Sponsor Successful Projects (No. 10494). Harvard Business Review Publishing.
- PMI (2017). Project Management Job Growth and Talent Gap 2017–2027. Retrieved January 23, 2024,
- PMI. (2017). Agile Practice Guide. Project Management Institute
- Project Management Institute (2021). Beyond Agility: Flex to the Future. Pulse of the Profession. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2021>
- Project Management Institute. (2017). A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (6th ed.). Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) (7th ed.). Project Management Institute.
- Prud'homme van Reine. (2017). The culture of design thinking for innovation. *Journal of Innovation Management* 5(2):56-80. DOI:10.24840/2183-0606_005.002_0006
- Rodriguez, A. (2021). The "Project Canvas" - A simple tool for everyone that wants to Lead Projects more Successfully. <https://www.linkedin.com/pulse/8-project-canvas-simple-tool-everyone-wants-lead-nieto-rodriguez>
- Schuurman, R. (2017). Tips for Agile product roadmaps & product roadmap examples. <https://www.scrum.org/resources/blog/tips-agile-product-roadmaps-product-roadmap-examples>
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). The Scrum Guide. scrumguides.org.
- Schwalbe, K. (2018). Information technology project management. Cengage Learning.



Schwalbe, K. (2021). An Introduction to Project Management, Seventh Edition: Predictive, Agile, and Hybrid

Silvius, A. J. G. (2017). Sustainability as a new school of thought in project management. *Journal of Cleaner Production*, 166, 1479-1493.

Sood, J. (2024). 6 Best PMO software tools in 2024. <https://www.fluid.work/blog/6-best-pmo-software-tools-in-2024>

Sutherland, J., & Schwaber, K. (2020). The Scrum Guide. Scrum Guides. <https://scrumguides.org/scrum-guide.html#purpose-of-the-scrum-guide>

Turner, J. R. (2016). *The handbook of project-based management* (3rd ed.). McGraw-hill.

Vectorjuice. (n.d.) Task management abstract concept [Illustration], Freepik. link.

Vectorjuice. (n.d.) Tiny business people generating ideas [Illustration], Freepik. link

Vectorjuice. (n.d.) Hand drawn flat design devops [Illustration], Freepik. link

Wrike. (2022). Which PMO Structure Is Best for Your Company? <https://www.wrike.com/blog/which-pmo-structure-best-company/>

4.3 Modulo 3: Resilienza/ Soft Skills per formatori nel settore del turismo sostenibile

Titolo del modulo	Resilienza/ Soft Skills per formatori nel settore del turismo sostenibile
Target Group	<ul style="list-style-type: none"> • Formatori ed educatori dell'istruzione superiore e dell'istruzione e formazione professionale • Organizzazioni di istruzione superiore e di istruzione e formazione professionale • Personale accademico, dell'istruzione e formazione professionale e delle imprese che si occupa di formazione/insegnamento



Gruppo di riferimento	<p>Lo scopo di questo modulo è quello di aiutare i formatori del settore del turismo sostenibile a comprendere e ad accettare il ruolo centrale delle "soft skills" e delle "resilience skills" nel delineare non solo un percorso di carriera nell'ambito dell'offerta formativa, ma anche uno stile. Particolare attenzione è rivolta alla promozione di una mentalità resiliente, aiutando i formatori a sviluppare conoscenze, abilità e attitudini per pensare, pianificare e agire con empatia, responsabilità e adattabilità, in modo da affrontare l'incertezza o i fattori di stress che possono influenzare le loro attività di formazione e insegnamento.</p>
Obiettivi di apprendimento del modulo	<p>Conoscenze:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sviluppare una migliore e più profonda comprensione delle soft skills e delle resilience skills. - Comprendere il concetto e la pratica della resilienza e delle soft skills in un contesto di formazione. - Riflettere sul rapporto tra apprendimento formale, non formale e informale per lo sviluppo di soft skills e resilience skills. <p>Competenze:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consentire ai formatori di gestire con successo progetti nel settore del turismo sostenibile. - Trasferire efficacemente le conoscenze sulle competenze trasversali e di resilienza ad altri professionisti e ai loro colleghi. - Sviluppare una mentalità positiva nella gestione delle sfide - Essere in grado di utilizzare gli sconvolgimenti e le perturbazioni (come una crisi finanziaria) con flessibilità e adattabilità, come eventi in grado di catalizzare il rinnovamento e l'innovazione.



	<p>Competenze:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rafforzare la propria resilienza e capacità di adattamento - Sviluppare una propria visione integrativa dei problemi e delle sfide della resilienza e delle soft skills. - Avere la fiducia necessaria per gestire l'ambiente di formazione, i collaboratori, i partecipanti e se stessi. - Essere resilienti come formatori in condizioni di pressione, avversità e fallimento temporaneo.
Durata del modulo	In presenza: 8 ore di teoria e pratica (1 giorno), 4 ore di attività di gruppo (mezza giornata) e 5 ore di autoformazione.
Argomenti	<p>Lezione 1 Introduzione</p> <ul style="list-style-type: none"> - Classificazione degli approcci allo stress in base all'enfasi posta sulle variabili "stimolo" (fattori di stress), "risposta" (segnali di stress) o "transazionali" (interventi). - Perché le competenze di resilienza - L'importanza del passaggio da una gestione reattiva delle crisi a una gestione proattiva dei rischi per la promozione della sostenibilità nel turismo - Profilazione della resilienza - I tirocinanti e l'analisi dei bisogni sulle competenze di resilienza Lesson 2 Understanding Resilience and tips for teaching Resilience <p>2. Comprendere la resilienza</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il concetto di resilienza in diversi contesti - resilienza, diversificazione, educazione, adattabilità e capacità di trasformazione - Strategie per superare le circostanze avverse standard <p>3. Suggerimenti per l'insegnamento della resilienza</p>



- Attivare la giusta mentalità dei partecipanti (autoefficacia, motivazione ad apprendere)
- Simulazioni nel processo di formazione
- Promozione dell'autoregolazione attraverso l'inserimento di errori nel processo di formazione.

1. Lezione 3 Comprensione delle soft skills e suggerimenti per l'utilizzo delle soft skills nel processo di insegnamento

- Costruire le soft skills come il lavoro di squadra e la comunicazione
- Cooperazione comunicativa e pensiero critico nel contesto della formazione degli adulti.
- Raccomandazioni e buone pratiche basate sull'evidenza per massimizzare l'efficacia della formazione
- Formazione progettata per promuovere l'autoefficacia e rafforzarla successivamente
- Promozione dell'autoregolazione e dell'autoconsapevolezza attraverso l'incorporazione di errori nel processo formativo.

2. Lavoro di gruppo

Progetti di gruppo ispirati al mondo reale e mirati per l'apprendimento attraverso il fare .

Descrizione dell'incarico: Al termine della parte teorica della formazione e dopo aver visionato i due video proposti alla fine delle lezioni 2 e 3, i corsisti, in gruppi di 4, sono invitati a esaminare il piano didattico e a intervenire sui contenuti. L'obiettivo è quello di aggiungere, senza compromettere il contenuto, elementi che rendano il piano formativo più vivo e interattivo. I tirocinanti sono invitati a discutere e concordare le modifiche alla struttura e ad aggiungere attività e tecniche che mantengano il pubblico impegnato e motivato. Come risultato finale, i tirocinanti preparano una breve presentazione/dimostrazione dell'intervento che ciascun gruppo ritiene vantaggioso, insieme a una spiegazione delle motivazioni.



		Formazione autogestita			
		Ai tirocinanti verrà fornito l'accesso a risorse (video e articoli online), ovvero materiale di studio che può consentire lo sviluppo di una comprensione più approfondita dei concetti trattati nel modulo e che, attraverso le domande di auto-riflessione che seguiranno, permetterà ai formatori di ampliare le proprie capacità e competenze.			
Preparazione		<ul style="list-style-type: none"> - - ppt brandizzato. - - letteratura - - attività previste dal piano didattico - - non sono necessarie conoscenze preliminary - luogo chiuso - preferibilmente la formazione dovrebbe essere realizzata di persona 			
Nr.	Argomenti e sub-argomenti/attività didattiche	Durata (minuti)	Metodologia della formazione	Materiali/attrezzature necessarie per la consegna F2F e online	Adattamento online dell'attività proposta in presenza
Lezione 1: Introduzione					
1.	introduzione dell'argomento della lezione tecnica arricchita da competenze soft e di resilience skills	2 min.	Presentazione, sessione plenaria	Proiettore, Presentazione di PowerPoint (M3_Presentation_Practical Guide_HyPro4ST_PPT)	Presentazione di PowerPoint Il PPT può essere condiviso online, utilizzando anche TEAMS o ZOOM.



2.	Domanda auto-riflessiva - Apripista della discussione	5 min.	Domande e risposte, Discussione	Proiettore, Presentazione di PowerPoint (M3_Presentation_Practical Guide_HyPro4ST_PPT)	Presentazione di PowerPoint Il PPT può essere condiviso online, utilizzando anche TEAMS o ZOOM.
3.	Introduzione al tema dello stress sul posto di lavoro nel settore del turismo e dell'ospitalità.	5 min.	Presentazione, sessione plenaria	Proiettore, Presentazione di PowerPoint (M3_Presentation_Practical Guide_HyPro4ST_PPT)	Presentazione di PowerPoint Il PPT può essere condiviso online, utilizzando anche TEAMS o ZOOM.
4.	Classificazione degli approcci allo stress a seconda che enfatizzano le variabili "stimolo" (fattori di stress), "risposta" (segni di stress) o "transazionali" (intervento).	7 min.	Presentazione, sessione plenaria	Proiettore, Presentazione di PowerPoint (M3_Presentation_Practical Guide_HyPro4ST_PPT)	Presentazione di PowerPoint Il PPT può essere condiviso online, utilizzando anche TEAMS o ZOOM.
5.	Discussione sulla classificazione degli approcci allo stress con esempi	3 min.	Domande e risposte, discussione Brainstorming o altri metodi di ideazione	Proiettore, Presentazione di PowerPoint	Presentazione di PowerPoint Il PPT può essere condiviso online, utilizzando anche TEAMS o ZOOM.
6.	Introduzione alle abilità di resilienza	4 min.	Presentazione, sessione plenaria	Proiettore, Presentazione di PowerPoint	Presentazione di PowerPoint



				(M3_Presentation_Practical_Guide_HyPro4ST_PPT)	Il PPT può essere condiviso online, utilizzando anche TEAMS o ZOOM.
7.	Dalla gestione reattiva delle crisi alla gestione proattiva dei rischi	2 min.	Presentazione, sessione plenaria	Proiettore, Presentazione di PowerPoint (M3_Presentation_Practical_Guide_HyPro4ST_PPT)	Presentazione di PowerPoint Il PPT può essere condiviso online, utilizzando anche TEAMS o ZOOM.
8.	Competenze di resilienza e sostenibilità nel turismo	6 min.	Presentazione, sessione plenaria	Proiettore, Presentazione di PowerPoint (M3_Presentation_Practical_Guide_HyPro4ST_PPT)	Presentazione di PowerPoint Il PPT può essere condiviso online, utilizzando anche TEAMS o ZOOM.
9.	<p>Profilazione della resilienza delle attività: come</p> <p>I tirocinanti vengono introdotti agli strumenti suggeriti dall'HSE (Health and Executive Britain's national regulator for workplace health and safety) che possono essere utilizzati per valutare lo stato attuale dei dipendenti in termini di livelli di stress e</p>	11 min.	Presentazione, sessione plenaria domande e risposte, discussione brainstorming	Proiettore, Presentazione di PowerPoint (M3_Presentation_Practical_Guide_HyPro4ST_PPT)	I documenti possono essere condivisi attraverso uno strumento di collaborazione come TEAMS o Google Drive.



	resilienza e per prepararsi alla formazione.				
Lezione 2: Comprensione della resilienza e suggerimenti per l'insegnamento della stessa					
1	Il concetto di resilienza in diversi contesti	7 min.	Presentazione, sessione plenaria, discussione	Proiettore, Presentazione di PowerPoint (M3_Presentation_Practical_Guide_HyPro4ST_PPT)	Presentazione di PowerPoint Il PPT può essere condiviso online, utilizzando anche TEAMS o ZOOM.
2	Resilienza, diversificazione, educazione, adattabilità e flessibilità.	13 min.	Presentazione, sessione plenaria, discussione	Proiettore, Presentazione di PowerPoint (M3_Presentation_Practical_Guide_HyPro4ST_PPT)	Presentazione di PowerPoint Il PPT può essere condiviso online, utilizzando anche TEAMS o ZOOM.
3.	Attività "Stop think and share" (fermati, pensa e condividi)	7 min.	Domande e risposte, riflessione, discussione di gruppo, apprendimento tra pari,		Presentazione di PowerPoint Il PPT può essere condiviso online, utilizzando anche TEAMS o ZOOM.
4.	Attività: identificazione dei modelli personali di resilienza e consapevolezza di tali modelli.	45 min.	Domande e risposte, riflessione, discussione di	Proiettore, Presentazione di PowerPoint	I documenti possono essere condivisi attraverso uno strumento di collaborazione come TEAMS o Google Drive.



			gruppo, apprendimento tra pari,	(M3_Presentation_Practical_Guide_HyPro4ST_PPT)	
5.	Strategie per superare le circostanze avverse standard	15 min.	Presentazione, sessione plenaria, discussione	Proiettore, Presentazione di PowerPoint (M3_Presentation_Practical_Guide_HyPro4ST_PPT)	Presentazione di PowerPoint Il PPT può essere condiviso online, utilizzando anche TEAMS o ZOOM.
6.	Attività Identificazione e classificazione delle strategie di resilienza personale	10 min.	Domande e risposte, riflessione, discussione di gruppo, apprendimento tra pari,		I documenti possono essere condivisi attraverso uno strumento di collaborazione come TEAMS o Google Drive.
7.	Insegnare la resilienza la corretta forma mentis del tirocinante (autoefficacia, motivazione ad apprendere) - correlazione con il modulo 4 ed elaborazione di esempi concreti	14 min.	Presentazione, sessione plenaria, discussione	Proiettore, Presentazione di PowerPoint (M3_Presentation_Practical_Guide_HyPro4ST_PPT)	Presentazione di PowerPoint Il PPT può essere condiviso online, utilizzando anche TEAMS o ZOOM.
8.	Insegnamento delle tecniche di simulazione della resilienza nel processo di formazione - come	7 min.	Presentazione, sessione plenaria, discussione	Proiettore, Presentazione di PowerPoint	Presentazione di PowerPoint Il PPT può essere condiviso online, utilizzando anche TEAMS o ZOOM.



	applicare le simulazioni in modo efficace			(M3_Presentation_Practical_Guide_HyPro4ST_PPT)	
9.	Insegnare la resilienza autogestione e integrazione degli errori nel processo di formazione	7 min.	Presentazione, sessione plenaria, discussione	Proiettore, Presentazione di PowerPoint (M3_Presentation_Practical_Guide_HyPro4ST_PPT)	Presentazione di PowerPoint Il PPT può essere condiviso online, utilizzando anche TEAMS o ZOOM.
10.	Attività Dopo aver visto uno spezzone di un video che presenta le tecniche supportate dalla ricerca che permettono di comunicare messaggi con sicurezza e chiarezza, i partecipanti sono invitati a una discussione strutturata.	55 min.	Uso di supporti multimediali, sessione plenaria, attività in gruppi, presentazione da parte dei partecipanti, discussione.	Proiettore, altoparlanti, accesso a YouTube	I documenti possono essere condivisi attraverso uno strumento di collaborazione come TEAMS o Google Drive.

Lezione 3: Comprensione delle soft skills e suggerimenti per l'utilizzo delle soft skills nel processo di insegnamento

1.	Definire le soft skills e la loro importanza	5 min.	Presentazione, sessione plenaria, discussione	Proiettore, Presentazione di PowerPoint	Video e PPT può essere condiviso online, utilizzando anche TEAMS o ZOOM.
----	--	--------	---	---	--



				(M3_Presentation_Practical_Guide_HyPro4ST_PPT)	
2.	Le soft skills e le esigenze future del settore turistico	15 min.	Presentazione, sessione plenaria, discussione	Proiettore, Presentazione di PowerPoint (M3_Presentation_Practical_Guide_HyPro4ST_PPT)	Video e PPT può essere condiviso online, utilizzando anche TEAMS o ZOOM.
3.	Formazione di gruppi di lavoro nel contesto della formazione	7 min.	Presentazione, sessione plenaria, discussione	Proiettore, Presentazione di PowerPoint (M3_Presentation_Practical_Guide_HyPro4ST_PPT)	Video e PPT può essere condiviso online, utilizzando anche TEAMS o ZOOM.
4.	Lavoro di squadra e comunicazione nel contesto formativo Suggerimenti per favorire queste soft skills	8 min.	Presentazione, sessione plenaria, discussione	Proiettore, Presentazione di PowerPoint (M3_Presentation_Practical_Guide_HyPro4ST_PPT)	Video e PPT può essere condiviso online, utilizzando anche TEAMS o ZOOM.
5.	Attività: Identificazione delle caratteristiche della qualità del lavoro di squadra nell'ambiente di formazione dei tirocinanti.	10 min.	Riflessione, auto-osservazione, auto-valutazione, discussione di gruppo, apprendimento tra pari,		



6.	Collaborazione comunicativa e pensiero critico nel contesto dell'educazione degli adulti	15 min.	Presentazione, sessione plenaria, discussione	Proiettore, Presentazione di PowerPoint (M3_Presentation_Practical_Guide_HyPro4ST_PPT)	Video e PPT può essere condiviso online, utilizzando anche TEAMS o ZOOM.
7.	L'ascolto attivo nel contesto della formazione	7 min.	Presentazione, sessione plenaria, discussione	Proiettore, Presentazione di PowerPoint (M3_Presentation_Practical_Guide_HyPro4ST_PPT)	Video e PPT può essere condiviso online, utilizzando anche TEAMS o ZOOM.
8.	Attività Simulazione di gioco di ruolo sull'effetto dell'ascolto	8 min.	Riflessione, gioco di ruolo, auto-osservazione, auto-valutazione, discussione di gruppo, apprendimento tra pari,		
9.	Raccomandazioni basate sull'evidenza e migliori pratiche per ottimizzare l'efficacia della formazione	15 min.	Presentazione, sessione plenaria, discussione	Proiettore, Presentazione di PowerPoint (M3_Presentation_Practical_Guide_HyPro4ST_PPT)	Video e PPT può essere condiviso online, utilizzando anche TEAMS o ZOOM.



10.	autoregolamentazione dei tirocinanti attraverso la consapevolezza di sé	10 min.	Presentazione, sessione plenaria, discussione	Proiettore, Presentazione di PowerPoint (M3_Presentation_Practical_Guide_HyPro4ST_PPT)	Video e PPT può essere condiviso online, utilizzando anche TEAMS o ZOOM.
11	Discussione di gruppo sul video che presenta i modi per raggiungere la giusta attitudine per essere un comunicatore di successo come formatore.	30 min.	Uso di supporti multimediali, sessione plenaria, attività in gruppi, presentazione da parte dei partecipanti, discussione.	Proiettore, altoparlanti, accesso a YouTube	Video e PPT può essere condiviso online, utilizzando anche TEAMS o ZOOM.
Durata del modulo		8 ore di teoria e pratica (1 giorno)			
Materiale didattico per l'apprendimento F2F e sincronizzato online		PPT. dispense gioco dell'energizzatore articoli e video online			
Riferimenti		Adger, W.N. (2000). Social and ecological resilience: are they related? Progress in Human Geography. 24. Barrett, C. & Conostas, M. (2014). Toward a theory of resilience for international development applications. Proceedings of the National Academy of Sciences. USA. 111. Boatman, (n.d.). Resilience Training: Empower Employees to Thrive in the Face of Change. Academy to Innovate HR (AIHR). https://www.aihr.com/blog/resilience-training/			



- Carpenter, S., Walker, B., Anderies, J.M. & Abel, N. (2001). From metaphor to measurement: resilience of what to what? *Ecosystems*. 4
- Crosbie, R. (2005). Learning the soft skills of leadership". *Industrial and Commercial Training*, Vol. 37 Issue: 1.
<https://doi.org/10.1108/00197850510576484>
- Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs (European Commission). (2024). Transition pathway for tourism, Taking stock of progress by 2023. Publications Office of the European Union.
<https://data.europa.eu/doi/10.2873/775069>
- EQAVET (2015). Supporting adult learning, continuing VET and soft skills development by using quality assurance descriptors and indicators. Working Group.
https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/al_cvvet_results_june_2015.pdf
- Gross, R. D. (2020). *Psychology: The science of mind and behaviour*. Hodder and Stoughton.
- Holling, C.S. (1996). Engineering resilience versus ecological resilience. *Engineering within Ecological Constraints* (ed. P. Schulze). National Academies Press. Washington DC.
- Jaakkola, N., Karvinen M., Hakio K., Wolff L.A, Mattelmäki T., Friman M. (2022). Becoming Self-Aware—How Do Self-Awareness and Transformative Learning Fit in the Sustainability Competency Discourse?, *Frontiers in Education*, Vol.7. DOI=10.3389/feduc.2022.855583.
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/feduc.2022.855583>
- Kraiger, K. (2003). Perspectives on training and development. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Volume 12, industrial and organizational psychology*. Hoboken, NJ: Wiley.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/0471264385.wei1208>
- London, M., Sessa, V., Shelley, L. (2023). Developing Self-Awareness: Learning Processes for Self- and Interpersonal Growth. *Annual Review of Organisational Psychology and Organisational Behavior*, Vol.10, 2023
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-044531>



- Manca, A.R. Benczur, P. Giovannini, E. (2017). Building a scientific narrative towards a more resilient EU society, Part 1: a conceptual framework. EUR 28548 EN, doi:10.2760/635528.
<https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC106265>
- Mancini, A., Salvati, L., Sateriano, A., Mancino, G. & Ferrara, A. (2012). Conceptualizing and measuring the 'economy' dimension in the evaluation of socio-ecological resilience: a brief commentary. *International Journal of Latest Trends in Finance and Economic Sciences*. 2.
- McDonald, G., Jackson, D., Wilkes, L., & Vickers, M. H. (2012). A work-based educational intervention to support the development of personal resilience in nurses and midwives. *Nurse Education Today*. 32. Neenan, M. (2018). *Developing resilience: A cognitive-behavioural approach*. Routledge.
- Norris, F.H., Stevens, S.P., Pfefferbaum, B., Wyche, K.F. & Pfefferbaum, R.L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American Journal of Community Psychology*. 41.
- Pande, D. (2016), "Why is active listening important?". <https://www.quora.com/Why-is-active-listening-important>
- Pimm, S.L. (1984). The complexity and stability of ecosystems. *Nature*. 307.
- Quinlan, A.E., Berbés-Blázquez, M., Haider, L.J. and Peterson, G.D. (2016). Measuring and assessing resilience: broadening understanding through multiple disciplinary perspectives. *J Appl Ecol*, 53: 677-687.
<https://doi.org/10.1111/1365-2664.12550>
- Rae, L. (2001). *Develop your training skills*. Kogan Page. London
- Reeves M. , Whitaker, K., (2020). A Guide to Building a More Resilient Business Harvard Business Review <https://hbr.org/2020/07/a-guide-to-building-a-more-resilient-business>
- Riopel, L. (2019). The Connor Davidson + Brief Resilience Scales. [PositivePsychology.com](https://positivepsychology.com/connor-davidson-brief-resilience-scale/)
<https://positivepsychology.com/connor-davidson-brief-resilience-scale/>



- Sala, A., Punie, Y., Garkov, V. and Cabrera Giraldez, M. (2020). LifeComp: The European Framework for Personal, Social and Learning to Learn Key Competence. EUR 30246 EN. Publications Office of the European Union. Luxembourg. ISBN 978-92-76-19418-7. doi:10.2760/302967. JRC120911
- Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K., Smith-Jentsch, K. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest*. 13(2). DOI: 10.1177/1529100612436661
- SESBA (2017). Modulo 10. Communication with social entrepreneurs.
- Silva, G., Correira, A.I., Oliveira, M. (2019). The Role of Soft Skills in the Tourism Industry and the Challenges for HEI's: The Case of Portugal. International Conference the future of education. https://conference.pixel-online.net/library_scheda.php?id_abs=3986
- Sotiropoulou, A., Lampros, V., Lolas, V. (2019). D3.3 Training Material for Transversal Skills Development. SenDIng project
- UNESCO (2017). Education for Sustainable Development Goals: Learning Objectives. Paris: UNESCO.
- United Nations World Tourism Organisation (UNWTO). (2024). Statistical Framework for measuring the sustainability of tourism (SF-MST) – Final Draft. https://unstats.un.org/UNSDWebsite/statcom/session_55/documents/BG-4a-SF-MST-E.pdf
- Tugade, M.M., Fredrickson, B.L., Feldman Barrett, L. (2004). Psychological resilience and positive emotional granularity: examining the benefits of positive emotions on coping and health. *Journal of Personality*. 72.
- Vanhove, A. J., Herian, M. N., Perez, A. L., Harms, P. D., & Lester, P. B. (2015). Can resilience be developed at work? A meta-analytic review of resilience-building programme effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/joop.12123>
- Villiers, R. (2010). The incorporation of soft skills into accounting curricula: preparing accounting graduates for their unpredictable futures. *Meditari Accountancy Research* 18(2)



Walinga, J. (2014). Introduction to Psychology – 1st Canadian Edition, Chapter 16. Stress, Health, and Coping.
<https://opentextbc.ca/introductiontopsychology/chapter/15-2-stress-and-coping/>

Weber, M.R., Finely, D.A., Crawford, A. & Rivera, D.J. (2009). An exploratory study identifying soft skill competencies in entry-level managers. *Tourism and Hospitality Research*, 9(4)

World Economic Forum (WEF). (2023). Future of Jobs Report 2023, Insight report. World Economic Forum.
https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf

World Economic Forum (WEF). (2024). Putting Skills First. Opportunities for Building Efficient and Equitable Labour Markets –Insight Report. World Economic Forum

Zimmer, T. (2019). Importance of teamwork at work.
<https://smallbusiness.chron.com/importance-teamwork-work-11196.html>

4.4 Modulo 4: Pratiche educative avanzate per l'apprendimento continuo/permanente

Titolo del modulo	Pratiche educative avanzate per l'apprendimento continuo/permanente
Gruppo di riferimento	<ul style="list-style-type: none"> ● Formatori ed educatori dell'istruzione superiore e dell'istruzione e formazione professionale ● Organizzazioni di istruzione superiore e di istruzione e formazione professionale ● Personale accademico, dell'istruzione e formazione professionale e delle imprese che si occupa di formazione/insegnamento



Scopo del modulo	Il modulo desidera chiarire l'importanza delle pratiche educative avanzate nel promuovere la formazione continua nel campo del turismo sostenibile. I formatori, attraverso questo modulo, potranno approfondire gli aspetti teorici e pratici di queste pratiche, che li aiuteranno a incorporarle nelle proprie metodologie di formazione.
Obiettivi di apprendimento del modulo	<p>Finalità di apprendimento:</p> <p>Il programma va oltre i metodi di insegnamento tradizionali offrendo esercizi analitici coinvolgenti, progetti reali e attività pratiche interattive. Partecipando a questa straordinaria occasione di formazione , i futuri formatori si avvarranno della conoscenza di strumenti innovativi come MOOC, VOOC e XR.</p>
Durata del modulo	In presenza: 8 ore di teoria e pratica (1 giorno), 4 ore di attività di gruppo (mezza giornata) e 5 ore di autoformazione.
Argomenti	<ul style="list-style-type: none"> - Lezione 1: Introduzione alle Pratiche educative avanzate per la formazione continua/permanente - Un approccio integrato allo sviluppo sostenibile - La definizione di formazione permanente - I 5 elementi chiave della formazione permanente - Il legame tra la formazione permanente e gli Obiettivi di sviluppo sostenibile - Lezione 2: Comprendere le sfide e le esigenze delle istituzioni. Perché è necessaria una strategia efficace che duri tutta la vita. - Trasformazioni digitali e cambiamenti demografici nel mondo - Sfide climatiche, salute e benessere dopo COVID-19



Preparazione	<ul style="list-style-type: none"> - - Lezione 3: imparare da un progetto - - Definire l'importanza dell' project-based learning - - Applicazioni di MOOC e VOOC nell' "project-based learning". - - Lezione 4: Metodi e strumenti digitali nella formazione permanente - - Definizione dei termini Realtà Estesa (XR), Realtà Virtuale (VR) e Realtà Aumentata (AR) - - L'applicazione di XR, VR e AR nella Formazione Permanente 				
	<ul style="list-style-type: none"> - - ppt brandizzato. - - letteratura - - attività previste dal piano didattico - - non sono necessarie conoscenze pregresse <p style="text-align: center;">luogo chiuso - si consiglia di effettuare anche studi sul campo, se possibile</p>				
Nr .	Argomenti e sub-argomenti/attività didattiche	Durata (minuti)	Metodologia della formazione	Materiali/attrezzature necessarie per la consegna F2F e online	Adattamento online dell'attività proposta
Lezione 1: 1: Pratiche educative avanzate per la formazione continua/permanente - Un approccio integrato allo sviluppo sostenibile					

1	Apertura del workshop	15 min.	Introduzione e Energizer	numero di citazioni per partecipante più 25% carta, penna	Fonti: https://www.sessionlab.com/methods/quotations
2	La definizione di formazione permanente	10 min.	Presentazione, domande e risposte		Presentazione di PowerPoint Il PPT può essere condiviso online, utilizzando anche TEAMS o ZOOM
3	I 5 Elementi chiave dell'apprendimento permanente	10 min.	Presentazione, domande e risposte	Presentazione di PowerPoint (M4_Presentation_Practical_Guide_HyPro4ST_PPT)	Presentazione di PowerPoint Il PPT può essere condiviso online, utilizzando anche TEAMS o ZOOM
4	Il collegamento tra formazione permanente e gli Obiettivi di sviluppo sostenibile	10 min.	Presentazione, domande e risposte	Presentazione di PowerPoint (M4_Presentation_Practical_Guide_HyPro4ST_PPT)	Presentazione di PowerPoint Il PPT può essere condiviso online, utilizzando anche TEAMS o ZOOM

Lezione 2: Pratica - Attività 1. (4 parti)



1	L'attività è sviluppata sulla base dell'unità teorica 1	10 min.	guardare il video - DOMANDE E RISPOSTE	Proiettore, computer portatile	Sessione 12 della conferenza - Mettere in pratica l'educazione allo sviluppo sostenibile B https://www.youtube.com/watch?v=9AP71iTLIlg
2	L'attività è sviluppata sulla base dell'unità teorica 1	10 min.	dibattiti		
3	L'attività è sviluppata sulla base dell'unità teorica 1	10 min.	guardare il video - DOMANDE E RISPOSTE	Proiettore, computer portatile	Come accogliere il concetto di formazione permanente https://www.youtube.com/watch?v=cqRoGpSGFwk
4	L'attività è sviluppata sulla base dell'unità teorica 1	15 min.	dibattiti		

Lezione 3: Comprendere le sfide e le esigenze delle istituzioni. Perché è necessaria una strategia efficace per tutta la vita.

1.	Trasformazioni digitali e cambiamenti demografici nel mondo	20 min.	Presentazione, domande e risposte	Proiettore, computer portatile	Presentazione di PowerPoint Il PPT può essere condiviso online, utilizzando anche TEAMS o ZOOM
----	---	---------	--------------------------------------	-----------------------------------	--



2.	Climate challenges, Health and well-being after COVID-19	25 min.	Presentazione, domande e risposte	Proiettore, computer portatile	Presentazione di PowerPoint Il PPT può essere condiviso online, utilizzando anche TEAMS o ZOOM
Lezione 4: Pratica - Attività 2. (2 parti)					
1	L'attività è sviluppata sulla base dell'unità teorica 2	25 min.	Guardare il video	Proiettore, computer portatile	Educazione degli adulti e formazione permanente: Formare la forza lavoro post-pandemia https://www.youtube.com/watch?v=vquVm33iwo
2	L'attività è sviluppata sulla base dell'unità teorica 2	20 min.	Brainstorming	Lavagna a fogli mobili e pennarelli	Raccogliere le migliori pratiche per la formazione di worforce post-pandemia
Lesson 5: Project-based Learning					
1.	Definire l'importanza dell' apprendimento basato su progetti	20 min.	Presentazione, domande e risposte	Proiettore, computer portatile	Presentazione di PowerPoint Il PPT può essere condiviso online, utilizzando anche TEAMS o ZOOM



2.	Applicazioni MOOC e VOOC net project-based learning	25 min.	Presentazione, domande e risposte	Proiettore, computer portatile	Presentazione di PowerPoint Il PPT può essere condiviso online, utilizzando anche TEAMS o ZOOM
Lezione 6: Pratica - Attività 3 (4 parti)					
1	L'attività è sviluppata sulla base dell'unità teorica 3	10 min.	Attività di gruppo Leggere l'articolo allegato	computer portatile, cellulare	Article: Vocational Teacher Training in Online Course Design and Tutoring: Motivating Teachers to Participate in the E-training Vocational Teacher Training in Online Course Design and Tutoring: Motivating Teachers to Participate in the E-training Request PDF (researchgate.net)
2	L'attività è sviluppata sulla base dell'unità teorica 3	5 min.	Attività di gruppo Domande e risposte		
3	L'attività è sviluppata sulla base dell'unità teorica 3	10 min.	Attività di gruppo	computer portatile, cellulare	Sulla base dell'articolo trattato, discutete le sfide della motivazione degli insegnanti nella formazione online.



4	L'attività è sviluppata sulla base dell'unità teorica 3	20 min.	Attività di gruppo	computer portatile, cellulare	Sulla base dell'articolo, date alcune raccomandazioni e illustratele al gruppo.
Lezione 7: Metodi e strumenti digitali della formazione permanente					
1	Definizione dei termini realtà estesa (XR), realtà virtuale (VR) e realtà aumentata (AR)	20 min.	Presentazione, domande e risposte,	Proiettore, computer portatile	Presentazione di PowerPoint Il PPT può essere condiviso online, utilizzando anche TEAMS o ZOOM
2	L'applicazione di XR, VR e AR nella Formazione Permanente	25 min.	Presentazione, domande e risposte,	Proiettore, computer portatile	Presentazione di PowerPoint Il PPT può essere condiviso online, utilizzando anche TEAMS o ZOOM
Lesson 8: Practice - Activity 4. (3 parts)					
1	L'attività è sviluppata sulla base dell'unità teorica 4	15 min.	Attività di squadra Leggere l'articolo allegato	computer portatile, cellulare	Articolo: Educazione immersiva: Sbloccare nuove possibilità con la realtà estesa (XR) https://www.ixrlabs.com/blog/immersive-education-with-extended-reality/
2	L'attività è sviluppata sulla base dell'unità teorica 4	10 min.	Attività di squadra		



			Domande e risposte		
3	L'attività è sviluppata sulla base dell'unità teorica 4	20 min.	Attività di squadra Discussione sull'esperienza pregressa dei formatori		
Durata del modulo	8 ore di Teoria e pratica (1 giorno)				
Materiale didattico per l'apprendimento F2F e sincronizzato online	PPT. Energizer articoli online video indicazioni				
Riferimenti	<p>Making Lifelong Learning a Reality (2022), Handbook, UNESCO Institute for Lifelong Learning: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381857</p> <p>ISMS Group of Institutions (ISMS Pune) (2023): The Importance of Project-Based Learning in the Classroom, 2023 7th of September: https://www.linkedin.com/pulse/importance-project-based-learning-classroom-ismspuneofficial/</p> <p>Douglas S. Fleming: A Teacher's guide to project-based learning, AEL Corp, USA. https://eric.ed.gov/?id=ED469734</p>				



- Mary Queen V & Vel Murugan P (2020): MOOCs As a Digital Learning Platform, Sparkling International Journal of Multidisciplinary Research Studies ISSN 2581-7574, A Quarterly Peer Reviewed/Refereed Multidisciplinary Journal Vol.3, Issue.1, January-March 2020**
- Hakan Altinpulluk, Mehmet Kesim: The Evolution of MOOCs and a Clarification of Terminology through Literature Review, Proceedings of the European Distance and E-Learning Network 2016 Annual Conference Budapest, 14-17 June, 2016,**
- Javier Cárcel-Carrasco , Elisa Peñalvo-Lópezb , Maria Carmen Carneroc , Luis Palmero Iglesiasd: The CONDAP VOOC an autonomous modular course to improve skills, knowledge and competencies in sustainable construction, INNODOCT 2021 Valencia, October 27th -November 1 st , 2021 DOI: <http://dx.doi.org/10.4995/INN2021.2021.13424>**
- Olga Pilli, Wilfried Admiraal: A Taxonomy of Massive Open Online Courses, CONTEMPORARY EDUCATIONAL TECHNOLOGY, 2016, 7(3), 223-240**
- Ioannis Paliokas, Paraskevi Theodorou: Virtual/Augmented Reality Applications in Education & Life Long Learning, Electronics 2024, 13, 618. <https://doi.org/10.3390/electronics13030618>**
- Vasiliki Tsolaki and Agathi Stathopoulou: Digital technologies in lifelong learning, Global Journal of Engineering and Technology Advances, 2023, 16(02), 047-056 Publication history: Received on 03 June 2023; revised on 29 July 2023; accepted on 01 August 2023 Article DOI: <https://doi.org/10.30574/gjeta.2023.16.2.0132>**
- Karl W. Kosko, Richard E. Ferdig, Lionel Roche: Editorial: Conceptualizing a Shared Definition and Future Directions for Extended Reality (XR) in Teacher Education, Jl. of Technology and Teacher Education (2021) 29(3), 257-277**
- Alexandra D. Kaplan , Jessica Cruit, Mica Endsley , Suzanne M. Beers, Ben D. Sawyer, and P. A. Hancock: The Effects of Virtual Reality, Augmented Reality, and Mixed Reality as Training Enhancement Methods: A Meta-Analysis, HUMAN FACTORS Vol. 00, No. 0, Month XXXX, pp. 1 DOI:10.1177/0018720820904229 Article**



reuse guidelines: sagepub.com/journals-permissions Copyright © 2020, Human Factors and Ergonomics Society.



5. Materiale didattico per l'apprendimento F2F

Modulo 1

5.1 Materiale attività N. 1

Titolo del modulo	La green economy, progettuale, creativa e digitale in riferimento al settore del turismo		
Titolo dell'attività	Sfida della strategia per il turismo sostenibile	Attività Numero	<i>M1A1- per la lezione 1</i>
Descrizione dell'attività	<p>In questa attività, selezionerete una delle tendenze emergenti nel turismo sostenibile e svilupperete una strategia di attuazione per un'azienda scelta. Infine, dovrete presentare la vostra strategia in modo conciso.</p> <p>Fasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Selezione della tendenza e scelta dell'azienda (scegliete una delle tendenze emergenti nel turismo sostenibile e un'azienda legata al settore turistico). 2 Sviluppo della strategia (analizzare la tendenza selezionata e identificare le opportunità di attuazione nell'azienda scelta, sviluppare una strategia di implementazione che includa passi pratici per integrare la tendenza selezionata nelle operazioni dell'azienda). 3 Pitch di implementazione (potete fare il vostro pitch in qualsiasi formato scegliate: poster, video, ppt, ecc.) 		

5.2 Materiale attività N. 2

Titolo del modulo	L'economia green, progettuale, creativa e digitale in relazione al settore del turismo		
Titolo dell'attività	La sfida dell'integrazione dell'economia green nel turismo	Attività numero	<i>M1A2- per la lezione 2</i>

Descrizione dell'attività	<p>In questa attività approfondirete i concetti fondamentali della green economy nel settore del turismo. Analizzerete i suoi principi fondamentali e svilupperete strategie per integrare i principi della green economy in un'attività turistica scelta.</p> <p>Fasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comprensione dei principi della Green Economy (e del loro rapporto con l'industria del turismo). 2. Selezione di un'azienda turistica (potrebbe essere un hotel, un tour operator o qualsiasi altra entità del settore turistico). 3. Sviluppo di una strategia di integrazione (sviluppare una strategia per integrare i principi della green economy nell'azienda turistica prescelta, individuare i passi pratici che l'azienda può compiere per allinearsi ai principi della green economy rimanendo economicamente redditizia). 4. Presentazione del progetto (potete presentare il vostro progetto nel formato che preferite: poster, video, ppt, ecc.)
----------------------------------	---

5.3 Materiale attività N. 3

Titolo del modulo	L'economia green, progettuale, creativa e digitale in relazione al settore del turismo		
Titolo dell'attività	Promuovere l'innovazione nello sviluppo di progetti turistici	Attività numero	<i>M1A3- per la lezione 3</i>
Descrizione dell'attività	<p><i>Fasi:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Selezione di una destinazione o di un'azienda turistica (potrebbe essere una destinazione turistica popolare, un nuovo mercato emergente o un'azienda turistica unica). 2. Elaborazione dell'idea e pianificazione del progetto (elaborare idee creative per progetti turistici che potrebbero essere attuati nella destinazione o nell'azienda prescelta, sviluppare un piano di progetto che delinei i fattori chiave della vostra idea creativa, compresi gli obiettivi, il pubblico di riferimento, le attività, la tempistica e le considerazioni sul budget). 		



3. Presentazione del progetto (potete presentare il progetto nel formato che preferite: poster, video, ppt, ecc.)

5.4 Materiale attività N. 4

Titolo del modulo	L'economia green, progettuale, creativa e digitale in relazione al settore del turismo		
Titolo dell'attività		Attività numero	<i>M1A4- per la lezione 4</i>
Descrizione dell'attività	<p>Questa attività mira a esaminare il ruolo delle tecnologie digitali e della trasformazione digitale nell'industria del turismo. Farete un brainstorming e svilupperete una strategia di trasformazioni digitali per un'azienda turistica selezionata.</p> <p><i>Fasi:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Selezione di un'azienda turistica (potrebbe essere un hotel, un tour operator o qualsiasi altra entità del settore turistico). 2. Brainstorming e sviluppo di una strategia (individuare modi innovativi in cui le tecnologie digitali possono essere sfruttate per trasformare l'azienda turistica selezionata, sviluppare una strategia di trasformazione digitale). 3. Presentazione del pitch (potete presentare il vostro pitch in qualsiasi formato scegliate: poster, video, ppt, ecc.) 		



Modulo 2

5.5 Materiale attività N. 1

Titolo del modulo	Lavorare con il corso di formazione online HyPro4ST per i responsabili di progetti ibridi sostenibili		
Titolo dell'attività	Esplorare il centro di apprendimento virtuale HyPro4ST	Attività Numero	M2.A1
Descrizione dell'attività	<p>Seguite la procedura per esplorare il Hub di apprendimento virtuale di HyPro4ST:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Registrarsi al Hub virtuale di apprendimento HyPro4ST 2. Navigare tra le diverse sezioni, in particolare quelle che corrispondono al Corso di formazione online HyPro4ST (VOOC) e alla Guida pratica HyPro4ST. 3. Provare le varie funzioni della piattaforma 4. Preparatevi a rispondere alle seguenti domande: <ul style="list-style-type: none"> - Quali sono le caratteristiche della piattaforma che avete trovato più utili o interessanti? - Come pensate di utilizzare la piattaforma per supportare il vostro apprendimento o il vostro lavoro con le risorse formative? 5. Compilate il breve questionario di valutazione online perché il vostro feedback è prezioso! 		

5.6 Materiale attività N. 2

Titolo del modulo	Lavorare con il corso di formazione online HyPro4ST per i responsabili di progetti ibridi sostenibili		
Titolo dell'attività	Scegliere il giusto approccio allo sviluppo del Project Management	Attività Numero	M2.A2



Descrizione dell'attività

- **Lavorando in gruppo, leggete i brevi casi di studio forniti e scegliete a quale dei tre (3) approcci allo sviluppo della gestione dei progetti corrispondono:**
- **La previsione** è l'approccio di sviluppo in cui l'ambito, i tempi e i costi del progetto sono determinati nelle prime fasi del ciclo di vita (PMI, 2021). Comporta la creazione meticolosa di un piano di progetto completo in anticipo e la sua rigorosa osservanza, riducendo al minimo le modifiche al progetto. Questo approccio è ampiamente definito "a cascata" o "tradizionale"
- **Adattivo** è l'approccio di sviluppo in cui i requisiti sono soggetti a un alto livello di incertezza e volatilità ed è probabile che cambino nel corso del progetto (PMI, 2021). Comporta la pratica di adattare i progetti in risposta all'evoluzione dei requisiti e delle condizioni nel corso del loro svolgimento. Questo approccio è adatto a progetti caratterizzati da requisiti dinamici o ambienti fluttuanti, che richiedono flessibilità e adattabilità da parte dei team di progetto.
- **L'approccio di sviluppo dell'Hybrid Project Management** è un modello flessibile e adattivo che combina elementi di diverse metodologie di gestione del project management per soddisfare le esigenze specifiche di ogni progetto. L'Hybrid Project Management è una miscela di approcci predittivi e adattivi alla creazione di valore, determinati da variabili di prodotto, progetto e organizzazione (Dionisio, 2023).

Caso di studio n. 1: Iniziativa turistica su base comunitaria

In una regione rurale nota per il suo patrimonio culturale e le sue bellezze naturali, è stata lanciata un'iniziativa turistica basata sulla comunità per promuovere lo sviluppo sostenibile e responsabilizzare i residenti locali. Il progetto mirava a generare opportunità di lavoro, preservando al contempo l'identità e l'ambiente unici della regione. Fin dall'inizio, il progetto ha dovuto affrontare alti livelli di incertezza e complessità a causa delle preferenze altalenanti dei visitatori, delle oscillazioni stagionali e delle cangianti esigenze della comunità. Il team progettuale si è adoperato in un dialogo continuo con i membri della comunità, le imprese locali e gli esperti di turismo per raccogliere feedback e intuizioni. Questo approccio collaborativo ha permesso di rispondere rapidamente ai continui cambiamenti e di adeguare le attività del progetto di conseguenza. Ad esempio, quando è emerso che alcune



attrazioni turistiche ricevevano più attenzione di altre, il team del progetto ha ridistribuito le risorse per promuovere siti e attività meno noti. Hanno anche introdotto nuove esperienze basate sulle nuove tendenze e sul feedback dei visitatori, come i laboratori culturali e i tour ecologici.

Caso di studio n. 2: Progetto di costruzione di un Eco-Lodge sostenibile

In una regione remota circondata da bellezze naturali incontaminate, un'azienda di turismo sostenibile ha intrapreso un progetto per la costruzione di un eco-lodge che servisse da modello per un'ospitalità attenta all'ambiente. Il team del progetto ha iniziato a condurre ricerche approfondite e studi di fattibilità per determinare la posizione ottimale per l'eco-lodge, tenendo conto di fattori quali la biodiversità, l'accessibilità e il significato culturale. Con una conoscenza dettagliata dei requisiti del progetto, hanno elaborato meticolosamente un piano di progetto completo che delineava i tempi di costruzione, gli stanziamenti di budget e gli standard di qualità. Una volta approvato il piano di progettazione, il team ha proceduto con la fase di attuazione, attenendosi strettamente ai tempi e ai vincoli di bilancio prestabiliti. Per ridurre al minimo l'impatto ambientale del lodge, sono stati impiegati materiali e pratiche di costruzione sostenibili, come il legname di provenienza locale e i sistemi di energia rinnovabile. Durante l'intero processo di cantiere, il team di progettazione ha mantenuto un controllo rigoroso sulle modifiche al progetto, valutando attentamente ogni proposta di scostamento dal piano originale e valutandone il potenziale impatto su portata, tempi e costi. Riducendo al minimo le modifiche e aderendo al piano di progetto prestabilito, hanno garantito che l'eco-lodge fosse completato nei tempi e nei costi previsti, senza compromettere gli obiettivi di sostenibilità.

Caso di studio n. 3: Sviluppo di una destinazione turistica sostenibile

In una regione costiera nota per la sua ricca biodiversità e per il suo patrimonio culturale, è stato avviato un progetto di sviluppo di una destinazione turistica sostenibile per aumentare le opportunità economiche, preservando al contempo l'habitat naturale e l'identità culturale dell'area. Il progetto ha dovuto affrontare una serie di sfide e requisiti particolari. Nelle fasi iniziali del progetto, il team ha stabilito meticolosamente l'ambito del progetto, le scadenze e gli stanziamenti di budget, fornendo un quadro strutturato per guidare la direzione generale del progetto e l'allocazione delle risorse. Questo approccio ha garantito chiarezza e convergenza tra le parti



interessate, gettando una solida base per l'implementazione del progetto. Tuttavia, man mano che il progetto procedeva e si scontrava con sfide impreviste, come le modifiche normative, le preoccupazioni della comunità e i fattori ambientali, il team ha dato priorità al coinvolgimento e alla collaborazione degli stakeholder, sollecitando regolarmente il feedback e adeguando le attività del progetto in risposta all'evoluzione dei requisiti e delle condizioni.

5.7 Materiale attività N. 3

Titolo del modulo	Lavorare con il corso di formazione online HyPro4ST per i project manager ibridi sostenibili		
Titolo dell'attività	Sviluppo del Product Vision Statement per un progetto sostenibile ibrido	Attività Numero	M2.A3
Descrizione dell'attività	<p>Lavorando in gruppo, sviluppate la strategia di visione del prodotto per il progetto ibrido sostenibile intitolato: "Progetto di parco avventura sostenibile".</p> <p>Caso di studio: Progetto di parco avventura sostenibile</p> <p><u>Lo scenario:</u> Voi e il vostro team siete incaricati di sviluppare una definizione di visione del prodotto per un progetto di parco avventura sostenibile situato in una regione ricca in biodiversità. Il progetto mira a creare un'esperienza coinvolgente ed educativa per i visitatori, promuovendo al contempo la conservazione dell'ambiente e sostenendo le comunità locali.</p> <p><u>Background del progetto:</u> Il progetto di parco avventura sostenibile è concepito come un rifugio per i viaggiatori attenti all'ambiente che cercano l'avventura, la conoscenza e una connessione più profonda con la natura. Situato all'interno di una foresta bio-diversa, il parco offrirà una serie di attrazioni e attività eco-compatibili progettate per mostrare le bellezze naturali e il patrimonio culturale della regione.</p> <p><u>La sfida:</u> il vostro compito è quello di elaborare una dichiarazione di visione del progetto che illustri la missione, i valori e gli obiettivi del progetto di parco avventura sostenibile. La dichiarazione di visione deve trasmettere l'impegno</p>		

del parco per la sostenibilità, la conservazione, l'educazione e il coinvolgimento della comunità, evidenziando al contempo le sue offerte uniche e l'attrattiva per i visitatori.

Istruzioni:

1. Fate un brainstorming di gruppo sui valori e gli obiettivi principali che dovrebbero essere alla base del progetto di parco avventura sostenibile.
2. Considerate i destinatari del parco, il contesto ambientale e l'impatto desiderato sui visitatori e sulla comunità locale.
3. Collaborate alla stesura di una dichiarazione di visione del progetto chiara e stimolante, utilizzando il modello fornito, che rifletta la visione, i valori e le aspirazioni del progetto per lo sviluppo del turismo sostenibile nella regione.

Modello di dichiarazione di visione del prodotto:

Per ___ identifica il cliente ___
 Chi ___ fornisce maggiori dettagli ___
 Il ___ nome del prodotto ___ è
 a ___ descrive il prodotto ___
 Che ___ identifica ciò che il prodotto fa ___
 A differenza di ___ descrive i prodotti della concorrenza ___
 Il nostro prodotto ___ fornisce fattori di differenziazione ___.

Esempio:

Per i viaggiatori attenti all'ambiente
 che cercano esperienze turistiche coinvolgenti e sostenibili
L'Arcadian Eco-Resort è una destinazione all'avanguardia
 che integra il lusso con pratiche eco-compatibili.
 A differenza di altri resort che privilegiano il comfort a scapito dell'ambiente.
 L'Arcadian Eco-Resort offrirà alloggi eco-consapevoli, pasti da Farm-to-table,
attività all'aperto, esperienze culturali locali e programmi educativi sulla
 sostenibilità, promuovendo al contempo la conservazione della cultura locale e
 delle bellezze naturali.

5.8 Materiale attività N. 4

Titolo del modulo	Lavorare con il corso di formazione online HyPro4ST per i project manager di progetti ibridi sostenibili		
Titolo dell'attività	Sviluppo della struttura di ripartizione del lavoro e del backlog di un progetto ibrido sostenibile	Attività Numero	M2.A4
Descrizione dell'attività	<p>Lavorando in gruppo, sviluppate la Struttura di ripartizione del lavoro per il progetto ibrido sostenibile intitolato: "Progetto di parco avventura sostenibile".</p> <p>Caso di studio: Progetto di parco avventura sostenibile</p> <p>Tu e il tuo team siete stati selezionati per guidare lo sviluppo di un progetto innovativo di parco avventura sostenibile in una regione ricca di biodiversità. Il progetto del parco avventura sostenibile è concepito come una destinazione trasformativa, dove gli ospiti possono immergersi nelle meraviglie della natura, acquisendo al contempo una più profonda comprensione del delicato equilibrio tra attività umana e sostenibilità ambientale. Situato all'interno di una foresta ricca in biodiversità, il parco offrirà una vasta gamma di attrazioni e attività eco-compatibili, da emozionanti avventure all'aria aperta a mostre didattiche interattive, tutte pensate per mostrare la ricca biodiversità e il patrimonio culturale della regione.</p> <p>Durante lo svolgimento del progetto, il vostro team dovrà pianificare ed eseguire meticolosamente una miriade di compiti che abbracciano varie discipline, tra cui la project management, la tutela dell'ambiente, la costruzione, il marketing e l'attività di coinvolgimento della comunità. Ogni aspetto del progetto è interconnesso e richiede un'attenta coordinazione e un coordinamento strategico per garantirne il successo.</p> <p>Il vostro compito è quello di sviluppare una struttura di ripartizione del lavoro (WBS) completa che delinei la visione del prodotto e l'ambito del progetto, identifichi i contenuti chiave e delinei la sequenza delle attività necessarie per il suo completamento. Suddividendo il progetto in parti gestibili e stabilendo</p>		

chiare dipendenze tra le attività, la WBS servirà da tabella di marcia per l'esecuzione del progetto, consentendo al team di allocare efficacemente le risorse, gestire le tempistiche e ridurre i rischi.

La struttura di ripartizione del lavoro (WBS)

La Work Breakdown Structure è una scomposizione gerarchica dell'ambito di lavoro complessivo che il team di progetto deve svolgere per raggiungere gli obiettivi del progetto e creare i deliverable richiesti (Dionisio, 2023). Viene utilizzata nell'ambito dell'approccio di sviluppo predittivo della gestione del progetto.

Una WBS identifica il lavoro da svolgere in modo sistematico e gerarchico. Una buona WBS definisce con chiarezza le azioni con i termini che devono tutti iniziare con un verbo, e aiuta tutte le persone coinvolte a comprendere la visione e la successione del progetto, preparando essenzialmente il team di progetto alla programmazione. Rende il progetto meno opprimente ed è anche un buon modo per coinvolgere membri esterni nel progetto, sfruttando la loro esperienza e competenza nella fase di pianificazione. Lo scopo principale dell'utilizzo di una WBS, tuttavia, è quello di coprire tutto ciò che nel progetto richiede tempo (attività, comunicazioni, approvazioni, tempi di consegna e così via).

Se il progetto è considerato di livello 0 (in termini di dettaglio), il livello 1 è solitamente definito in termini di "pacchetti di lavoro", ossia fasi o deliverable del progetto. (Alcuni cercano di definirlo in base al reparto, ma si tratta di una visione campanilistica che può creare lacune nella pianificazione). I pacchetti di lavoro (definiti dai deliverable) possono essere suddivisi in parti più piccole, che possono essere chiamate livello 2. A volte il livello 2 è il massimo che si possa fare. A volte il livello 2 è il massimo, e si può passare direttamente alle attività specifiche da svolgere. Altre volte, soprattutto nei progetti ibridi e complessi, è utile suddividere i pacchetti in attività ancora più piccole (livello 3, livello 4, ecc.). Una WBS può essere costruita come un albero rovesciato (un organigramma) o come un elenco rientrato (formato outline).

Consegne:

1. Per prima cosa discutete e fate un brainstorming per stilare un elenco di tutti i compiti che ritenete necessari per completare il progetto del parco avventura sostenibile. Durante questa fase di elaborazione, prendete in considerazione tutti gli aspetti del progetto, tra cui la

pianificazione, la costruzione, la gestione, il marketing e il coinvolgimento della comunità. È importante concentrarsi su compiti realizzabili piuttosto che su attività generiche.

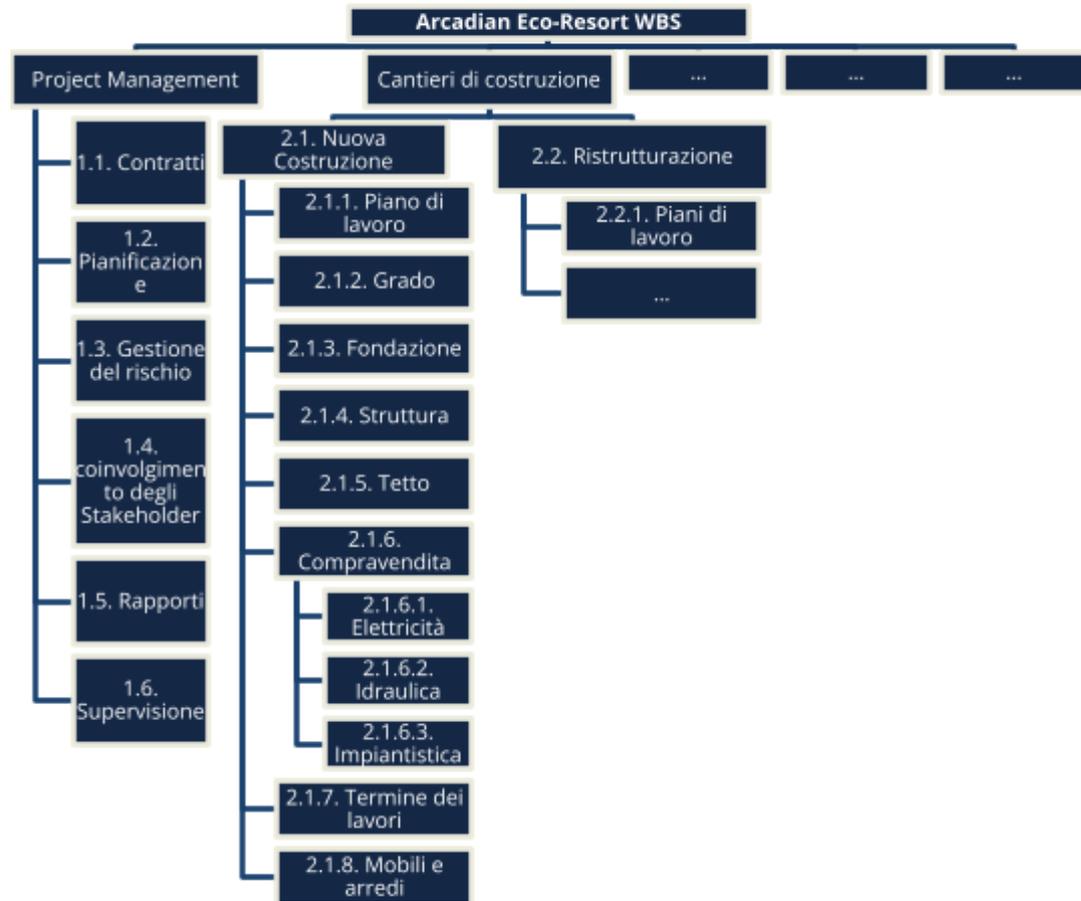
2. Classificare i compiti individuati in pacchetti di lavoro. Le categorie comuni possono includere la pianificazione, la progettazione, la costruzione, le operazioni, il marketing e il coinvolgimento della comunità. È importante seguire la sequenza delle task in modo logico per garantire una progressione fluida del progetto.
3. Sviluppare la struttura gerarchica di ripartizione del lavoro (WBS) per il progetto del parco avventura sostenibile. Iniziate con i deliverable di livello più alto e scomponeteli progressivamente in compiti più piccoli e gestibili. Utilizzate una struttura ad albero con chiare relazioni genitore-figlio.
4. Quando si pensa di aver finito di scomporre il lavoro, è bene porsi le seguenti domande: Gli elementi della WBS possono essere assegnati in modo univoco a un individuo responsabile del loro completamento? (Altrimenti, potreste non avere il giusto livello di dettaglio.)
5. Le attività iniziano con un verbo? (Questo aiuta a garantire la definizione dei compiti).
 Le attività hanno un inizio e una fine? (In caso contrario, potrebbe non essere chiaro cosa si deve fare).
 Sono inclusi tutti gli elementi che richiedono tempo?
 La qualità è integrata nella WBS con test, cicli di revisione, cicli di feedback e così via? (Questa è una buona pratica di gestione!)

 La WBS è sufficiente per realizzare la Dichiarazione di visione del prodotto sviluppata nell'attività precedente per questo progetto ibrido? (Volete assicurarvi di avere un piano fattibile con forti probabilità di successo).

Condividere i risultati del lavoro con i partecipanti



Esempio di WBS:



S:

5.9 Materiale attività N. 5

Titolo del modulo	Lavorare con il corso di formazione online HyPro4ST per i project manager ibridi e sostenibili		
Titolo dell'attività	Definizione dei problemi e ideazione delle soluzioni	Attività Numero	M2.A5

Descrizione dell'attività

Lavorando in gruppo, sviluppate il Problem Statement per il caso dato e poi ideate le possibili soluzioni.

Passo 1

Discutete delle sfide che una destinazione turistica potrebbe affrontare nel suo sforzo di migliorare le strutture ricettive eco-compatibili. Selezionate una di queste sfide, la più significativa in base alla vostra opinione, e definite insieme il Problem Statement di un progetto ibrido sostenibile che abbia lo scopo di supportare questa destinazione a raggiungere il suo obiettivo.

La Problem statement avrà il seguente formato:

(Nome della destinazione)

Ha bisogno di un modo per (sfida/esigenza selezionata)

Perché (il motivo che sta dietro)

Esempio:

La regione della Chalkidiki ha bisogno di un modo per ridurre il consumo di acqua nelle strutture ricettive, perché la penuria d'acqua è un problema ambientale urgente nella regione e la gestione sostenibile dell'acqua è essenziale per preservare gli ecosistemi locali e garantire la redditività del turismo a lungo termine.

Passo 2

Per il problem statement sviluppata, utilizzando il metodo di ideazione "Worst Idea", proponete il maggior numero possibile di idee che potrebbero essere possibili soluzioni al problema dichiarato.

La peggiore idea possibile

La tecnica della peggiore idea possibile vi chiede di proporre le peggiori soluzioni a un problema. Create quante più idee ridicole potete! Scrivetele ed elencate gli aspetti che le rendono pessime. Poi dovete pensare agli opposti di questi fattori negativi per trovare ciò che trasformerebbe queste idee cattive in possibili soluzioni. Anche solo discutere le peggiori idee può portare a connessioni o fonti di ispirazione che potrebbero portare a soluzioni positive, dimostrando il loro valore inatteso.

Esempi:

Attuare una politica che vieti a tutti i turisti di visitare la destinazione.

Caratteristiche: Restrittivo, Sconsigliato, Antituristico

Eliminare tutte le attrazioni naturali dalla destinazione per ridurre l'impatto ambientale. Caratteristiche: Distruzione di bellezze naturali, perdita di biodiversità, miopia

5.10 Materiale attività N. 6

Titolo del modulo	Lavorare con il corso di formazione online HyPro4ST per i project manager ibridi e sostenibili		
Titolo dell'attività	Utilizzo del PMO Design Canvas	Attività Numero	M2.A6

Descrizione dell'attività

Secondo Américo Pinto, presidente della PMO Global Alliance, seguire tipi di PMO prestabiliti è una strada breve verso il fallimento, poiché un PMO di successo è quello che è abbastanza flessibile da adattarsi alle esigenze dei suoi stakeholder, fornendo il valore atteso da loro. Quindi la comprensione dei benefici attesi dagli stakeholder e, da questi, la corretta definizione delle funzioni che saranno assunte dal PMO è un fattore cruciale di riuscita per la sua implementazione e permanenza. **Il PMO Design Canvas** è stato creato da Victor Pestana (vedi profilo LinkedIn) come strumento didattico per progettare il mix di funzioni che un Project Management Office (PMO) deve svolgere o per rivedere le funzioni di un PMO esistente. È stato creato in piena sintonia con il PMO Value Ring, una metodologia internazionale sviluppata con la partecipazione di leader esperti di PMO che prevede otto fasi per l'implementazione, la valutazione e il riposizionamento del PMO (maggiori informazioni su: www.pmovaluering.com).

Per compilare il PMO Design Canvas seguite i passaggi seguenti:

1. Lavorare in gruppi di 5 persone
2. Selezionate una persona che avrà il ruolo di PMO Manager. Gli altri avranno il ruolo di stakeholder del PMO.

1. Leggete il caso di studio:

1. EcoTravel Solutions, un'azienda leader nella promozione del turismo sostenibile, sta intraprendendo un percorso per istituire un Project Management Office (PMO) per migliorare le proprie capacità di gestione dei progetti. L'organizzazione riconosce l'importanza di selezionare le funzioni PMO più adatte a supportare efficacemente la sua missione di promozione di esperienze di viaggio ecocompatibili, garantendo al contempo pratiche di project management ibride ed efficienti. EcoTravel Solutions sta intraprendendo diverse iniziative di turismo sostenibile, tra cui lo sviluppo di resort eco-compatibili, progetti turistici basati sulle comunità e attività di conservazione degli habitat naturali. Queste iniziative si estendono a diversi dipartimenti e regioni, ognuno con una serie di sfide e obiettivi Considerazioni:
 - Esigenze di Project Management: EcoTravel Solutions richiede una struttura PMO in grado di gestire efficacemente un portafoglio di

progetti diversificati, che vanno dallo sviluppo delle infrastrutture all'impegno della comunità e alla conservazione dell'ambiente.

- **Integrazione della sostenibilità:** La struttura PMO deve facilitare l'integrazione dei principi di sostenibilità nelle pratiche di gestione dei progetti, garantendo che tutte le iniziative siano in linea con l'impegno dell'organizzazione per la conservazione dell'ambiente e la responsabilità sociale.
- **Cultura organizzativa:** EcoTravel Solutions apprezza la collaborazione, l'innovazione e la flessibilità. La struttura del PMO deve sostenere questi valori culturali, fornendo al contempo la guida e la supervisione necessarie per garantire il successo del progetto.
- **Scalabilità e adattabilità:** Poiché EcoTravel Solutions continua a crescere e a espandere le proprie attività, la struttura PMO scelta deve essere scalabile e adattabile per soddisfare le esigenze dei progetti in evoluzione e i cambiamenti organizzativi.

2. **2. Mappare le previsioni di benefici:** con la guida del PMO Manager discutere e scegliere almeno cinque (5) benefici tra i 30 potenziali benefici di un PMO, illustrati nel Canvas, sulla base delle informazioni fornite nel caso di studio.
3. **Equilibrio del mix di funzioni:** selezionare le funzioni che meglio soddisfano i benefici definiti dalle parti interessate. Scegliete almeno cinque (5) funzioni tra le 26 potenziali funzioni di un PMO, illustrate nel Canvas. Valutare quindi il grado di contributo di ciascuna funzione all'entità di ciascun beneficio (aderenza ai benefici). Si possono utilizzare percentuali o punteggi. Non è necessario dare il 100% o un punteggio massimo, poiché l'importanza è data dal valore medio di adesione di ciascuna funzione e dall'ordine (1° per la funzione con la media più alta e l'ultimo posto per quella con la media più bassa). Con le funzioni classificate, discutete se l'adesione ai benefici è stata confermata. In caso contrario, alcune funzioni possono essere sostituite da altre, purché confermino una maggiore adesione.
4. Valutare e discutere: presentare i risultati all'altro gruppo (o agli altri gruppi). Gli stakeholder degli altri gruppi valutano se le funzioni definite dal team PMO in questione rispondano alle loro aspettative.



5.

PROJECT MANAGEMENT OFFICE (PMO):		PMO MANAGER:				
EXPECTED BENEFITS (STAKEHOLDERS)	PMO FUNCTIONS	Benef. 1	Benef. 2	Benef. 3	Benef. 4	Benef. 5
		ADHERENCE TO BENEFITS (%)				
		Order	Average			
<p> Better availability of information on lessons learned from previous experiences</p> <p>Effective transfer of knowledge in project management</p> <p>Better communication among areas of the organization</p> <p>Better communication among the project team</p> <p>Better communication with the upper management level</p> <p>Improved reliability of the information provided</p> <p>Time and cost estimates more reliable</p> <p>Improved availability of information for a better decision-making</p> <p>Better control over project teams</p> <p>Better project time and project costs control</p> <p>Better third parties and subcontractors control</p> <p>Better project support from the upper management</p> <p>Increased motivation and individual commitment</p> <p>Better definition of roles and responsibilities</p> <p>Greater agility in project management decision-making</p> <p>Better allocation of resources across projects</p> <p>Reduction of the <u>projects</u> life cycles within the organization</p> <p>Reduction of risk exposure</p> <p>Greater integration among areas of the organization</p> <p>Increased productivity on projects</p> <p>Better quality of projects results</p> <p>Improved client satisfaction</p> <p>Better projects prioritization</p> <p>Increased visibility of the relationship among projects and strategy</p> <p>Increased visibility of the relationship among projects</p> <p>Greater organizational commitment to progress</p> <p>Increased visibility of resource demand</p> <p>Increased predictability for decision-making</p>	<p> Support project planning</p> <p>Execute specialized tasks for project managers</p> <p>Manage resource allocation between projects</p> <p>Manage interface with project clients</p> <p>Manage organizational changes</p> <p>Manage people in projects</p> <p>Manage projects or programs</p> <p>Manage stakeholders in projects</p> <p>Conduct audit in projects</p> <p>Manage project documentation</p> <p>Manage lessons learned database</p> <p>Perform benchmarking</p> <p>Manage lessons learned meetings</p> <p>Promote project management within the organization</p> <p>Provide mentoring for project managers</p> <p>Provide training and project competency development</p> <p>Provide project management tools and information systems</p> <p>Provide project management methodology</p> <p>Monitoring and controlling projects or programs</p> <p>Provide projects or programs status reports for upper management</p> <p>Provide a strategic project scoreboard</p> <p>Support project portfolio definition</p> <p>Manage project or program benefits</p> <p>Monitoring project portfolio performance</p> <p>Participate in strategic planning</p> <p>Provide advice to upper management in decision-making</p>					

PMO Design Canvas

Modulo 3

5.11 Materiale attività N. 1

Titolo del modulo	Resilienza/ Soft skills per formatori nel settore del turismo sostenibile		
Titolo dell'attività	Lo strumento indicatore degli standard di gestione HSE	Attività Numero	(Modulo 3, Attività 1)
Descrizione dell'attività	Ai tirocinanti vengono presentati gli strumenti suggeriti dall'HSE (Health and Executive Britain's national regulator for workplace health and safety) che possono essere utilizzati per valutare lo stato attuale dei dipendenti in termini di livelli di stress e di resilienza, facilitando la preparazione del formatore a offrire una formazione che sia in linea con le reali esigenze dei tirocinanti.		

5.12 Materiale attività N. 2

Titolo del modulo	Resilienza/ Soft skills per formatori nel settore del turismo sostenibile		
Titolo dell'attività	Impara dall'esperienza e andare oltre	Attività Numero	(Modulo 3, Attività 2)

Descrizione dell'attività



Fissare il punto rosso per 30-60". Cercate di non sbattere le palpebre. Chiudete gli occhi e condividete Cosa vedete.

Descrizione dell'attività

Attività introduttiva per parlare di resilienza

Parte 1: Condividete l'immagine qui sopra con i partecipanti. Incoraggiateli a fissare il punto sulla pagina per 30 secondi. Una volta trascorsi i 30 secondi, chiedete loro di chiudere gli occhi. Dovrebbero iniziare a vedere un'immagine della Gioconda. Chiedete loro come facevano a sapere che si trattava della Monna Lisa: i ricordi sono immagazzinati nel nostro cervello e siamo in grado di riportarli alla luce e utilizzarli quando necessario.

Lo scopo di questo esercizio è dimostrare che le persone sono in grado di richiamare alla mente i ricordi. Questo incoraggia a ricordare come le persone hanno affrontato una situazione in precedenza e a ripetere/non ripetere pensieri e azioni.

Parte 2: Chiedere ai partecipanti di prendersi qualche minuto per pensare a una situazione negativa che il loro team ha vissuto e a come l'hanno affrontata e, riflettendoci, a come l'avrebbero affrontata in modo diverso per ottenere un risultato più positivo.

5.13 Materiale attività N. 3

Titolo del modulo	Resilienza/ Soft skills per formatori nel settore del turismo sostenibile		
Titolo dell'attività	Il piano di resilienza	Attività Numero	<i>(Modulo 3, Attività 3)</i>
Descrizione dell'attività	<p>Questo strumento aiuta le persone a scomporre le proprie risorse personali per la resilienza, fornendo loro un quadro di riferimento (le 4 S) per far emergere ciò che funziona concretamente per loro. L'obiettivo di questo strumento è quello di aiutare le persone a elaborare un piano di resilienza personale basato sulle loro risorse esistenti (cioè su ciò che le ha aiutate a riprendersi dalle difficoltà in passato).</p> <p>Si consiglia di utilizzare lo strumento entro i limiti delle proprie competenze professionali.</p>		

The Resilience Plan (The Four S's)

Resilience is the ability to cope with whatever life throws at you, and bounce back stronger and more steadfast than before. Resilient people work through life challenges using personal resources, including social support, coping strategies, sagacity (which is the wisdom and insight that we hold onto), and solution-seeking. This exercise helps you draw on your resilience resources to build a personal resilience plan, which you can use to help you combat any future challenges.

Part 1: My Past Sources of Resilience

Step 1. Recall a recent example of resilience

Think about a time recently when you overcome a challenge or set back in your life. Perhaps you injured yourself, or received some negative feedback at work, or had an argument with a friend or family member. Briefly describe this difficulty below.

Step 2. Identify supportive people

What 'supportive people' in your life kept you standing when it would have been easier to fall down? For instance, did you call an old friend, or ask a teacher for advice, or perhaps a parent or grandparent gave you a pep talk. Write down who you called on for support in the top right cell of the table in Appendix A.

Step 3. Identify strategies

What 'strategies' did you use to help yourself cope with any negative thoughts and feelings that showed up in response to the difficulty? For example, did you meditate, or write in a gratitude journal, or go for a walk, or listen to a particular song or type of music, or have a massage to release tension. Write down the strategies you used in the bottom left cell of the table in Appendix A.

[17]

Step 4. Identify sagacity

What 'sagacity' helped you bounce back from this difficulty? Sagacity is the wisdom and insight that you hold onto. It can come from song lyrics, novels, poetry, spiritual writings, quotes from the famous, the sayings of one's grandparent, or learning from one's own experience. Write down your sagacity in the bottom right cell of the table in Appendix A.

Step 5. Identify solution-seeking behaviors

What solution-seeking behaviors did you display to help you actively deal with the problem? For example, did you problem-solve, or seek out new information, or plan ahead, or negotiate, or speak up and voice your opinion, or ask others for help. Write down the solution-seeking behaviors you displayed in the top left cell of the table in Appendix A.

Part 2: My Resilience Plan

Step 6. Describe a current difficulty

In the space below, describe a current difficulty or challenge that you are facing.

Step 7. Apply the resilience plan to the current difficulty

Given the social supports, strategies, sagacity, and solution-seeking behaviors that helped you last time, let us look at how you could use the same or similar resources to help you bounce back from this current difficulty you are facing (identified in the previous step). Read through your completed plan (Appendix A) and write down the skills, supports, strategies, and sagacity that could work again for you in the blank resilience plan template in Appendix B. Allow some flexibility here in the sense that the same type of social support/ strategy/ sagacity/ solution-seeking behavior could be tweaked according to your current situation, for instance going to your manager rather than a parent for support in the face of a work-related problem. An example of a completed resilience plan is shown in Appendix C.

[18]



Step 8. Carry out your resilience plan

The next step is to put your resilience plan into action. To do this, consider the order in which to use your different supports, strategies, sagacity, and solution-seeking behaviors: which resource is most feasible to start with? Often the most feasible resource is the smallest step that you can take, such as calling your partner. On your resilience plan (Appendix B), place the number 1 next to the first resource you will use. Then, continue to number your different resources in the order in which you would feasibly use them.

Then, go ahead and action your first resource, and continue to work through your resilience plan (in order) until you have overcome this difficulty.

Once you have come through the other side, please move on to the next step.

Part 3: Evaluation

Step 9. Evaluate your resilience plan

Discuss the following:

- How was it for you to carry out your resilience plan? Did it help you bounce back from this difficulty?
- What resources (specific skills/supports/strategies/sagacity) were most helpful to you? Why?
- What resources (specific skills/supports/strategies/sagacity) were least helpful to you? Why?
- Did you not use any resources, and if so, why?
- Is there anything you would like to add to your resilience plan?
- In what other areas of your life could you use your resilience plan? How might things improve for you?



Appendix A: My Past Sources of Resilience

Supports
that kept you upright

Strategies
that kept you moving

Sagacity
that gave you comfort and hope

Solution-seeking
behaviors you showed

[20]



Appendix B: My Resilience Plan

Supports
that keep you upright

Strategies
that keep you moving

Sagacity
that gives you comfort and hope

Solution-seeking
behaviors you can show



Appendix C: Example of a completed Resilience Plan

Difficult situation: Stuffed up a job interview and did not get the job

<p>Supports that keep you upright</p> <p><i>Called my partner Joe - 0432182074</i> <i>Called my Mum - 0409867222</i> <i>Booked an apt with my therapist</i></p>	<p>Strategies that keep you moving</p> <p><i>Went for a walk</i> <i>Smiling Mind meditation app</i> <i>Calming breathing technique</i> <i>Played with my dog</i> <i>Did some gardening</i> <i>Wrote in my gratitude journal</i> <i>Expressive writing</i></p>
<p>Sagacity that gives you comfort and hope</p> <p><i>Remembered that growth comes from mistakes</i> <i>"This too shall pass" - sticky note on the fridge</i> <i>Thought about what I could do differently next time and wrote down on paper</i></p>	<p>Solution-seeking behaviors you can show</p> <p><i>Asked for feedback from job interviewers</i> <i>Applied for 3x new jobs</i> <i>Sought professional coaching for job interviewing</i></p>

Modulo 4

5.14 Materiale attività N. 1

Titolo del modulo	Pratiche educative avanzate per la formazione continua/permanente		
Titolo dell'attività	Dibattiti	Attività Numero	M4A1 (Modulo 4, Attività 1)
Descrizione dell'attività	<p>L'attività ruota attorno alla prima unità teorica titolata "Un approccio integrato allo sviluppo sostenibile e alla formazione permanente".</p> <p>L'obiettivo di questa attività è aiutare i partecipanti ad approfondire la comprensione dell'unità teorica e dei suoi concetti. A tal fine, i partecipanti dovranno guardare due video.</p> <p>Il primo video è la Sessione 12 della Conferenza - Mettere in moto l'educazione allo sviluppo sostenibile B. Il video è accessibile tramite il seguente URL: https://www.youtube.com/watch?v=9AP71iTLJg. Dopo la fruizione del video, i partecipanti avranno l'opportunità di porre domande e chiedere chiarimenti nel corso di una apposita sessione di domande e risposte.</p> <p>Il secondo video titolato "Come abbracciare l'idea di trasformarsi in un allievo a vita". Questo video sarà utilizzato per integrare il primo video ed è accessibile tramite il seguente URL: https://www.youtube.com/watch?v=cqRoGpSGFwk. I partecipanti sono invitati a guardare questo video per approfondire il concetto di formazione permanente.</p> <p>Dopo aver visto entrambi i video, i partecipanti utilizzeranno le conoscenze acquisite per delineare le loro prospettive future sullo sviluppo sostenibile e sulla formazione permanente. I formatori discuteranno gli argomenti e condivideranno i loro punti di vista in merito.</p> <p>(Il calendario dettagliato e le fasi sono riportate nel piano didattico).</p>		

5.15 Materiale attività N. 2

Titolo del modulo	Pratiche educative avanzate per l'apprendimento continuo/permanente		
Titolo dell'attività	Brainstorming & Dibattiti	Attività Numero	M4A1 (Modulo 4, Attività 2)
Descrizione dell'attività	<p>Nella seconda attività del programma, i partecipanti si cimenteranno nella seconda unità teorica, che riguarda la comprensione delle sfide e della necessità di istituzioni per la formazione permanente. L'obiettivo di questa attività è comprendere perché è fondamentale avere una strategia efficace di formazione permanente.</p> <p>Per iniziare, i partecipanti dovranno guardare un video intitolato "Adult Education & Lifelong Learning: Training the Post-Pandemic Workforce", accessibile tramite il link URL fornito. Il video fornirà una panoramica completa dell'importanza della formazione permanente, soprattutto nell'era post-pandemica.</p> <p>Dopo la proiezione del video, i partecipanti si cimenteranno in un brainstorming in cui raccoglieranno e discuteranno le best practice per la formazione della forza lavoro post-pandemia. L'obiettivo di questa attività è mettere insieme le conoscenze acquisite dal video e dall'unità teorica per identificare soluzioni pratiche che possano essere applicate a scenari reali.</p> <p>(I tempi e le fasi dettagliate sono riportati nel piano didattico).</p>		

5.16 Materiale attività N. 3

Titolo del modulo	Pratiche educative avanzate per la formazione continua/permanente		
Titolo dell'attività	Attività di gruppo	Attività Numero	M4A1 (Modulo 4, Attività 3)

Descrizione dell'attività

Questo è lo schema di un'attività che si basa sull'unità teorica 3: Apprendimento project-based. L'attività inizia con la lettura da parte dei partecipanti di un articolo intitolato "Vocational Teacher Training in Online Course Design and Tutoring: Motivare gli insegnanti a partecipare alla formazione online". Questo articolo si trova sul sito web researchgate.net e servirà come punto di partenza per l'attività.

Dopo aver letto l'articolo, i partecipanti lavoreranno in gruppi per discutere le sfide legate a come motivare gli insegnanti all'e-training. I gruppi dovranno collaborare e condividere idee basate sulla comprensione dell'articolo. Dovranno poi fornire raccomandazioni su come affrontare queste sfide e presentare i loro risultati al resto del gruppo.

L'obiettivo di questa attività è promuovere il lavoro di squadra, il pensiero critico e la capacità di risolvere i problemi tra i partecipanti. Inoltre, li incoraggia a confrontarsi con la ricerca educativa e ad applicarla a scenari reali. Nel suo insieme, questa attività è un modo eccellente per promuovere lo sviluppo professionale e migliorare le competenze degli insegnanti professionali.

[\(I tempi e le fasi dettagliate sono riportati nel piano didattico\).](#)

5.17 Materiale attività N. 4

Titolo del modulo	Pratiche educative avanzate per la formazione continua/permanente		
Titolo dell'attività	Attività e discussioni di gruppo	Attività Numero	M4A1 (Modulo 4, Attività 4)
Descrizione dell'attività	<p>Per svolgere questa attività, i partecipanti dovranno leggere l'articolo allegato intitolato "Immersive Education: Unlocking New Possibilities with Extended Reality (XR)", a cui si può accedere tramite l'URL_1 fornito.</p> <p>Una volta letto l'articolo, i partecipanti avranno l'opportunità di porre domande o chiedere chiarimenti su eventuali dubbi durante una sessione di domande e risposte dedicata. Questo spazio di confronto è stato progettato per fornire ai partecipanti una tribuna per discutere i concetti e le idee</p>		



presentate nell'articolo e per comprendere meglio l'uso della Realtà Estesa nell'istruzione.

Dopo la sessione di domande e risposte, i partecipanti dovranno formare dei gruppi e partecipare a una discussione approfondita sulle esperienze preve dei formatori.

Questa discussione darà ai partecipanti la possibilità di esplorare le possibili applicazioni pratiche dei concetti appresi nell'unità teorica e di capire come possono essere implementati in scenari di vita reale.

[\(I tempi e le fasi dettagliate sono riportati nel piano didattico\).](#)

6. Attività di gruppo

Modulo 1: L'economia green, progettuale, creativa e digitale in relazione al settore del turismo

Titolo del modulo	L'economia green, progettuale, creativa e digitale in relazione al settore del turismo		
Titolo dell'attività di gruppo		Attività di gruppo numero	M1GA1
Descrizione dell'attività di gruppo	Il futuro del turismo sarà plasmato da tendenze emergenti come la tecnologia e l'innovazione, la sostenibilità, le esperienze personalizzate, il turismo del benessere e della salute e l'aumento del turismo nazionale. I progressi tecnologici, tra cui la realtà aumentata, la realtà virtuale, l'intelligenza artificiale e i big data, stanno rivoluzionando le strategie di promozione e gestione delle destinazioni turistiche. Inoltre, la crescente richiesta di pratiche sostenibili nel settore turistico spinge le aziende ad adottare approcci più ecologici e responsabili. Questo orientamento verso la sostenibilità ha un impatto significativo sulla gestione dei progetti nel settore. La green economy è fondamentale per lo sviluppo di pratiche turistiche che riducano al minimo l'impatto ambientale e sostengano la salvaguardia delle risorse naturali, a beneficio sia dell'ambiente che delle comunità locali. Una gestione efficiente delle risorse, la tutela della biodiversità e il coinvolgimento delle comunità		

locali nella pianificazione turistica non solo riducono l'impronta di carbonio, ma creano anche nuove opportunità per il turismo.

L'obiettivo di questo progetto è quello di analizzare e integrare le lezioni apprese sulle tendenze emergenti, sulla green economy, sulla creatività e sulla trasformazione digitale nel settore del turismo, al fine di sviluppare strategie efficaci di gestione dei progetti che promuovano la sostenibilità, l'innovazione e la competitività dell'azienda X. In particolare, il progetto si propone di:

Obiettivi:

- **Analisi delle tendenze emergenti:** Identificare e comprendere le tendenze emergenti nel settore turistico, inclusi i progressi tecnologici, i cambi nelle preferenze dei consumatori e le tendenze del mercato.
- **Integrazione di pratiche di Green Economy:** Integrare i principi e le pratiche della green economy nel contesto del turismo, al fine di ridurre l'impatto ambientale delle attività e promuovere la sostenibilità.
- **Incoraggiare la creatività e l'innovazione:** Incoraggiare la creatività e l'innovazione nello sviluppo di progetti turistici, utilizzando metodi come il design thinking per trovare soluzioni sostenibili e differenziate.
- **Adozione di tecnologie digitali:** Esplorare e implementare le tecnologie digitali che potrebbero migliorare l'efficienza operativa, il marketing e l'esperienza dei clienti dell'azienda X.
- **Sviluppo di raccomandazioni personalizzate:** Creazione di suggerimenti specifici e pratici per l'azienda X, in linea con le sue esigenze e i suoi obiettivi, al fine di incrementare la sostenibilità, l'innovazione e la competitività nel settore turistico. Potete utilizzare la seguente struttura come guida (non è obbligatoria oppure si può adattarla al tuo rapporto):
 - **Copertina**
 - 1. **Sintesi**
 - 2. **Introduzione**
 - 3. **Rassegna della documentazione**
 - 4. **Metodologia**
 - 5. **Analisi e discussione**
 - 6. **Caso di studio**
 - 7. **Risultati e raccomandazioni**
 - 8. **Conclusioni**

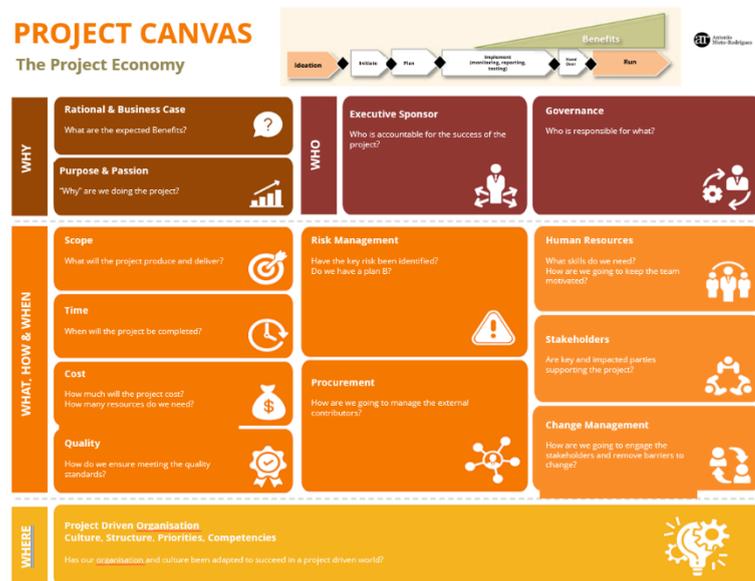


9. Riferimenti**10. Appendici****Modulo 2: Utilizzo del Project Canvas e dello standard GPM P5**

Titolo del modulo	Lavorare con il corso di formazione online HyPro4ST per i project manager ibridi e sostenibili		
Titolo dell'attività di gruppo	Utilizzo del Project Canvas e dello standard GPM P5	Attività di gruppo numero	M2GA1
Descrizione dell'attività di gruppo	<p>Lavorate in gruppo e seguite le istruzioni:</p> <p>1 Leggete la breve introduzione al Project Canvas Framework e ai suoi comparti e sezioni.</p> <p>2 Familiarizzate con lo standard GPM P5 sulla base delle informazioni fornite nel capitolo teorico.</p> <p>3 Selezionate un progetto ibrido sostenibile per il settore turistico e compilate il Project Canvas, integrando anche lo Standard GPM P5 / l'Ontologia P5, in modo da avere alla fine un Project Canvas in linea con il vostro progetto sostenibile.</p> <p>Il Project Canvas</p> <p>Il "Project Canvas", sviluppato da Antonio Nieto-Rodriguez, è uno strumento gratuito che aumenta l'equilibrio e il successo di ogni progetto. Copre i principi di base e i principi fondamentali dei progetti che tutti dovrebbero conoscere, oltre a essere pratico e facile da implementare. È uno strumento collaudato che vi aiuterà a condurre i progetti con maggior successo e a trasformare i vostri sogni in realtà (Rodriguez, 2021). Il Project Canvas è composto da 14 ambiti, ovvero gli ambiti che la ricerca ha accertato essere influenti e determinanti per il successo di un progetto. Questi sono raggruppati in quattro ambiti principali. Ogni ambito, o area di competenza, ha un peso</p>		



specifico nel successo di un progetto, indicato da una percentuale (Antonio Nieto-Rodriguez, 2021).



Nota. Tratto da *Project Canvas* [Photograph], by Antonio Nieto-Rodriguez, 2021, Antonio Nieto-Rodriguez.com.

(<https://antonionietorodriguez.com/project-canvas/>). CC BY 4.0

Come applicare il Project Canvas Framework

- I leader e i project manager dovrebbero usare il framework all'inizio di un progetto per valutarne la completezza, se sia opportuno avviarlo subito o se al contrario sia meglio perfezionarlo ulteriormente.
- Utilizzarlo durante il ciclo di vita del progetto per valutare lo stato di avanzamento del progetto e le aree che necessitano di attenzione.
- Può essere applicato a programmi, iniziative strategiche e qualsiasi altra attività che possa essere considerata un progetto.

Ambito 1: Perché

La dimensione **"Perché"** riguarda i fattori scatenanti e il senso vero e proprio di un progetto (il razionale e il business case, lo scopo e la passione), che diventeranno i fattori trainanti una volta che il progetto avrà preso il via. I fattori propulsori sono l'ottenimento del consenso e delle risorse (da parte dell'organizzazione), l'attenzione e il tempo dei dirigenti, l'impegno dei membri

del team e il sostegno delle persone interessate dal progetto.

1. Rationale and Business Case

Tutte le metodologie di project management richiedono che i progetti abbiano sempre un business case ben definito. È un ottimo esercizio per conoscere le alternative e i benefici attesi dal progetto. L'esperienza dimostra, tuttavia, che i business case presentano imprecisioni e ipotesi piuttosto soggettive, soprattutto per quanto riguarda i ritorni finanziari del progetto, che spesso vengono gonfiati per far apparire il progetto più attraente agli occhi di coloro che prendono le decisioni.

2. Scopo e passione

Lo scopo di un progetto è la sua ragione d'essere intrinseca. Uno scopo efficace riflette l'importanza che le persone attribuiscono al valore del progetto - facendo leva sulle loro convinzioni ideologiche - e punta alle ragioni più profonde del perché di un progetto, che vanno al di là del semplice guadagno.

Ambito 2: Chi

L'ambito **Chi** si riferisce all'executive sponsor e alla governance e affronta gli elementi della responsabilità e dell'assegnazione delle responsabilità. Un'organizzazione o un'azienda ha un amministratore delegato che è responsabile delle sue operazioni. Lo stesso dovrebbe accadere con un progetto, nel ruolo dello sponsor esecutivo, che è la persona responsabile in ultima battuta. Tuttavia, il più delle volte, questo ruolo non viene compreso o non viene svolto in modo adeguato all'importanza che riveste per il successo del progetto. È essenziale anche stabilire una chiara struttura di governance all'inizio dell'iniziativa.

3. Sponsor esecutivo

Molti progetti vengono avviati senza che sia stato deciso chi sia il responsabile esecutivo del loro buon esito. Poiché i progetti tendono ad essere trasversali ai reparti, alle unità aziendali e ai Paesi, sono spesso soggetti a "responsabilità condivisa e sponsorizzazione collettiva". Di conseguenza, molti dirigenti si sentono responsabili, ma nessuno è realmente in grado di portare a termine il progetto.

4. Governance



L' executive sponsor, insieme al project manager, deve stabilire la governance del progetto. La governance di un progetto è rappresentata da un diagramma di progetto in cui sono definiti i vari ruoli che lo compongono e i relativi organi decisionali.

Uno degli organismi più importanti di un progetto è il comitato direttivo, presieduto dall' executive sponsor e gestito dal project manager. I membri e la frequenza delle riunioni spesso determinano l'importanza del progetto per l'organizzazione.

Ambito 3: Cosa, Come & Quando

Il dominio **Cosa, Come e Quando** riguarda gli elementi fondamentali che costituiscono il progetto. Possono essere suddivisi in aree tecniche ed elementi correlati al personale. Si tratta degli elementi fondamentali del progetto: aspetti hard (definizione, progettazione, piani, milestone, costi, rischi e appalti) e aspetti soft (motivazione, competenze, stakeholder, cambiamento e comunicazione). Affrontare tutti gli elementi al momento giusto e con sufficiente profondità aumenterà le possibilità di successo del progetto.

5. Ambito

Comprendere e concordare il contenuto e la realizzazione del progetto - l'ambito - è una delle ragioni principali della gestione dei progetti. Altri termini per definire l'ambito sono specifici, requisiti dettagliati, progettazione e funzionalità. L'ambito è l'elemento più importante per fare una stima accurata dei costi, della durata, della pianificazione e dei benefici del progetto. Si possono usare diversi strumenti per cercare di determinare l'esito del progetto, ma questo rimane uno dei compiti più difficili.

6. Tempo

“Il tempo è denaro”: questa famosa frase, attribuita a Benjamin Franklin, è un must dei progetti. Il tempo è una delle prerogative principali dei progetti in quanto, a meno che non vi sia una scadenza articolata, impellente, ufficiale e annunciata pubblicamente, è molto probabile che il progetto venga consegnato in ritardo rispetto a quanto originariamente previsto. I ritardi nei progetti comportano, oltre a costi aggiuntivi, una perdita di benefici e di ricavi attesi, con un enorme impatto negativo sul business case dell'iniziativa. Un progetto senza scadenza non dovrebbe essere considerato un progetto:

meglio chiamarlo un esperimento, un'attività esplorativa delle attività aziendali quotidiane.

7. Costi

Il budget nei progetti è composto principalmente dal tempo che le risorse del progetto dedicano al progetto. Queste includono principalmente le persone che lavorano al progetto e tutti gli altri costi (consulenti, materiali, software, hardware, ecc.) necessari per sviluppare l'ambito del progetto. Il budget è, insieme al tempo e all'ambito, il terzo vincolo fondamentale nella gestione tradizionale dei progetti. Senza budget non c'è progetto.

8. Qualità

Garantire che il risultato del progetto soddisfi le aspettative di qualità è parte integrante della gestione del progetto, ma spesso viene trascurato o non rappresenta una priorità. Spesso i team si concentrano sull'esecuzione del lavoro e lasciano la parte relativa alla qualità alla fine del progetto, quando gli adeguamenti sono più costosi.

9. Gestione del rischio

La gestione del rischio è una delle principali tecniche di gestione dei progetti e un dovere essenziale del project manager. In poche parole, se un progetto fallisce, è perché i rischi che hanno causato il fallimento non sono stati individuati o non sono stati minimizzati in tempo dal team di progetto.

10. Appalti

I progetti tendono ad avere una forte componente innovativa; pertanto, la necessità di assumere risorse esterne per realizzare il progetto è molto più elevata. Poiché i progetti sono incarichi temporanei, è più conveniente impegnare risorse esterne durante il progetto piuttosto che assumere risorse interne.

11. Risorse umane

Oggi i project manager devono essere anche project leader, soprattutto per i progetti più complessi e cross-funzionali. Questi richiedono il coinvolgimento delle risorse di tutta l'organizzazione e il superamento del vecchio status quo. In effetti, possiamo affermare che i migliori project manager sono leader, ma anche imprenditori: sono gli amministratori delegati dei loro progetti.



12. Stakeholders

Gli stakeholder sono individui e gruppi (enti, organizzazioni, ecc.) che risentono dell'impatto, sono coinvolti o hanno un determinato interesse nel risultato di un progetto. Più grande è il progetto, più numerosi saranno gli stakeholder. Più sono gli stakeholder, più sono richiesti sforzi in termini di comunicazione e attività di gestione del cambiamento.

13. Gestione del cambiamento

Oggi i project manager devono essere in grado di gestire il cambiamento, piuttosto che la semplice comunicazione. Sulla base dell'analisi degli stakeholder, il project manager definirà un piano di gestione del cambiamento, che comprenderà diverse attività, come la formazione, le comunicazioni, le sessioni informative, ecc. Secondo la Guide to the Project Management Body of Knowledge del PMI (2017), circa il 75-90% del tempo di un project manager è dedicato alla comunicazione formale o informale durante la fase di implementazione di un progetto.

Ambito 4: Dove

L'ambito **Dove** riguarda gli elementi esterni che possono avere un impatto positivo o negativo sul progetto. Queste aree sono spesso al di fuori del controllo del leader del progetto, tuttavia esistono dei metodi per influenzare il progetto in modo favorevole. Anche lo sponsor esecutivo svolge un ruolo importante nell'influenzare l'organizzazione.

Lumi File: [M2L3 Unit 15 Using the Project Canvas](#) (The following text is embedded in the Lumi File.)

PERCHÉ

Il Rationale-Business Case ABC Tours utilizzerà pratiche sostenibili per ridurre al minimo l'impatto ambientale, creando una proposta di vendita unica nel crescente mercato dell'ecoturismo. I vantaggi previsti sono il taglio dei costi grazie all'uso efficiente delle risorse, il miglioramento della reputazione del marchio e la crescita della quota di mercato tra i viaggiatori eco-consapevoli.

Scopo-Passione La nostra missione è fornire esperienze di avventura coinvolgenti che proteggano e promuovano il mondo naturale, favorendo un legame profondo tra i viaggiatori e l'ambiente, la cultura e le comunità locali.

CHI

Sponsor esecutivo Il CEO di ABC Tours sarà lo sponsor esecutivo, responsabile del successo del progetto e dell'allineamento con la visione strategica dell'azienda.

Governance A Project Steering Committee will be formed, comprising department heads and an external sustainability consultant, to oversee project milestones, budget, and risk management.

COSA, COME & QUANDO

Ambito di applicazione Il progetto prevede lo sviluppo di pacchetti turistici ecocompatibili, tra cui tour culturali e naturalistici locali, utilizzando mezzi di trasporto e alloggi sostenibili. Includerà anche progetti comunitari come la clean-ups (ripuliamo il mondo) e i programmi di educazione alla salvaguardia della natura.

Tempi Il completamento del progetto è previsto entro 18 mesi, di cui i primi sei dedicati alla pianificazione e ai partenariati, seguiti da un anno di implementazione graduale di pratiche sostenibili in tutte le attività.

Costi Il budget è stimato in 500.000 euro, per lo sviluppo di infrastrutture sostenibili, i programmi di formazione della comunità e il marketing. Le risorse necessarie comprendono investimenti di capitale, competenze locali e materiali sostenibili.

Qualità L'adesione agli standard internazionali di sostenibilità e turismo, con controlli regolari da parte di controllori dell'impatto ambientale e sociale, garantirà che il progetto soddisfi i più alti parametri di eccellenza e affidabilità.

Gestione dei rischi Le sfide principali includono potenziali cambiamenti normativi, problemi di impatto ambientale e approvazione da parte del mercato. Queste saranno affrontate attraverso un apposito registro dinamico, un regolare coinvolgimento delle parti interessate e una pianificazione d'emergenza flessibile.

Appalti L'attenzione si concentrerà sull'“approvvigionamento” da fornitori locali e sull'assunzione di esperti in costruzioni sostenibili e soluzioni di energia rinnovabile. I contratti saranno incentrati su pratiche sostenibili e condizioni di lavoro eque.

Risorse umane Sono necessarie esperienze di gestione sostenibile dei progetti, conoscenze della cultura locale e dell'ospitalità ecocompatibile. La motivazione del personale sarà garantita attraverso

il coinvolgimento nella progettazione e nei programmi di incentivi legati agli obiettivi di sostenibilità.

Parti interessate Le principali parti coinvolte comprendono le comunità locali, le ONG che si occupano di conservazione, gli enti turistici e gli organismi governativi. Il loro sostegno sarà garantito attraverso una comunicazione trasparente e una pianificazione collaborativa.

Gestione del cambiamento Le parti interessate saranno coinvolte attraverso workshop e aggiornamenti regolari. Le barriere, come la resistenza alle nuove procedure, saranno gestite grazie all'informazione e alla divulgazione dei benefici del turismo sostenibile.

DOVE

Organizzazione orientata al progetto Coltiveremo una cultura della sostenibilità, modificando il nostro framework per incorporare ruoli incentrati su pratiche sostenibili e stabilendo priorità che evidenzino l'importanza dei benefici a lungo termine rispetto ai vantaggi immediati. Le competenze saranno sviluppate attraverso la formazione e le pratiche di reclutamento. Gli enti normativi, la comunità mondiale del turismo sostenibile e il panorama socio-economico locale influenzano il progetto. Lo sponsor esecutivo farà leva sulle reti di settore e sull'advocacy, promuovendo politiche a favore del turismo sostenibile.

Standard GPM P5 / Ontologia P5

Categorie, sottocategorie ed elementi della P5

L'ontologia P5 - un insieme di concetti e categorie in un'area tematica che mostra le loro proprietà e le relazioni tra loro - prevede tre categorie per la classificazione, Persone, Pianeta e Prosperità. Ogni categoria è ulteriormente suddivisa in sottocategorie ed elementi.

Gli elementi P5 comprendono aspetti della governance di progetto che dovrebbero sostenere e migliorare la governance organizzativa in conformità con gli obiettivi, i target e gli impegni di sostenibilità adottati dalle organizzazioni promotrici.

P5 Prospettive e obbiettivi



Gli impatti che le attività, i risultati e gli esiti di un progetto hanno sulle persone, sul pianeta e sulla prosperità sono tutti il risultato delle decisioni prese sulle caratteristiche del prodotto e sulle pratiche di gestione del progetto.

P5 analizza questi impatti utilizzando due prospettive e cinque obiettivi. Le due prospettive sono:

Impatti del prodotto basati sui risultati e sugli esiti del Progetto

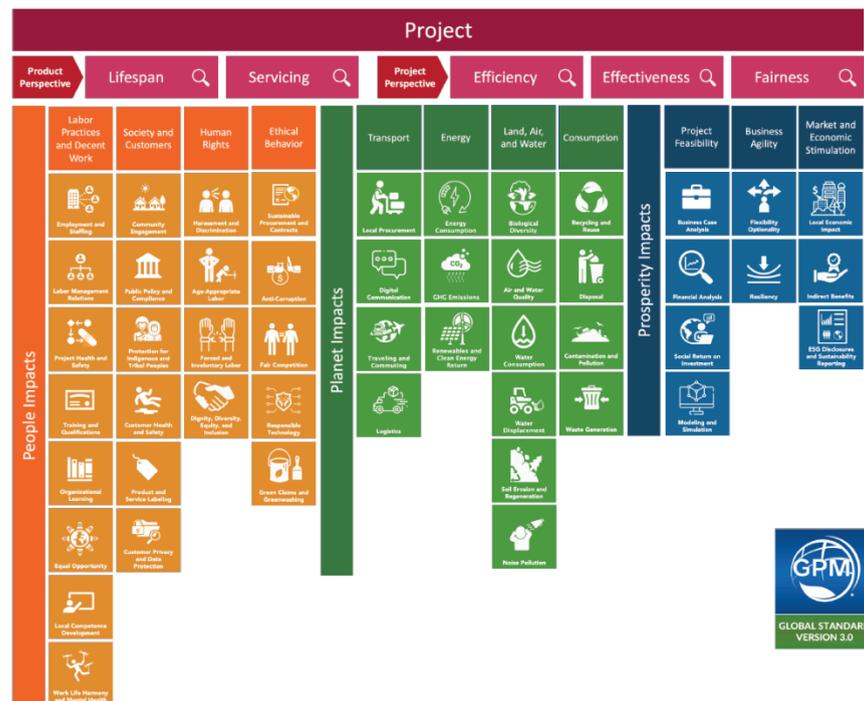
Impatti di processo basati sui processi di project management utilizzati per gestire le attività del progetto.

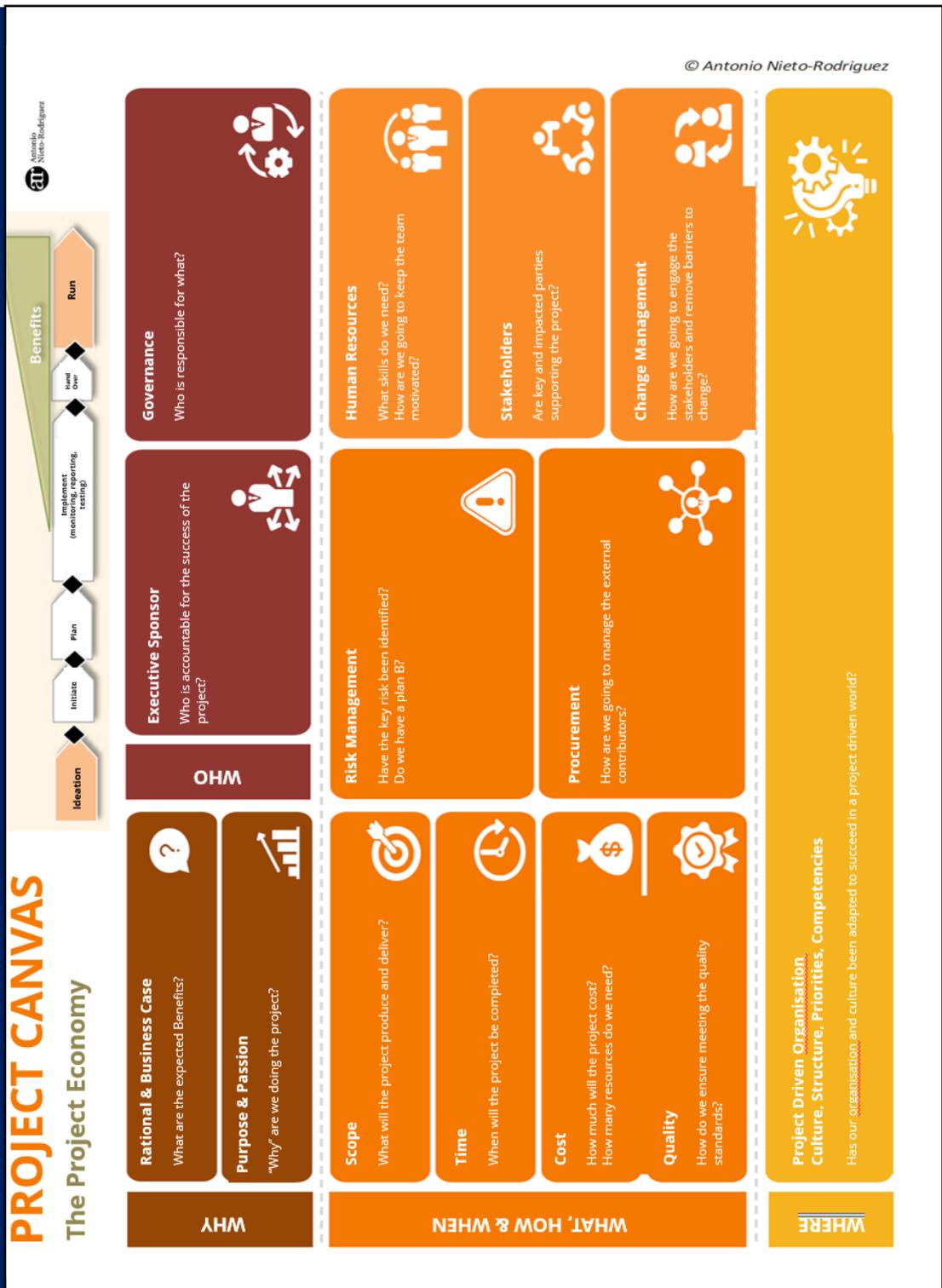
Ogni prospettiva viene valutata utilizzando una lente di focalizzazione:

Durata di vita e manutenzione per la valutazione del prodotto.

Efficienza, efficacia e equità per la valutazione del processo.

Tutte e cinque le lenti sono essenziali per comprendere appieno gli impatti di sostenibilità di un progetto, in quanto aiutano a evidenziare effetti che altrimenti potrebbero sfuggire.





Modulo 3: Pianificare a modo vostro

Titolo del modulo	Resilienza/ Soft skills per formatori nel settore del turismo sostenibile		
Titolo del modulo di gruppo	Pianificalo a modo tuo	Attività di gruppo numero	A1
Descrizione dell'attività di gruppo	<p>Al termine della parte teorica della formazione e dopo aver visto i due video proposti alla fine delle lezioni 2 e 3, i corsisti, a gruppi di 4, sono invitati a consultare il piano didattico e a intervenire sui contenuti.</p> <p>L'obiettivo è quello di aggiungere, senza compromettere il contenuto, elementi che rendano il piano formativo più vivo e interattivo. I tirocinanti sono invitati a discutere e concordare le modifiche alla struttura e ad aggiungere attività e tecniche che mantengano il pubblico impegnato e motivato.</p> <p>Come risultato finale, i tirocinanti preparano una breve presentazione/dimostrazione dell'intervento che ciascun gruppo ritiene utile insieme a una spiegazione delle motivazioni.</p>		

Modulo 4: Sviluppo di un piano didattico strategico per la formazione permanente

Titolo del modulo	Advanced Educational Practices for continuous/lifelong learning		
Titolo del modulo di gruppo	Sviluppo di un piano didattico strategico per la formazione permanente	Attività di gruppo numero	M4GA1 (Modulo 4, Attività di gruppo 1)
Descrizione dell'attività di gruppo	<p>Briefing: Questo lavoro chiederà ai futuri formatori di sviluppare un piano didattico strategico per la formazione permanente, implementando e utilizzando tutti i metodi digitali e le migliori pratiche integrate nelle Pratiche educative avanzate per la formazione permanente.</p>		

I. Introduzione

II. Comprendere le pratiche educative avanzate per la formazione permanente- Definizione e concetti chiave

- Importanza della formazione permanente

III. Sviluppo di un piano didattico strategico

- Identificare gli obiettivi di apprendimento
- Scelta di strumenti e metodi digitali appropriati
- Creare attività e programmi di insegnamento efficaci durante le lezioni

IV. Attuazione del piano strategico per l'insegnamento

- Strategie per coinvolgere gli studenti
- Facilitare le discussioni e le attività di gruppo
- Monitorare i progressi degli studenti e fornire feedback

V. Migliori pratiche per la formazione permanente

- Importanza del perfezionamento e dello sviluppo continuo
- Strategie per l'apprendimento auto-diretto
- Incoraggiare i partecipanti a condividere e utilizzare le proprie conoscenze

VI. Conclusione

- Riepilogo dei punti chiave
- Importanza dell'integrazione dei metodi digitali nell'insegnamento e nella formazione permanente



7. Apprendimento auto-gestito (SDL)

Biblioteca digitale autogestita

Modulo 1

7.1.1 Apprendimento autogestito N. 1

Titolo del modulo	L'economia green, progettuale, creativa e digitale in relazione al settore turistico
Argomento	<i>Podcast</i>
Titolo della risorsa:	<i>"The Conscious Traveler Podcast"</i>
Che cosa otterrete dall'utilizzo di questa risorsa?	<i>Questo podcast esplora argomenti legati al turismo sostenibile, con interviste ai leader del settore e discussioni sulle tendenze emergenti.</i>
Link alla risorsa:	https://www.consciustravelerpod.com/

7.1.2 Apprendimento autogestito N. 2

Titolo del modulo	L'economia green, progettuale, creativa e digitale in relazione al settore del turismo
Argomento	<i>Articolo</i>
Titolo della risorsa:	<i>"Advances and challenges in sustainable tourism toward a green economy"</i>
Che cosa otterrete dall'utilizzo di questa risorsa?	Questo documento fornisce una panoramica del rapporto tra turismo e sostenibilità, evidenziando sfide come il consumo di energia e la distruzione degli habitat. Discute gli elementi chiave del turismo sostenibile, propone strategie di attuazione e suggerisce un sistema di indicatori di performance. In definitiva, sottolinea il potenziale del turismo nel guidare cambiamenti trasformativi verso un'green economy, auspicando una ricerca



	interdisciplinare per affrontare le questioni di sostenibilità in modo completo.
Link della risorsa:	https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S004896971831194X?pes=vor

7.1.3 Apprendimento autogestito N. 3

Titolo del modulo	L'green economy, progettuale, creativa e digitale in relazione al settore turistico
Argomento	Website
Titolo della risorsa:	"PhocusWire"
Che cosa otterrete dall'utilizzo di questa risorsa?	Fornisce notizie e approfondimenti sulla tecnologia e l'innovazione nel settore dei viaggi, compresi gli sviluppi della digitalizzazione e della trasformazione digitale.
Link della risorsa:	https://www.phocuswire.com/

7.1.4 Apprendimento autogestito N. 4

Titolo del modulo	L'green economy, progettuale, creativa e digitale in relazione al settore turistico
Argomento	Website
Titolo della risorsa:	"Skift"
Che cosa otterrete dall'utilizzo di questa risorsa?	Uno dei principali organi di informazione nel settore dei viaggi e del turismo, che si occupa spesso di storie legate alle tecnologie digitali e alla trasformazione digitale dell'industria turistica.



Link della risorsa:	https://skift.com/
----------------------------	---

7.1.5 Apprendimento autogestito N. 5

Titolo del modulo	L'green economy, progettuale, creativa e digitale in relazione al settore turistico
Argomento	Podcast
Titolo della risorsa:	"The Beaten Track: a podcast for sustainable tourism"
Che cosa otterrete dall'utilizzo di questa risorsa?	Concentrandosi in particolare sul turismo sostenibile, questo podcast esplora iniziative, tendenze e storie ispiratrici legate al turismo responsabile e all'impatto positivo dei viaggi.
Link della risorsa:	https://open.spotify.com/show/341RxVT54SvjSnjrHKI5jR

Modulo 2

7.1.6 Apprendimento autogestito N. 1

Titolo del modulo	Lavorare con il corso di formazione online HyPro4ST per i project manager ibridi e sostenibili
Argomento	Comprendere la gestione di progetti ibridi sostenibili
Titolo della risorsa:	Pulse of the Profession® 2024 Il futuro del lavoro a progetto: Superare i modelli incentrati sull'ufficio Scoprite quali sono i fattori che determinano le prestazioni dei progetti e l'impatto dell'implementazione della flessibilità per i team di progetto.



Che cosa otterrete dall'utilizzo di questa risorsa?	Scoprite quali sono i fattori che determinano le prestazioni dei progetti e l'impatto dell'implementazione della flessibilità per i team di progetto.
Link della risorsa:	Pulse of the Profession® 2024

7.1.7 Apprendimento autogestito N. 2

Titolo del modulo	Lavorare con il corso di formazione online HyPro4ST per i project manager ibridi e sostenibili
Argomento	Alimentare una mentalità imprenditoriale e creativa nei project manager del turismo ibrido sostenibile
Titolo della risorsa:	Guida completa all'integrazione del Design Thinking nella gestione dei progetti
Che cosa otterrete dall'utilizzo di questa risorsa?	Acquisire una comprensione completa di come i principi del design thinking possano essere perfettamente integrati nei processi di gestione dei progetti. L'articolo esplora concetti chiave come empatia, ideazione, prototipazione e iterazione, offrendo esempi pratici e casi di studio per illustrarne l'applicazione in scenari di progetto reali.
Link della risorsa:	A Complete Guide to Incorporating Design Thinking Into Project Management

7.1.8 Apprendimento autogestito N. 3

Titolo del modulo	Lavorare con il corso di formazione online HyPro4ST per i project manager ibridi e sostenibili
Argomento	Progettualità e digitalizzazione di un'organizzazione turistica



Titolo della risorsa:	Sette raccomandazioni per la gestione della progettualità
Che cosa otterrete dall'utilizzo di questa risorsa?	Comprendere come fattori quali la volatilità, l'incertezza, la complessità e l'ambiguità nel mondo moderno abbiano portato all'ampia adozione di strategie di progetto per varie iniziative organizzative. Acquisire una comprensione significativa della crescente importanza dei progetti e del lavoro basato su progetti all'interno delle organizzazioni.
Link della risorsa:	Seven recommendations for managing projectification

7.1.9 Apprendimento autogestito N. 4

Titolo del modulo	Lavorare con il corso di formazione online HyPro4ST per i project manager ibridi e sostenibili
Argomento	Progettualità e digitalizzazione di un'organizzazione turistica
Titolo della risorsa:	L'intelligenza artificiale nella gestione dei progetti
Che cosa otterrete dall'utilizzo di questa risorsa?	Una breccia nel futuro della gestione dei progetti guidata dall'intelligenza artificiale. Aumentare la produttività. Aumentare il successo dei progetti. Aumentate il valore della vostra organizzazione con l'IA generativa.
Link della risorsa:	Artificial Intelligence in Project Management

Modulo 3

Di seguito vengono forniti suggerimenti concreti per l'implementazione dell'SDL. Il piano prevede che il tirocinante selezioni il contenuto di interesse dalla biblioteca digitale (sezione 3.1) e poi proceda con l'attività basata sul progetto (3.2) e il caso di studio (3.3). Il caso di studio può essere ripetuto più volte semplicemente selezionando una storia diversa da analizzare dalla Tourism Story Pacific 2022 -

ci sono 7 storie disponibili per la valutazione del processo e delle risorse impiegate per affrontare una crisi e dimostrare resilienza.

7.1.10 Apprendimento autogestito N. 1

Titolo del modulo	Resilienza/ Soft skills per formatori nel settore del turismo sostenibile
Argomento	Resilience nei processi di apprendimento
Titolo della risorsa:	Developing Resilient Agency in Learning: The Internal Structure of Learning
Che cosa otterrete dall'utilizzo di questa risorsa?	Questo articolo scientifico offre una visione della struttura interna e delle relazioni ricorrenti tra il processo di apprendimento e il loro apporto all'apprendimento come percorso. L'obiettivo è aiutare il lettore a capire che l'apprendimento non è un processo pedagogico complesso, ma un processo umano naturale verso la crescita e il cambiamento che si forma attraverso l'interazione tra formatori e allievi.
Link della risorsa:	https://doi.org/10.1080/00071005.2015.1006574

7.1.11 Apprendimento autogestito N. 2

Titolo del modulo	Resilienza/ Soft skills per formatori nel settore del turismo sostenibile
Argomento	La crescente importanza dei ruoli di resilienza nelle organizzazioni
Titolo della risorsa:	Ruoli emergenti, competenze in evoluzione: Progettare una strategia di resilienza orientata alla crescita
Che cosa otterrete dall'utilizzo di questa risorsa?	Comprendere meglio come si sono trasformati i ruoli di resilienza dopo la pandemia COVID-19; identificare le competenze e le conoscenze necessarie per svolgere questi ruoli e individuare le opportunità per i leader di costruire strategie di resilienza più olistiche.



Link della risorsa:	https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/strategy/business-resilienc-e-strategy.html
----------------------------	---

7.1.12 Apprendimento autogestito N. 3

Titolo del modulo	Resilienza/ Soft skills per formatori nel settore del turismo sostenibile
Argomento	Resilienza organizzativa
Titolo della risorsa:	Verso una vera resilienza organizzativa Rapporto sulla resilienza globale di Deloitte
Che cosa otterrete dall'utilizzo di questa risorsa?	La resilienza organizzativa comprende la resilienza attraverso i cinque capitali - umano, sociale, edilizio, finanziario e naturale - che compongono l'ecosistema in cui operano le organizzazioni. Una carenza in uno qualsiasi dei cinque capitali può mettere in pericolo l'organizzazione e persino farla crollare. La resilienza organizzativa consiste quindi in costruire solide competenze in ciascuno di questi cinque ambiti. Anche se l'enfasi su un determinato capitale varia a seconda dei settori e delle aziende, capacità superiori in un ambito non compenseranno le carenze in un altro. Pertanto, ogni organizzazione ha bisogno di un modo personalizzato di affrontare e bilanciare gli investimenti in ciascun comparto.
Link della risorsa:	https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/01_Global_Resilience_report_October_2022_wc.pdf

7.1.13 Apprendimento autogestito N. 4

Titolo del modulo	Resilienza/ Soft skills per formatori nel settore del turismo sostenibile
Argomento	Resilienza attraverso la crisi nel settore turistico
Title of Resource:	Tourism stories Pacific 2022
Che cosa otterrete	L'e-book dell'UNWTO "Tourism Stories Pacific 2022 - Resilience Through Crisis" presenta sette storie di imprenditori del turismo del Pacifico che sono stati esempi di resilienza durante il picco della crisi COVID-19. La



dall'utilizzo di questa risorsa?	pubblicazione si addentra nei momenti chiave della loro vita, quando hanno trovato modi stimolanti per adattarsi alle sfide senza precedenti portate dalla pandemia, sostenendo allo stesso tempo le loro famiglie, il personale e le comunità. Ogni storia testimonia l'importanza del turismo in una subregione in cui il turismo internazionale non è solo un importante generatore di entrate per le esportazioni internazionali, ma anche un catalizzatore per l'innovazione, che porta allo sviluppo sostenibile per la prosperità delle comunità locali e dei loro ambienti. L'e-book è completato da una serie di video ritratto disponibili sul canale YouTube dell'UNWTO.
Link della risorsa:	https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284423767?role=tab

7.1.14 Apprendimento autogestito N. 5

Titolo del modulo	Resilienza/ Soft skills per formatori nel settore del turismo sostenibile
Argomento	Soft skills
Titolo della risorsa:	Mettere le competenze al primo posto - Opportunità per costruire mercati del lavoro efficienti ed equi
Che cosa otterrete dall'utilizzo di questa risorsa?	Risolvere le carenze di manodopera, colmare i divari di competenze e dotare i lavoratori di competenze per i lavori di domani sono fondamentali per creare mercati del lavoro resilienti e produttivi. In questo rapporto vengono identificate cinque specifiche opportunità di intervento in cui i guadagni derivanti dalle soluzioni skills-first sono più evidenti sia per i datori di lavoro che per i lavoratori. Il rapporto evidenzia anche una serie di "riferimenti" Skills First, selezionati da un gruppo di esperti indipendenti, che possono servire da ispirazione per le proprie azioni. Il rapporto si conclude proponendo le principali indicazioni sui fattori di successo nell'implementazione degli approcci skills-first.
Link della risorsa:	https://www.weforum.org/publications/putting-skills-first-opportunities-for-building-efficient-and-equitable-labour-markets/



7.1.15 Apprendimento autogestito N. 6

Titolo del modulo	Resilienza/ Soft skills per formatori nel settore del turismo sostenibile
Argomento	Soft skills – lavoro di gruppo
Titolo della risorsa:	L'importanza del lavoro di squadra (come dimostrato dalla scienza)
Che cosa otterrete dall'utilizzo di questa risorsa?	<p>Fornisce una panoramica dei vantaggi di cui possono godere i team virtuosi, ad esempio</p> <ul style="list-style-type: none"> • la risoluzione collaborativa dei problemi porta a risultati migliori. • Le persone sono più propense a correre rischi calcolati che portano all'innovazione se hanno il sostegno di un team alle spalle. • Lavorare in gruppo favorisce la crescita personale, aumenta la soddisfazione sul lavoro e riduce lo stress.
Link della risorsa:	https://www.atlassian.com/blog/teamwork/the-importance-of-teamwork

7.1.16 Apprendimento autogestito N. 7

Titolo del modulo	Resilienza/ Soft skills per formatori nel settore del turismo sostenibile
Argomento	Raccomandazioni e buone pratiche per massimizzare l'efficacia della formazione
Titolo della risorsa:	<i>La scienza della formazione e dello sviluppo nelle organizzazioni: Cosa conta nella pratica</i>
Che cosa otterrete dall'utilizzo di questa risorsa?	Approfondimenti su ricerche, liste di controllo, strumenti e ulteriori letture che possono supportare la pianificazione, la realizzazione e la valutazione di attività di formazione per adulti.
Link della risorsa:	https://www.psychologicalscience.org/publications/journals/pspi/training-and-development.html



Modulo 4*7.1.17 Apprendimento autogestito N. 1*

Titolo del modulo	Pratiche educative avanzate per la formazione continua/permanente
Argomento	Comprendere le sfide e le necessità di un apprendimento permanente efficace e della sostenibilità
Titolo della risorsa:	Blog Mindmeister: 8 schemi di lezione promuovono l'apprendimento permanente (blog, articolo)
Che cosa otterrete dall'utilizzo di questa risorsa?	Nel mondo di oggi, in continua evoluzione, le istituzioni devono affrontare numerose sfide che richiedono l' utilizzo di un approccio strategico alla formazione permanente. Pertanto, è diventato sempre più importante per le istituzioni sviluppare e implementare strategie efficaci di formazione permanente per garantire che rimangano competitive e rilevanti sul mercato.
Link della risorsa:	https://www.mindmeister.com/blog/8-lesson-plans-promote-lifelong-learning/?utm_term=&utm_campaign=WW_en_Pmax_MM&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=1500715290&hsa_cam=17148301854&hsa_grp=&hsa_ad=&hsa_src=x&hsa_tgt=&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gad_source=2&gclid=Cj0KCQjw-r-vBhC-ARIsAGgUO2BxE6D1-6bw9dWwsYnmpf6tfOKIG7VxNit_NB95xzoegD9R_4Y27rQaArloEALw_wcB

7.1.18 Apprendimento autogestito N. 2

Titolo del modulo	Pratiche educative avanzate per la formazione continua/permanente
Argomento	Comprendere la sostenibilità e la formazione permanente
Titolo della risorsa:	Cosa intendiamo per sostenibilità, primo episodio della serie sulla sostenibilità del W&L Lifelong Learning (video)
Che cosa otterrete	La comprensione del concetto di sostenibilità, che implica il raggiungimento dei bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni



dall'utilizzo di questa risorsa?	future di soddisfare i propri, è fondamentale per riconoscere l'importanza della formazione continua e permanente al fine di adattarsi alle mutevoli condizioni ambientali, sociali ed economiche.
Link della risorsa:	https://www.youtube.com/watch?v=r5aHVq4RyGc

7.1.19 Apprendimento autogestito N. 3

Titolo del modulo	Pratiche educative avanzate per la formazione continua/permanente
Argomento	Nuove prospettive di leadership orizzontale e di rafforzamento della resilienza per generare soluzioni aziendali sostenibili.
Titolo della risorsa:	Formazione permanente: Il potere trasformativo della sostenibilità (sessione video)
Che cosa otterrete dall'utilizzo di questa risorsa?	In questa tavola rotonda presentata dal Ray C. Anderson Center for Sustainable Business del Georgia Tech Scheller College of Business, avrete l'opportunità di ascoltare gli ex allievi e le aziende partner del Carbon Reduction Challenge. Questo programma estivo di 10 settimane offre agli stagisti la possibilità di sviluppare business case per le organizzazioni che cercano di ridurre le loro emissioni di carbonio. I partecipanti al programma condivideranno le loro esperienze di lavoro su questi progetti di grande impatto e scopriranno nuove prospettive sulla leadership efficace e sulla costruzione della resilienza per creare soluzioni aziendali sostenibili.
Link alla risorsa:	https://www.youtube.com/watch?v=XSs7lk7EwIQ

7.1.20 Apprendimento autogestito N. 4

Titolo del modulo	Pratiche educative avanzate per la formazione continua/permanente
Argomento	Il modo migliore per progettare MOOC efficaci



Titolo della risorsa:	Problemi di ricerca e risultati dei MOOC: Come migliorare le pratiche di progettazione
Che cosa otterrete dall'utilizzo di questa risorsa?	Esplorare gli argomenti di ricerca e le scoperte dei corsi online aperti su larga scala (MOOC) e il loro impatto sul miglioramento delle pratiche di progettazione.
Link alla risorsa:	https://www.youtube.com/watch?v=kmsWZi3vyrg

Project-based Activity Sheet

Iniziativa per l'innovazione del turismo sostenibile: Crea il tuo laboratorio

(Progetto di fine modulo)

Titolo del modulo	L'economia green, progettuale, creativa e digitale in relazione al settore turistico		
Titolo dell'attività basata su progetti	Iniziativa per l'innovazione del turismo sostenibile: Crea il tuo laboratorio (Progetto di fine modulo)	Durata dell'attività (in minuti)	900 minuti
Risultati dell'apprendimento	Basato sul Framework del Curriculum		
Obiettivo dell'attività basata su un progetto	L'obiettivo è promuovere la sostenibilità e l'innovazione nel settore turistico integrando le tendenze emergenti, i principi della green economy, la creatività e la trasformazione digitale. L'obiettivo del workshop e del programma di formazione è quello di fornire agli studenti le conoscenze e le competenze necessarie per promuovere l'innovazione sostenibile nel settore turistico. Fornendo formazione pratica e approfondimenti pratici, il progetto cerca di ispirare i futuri leader a creare un cambiamento positivo nel settore.		



Materiali necessari per l'attività basata sul progetto	<ul style="list-style-type: none"> ● Sede del workshop/seminario ● Materiale didattico (opuscoli, risorse online) ● Sede di eventi di networking ● Materiali per il workshop sul pensiero progettuale ● Strumenti e soluzioni digitali per la valutazione della tecnologia ● Materiali didattici per workshop sulla trasformazione digitale
Istruzioni passo-passo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consapevolezza delle tendenze emergenti nel turismo sostenibile: Condurre presentazioni e discussioni sulle tendenze emergenti del turismo sostenibile. Fornire esempi di iniziative turistiche sostenibili di successo in tutto il mondo. Incoraggiare gli studenti ad analizzare in modo critico le opportunità e le sfide associate a queste tendenze. 2. Fondamenti di economia green nel turismo: Facilitare sessioni interattive sui principi della green economy e sulla loro rilevanza per il turismo. Coinvolgete gli studenti in attività di gruppo per individuare i modi per applicare i principi della green economy nei progetti turistici. Presentare casi di studio di aziende che hanno implementato con successo pratiche sostenibili. 3. Creatività nello sviluppo di progetti turistici: Organizzare laboratori di design thinking per promuovere la creatività e l'innovazione tra gli studenti. Guidare gli studenti attraverso il processo di ideazione, prototipazione e sperimentazione di progetti turistici sostenibili. Fornire feedback e supporto mentre gli studenti sviluppano le loro idee progettuali in piani attuabili. 4. Tecnologie digitali e trasformazione digitale nel turismo: Introdurre gli studenti agli strumenti e alle tecnologie digitali che possono migliorare la sostenibilità e l'efficienza delle operazioni turistiche. Offrire corsi di formazione pratici sull'uso delle piattaforme digitali per il marketing, le prenotazioni e il coinvolgimento dei clienti.



	Discutere il ruolo dell'analisi dei dati e dell'intelligenza artificiale nell'ottimizzazione delle esperienze turistiche e nella riduzione dell'impatto ambientale.
Riferimenti	

Project Management ibrido per il turismo sostenibile: Creare un piano d'azione per il successo

Titolo del modulo	Lavorare con il corso di formazione online HyPro4ST per i project manager ibridi e sostenibili		
Titolo dell'attività basata su progetti	Project Management ibrido per il turismo sostenibile: Creare un piano d'azione per il successo	Durata dell'attività (in minuti)	180 minuti
Risultati dell'apprendimento	<p><u>Conoscenze:</u> Comprensione delle metodologie ibride di project management e delle loro applicazioni in diversi contesti.</p> <p><u>Competenze:</u> Familiarità con le migliori pratiche per l'integrazione di approcci ibridi alla project management, imprenditorialità, strumenti digitali e sostenibilità nei processi di project management.</p> <p><u>Competenze:</u> Apertura mentale e adattabilità per abbracciare approcci innovativi alla project management che diano priorità alla sostenibilità.</p>		
Obiettivo dell'attività basata sul progetto	L'obiettivo di questa attività è quello di fornire ai partecipanti le conoscenze, le competenze e la visione mentale necessarie per integrare i principi di sostenibilità nelle pratiche di project management nel contesto delle imprese turistiche. Impegnandosi in questa attività, i partecipanti mirano a sviluppare piani attuabili che non solo ottimizzano i risultati dei progetti, ma contribuiscono anche alla sostenibilità ambientale, sociale ed economica a lungo termine dell'industria turistica.		

Materiali necessari per l'attività basata sul progetto	<p>Materiale per prendere appunti, penna o matita.</p> <p>Un dispositivo digitale come computer, laptop, tablet o smartphone con connessione a Internet.</p>
Istruzioni passo-passo	<p>Il vostro compito è quello di sviluppare un piano d'azione per l'integrazione dei principi e delle pratiche di Project Management Ibrido Sostenibile (SHPM) in ABC Eco-Tours. Il piano d'azione si concentrerà sull'utilizzo di strumenti/tecniche imprenditoriali e digitali per migliorare l'efficacia della gestione dei progetti e promuovere la sostenibilità all'interno dell'azienda. Per farlo, seguite i seguenti passaggi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Leggete attentamente il caso di studio per comprendere il contesto, le sfide e le opportunità presentate. 2. Studiate il capitolo teorico del Modulo 2. 3. Sviluppate il Piano d'azione sulla base delle intuizioni acquisite dal caso di studio, sfruttando gli esempi forniti come guida o ispirazione. <p>Caso di studio: Gestione di un progetto ibrido sostenibile in un'azienda turistica</p> <p><u>Contesto:</u> ABC Eco-Tours è una piccola impresa turistica specializzata in tour d'avventura ecosostenibili in una regione costiera ricca di biodiversità. L'azienda si impegna a promuovere pratiche di turismo sostenibile, offrendo al contempo esperienze uniche e memorabili ai viaggiatori. Tuttavia, ABC Eco-Tours deve affrontare delle sfide per gestire efficacemente i suoi progetti e integrare i principi di sostenibilità nelle sue operazioni.</p> <p><u>Situazione attuale:</u> ABC Eco-Tours ha identificato diversi obiettivi di sostenibilità, tra cui la riduzione delle emissioni di carbonio, la minimizzazione dell'impatto ambientale, il sostegno alle comunità locali e il miglioramento delle esperienze degli ospiti. Tuttavia, l'azienda non ha un approccio strutturato alla gestione dei project management e fatica a implementare le iniziative di sostenibilità in modo coerente in tutte le sue attività.</p> <p>I processi di project management dell'azienda sono principalmente creati ad hoc e si basano su fogli di calcolo e metodi di tracciamento manuale. Sebbene ABC Eco-Tours riconosca l'importanza della project management, le competenze e le risorse dedicate a quest'area sono limitate. Inoltre, l'azienda non ha ancora sfruttato strumenti e tecnologie digitali per snellire i flussi di lavoro dei progetti e migliorare la collaborazione tra i membri del team.</p>

Inoltre, ABC Eco-Tours ha difficoltà ad adeguare gli obiettivi di sostenibilità agli obiettivi del progetto e a monitorare efficacemente i progressi per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità. È necessario un approccio più integrato che combini le migliori pratiche di project management con i principi della sostenibilità per promuovere un cambiamento significativo all'interno dell'organizzazione.

1. Sviluppo del piano d'azione:

1. Dichiarazione della visione:

- o Sviluppare una dichiarazione di visione che illustri l'impegno di ABC Eco-Tours per la sostenibilità e l'eccellenza nella gestione dei progetti. Esempio: "ABC Eco-Tours si sforza di essere leader nel turismo sostenibile, offrendo esperienze eccezionali agli ospiti, riducendo al minimo l'impatto ambientale e sostenendo le comunità locali attraverso progetti ben progettati e realizzati."

2. Obiettivi:

- o Definire obiettivi specifici e misurabili coerenti con la dichiarazione di visione. Alcuni esempi di obiettivi possono essere:

Aumentare la velocità di consegna dei progetti del 20% nel giro di sei mesi attraverso l'implementazione di metodologie ibride di gestione sostenibile dei progetti.

Ottenere un aumento del 30% dei punteggi di soddisfazione dei progetti nell'arco di un anno attraverso la creazione di team interfunzionali con competenze nella gestione di progetti ibridi e sostenibili.

Garantire che il 100% dei nuovi progetti includa almeno tre (3) criteri di sostenibilità nella selezione del progetto entro la fine del successivo trimestre fiscale.

Migliorare l'efficienza dei progetti del 25% in sei mesi attraverso l'adozione di strumenti e piattaforme di gestione dei progetti basati sulla tecnologia.

2. Strategie e iniziative:



- o Proporre strategie e iniziative innovative per raggiungere gli obiettivi definiti. Gli esempi includono:

Implementare un approccio ibrido alla project management che combini metodologie predittive e adattive per gestire la complessità e l'incertezza del progetto.

Iniziare con progetti pilota su piccola scala per testare gli approcci ibridi di project management e raccogliere i feedback prima di estendere l'implementazione a tutta l'organizzazione.

Sviluppare programmi di formazione sulle metodologie e sui principi di gestione ibrida e sostenibile dei progetti per formare i dipendenti e garantire che comprendano il nuovo approccio di Project Management.

Introduzione di strumenti digitali di project management come Asana per semplificare la comunicazione, il monitoraggio delle attività e la collaborazione tra i membri del team.

Collaborare con organizzazioni ambientali locali e gruppi comunitari per sviluppare iniziative di turismo sostenibile e sostenere gli sforzi di conservazione.

3. Linea temporale:

- o Sviluppare una tempistica che delinei il calendario di attuazione di ogni strategia e iniziativa. Esempio di calendario:

Anno 1: sperimentare un approccio ibrido alla project management su un progetto su piccola scala. Iniziare a implementare gli strumenti di gestione digitale dei progetti.

Anno 2: estendere l'approccio ibrido al project management a tutti i progetti. Avviare iniziative di riduzione dei rifiuti e programmi di compensazione delle emissioni di carbonio.

Anno 3: valutare i progressi verso gli obiettivi di sostenibilità. Adattare le strategie e le iniziative in base ai risultati ottenuti.

4. Risorse necessarie:



Riferimenti	<ul style="list-style-type: none"> o Identificare le risorse (finanziarie, umane, tecnologiche) necessarie per sostenere l'attuazione del piano d'azione. Esempi di risorse: Finanziamento di corsi di formazione sul project management e di abbonamenti a software. Tempo dedicato dal personale alle attività di pianificazione della sostenibilità e di project management. Collaborazione con partner esterni e stakeholder. <p>5. Monitoring and Evaluation:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Sviluppare un quadro di riferimento per monitorare i progressi e valutare l'efficacia del piano d'azione. Esempi di KPI: Percentuale di riduzione dell'impronta di carbonio Punteggi di soddisfazione degli ospiti Metriche di coinvolgimento della comunità Tassi di completamento dei progetti e consegne nei tempi previsti
Riferimenti	-

DECODIFICARE LE EMOZIONI ANALIZZANDO IL LINGUAGGIO DEL CORPO, IL CORPO E IL VISO.

Titolo del modulo	Resilienza/ Soft skills per formatori nel settore del turismo sostenibile		
Titolo dell'attività basata su progetti	DECODIFICARE LE EMOZIONI ANALIZZANDO IL LINGUAGGIO DEL CORPO, IL CORPO E IL VISO.	Durata dell'attività (in minuti)	45 minuti
Risultati dell'apprendimento			

<p>Obiettivo dell'attività basata sul progetto</p>	<p>L'obiettivo di questa tecnica è aumentare la capacità degli allievi di percepire e comprendere accuratamente le emozioni degli altri, il che costituisce una caratteristica fondamentale dello sviluppo dell'Intelligenza emotiva. L'interpretazione delle emozioni si ottiene attraverso l'osservazione del linguaggio del corpo, del viso e dell'ascolto attivo. Queste tre caratteristiche dell'espressione emotiva (facciale, corporea e verbale) operano insieme piuttosto che in modo isolato. L'elaborazione delle espressioni facciali e corporee è necessaria per cogliere la piena essenza di un'emozione.</p>
<p>Materiali necessari per l'attività basata sul progetto</p>	<p>Le schede e i modelli seguenti possono facilitare l'attuazione della tecnica. Allegato A: Panoramica delle tre caratteristiche dell'espressione emotiva Allegato B: Descrizione dei ruoli Allegato C: Elenco delle emozioni Allegato D: Scenari indicativi compatibili con il contesto del Turismo Sostenibile, utilizzati per la selezione delle emozioni da parte dell'oratore.</p>
<p>Istruzioni passo-passo</p>	<p>Fase 1: presenta l'esercizio (max. 5 min.) L'elaborazione di un'emozione si riflette nei cambiamenti del linguaggio, del corpo e del viso. Introdurrete il concetto di questa tecnica ai partecipanti. Informate che si eserciteranno a "leggere" le emozioni degli altri. La lettura delle emozioni altrui implica l'analisi delle espressioni facciali, del modo di parlare e di muoversi (queste tre caratteristiche sono analizzate nell'Allegato A).</p> <p>Fase 2: Creare gruppi di quattro persone (1 min.) Dividete il gruppo di partecipanti in piccoli gruppi di quattro persone.</p> <p>Fase 3: Assegnazione dei ruoli (circa 5 min.) Informate i partecipanti che a ciascuno di loro verrà assegnato un ruolo. Ci sono quattro ruoli diversi per gruppo: l'oratore, il decodificatore del volto, il decodificatore del corpo e il decodificatore del discorso. Distribuite a ogni partecipante le descrizioni dei ruoli riportate nell'Allegato B. Si noti che ogni membro del gruppo dovrebbe ricevere tutte e quattro le schede con la descrizione di ruolo, perché queste ultime comprendono anche i moduli per l'attribuzione dei punteggi. Chiedete a ogni gruppo di quattro persone di leggere le descrizioni dei ruoli e poi di organizzare tra loro chi interpreterà ciascun ruolo. I tre decodificatori devono utilizzare il modulo contenuto nella descrizione del ruolo per annotare le loro osservazioni. I quattro ruoli sono quelli descritti:</p> <p>L'oratore. L'oratore sceglie un'emozione (si consulti l'elenco delle emozioni descritto nella descrizione del ruolo dell'oratore nell'Allegato C) e parla di un momento in cui ha provato questa emozione in modo molto forte. L'oratore</p>



non deve citare l'emozione che ha scelto, poiché il compito degli osservatori è quello di indovinare l'emozione selezionata. Per comodità, potete presentargli l'Allegato D con scenari indicativi da cui può recuperare le esperienze passate che potrebbero essere d'aiuto per scegliere un'emozione.

Il decodificatore facciale. Il decodificatore di volti osserva attentamente le espressioni facciali di chi parla per decifrare l'emozione di cui si parla. Ad esempio, gli occhi dell'oratore sono spalancati per la sorpresa o abbassati per la tristezza?

Il decodificatore corporeo. Il decodificatore del corpo osserva attentamente i movimenti corporei dell'oratore per decifrare l'emozione di cui si parla. Per esempio, in che modo l'oratore usa le mani per gesticolare mentre parla e qual è la sua postura?

Il decodificatore vocale. Il decodificatore vocale osserva attentamente il modo in cui l'oratore parla per decifrare l'emozione di cui si parla. Il decodificatore vocale si concentra sulle caratteristiche verbali e non verbali del discorso. Per esempio, che tipo di parole usa il locutore (ad esempio, forti, audaci, positive, negative) e come si riflette l'emozione nell'intonazione, nell'intensità e nella velocità del suo modo di parlare?

Step 4: Start the conversation (5 min.)

Announce to all participants that the speaker has five minutes to share his or her emotional story.

Note that the decoders should be advised to limit their interaction with the speaker as much as possible, as this may interfere with their observation. So, decoders should simply observe without responding to the speaker, and write down their observations in the space provided in Annex B

Fase 5: Condividere le osservazioni (10 min.)

Dopo cinque minuti, quando l'oratore ha finito, i decodificatori condividono a turno le loro osservazioni con il gruppo. Prendetevi fino a 10 minuti per questa fase. Per guidare questa fase si possono utilizzare le seguenti domande:

- Quali sono state le osservazioni del codificatore del volto?
- Quali sono state le osservazioni del codificatore del corpo?
- Quali sono state le osservazioni del codificatore vocale?
- Secondo ciascuno dei codificatori, qual è l'emozione scelta dall'oratore?
- Qual è stata l'emozione effettivamente scelta dall'oratore?

Fase 6: Valutazione dell'esercitazione

Valutare l'esercitazione con tutti i partecipanti. Le seguenti domande possono servire da guida:



	<ul style="list-style-type: none"> - Com'è stato fare questo esercizio? - Quali aspetti sono stati impegnativi? - Che cosa avete imparato? - Qual è il messaggio che avete tratto? <p>Fase 7: Scambio di ruoli (20 min.)</p> <p>Come fase successiva opzionale, fate in modo che i partecipanti all'interno dei loro gruppetti si scambino i ruoli in modo che ciascuno svolga ogni ruolo una volta (ad esempio, ciascuno è l'oratore una volta, ciascuno è il decodificatore di volti una volta, e così via). Si consiglia all'istruttore di impostare un timer in modo che i partecipanti siano informati del momento in cui devono scambiarsi i ruoli.</p>
Riferimenti	<p>Alberts, H., Poole, L. (2019), Emotional Intelligence Exercises, Positive Psychology Program B.V.</p> <p>https://positivepsychology.com/wp-content/uploads/3-Emotional-Intelligence-Exercises-1.pdf</p>

Creare il proprio sito web: per le Pratiche educative avanzate per la formazione continua/permanente

Titolo del modulo	Pratiche educative avanzate per la formazione continua/permanente		
Titolo dell'attività basata su progetti	Creare il proprio sito web: per le Pratiche educative avanzate per la formazione continua/permanente	Durata dell'attività (in minuti)	135 minuti
Risultati dell'apprendimento	Questa attività potrebbe approfondire i vantaggi della formazione basata su progetti, discutendo di come essa consenta un apprendimento più pratico ed esperienziale, applicabile alle situazioni della vita reale. Si potrebbe anche approfondire il modo in cui l'apprendimento basato su progetti promuove la formazione permanente, incoraggiando gli studenti ad assumersi la responsabilità della propria istruzione.		
Obiettivo dell'attività	In questa attività si potrebbe analizzare l'impatto della tecnologia sulla formazione permanente, compresi i modi in cui ha allargato l'accesso all'istruzione e creato nuove opportunità di apprendimento. L'attività		



basata sul progetto	potrebbe anche discutere i potenziali svantaggi di un eccessivo affidamento alla tecnologia per la formazione permanente.
Materiali necessari per l'attività basata sul progetto	<ul style="list-style-type: none"> • SITI WEB INTERNAZIONALI GRATUITI CONSIGLIATI: • www.wix.com • www.webs.com • www.weebly.com/ • www.webstarts.com • http://www.hpage.com/ <p>Richiesto: accesso a Internet, computer</p>
Istruzioni passo-passo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Effettuare il login alle piattaforme gratuite sopra consigliate 2. Seguire le esercitazioni sulle piattaforme 3. Scegliere la piattaforma con cui si desidera lavorare 4. Creare il contenuto del sito web 5. Cercate di fare in modo che il vostro sito web gratuito sia composto da 10-12 pagine e sia visualizzabile dalla maggior parte degli utenti di Internet. 6. Personalizzate il design e il layout del vostro sito web 7. Aggiungete funzioni interattive, come moduli o chatbot, per migliorare l'esperienza dell'utente. 8. Testate la funzionalità e l'usabilità del vostro sito web 9. Pubblicare il vostro sito web e promuovetelo attraverso i social media e altri canali. 10. Monitorare e analizzare il traffico e l'engagement del sito e apportare gli aggiornamenti necessari per migliorare le prestazioni.
Riferimenti	<p>Anastasia Vasilopoulou (2015): The Importance Of Having Your Own Website, https://www.linkedin.com/pulse/importance-having-your-own-website-anastasia-vasilopoulou/</p> <p>Cardsetter (2023) : why-website-content-is-so-important, https://cardsetter.com/why-website-content-is-so-important</p> <p>Zebramarketing (2021): The importance of web articles, https://www.zebra-comms.co.uk/the-importance-of-web-articles/195</p>



8. Quiz di valutazione

Modulo 1

1. Qual è il termine usato per descrivere il turismo che si concentra sulla riduzione al minimo degli impatti ambientali negativi e sulla massimizzazione dei benefici per le comunità locali?
 - A) Ecoturismo**
 - B) Turismo di massa
 - C) Turismo d'avventura
 - D) Turismo culturale

2. Quale delle seguenti NON è una caratteristica dell'economia green nel turismo?
 - A) Uso sostenibile delle risorse**
 - B) Crescita economica a tutti i costi**
 - C) Equità sociale
 - D) La gestione dell'ambiente

3. Nello sviluppo di progetti turistici, la creatività è essenziale per:
 - A) replicare le esperienze esistenti
 - B) Limitare l'innovazione
 - C) Creare esperienze uniche e memorabili**
 - D) Seguire linee guida rigorose

4. Quale tecnologia digitale ha rivoluzionato il modo in cui i turisti esplorano le destinazioni e trovano le attrattive locali?
 - A) Realtà virtuale (VR)
 - B) Intelligenza artificiale (AI)
 - C) Servizi di geolocalizzazione**
 - D) Internet delle cose (IdC)

5. La conversione digitale nel turismo spesso comporta:
 - A) La riduzione dell'interazione con il cliente
 - B) Ignorare il marketing online
 - C) L'implementazione di nuovi sistemi di prenotazione e applicazioni mobili**
 - D) Evitare la presenza sui social media

6. Qual è una sfida comune allo sviluppo del turismo sostenibile?
 - A) L'eccessivo sviluppo senza tenere conto dell'impatto ambientale**
 - B) Ignorare le culture e le tradizioni locali
 - C) Promuovere un consumo smodato di risorse
 - D) Disregarding community input in planning
 - E) Non tenere conto del contributo della comunità alla pianificazione.

Modulo 2

1. I progetti di turismo sostenibile richiedono approcci adattivi ed efficienti allo sviluppo per massimizzare il loro potenziale impatto sulle comunità e sulle destinazioni.

a. Vero

b. Falso

2. Quale metodo di sviluppo prevede la creazione di un piano di progetto completo in anticipo e la sua rigorosa osservanza?

c. Iterativo

d. Incrementale

e. Predittivo

f. Adattivo

3 Qual è lo scopo di una dichiarazione di visione del prodotto nell'avvio di progetti di turismo sostenibile?

g. Identificare le principali parti interessate

h. Sviluppare la carta del progetto

i. Fornire una sintesi degli obiettivi e della gestione del progetto.

j. Stabilire le aspettative e ottenere una visione comune tra i membri del team e le parti interessate.

4 Quale delle seguenti qualità è essenziale per i project manager nell'attuale panorama economico in rapida evoluzione, in particolare nel contesto dei progetti di turismo ibrido sostenibile?

1. L'avversione al rischio

2. Flessibilità

3. Resistenza al cambiamento

4. Stretta aderenza alle metodologie tradizionali

5 Quale delle seguenti affermazioni definisce meglio il termine "progettualità" nel contesto del turismo sostenibile?

1. La progettualità si riferisce all'adozione di strumenti digitali di project management da parte delle aziende turistiche.

2. La progettualità prevede la trasformazione delle attività in progetti e l'adattamento delle strutture organizzative al lavoro di progetto.

3. L'informatizzazione dei progetti è il processo di standardizzazione dei processi di governance legati ai progetti all'interno di un'organizzazione.
 4. L'informatizzazione si riferisce alla creazione di una divisione dedicata ai progetti all'interno di un'organizzazione.
- 6 Qual è lo scopo principale dell'istituzione di un ufficio di gestione dei progetti (PMO) in un'organizzazione turistica?
1. Gestire i singoli progetti e programmi all'interno dei vari dipartimenti.
 2. Fornire un supporto infrastrutturale e formativo ai singoli progetti e programmi.
 - 3. Supervisionare la pianificazione strategica dei progetti, l'attribuzione delle risorse e la selezione dei progetti tra i vari dipartimenti.**
 4. Fungere da consulente per i responsabili di progetto e fornire indicazioni sui compiti del progetto.

Modulo 3

Si tratta di un **quiz a scelta multipla**, composto da **6 domande**, che hanno la seguente struttura:

1. I formatori con resilienza tendono a vedere le sfide come opportunità, a mantenere la positività e ad adattarsi con successo al/alle _____.
 - a. Sfide
 - b. Avversità**
 - c. Ambiente circostante
2. Lo sviluppo dei team segue alcune fasi quali:
 - a. Formazione, "Storming", "Standardizzazione", "Produzione", "Aggiornamento".**
 - b. Formazione, Storming, Standardizzazione, Esecuzione, Aggiornamento
 - c. Formazione, Storming, Negoziazione, Esecuzione, Aggiornamento
3. Linguaggio del corpo e segnali non verbali (scegliere tutti quelli che si applicano):
 - a. Sono la chiave più importante per una comunicazione efficace
 - b. In alcuni casi possono essere controllati e manipolati**
 - c. Hanno un'interpretazione universale che può essere perfettamente padroneggiata
 - d. In alcuni casi sono involontari e sfuggono al nostro controllo**

e. Sono soggetti a differenze culturali

4. L'ascolto attivo è importante perché (scegliere tutto ciò che si applica a questo argomento):

a. Aiuta a creare fiducia e relazione

b. It Accelera la comunicazione

c. Assicura la comprensione reciproca

d. Porta a risposte più pertinenti

e. Aumenta le possibilità di accordo

Modulo 4

1. L'apprendimento permanente è un approccio globale che integra l'apprendimento e la vita, comprendendo esperienze di apprendimento per individui di tutte le età, in contesti diversi e attraverso una varietà di modalità.

a. **Vero**

b. Falso

2. Quale elemento non fa parte dei 5 elementi dell'apprendimento permanente?

a. Tutte le fasce d'età

b. Tutti i livelli di istruzione

c. Tutti i livelli di conoscenza delle lingue straniere

d. Tutte le modalità di apprendimento

e. Tutti gli ambiti e gli spazi di apprendimento

3. Quale sfida non fa parte della formazione permanente?

a. Trasformazione digitale

b. Cambiamenti climatici

c. Cambiamenti demografici

d. Instabilità politica

4. Quale dei seguenti fattori è essenziale per le attività basate su progetti?

a. Memorizzazione

b. Competenze fondamentali per la vita

c. Test standardizzati



d. Apprendimento passivo

5. Quali sono le due principali tecnologie della “realtà estesa”?

a. **La XR comprende due tecnologie principali: Realtà virtuale (VR) e Realtà aumentata (AR).**

b. La XR comprende due tecnologie principali: Realtà virtuale (VR) e Intelligenza artificiale (AI).

c. XR comprende due tecnologie principali: Gestione dei dati e Realtà aumentata (AR)

d.

e. XR comprises two major technologies: Data Handling and Augmented Reality (AR)

XR comprende due tecnologie principali: Realtà virtuale (VR) e Infocomunicazione.

6. Qual è la principale differenza tra MOOC e VOOC?

a. MOOC e VOOC sono entrambi destinati a giovani studenti di età compresa tra i 14 e i 18 anni.

b. I MOOC possono fornire corsi personalizzati

c. **I VOOC si concentrano su competenze professionali specifiche e offrono una formazione rapida, economica e facilmente accessibile, gratuita al momento della realizzazione.**

9. Allegato I. TPP

M1_Presentation_Practical Guide_HyPro4ST_PPT

M2_Presentation_Practical Guide_HyPro4ST_PPT

M3_Presentation_Practical Guide_HyPro4ST_PPT

M4_Presentation_Practical Guide_HyPro4ST_PPT