



Co-funded by
the European Union



HYPRO4ST

D2.2 Profilo professionale e qualifiche dei manager esperti nel campo delle metodologie ibride per la gestione dei progetti nel settore del turismo sostenibile

WP2 Analisi delle esigenze del mercato del lavoro e creazione di un nuovo profilo



Pubblicato a ottobre 2023 da y HyPro4ST. ©HyPro4ST Consortium, 2022

Tutti i diritti riservati. È possibile esercitare il diritto di citazione.

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni espresse appartengono, tuttavia, al solo o ai soli autori e non riflettono necessariamente le opinioni dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono esserne ritenute responsabili.

Disclaimer

Le informazioni, la documentazione e le cifre contenute nel presente documento sono state raccolte dal consorzio del progetto HyPro4ST, convenzione di sovvenzione n.101056300 , e riflettono esclusivamente il punto di vista degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per l'uso che può essere fatto delle informazioni ivi contenute.

Il presente documento contiene materiale inedito ad eccezione dei brani esplicitamente indicati. Le citazioni sono state fatte nel rispetto delle norme redazionali. È consentita la riproduzione previa opportuna citazione della fonte.

La divulgazione dei risultati riflette esclusivamente il punto di vista degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per l'uso che può essere fatto delle informazioni ivi contenute.

Copyright (solo per i testi di dominio pubblico)

Il presente rapporto è pubblicato su licenza Creative Commons Attribuzione 4.0 International License (CC BY 4.0); è possibile consultare [qui](#) una copia della licenza.

Informazioni sul documento

Convenzione di sovvezione	101056300	Acronimo	HyPro4ST
Titolo completo del progetto	Sustainable Tourism Innovation Through Hybrid Project Management		
Data di inizio	01/07/2022		
Data di fine	31/06/2025		
Durata (in mesi)	36		
Prodotto	D2.2 Profilo professionale e qualifiche dei manager esperti nel campo delle metodologie ibride per la gestione dei progetti nel settore del turismo sostenibile		
Work Package	WP2 – Analisi dei bisogni del mercato del lavoro e sviluppo di un nuovo profilo professionale		
Data di pubblicazione	Prevista	M11 (<i>maggio 2023</i>)	Effettiva M16 (<i>ottobre 2023</i>)
Tipologia	R – Rapporto		
Livello di diffusione	PU – Dominio pubblico		
Beneficiario principale	FTHM		
A cura di	Marko Perić Vanja Vitezić Jelena Đurkin Badurina	Organizzazione	FTHM
Rivisto da	Jasna Presečki Sofia Filippidou	Organizzazione	DCHS CHA
Descrizione del documento	Un documento elettronico, disponibile in inglese, greco, ungherese, croato, portoghese, italiano e sloveno, fornisce una descrizione dettagliata delle mansioni, delle attività giornaliere, delle competenze professionali e trasversali necessarie a chiunque intenda reperire delle informazioni e/o svolgere la professione di manager esperti nel campo delle metodologie ibride per la gestione dei progetti nel settore del turismo sostenibile		

Cronologia delle versioni

Versione	Data di pubblicazione	Fase	Cambiamenti	Autrici/tori
0.5	03/07/2023	Prima stesura	Sviluppo del profilo di manager esperto nel campo delle metodologie ibride per la gestione dei progetti nel settore del turismo sostenibile mettendo assieme i risultati del Rapporto sui bisogni del mercato del lavoro e le relazioni redatte a livello nazionale	FTHM
1.0	25/07/2023	Bozza da rivedere	Cambiamenti al formato, chiarimento di alcuni punti e approfondimenti ove necessario	Tutte le organizzazioni partner
1.5	10/09/2023	Bozza iniziale	Inserimento dei suggerimenti e degli approfondimenti proposti dalle organizzazioni partner. Correzioni al formato e al testo	FTHM
2.0	25/09/2023	Bozza da rivedere	Suggerimenti, approfondimenti e commenti	DCHS CHA
2.5	29/09/2023	Documento rivisto dal comitato consultivo	Cambiamenti al formato e revisione. Ulteriori aggiunte e inserimento dei suggerimenti e delle osservazioni di chi ha rivisto il testo.	FTHM SCN
3.0	09/10/2023	Versione finale	Inserimento delle revisioni del comitato consultivo.	FTHM SCN (finalizzazione del documento)

Indice

1. Introduzione	8
2. Elementi chiave emersi dalle ricerche condotte in sei paesi e rapporto finale sull'analisi dei bisogni del mercato del lavoro	10
3. ESCO	12
4. Verso la creazione di un nuovo profilo: <i>manager</i> del turismo ibrido e sostenibile	14
4.1. Descrizione delle responsabilità del profilo	14
4.2. Denominazioni alternative	14
4.3. Individuazione delle competenze necessarie per manager del turismo ibrido e sostenibile.....	15
4.3.1. Abilità e competenze essenziali.....	15
4.3.2. Conoscenze essenziali.....	15
4.3.3. Abilità e conoscenze facoltative	16
4.3.4. Conoscenze facoltative	16
4.3.5. Altre abilità – competenze imprenditoriali, trasversali e digitali	16
4.4. Proposta di classificazione del profilo professionale.....	18



1. Introduzione

Il progetto HyPro4ST prevede la creazione di un nuovo profilo professionale nel settore del turismo, nonché di un quadro di riferimento da utilizzare come spunto per il piano strategico di sviluppo per il turismo dell'Unione europea. Il prodotto della fase del progetto dedicata all'analisi dei bisogni del mercato del lavoro e allo sviluppo di un nuovo profilo professionale consiste, infatti, in una descrizione delle competenze e delle mansioni del *manager* esperto nel campo delle metodologie ibride per la gestione dei progetti nel settore del turismo sostenibile.

Il principale obiettivo del documento che qui presentiamo è quello di descrivere questo nuovo profilo affinché sia in linea con le competenze e le abilità ricercate nel mercato del lavoro. Il documento fornisce una descrizione generale delle responsabilità di chi svolge la professione di *manager* nel settore del turismo sostenibile ed elenca le attività quotidiane, nonché le competenze tecniche e trasversali necessarie per chi intenda avere ulteriori informazioni o desideri intraprendere questo percorso professionale.

Al fine di elaborare questo profilo sono stati utilizzati diversi strumenti forniti dall'Unione europea: l'Agenda 2030 sugli Obiettivi di sviluppo sostenibile, il Green Deal, il piano di ripresa europea, la strategia dell'Unione europea sul turismo sostenibile, la nuova agenda europea per le competenze, il patto europeo per le competenze – partenariato europeo per le competenze nel settore turistico, piano d'azione della Commissione europea per l'educazione digitale, la Coalizione per le competenze digitali e l'occupazione, l'approccio europeo alle microcredenziali, il piano d'azione per l'imprenditorialità 2020, EntreComp, GreenComp, DigiComp, il quadro europeo delle qualifiche, la Garanzia europea della qualità dell'istruzione e della formazione professionale (EQAVET), gli Standard e Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità nello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore (ESG).

Per acquisire una maggiore capacità di resilienza nel mondo post COVID-19 e garantire una ripresa del settore turistico più sostenibile e attenta alla tutela dell'ambiente in grado di abbracciare i processi di digitalizzazione, sono stati consultati due documenti dell'OECD (*Preparing the Tourism Workforce for the Digital Future*, 2021; *Managing tourism development for sustainable and inclusive*, 2021).

Infine, il profilo professionale è stato sviluppato seguendo la classificazione multilingue delle qualifiche, competenze, abilità e professioni (ESCO).

L'elaborazione di un nuovo profilo professionale mira a fornire gli strumenti necessari per sintetizzare e organizzare alcune informazioni utili allo scopo di garantire la validità delle competenze acquisite da professionisti qualificati e studenti del settore del turismo che prenderanno parte al corso rivolto a "*manager* del turismo ibrido e sostenibile". Inoltre, questo nuovo profilo fornirà ad aziende ed enti di formazione delle informazioni chiare e aggiornate sulle competenze e le qualifiche che tali figure dovranno possedere in modo da colmare il

divario di competenze nei programmi di formazione. Infine, promuoverà e faciliterà la mobilità di lavoratrici e lavoratori in Europa.

Nel D2.1 Rapporto sui bisogni del mercato del lavoro invece viene raccontato il processo di analisi e vengono fornite tutte le informazioni che hanno permesso al partenariato di comporre il presente profilo. Questo documento è stato redatto grazie al contributo delle altre organizzazioni partner, un comitato di esperti e gruppi di discussione locali.

Lo scopo del rapporto era quello di condurre un'analisi dei bisogni, dapprima in ciascun paese partner (Grecia, Slovenia, Croazia, Italia, Ungheria e Portogallo), utilizzando metodi qualitativi e quantitativi. Tale processo di analisi era volto a individuare eventuali lacune nell'ambito delle metodologie ibride per la gestione di progetti nel settore del turismo sostenibile, della digitalizzazione, delle competenze trasversali e a scegliere i migliori metodi di insegnamento ai fini della formazione di HyPro4ST. Più di 300 persone, almeno 50 per paese, hanno preso parte a tale processo, garantendo, così, una composizione bilanciata del campione e la validità dei risultati.

In ogni paese sono stati utilizzati metodi di ricerca quantitativi e qualitativi ai fini dell'analisi dei bisogni. Fra le attività collegate a questa fase ricordiamo:

1. un'analisi quantitativa condotta mediante un sondaggio online (cfr. appendice B del rapporto);
2. un'analisi qualitativa condotta mediante
 - ✓ interviste alle persone che hanno preso parte ai gruppi di discussione a livello nazionale;
 - ✓ una ricerca documentale.

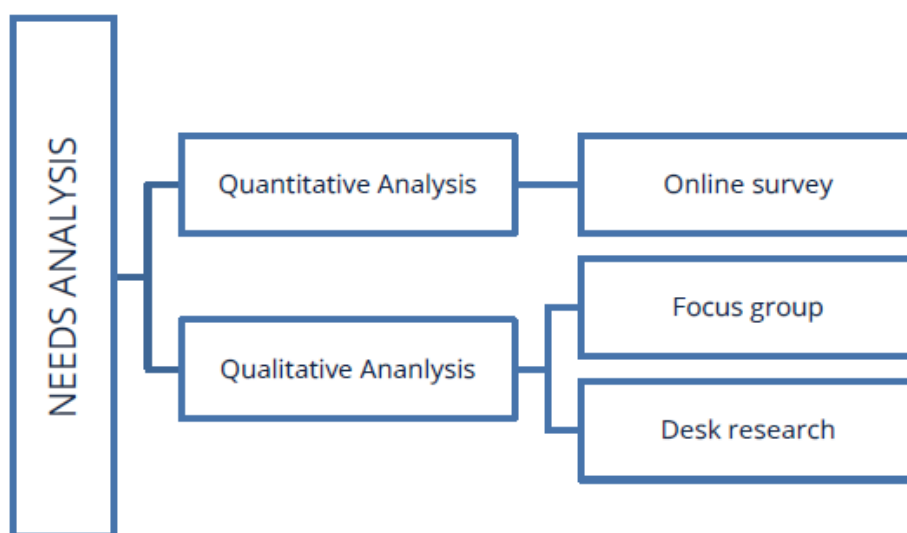


Figura 1: Il processo di elaborazione dell'analisi dei bisogni

2. Elementi chiave emersi dalle ricerche condotte in sei paesi e rapporto finale sull'analisi dei bisogni del mercato del lavoro

Al fine di ottenere informazioni preziose sulle competenze e le abilità necessarie per svolgere la professione di manager del turismo ibrido e sostenibile è stata portata avanti una ricerca qualitativa e quantitativa. La tabella sintetizza alcuni degli elementi chiave emersi nel corso di questa fase (per ulteriori informazioni vi invitiamo a consultare D2.1 Rapporto sui bisogni del mercato del lavoro).

Tabella 1: Principali elementi del Rapporto sui bisogni del mercato del lavoro

	<i>Informazioni utili tratte dai sondaggi</i>	<i>Informazioni utili tratte da interviste e gruppi di discussione</i>
SFIDE DEL SETTORE DEL TURISMO E COMPETENZE NECESSARIE	Consapevolezza dell'importanza di migliorare le competenze tecniche e trasversali nel settore del turismo legate alle nuove sfide della transizione ecologica e digitale.	Le conseguenze della pandemia di COVID-19 hanno trasformato alcune tendenze nel settore turistico e hanno posto l'accento sullo sviluppo di un turismo sostenibile ed esperienziale, fondato sul carattere unico delle destinazioni e delle comunità locali.
	Sviluppo e gestione delle risorse umane nel settore turistico	
	Flessibilità, creatività e innovazione – elementi chiave per lo sviluppo sostenibile del settore turistico	Competenze digitali, marketing e TIC sono le principali competenze necessarie nel settore turistico
PROJECT MANAGEMENT NEL SETTORE TURISTICO	Necessità di acquisire conoscenze nel campo della gestione dei progetti e competenze nel settore turistico: approcci tradizionali e ibridi.	Importanza di applicare i principi della gestione dei progetti quando si sviluppano delle iniziative nel campo del turismo sostenibile, nonché avere la capacità di chiedere fondi per tali iniziative (in tutti i settori: pubblico, privato, ONG)
	Conoscenze e competenze legate alla gestione dei progetti dovrebbero essere direttamente collegate a specificità e sfide del settore turistico, anziché avere carattere generale	La “progettizzazione” delle imprese turistiche è un elemento fortemente presente, ma mancano i corsi necessari per acquisire nuove competenze e conoscenze fondamentali per superare eventuali sfide.
METODI DI APPRENDIMENTO PREFERITI	Metodi di apprendimento preferiti: corsi di formazione nei luoghi di lavoro.	Combinazione di corsi online e in presenza incentrati sull'implementazione dei principi

		del <i>project management</i> nello sviluppo del turismo sostenibile.
--	--	---

Oltre a condurre una ricerca qualitativa e quantitativa volta ad ottenere dei dati primari, nei sei paesi partner coinvolti sono state svolte delle ricerche documentali che hanno rivelato delle grandi differenze riguardo al modo di approcciare la questione della sostenibilità nel settore del turismo e della formazione su tali temi a livello nazionale. Tuttavia non è stata rilevata alcuna connessione sistematica tra gestione dei progetti e settore turistico nei percorsi di formazione in nessuno dei paesi presi in esame. Le buone pratiche selezionate mirano per lo più a fornire dei modelli per imparare a fare impresa nel settore del turismo sostenibile o vertono intorno a programmi di formazione/hub/reti nello stesso ambito. Evidenziano, quindi, ancora una volta una distanza tra *project management* e turismo.

Le raccomandazioni finali riportate nel rapporto sembrano indicare che chi opera nel settore del turismo ritiene efficace un approccio progettuale in grado di combinare soluzioni miste (quindi ibride). Inoltre, dei percorsi di formazione sulle competenze digitali e verdi, che non trascurino la creatività e le competenze imprenditoriali, possono dare un prezioso contributo e aiutare a risolvere problemi molto gravi nello sviluppo e nella gestione delle risorse umane per il turismo.

Le organizzazioni partner hanno deciso di servirsi della classificazione ESCO allo scopo di garantire che il profilo creato per colmare il divario indicato sia valido a livello europeo e possa essere ulteriormente adattato ad altri contesti e programmi educativi.

3. ESCO

ESCO sta per *European Skills, Competences, Qualifications and Occupations* e costituisce la classificazione multilingue delle qualifiche, competenze, abilità e professioni.

ESCO è una sorta di dizionario che descrive, individua e classifica le occupazioni e le competenze più rilevanti nel mercato del lavoro e nel mondo della formazione in Europa. Tali concetti e i rapporti che intercorrono tra loro possono essere riconosciuti da diversi sistemi elettronici, il che consente a numerose piattaforme online di utilizzare ESCO per servizi che consentono di abbinare persone alla ricerca di lavoro a professioni sulla base delle loro competenze, suggerire percorsi di formazione per chi vuole cambiare lavoro, ecc.

ESCO fornisce la descrizione di 3008 occupazioni e 13.890 competenze ad esse collegate. Lo strumento è stato tradotto in 28 lingue (in tutte le lingue ufficiali dell'Unione europea, nonché in islandese, norvegese, ucraino e arabo).

L'obiettivo di ESCO è quello di sostenere la mobilità in Europa e, quindi, favorire la creazione di un mercato del lavoro più efficiente offrendo un "linguaggio comune" su questi temi che possa essere utilizzato da diversi *stakeholder* che si occupano di lavoro e istruzione.¹

Quello dell'occupazione è uno dei tre pilastri di ESCO. Le professioni sono organizzate in maniera gerarchica e si basano su metadati e mappature fornite dall'International Standard Classification of Occupations (ISCO, in italiano Classificazione internazionale tipo delle professioni). I dati su occupazioni, qualifiche e competenze sono disponibili sul portale ufficiale: https://esco.ec.europa.eu/en/classification/occupation_main.

Ogni occupazione è collegata a un termine chiave e a un certo numero di termini non-preferiti o nascosti in ogni lingua. Ad ogni occupazione corrisponde, poi, un profilo professionale che contiene una descrizione dell'occupazione, una nota e una definizione. Inoltre, sono elencate le conoscenze, le competenze e le abilità considerate rilevanti dal gruppo di esperti a livello europeo. Il profilo professionale è stato creato utilizzando l'approccio ESCO e il suo database di competenze.

Le conoscenze si riferiscono a fatti, informazioni, regole. Sono collegate ad elementi concettuali e descrittivi, descrivono cose, eventi o processi, i loro attributi, le loro caratteristiche e i rapporti che intercorrono tra le cose. In breve, conoscere significa raccogliere e tenere a mente le informazioni. Le conoscenze determinano i comportamenti delle persone e influiscono sulla capacità di portare a termine un compito, ma non sempre sono sufficienti.

Un'abilità non è altro che la capacità di applicare le proprie conoscenze e utilizzare il proprio sapere per portare a termine un compito e risolvere problemi. Per compiere correttamente

¹ What is ESCO (2023) <https://esco.ec.europa.eu/en/about-esco/what-esco>

un'azione in grado di portare a un risultato tangibile, osservabile e visibile occorre, dunque, sapere che cosa si può fare.

La **competenza** si riferisce, invece, anche a tratti della personalità dell'individuo (conoscenze, abilità, finalità, immagine di sé, ruolo, ecc.) e non è altro, quindi, che una "combinazione dinamica" di conoscenze, abilità, attributi, capacità e atteggiamenti da adottare in un dato contesto lavorativo o in qualsiasi ambiente allo scopo di ottenere un determinato effetto. In altre parole, le competenze di un individuo sono degli input che servono a dimostrarne la preparazione.

I profili professionali legati alle posizioni manageriali nel settore turistico che sono attualmente inserite nella piattaforma ESCO sono le seguenti:

- i. responsabile delle politiche per il turismo (Codice 1213.2.3 alla voce Dirigenti ⇒ Dirigenti amministrativi e commerciali ⇒ Dirigenti nei servizi alle imprese e all'amministrazione ⇒ Dirigenti strategie e pianificazione ⇒ Responsabile strategico/a)
- ii. responsabile dei prodotti turistici (Codice 1221.6 alla voce Dirigenti ⇒ Dirigenti amministrativi e commerciali ⇒ Dirigenti nei servizi di vendita, commercializzazione e sviluppo ⇒ Dirigenti nei servizi di vendita e commercializzazione)
- iii. *destination Manager* (Codice 1221.3.1 alla voce Dirigenti ⇒ Dirigenti amministrativi e commerciali ⇒ Dirigenti nei servizi di vendita, commercializzazione e sviluppo ⇒ Dirigenti nei servizi di vendita e commercializzazione ⇒ direttore generale del marketing/direttrice generale del marketing)
- iv. responsabile dell'agenzia di viaggio (Codice 1439.8 alla voce Dirigenti ⇒ Dirigenti nei servizi alberghieri, nel commercio ed assimilati ⇒ Dirigenti in altri servizi ⇒ Dirigenti di servizi non classificati altrove)
- v. tour Operator Manager (Codice 1439.7 alla voce Dirigenti ⇒ Dirigenti nei servizi alberghieri, nel commercio ed assimilati ⇒ Dirigenti in altri servizi ⇒ Dirigenti di servizi non classificati altrove)
- vi. accompagnatore turistico/accompagnatrice turistica (Codice 4221.6 alla voce Impiegati di ufficio ⇒ Impiegati a diretto contatto con il pubblico ⇒ Personale addetto all'informazione alla clientela ⇒ Consulenti turistici e operatori)
- vii. consulente di viaggio (Codice 4221.8 alla voce Impiegati di ufficio ⇒ Impiegati a diretto contatto con il pubblico ⇒ Personale addetto all'informazione alla clientela ⇒ Consulenti turistici e operatori)

Rilevanti sono anche i profili di Responsabile di progetto (Codice 1219.6) e Responsabile della sostenibilità (Codice 1213.8) collegati, però, a imprese generiche e non a quelle turistiche in particolare.

4. Verso la creazione di un nuovo profilo²: *manager del turismo ibrido e sostenibile*

4.1. Descrizione delle responsabilità del profilo

Il manager del turismo ibrido e sostenibile possiede competenze chiave legate alla gestione dei progetti e alla sostenibilità e le impiega per sviluppare, gestire e monitorare lo sviluppo del turismo sostenibile in relazione alle destinazioni e ai prodotti turistici. Tenuto conto delle specificità del settore, questo profilo professionale mira a combinare in maniera efficace conoscenze, abilità e competenze differenti nel campo della gestione dei progetti, responsabilità sociale d'impresa e attenzione per l'ambiente, nonché imprenditorialità, digitalizzazione e competenze trasversali. Chi svolge questa professione aspira ad applicare tali conoscenze e competenze alle complesse dinamiche del settore proponendo nuove iniziative, nonché gestendo e monitorando i prodotti turistici esistenti allo scopo di raggiungere l'obiettivo della sostenibilità.

Le responsabilità dei futuri manager del turismo ibrido e sostenibile comprendono la pianificazione e lo sviluppo di nuovi progetti e la supervisione di progetti turistici esistenti allo scopo di ottenere dei risultati di alta qualità non solo in ambito economico, ma anche sociale e ambientale. Questo tipo di figura si concentra ogni giorno su attività di pianificazione, organizzazione, individuazione, monitoraggio e gestione di risorse e lavora per portare avanti progetti di turismo sostenibile. Inoltre gestisce iniziative volte a mantenere e tutelare le risorse culturali e naturali utilizzate a fini turistici, rispondendo alle esigenze della comunità locale che costituisce uno dei *principali stakeholder* e mantenendo un alto livello di soddisfazione fra il personale delle imprese turistiche.

Nelle sezioni successive riportiamo le competenze, le conoscenze e le abilità facoltative e necessarie per svolgere questo lavoro. Ogni elemento è direttamente collegato alla classificazione e alla descrizione sulla piattaforma ESCO.

4.2. Denominazioni alternative

Questo profilo professionale può anche assumere delle denominazioni alternative, quali:

- **Responsabile di progetto per il turismo**
- **Responsabile di progetto esperto in metodologie ibride per il turismo**

² Sebbene si tratti di un nuovo profilo professionale la figura del manager esperto nel campo delle metodologie ibride per la gestione dei progetti nel settore del turismo sostenibile sfrutta delle definizioni già presenti nella classificazione ESCO e incorpora l'idea della gestione ibrida e sostenibile dei progetti necessaria per i *project manager* che offrono servizi nel settore del turismo.

- **Responsabile di progetto esperto in metodologie ibride per il turismo sostenibile**

4.3. Individuazione delle competenze necessarie per manager del turismo ibrido e sostenibile.

4.3.1. Abilità e competenze essenziali

gestire il cambiamento	gestire i conflitti	stabilire relazioni commerciali	controllare le
spese	creare specifiche di progetto	personalizzare le metodologie di progetto	
garantire la conformità ai requisiti legali	definire le priorità giornaliere	stabilire la durata	
del lavoro	osservare le norme aziendali	collaborare con i dirigenti	gestire i
bilanci	gestire la logistica	gestire le modifiche di progetto	gestire le informazioni di
progetto	negoziare con le parti interessate	organizzare le riunioni di progetto	eseguire
la gestione del progetto	effettuare la pianificazione delle risorse	eseguire l'analisi dei	
rischi	valutare destinazioni turistiche	creare una rete di contatti con i fornitori di servizi	
turistici	individuare destinazioni turistiche	sviluppare i prodotti per il settore del	
turismo	misurare la sostenibilità delle attività turistiche	sostenere il turismo	
locale	utilizzare le piattaforme del turismo digitale	fornire consulenza sulle soluzioni in	
materia di sostenibilità	valutare l'impatto ambientale	dirigere il processo di	
rendicontazione della sostenibilità aziendale	misurare i risultati dell'impresa in termini di		
sostenibilità	monitorare l'impatto sociale	promuovere la consapevolezza	
ambientale	analizzare le strategie di filiera		

4.3.2. Conoscenze essenziali

principi di comunicazione	gestione di progetto	analisi di mercato	strategie di
vendita	mercato turistico	risorse turistiche di una destinazione da sviluppare	
economia circolare	responsabilità sociale d'impresa	standard globali per la	

rendicontazione sulla sostenibilità	finanza sostenibile	gestione di un progetto
agile ³	gestione di un progetto <i>lean</i>	

4.3.3. Abilità e conoscenze facoltative

creare una relazione finanziaria	sviluppare i piani aziendali	tenere i rapporti con i
fornitori	gestire numerosi progetti	attuare i piani d'azione per l'ambiente
educare al		
turismo sostenibile	offrire consulenza sui sistemi di gestione del rischio	
ambientale	offrire consulenza sulle relazioni pubbliche	fornire consulenza sulle
procedure di gestione dei rifiuti	analizzare i dati ambientali	applicare procedure e
regolamenti relativi al marchio di qualità ecologica	applicare il pensiero progettuale	
sistemico	pianificare misure di salvaguardia del patrimonio culturale	pianificare
misure per salvaguardare aree naturali protette	realizzare appalti sostenibili	elaborare
strategie di riduzione degli sprechi alimentari		

4.3.4. Conoscenze facoltative

gestione di un progetto Prince2	processi aziendali	riutilizzo delle acque	strategia di
internalizzazione	strategia di esternalizzazione	metodologia di gestione dei progetti	
(PM ²)	metodologie di assicurazione della qualità	controllo della qualità totale	

4.3.5. Altre abilità – competenze imprenditoriali, trasversali e digitali

Oltre alle competenze essenziali e opzionali, abbiamo elencato una serie di competenze imprenditoriali, trasversali e digitali che possono costituire un valore aggiunto per chi si occupa di *management* del turismo ibrido e sostenibile. Tali competenze sono tratte dal Rapporto sui bisogni del mercato del lavoro e dalla classificazione ESCO.

³ La gestione agile dei progetti non implica il ricorso a un'unica metodologia, ma piuttosto a un insieme di strumenti ed approcci (ad es., Kanban, Crystal, Scrum, ecc.)

Competenze imprenditoriali:

- ✓ sviluppo della strategia aziendale
- ✓ sviluppo della strategia del marchio
- ✓ sviluppo della strategia di marketing
- ✓ utilizzo della metodologia del *design thinking* per sviluppare prodotti, servizi ed esperienze incentrate sulla clientela
- ✓ sviluppo dei piani relativi alla responsabilità sociale d'impresa
- ✓ gestione del servizio clienti

Competenze digitali:

- ✓ utilizzo dei software per la gestione dei progetti
- ✓ marketing online
- ✓ *social media marketing*
- ✓ utilizzo efficace delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione
- ✓ creazione e gestione contenuti digitali
- ✓ processi decisionali basati su insiemi di dati
- ✓ utilizzo dei software di presentazione
- ✓ utilizzo di strumenti per la comunicazione
- ✓ conoscenza dei principi dell'intelligenza artificiale

Competenze trasversali:

- ✓ guidare e motivare
- ✓ sfruttare la propria intelligenza emotiva
- ✓ mantenere un atteggiamento positivo
- ✓ eccellenti capacità di espressione scritta e orale
- ✓ negoziare (acquisto di esperienze turistiche e con vari *stakeholder*)
- ✓ rispondere alle lamentele
- ✓ presentare un'idea
- ✓ agilità
- ✓ capacità di adattarsi al cambiamento
- ✓ lavorare in gruppo
- ✓ mostrare spirito di iniziativa
- ✓ mostrare impegno in ambito professionale
- ✓ dimostrare il proprio desiderio di imparare
- ✓ promuovere inclusione e diversità sul lavoro

4.4. Proposta di classificazione del profilo professionale

Proponiamo di inserire il profilo di manager esperto nel campo delle metodologie ibride per la gestione dei progetti nel settore del turismo sostenibile alla voce "[Responsabili di progetto](#)" (Codice ESCO 1219.6).

Sulla piattaforma ESCO è possibile, infatti, leggere la seguente definizione:

I responsabili di progetto garantiscono la supervisione quotidiana del progetto e hanno il compito di ottenere risultati di alta qualità nel rispetto degli obiettivi e dei vincoli individuati, garantendo un uso efficace delle risorse assegnate. Sono responsabili della gestione dei rischi e dei problemi, della comunicazione di progetto e della gestione delle parti interessate. I responsabili di progetto provvedono a pianificare, organizzare, garantire, monitorare e gestire le risorse e il lavoro necessari per conseguire gli obiettivi specifici del progetto in modo efficace ed efficiente⁴.

⁴ Descrizione del profilo del responsabile di progetto sulla piattaforma ESCO:
<https://esco.ec.europa.eu/it/classification/occupation?uri=http://data.europa.eu/esco/occupation/bea99fea-0383-4c63-b944-70d4799de2c5>