

GUIDA ALLE BUONE PRATICHE PER LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE DEGLI OPERATORI TURISTICI



Quando la sensibilizzazione e la formazione favoriscono la creazione di reti e l'attrattività delle destinazioni turistiche e del tempo libero



Capofila Progetto PITEM M.I.T.O. Outdoor Off
visitpiemonte-dmo.org



Supporto nella realizzazione della guida alle buone pratiche
agate-territoires.fr



La guida è stata redatta da Áltisens con il contributo dei partner del progetto
altisens.com



Progetto grafico di Digital Wild
digital-wild.fr



Per stampare di Villi®
villiere.com

- settembre 2022 -

Crediti fotografici :

p1 - © AD04-Raoul Getraud
p3 - p5 - p8 - p10 - © Christian Martelet/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
p4 - © Max Coquard-Bestjobers | p7 - © Lumi Toma
p14 - p16 - p18 - p20 - p22 - p24 - p26 - p28 - p30 - p32- © AD04-Raoul Getraud
p12 - © Tristan Shu
p13 - © Christian Martelet/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
p14 - ©AD04-Teddy Verneuil | ©AD04-Raoul Getraud
p16 - © P. Smit/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme | ©AD04-Rogier Van Rijn
p18 - © JL. Rigaux/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme | © P. Jayet/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
p20 - © Y. Tisseyre/OTVA | © Christian Martelet/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
p22 - © Y. Tisseyre/OTVA | © Tristan Shu
p24 - © Carlos Ayesta | © Carlos Ayesta
p26 - ©AD04-Raoul Getraud | © Carlos Ayesta
p28 - © Remi Blomme | © Bertrand Bodin
p30 - © Paolo Libertini-Turismo Torino e Provincia | © JL. Rigaux/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
p32 - © Tristan Shu | © Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
p34 - ©AD04-Teddy Verneuil

#0 Premessa	.5
#1 Monografie	.8
#2 I 10 fattori chiave per il successo (per essere efficaci nel processo)	.13
#3 Perché organizzare e guidare un processo di sviluppo delle competenze per gli operatori turistici del vostro territorio?	.14
#4 Definire obiettivi condivisi (comuni e specifici in base ai vostri target)	.16
#5 Formalizzare un programma d'attività' appropriato (che tenga conto delle specificità dei vostri target)	.18
#6 Definire un costo obiettivo adeguato (per caratterizzare il progetto ma anche per assicurare i decisori)	.20
#7 Organizzare e pianificare con largo anticipo (per un processo fluido)	.22
#8 Scegliere fornitori di servizi professionali e multidisciplinari (per un'adesione forte e di successo)	.24
#9 Comunicare efficacemente (in modo da coinvolgere i vostri interlocutori!)	.26
#10 Facilitare l'adesione al programma e organizzare il percorso con precisione e flessibilità (adattando il «percorso agli operatori» e proponendo sessioni «ben» gestite)	.28
#11 Valorizzare la vostra iniziativa (così da replicarla con altri interlocutori)	.30
#12 Valutare il vostro percorso in modo continuo (per identificare le necessità di cambiamento e garantire la sostenibilità dell'azione)	.32
#13 Conclusioni	.34



L'avvio di un programma per migliorare le competenze degli operatori del turismo è un processo a lungo termine, poiché le varie fasi di riflessione, condivisione, preparazione, organizzazione e valutazione sono tutte ugualmente importanti. Se dovessimo scegliere un obiettivo principale, sarebbe quello di contribuire a una migliore corrispondenza tra l'offerta ricettiva e le aspettative dei mercati. In effetti, i fornitori di servizi e i decision maker dell'economia turistica hanno in comune la necessità di raccogliere la sfida di un mercato sempre più competitivo e di impegnarsi pienamente in azioni strategiche come il digitale, la qualità e la sostenibilità.

Lo sviluppo delle competenze è necessariamente trasversale poiché comprende, tra l'altro, il rapporto dinamico dell'impresa turistica con il mercato, la qualificazione dell'offerta e la presa in considerazione delle rinnovate evoluzioni della domanda. Questo riguarda in particolare sia i decision maker coinvolti nella gestione della «produzione» e del marketing, sia tutto il personale, nella condivisione della cultura aziendale e attraverso applicazioni tecniche specifiche, di cui l'accoglienza è la funzione principale. Ai decision maker che si occupano di turismo viene anche chiesto di comprendere meglio le problematiche e le caratteristiche dell'economia del tempo libero e del turismo nel loro territorio.

I tre obiettivi principali sono: ottimizzare la competitività, migliorare la conoscenza del mercato e favorire una cultura che dia la giusta importanza alle prestazioni del territorio. In definitiva, l'obiettivo prioritario è di migliorare l'attrattiva e la complementarietà di tutti i settori che costituiscono l'economia del tempo libero e del turismo del territorio di destinazione.

Lo sviluppo delle competenze corrisponde all'acquisizione di nuove abilità relative all'attività di un dipendente nel corso della sua carriera. In questo modo l'azienda può contare su dipendenti più efficienti che hanno la possibilità di fare carriera, beneficiando di un impatto immediato sui risultati dell'azienda stessa. A livello individuale, lo sviluppo delle competenze porta a un maggiore senso di fiducia, che si riflette nella motivazione e nel piacere del lavoro. Un programma di sviluppo delle competenze è soprattutto uno sforzo collettivo: incoraggia la condivisione delle esperienze per creare una dinamica positiva in tutto il team o addirittura in tutta l'azienda (che si tratti di un'attività ricettiva, di ristorazione o di svago). Infine, lo sviluppo delle competenze non si ottiene solo durante una sessione di formazione, ma ogni giorno attraverso la trasmissione di conoscenze e la condivisione di esperienze professionali.

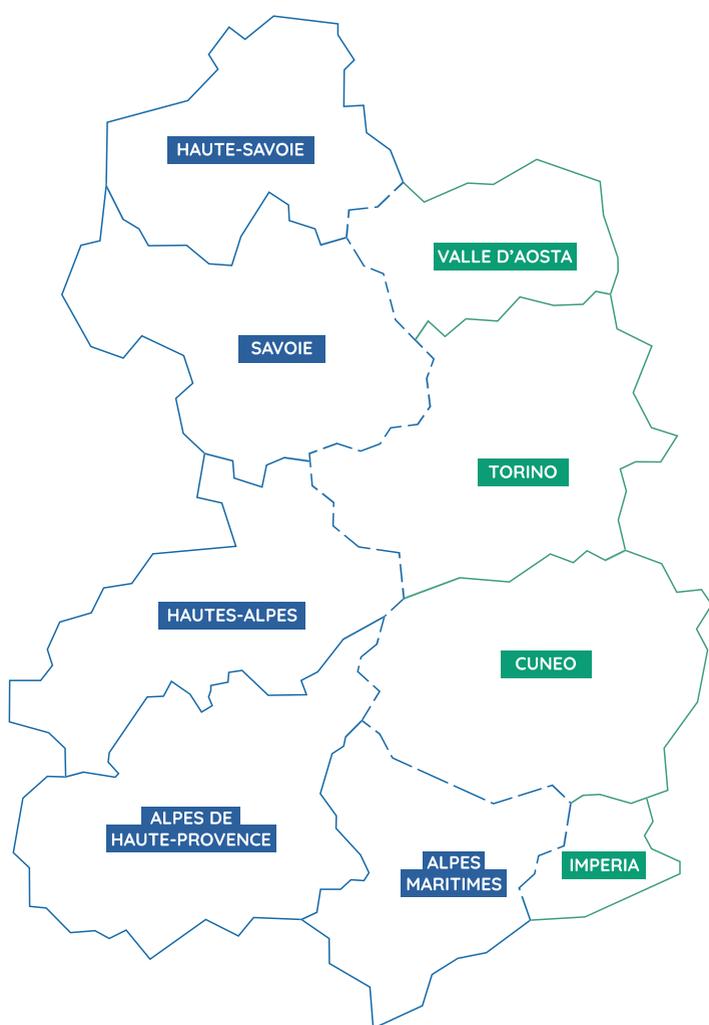
Si tratta anche di sostenere le aziende nella realizzazione dei loro progetti e di creare momenti di informazione, di feedback e, soprattutto, di scambio: le esperienze citate in questa guida suggeriscono di non trascurare questi momenti conviviali, fonte di condivisione e di networking.

Nel manuale troverete una serie di buone pratiche che vi consentiranno di preparare con fiducia il vostro percorso, di valorizzarlo, valutarlo e di superare alcune difficoltà. Soprattutto, fa il punto su ciò che funziona attraverso il feedback dei territori e degli attori che hanno implementato, in modo parziale o completo, il programma di sviluppo delle competenze organizzato nell'ambito del progetto semplice PITEM M.I.T.O. Outdoor Off.

Presentazione del programma PITEM M.I.T.O Outdoor.

Il Piano Integrato Tematico «Modelli Integrati per il turismo Outdoor» (PITEM M.I.T.O) è finanziato nell'ambito del programma europeo di cooperazione transfrontaliera Francia-Italia INTERREG V - ALCOTRA 2014-2020. Il suo obiettivo è creare un mercato turistico per gli sport all'aria aperta in una visione integrata del settore a livello macroregionale. Si tratta di una cooperazione transfrontaliera che coinvolge 10 partner:

- **Le regioni : Piemonte, Liguria, Valle d'Aosta, Provenza-Alpi-Costa Azzurra.**
- **I dipartimenti di : Alpes de Haute Provence, Alpes-Maritimes, Hautes-Alpes e Savoie.**
- **L'Agenzia regionale del turismo Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme e VisitPiemonte (l'agenzia regionale di promozione turistica e agroalimentare del Piemonte).**



Questa collaborazione nasce dalla strategia globale e mira a migliorare e armonizzare la qualificazione, la strutturazione, la messa in rete e la commercializzazione dell'offerta outdoor sul territorio transfrontaliero Alcotra. Nell'ambito del programma è compreso il progetto Offerta Integrata Outdoor-Qualità (Outdoor OFF) che, tra gli obiettivi, ha quello di coinvolgere le figure socio-professionali in un percorso progressivo al miglioramento della qualità dell'offerta, alla sua promozione e comunicazione.

Il PITEM M.I.T.O Outdoor coinvolge 5 regioni italiane e francesi che, insieme, intendono affrontare una sfida importante: creare un mercato turistico mondiale per le attività outdoor nell'area ALCOTRA. Dal punto di vista turistico, questo territorio, tra il massiccio del Monte Bianco e la Costa Azzurra, è costituito da numerose destinazioni, alcune delle quali molto famose. Vanta un patrimonio naturale e culturale eccezionale e una varietà di paesaggi difficile da trovare altrove. Le attività outdoor estive sono state sviluppate come parte di una diversificazione dinamica del turismo e meritano di essere rafforzate con l'apertura ai mercati europei. Infatti, rispetto al mercato degli sport invernali, le analisi condotte evidenziano un prodotto outdoor nella regione ALCOTRA ancora non sufficientemente strutturato, visibile e comprensibile per il pubblico.

La visione in 4 obiettivi:

- **Promuovere e valorizzare il patrimonio naturale, ambientale e culturale per sviluppare i flussi turistici legati alle varie forme di turismo all'aria aperta.**
- **Posizionare la macroregione come destinazione integrata per il turismo all'aria aperta, basata sulla mobilità sostenibile.**
- **Sviluppare prodotti innovativi per il turismo all'aria aperta in base alle esigenze della domanda.**
- **Integrare il sistema pubblico e privato promuovendo l'interoperabilità e l'intermodalità e favorendo processi di pianificazione e governance partecipata.**

In questo quadro, lo sviluppo delle competenze degli operatori turistici, propedeutico alla strutturazione di un prodotto turistico integrato e di qualità, mira a migliorare le competenze degli operatori turistici transfrontalieri nel settore outdoor. In relazione alle specificità delle diverse realtà territoriali, sono state organizzate azioni partecipative per coinvolgere i professionisti.

Queste azioni hanno permesso di individuare i loro bisogni, di stimolare la creazione di relazioni organizzative stabili in un sistema coordinato, di fornire assistenza e di migliorare le loro competenze in aree prioritarie per lo sviluppo e la qualificazione del prodotto: conoscenza dell'offerta e degli standard richiesti, presentazione dei marchi di qualità turistica esistenti e stimolo all'adesione, strumenti digitali, etc... I destinatari delle azioni sono stati, ovviamente, gli operatori del settore turistico: albergatori, ristoratori, guide e accompagnatori turistici, fornitori di servizi, agricoltori che gestiscono aziende agricole e vendita diretta, gestori di siti e itinerari turistici, organizzazioni di informazione, accoglienza e promozione turistica, ecc.

Per stimolare il loro coinvolgimento attivo, sono stati implementati metodi partecipativi come piattaforme digitali, focus group, conferenze-workshop e animazioni, al fine di rispondere il più possibile alle loro esigenze.

I territori inclusi nel progetto PITEM M.I.T.O Outdoor Off hanno lavorato in modo diverso sui contenuti e sul significato di un programma di sviluppo delle competenze, che deve logicamente essere adattato alle ambizioni e alle problematiche locali. Che si tratti di sviluppo del “turismo itinerante” o di qualità dell’offerta, i partner hanno puntato volontariamente sulle leve che consentono di avviare o proseguire le azioni e gli approcci già in essere. Ciò è avvenuto principalmente in uno spirito di collaborazione, tra entità il cui obiettivo primario era garantire la complementarietà delle azioni e la coerenza della programmazione. Sebbene la crisi sanitaria abbia avuto un impatto considerevole sull’organizzazione e sulle attività iniziali, gli obiettivi sono rimasti gli stessi: sensibilizzare gli operatori dell’offerta sui cambiamenti della domanda, fornire i metodi e gli strumenti necessari per migliorare l’attrattività e rafforzare il networking.

Nella regione Auvergne Rhône Alpes, una grande attenzione alla clientela itinerante.

La regione, che comprende la Savoie e l’Haute Savoie, si è rapidamente orientata verso la definizione di strumenti per adattarsi ai vincoli legati alla crisi sanitaria. Così, ha prima condotto uno studio di mercato, che le ha permesso di sviluppare azioni sotto forma di eventi (marzo 2022), un opuscolo tecnico e un video in motion design per gli operatori dell’offerta. È in preparazione anche un webinar conclusivo per continuare le discussioni e le riflessioni. Infine, i risultati dello studio vengono regolarmente citati in occasione di seminari che riuniscono i principali attori regionali della filiera. Va notato che questo approccio ha permesso di formulare suggerimenti ai prestatori di servizi, alle agenzie di viaggio e alle autorità locali affinché i nuovi prodotti turistici tengano conto delle aspettative del mercato.

Partner: Auvergne Rhône-Alpes tourisme.

Risultati: due fasi principali:

Una fase di studio delle aspettative della clientela e delle prospettive di sviluppo dei prodotti relativi al “turismo itinerante” su 5 mercati europei.

Una fase di analisi dei prodotti relativi al “turismo itinerante” attualmente commercializzati rispetto alle aspettative individuate. Questo lavoro ha permesso di formulare suggerimenti agli operatori economici, alle agenzie di viaggio e alle autorità locali per garantire che i nuovi prodotti legati al turismo itinerante tengano conto delle aspettative del mercato.

3 azioni principali sotto forma di un video in motion design, una conferenza ibrida (in presenza e online) e un opuscolo tecnico.

Per ulteriori informazioni (contatti):

Thomas Ducloutrier

t.ducloutrier@auvergnerhonealpes-tourisme.com

In Piemonte, le azioni si sono concentrate sul trekking e sul cicloturismo. L'idea originale su cui è stato costruito il percorso "Co-progettare l'offerta turistica outdoor. Fare squadra per uno sviluppo condiviso del turismo bike e trekking" prevede di affiancare al processo di apprendimento una dimensione e cura specifica agli aspetti e alle dinamiche del far squadra in modo che possa diventare prodromico a un reale sviluppo degli obiettivi dichiarati. Poiché tale dinamica rimane ancora una sfida, soprattutto nelle organizzazioni segmentate del settore del turismo (a causa dell'eterogeneità delle imprese, della loro configurazione ricorrente in cluster di categoria, della costruzione dei rapporti tra categoria e dei legami manageriali debili), la capacità di intendersi e operare come parte integrante di un sistema rimane fondamentale, e va al di là della semplice proposta di prodotti. Se, da un lato, i partecipanti al percorso risultano arricchiti di nuove conoscenze sullo sviluppo del prodotto bike e trekking, dall'altro è stata messa in evidenza la capacità di stabilire obiettivi comuni e di riconoscere i ruoli specifici che ciascuno può coprire nel sistema valorizzando, al contempo, la capacità di potersi spendere come squadra.

Pertanto, il territorio ha dapprima svolto una fase di studio, organizzando workshop per presentare il percorso e comprendere meglio le aspettative e le esigenze degli operatori della filiera. Sono stati quindi selezionati due settori prioritari (trekking e cicloturismo) per proporre un programma mirato e dedicato. A causa della crisi sanitaria, la maggior parte degli incontri si è svolta sotto forma di webinar case histories sui cinque temi che hanno caratterizzato il programma (vedi sotto).

Partner: VisitPiemonte / Destination Marketing Organization, in collaborazione con Regione Piemonte, Turismo Torino e Provincia, ATL del Cuneese ed Ente Turismo Langhe Monferrato Roero.

Risultati: l'orientamento generale era quello di co-progettare l'offerta di turismo all'aria aperta e di collaborare allo sviluppo condiviso del turismo in bicicletta e a piedi. Sono stati organizzati workshop partecipativi e sessioni di sensibilizzazione per ogni territorio (Torino e Cuneese), 33 i relatori coinvolti, 290 iscritti, 25 webinar, 4 case histories presentate, 2 educational sui territori benchmark, 3 workshop nell'ambito dei PITEM@OutdoorOFFLab.

Maggiori informazioni (contatti):

Alessandra Tasso, marketing e promozione internazionale, VisitPiemonte,

alessandra.tasso@visitpiemonte-dmo.org

Fabrizio Napoli, marketing e promozione internazionale, VisitPiemonte,

fabrizio.napoli@visitpiemonte-dmo.org

In Savoia, 5 territori che mirano alla completa attuazione del programma. Il Dipartimento è stato precursore nel condurre un processo di sviluppo delle competenze in un primo territorio «test», che ha permesso di individuare cinque temi comuni: la destinazione, la conoscenza dei clienti e dei mercati, i principi di marketing, la comunicazione e la gestione della destinazione. Cinque territori si sono poi offerti di sviluppare e adattare i temi in base sia alle aspettative dei soggetti coinvolti nell'offerta, sia alle strategie territoriali. Così, durante i workshop partecipativi, il territorio dell'Arlysère si è concentrato in particolare, sul ruolo delle seconde case nella promozione del territorio e del turismo lento, proprio come il Pays d'Aiguebelette che ha volontariamente focalizzato gli scambi sul problema legato all'eccesso di visite. Nel Coeur de Savoie sono stati programmati dei workshop incentrati sull'opportunità di diventare ambasciatori del territorio, per rispondere all'ambizione strategica di rendere le persone coinvolte nell'offerta veri e propri relatori di accoglienza e informazione. Nella Maurienne-Galibier e nella Haute Maurienne Vanoise, il tema della transizione ecologica è stato ritenuto prioritario.

Partner: Dipartimento della Savoia.

Delegato: Agence Alpine des Territoires con il sostegno di OT73 Savoie Mont Blanc.

Risultati: organizzazione di 5 piani di sviluppo delle competenze (diagnosi dei bisogni, stesura dei piani), realizzazione di 32 azioni di sensibilizzazione e formazione nei 5 territori e creazione di uno strumento educativo sul concetto di customer journey.

Per ulteriori informazioni (contatti):

Edwige Dessemond, responsabile del dipartimento Turismo e territori

edwige.dessemond@savoie.fr

Michel Dietlin, Direttore del Dipartimento di Sviluppo Turistico di AGATE

michel.dietlin@agate-territoires.fr

Eric Lemaire, responsabile della professionalizzazione dell'OT73 Savoie Mont-Blanc

e.lemaire@ot73smb.fr

In Liguria, il prisma della Carta Europea del Turismo Sostenibile. Il Parco Naturale Regionale delle Alpi Liguri ha istituito e guidato un comitato direttivo che riunisce i suoi amministratori e imprenditori per promuovere, inizialmente, una visione e un'ambizione condivisa chiamata «Un'Alta terra di frontiera vista mare». Questo approccio ha permesso di creare una rete di competenze pubbliche e private che promuovono un linguaggio tecnico comune (e in particolare il marketing turistico) e l'importanza strategica del networking (sia locale sia regionale, ma anche internazionale). 27 incontri partecipativi (12 in presenza e 15 a distanza) e una continua attività di ascolto sul territorio con operatori turistici, associazioni e anche amministratori. Sono state realizzate 58 azioni, tra cui la formazione degli operatori da parte del PNRAL stesso.

Partner: Regione Liguria.

Delegato: Parco Alpi Liguri e Agenzia Regionale per la promozione «In Liguria».

Risultati: realizzazione di 58 azioni che integrano il processo di aumento delle competenze degli operatori turistici.

Per ulteriori informazioni (contatti):

Roberta Glorio, Funzionaria responsabile dei progetti comunitari del Parco Naturale Regionale delle Alpi Liguri e Funzionaria della Regione Liguria - Vice direzione generale agricoltura, risorse naturali, aree protette e marketing territoriale

roberta.glorio@regione.liguria.it

Lara Melucci, funzionario della Regione Liguria - Settore Professioni, Progetti e Imprese del Turismo

lara.melucci@regione.liguria.it

Luigi Barlocco, responsabile dei progetti comunitari e del reparto finanziario Agenzia «in Liguria»

l.barlocco@agenziainliguria.it

Nelle Alpes de Haute Provence e Hautes Alpes, l'ambizione è di concentrarsi sul marchio «Qualité Tourisme». Il territorio ha integrato questo approccio alla qualità nel cuore del processo di sviluppo delle competenze, ritenendo che il suo contenuto risponda perfettamente ai requisiti di un'esperienza efficiente del cliente. Pertanto, i pre-audit di qualità e i relativi sistemi di riferimento hanno permesso di identificare e specificare le esigenze per offrire un supporto personalizzato. È stata organizzata una fase di sensibilizzazione, limitandosi volontariamente ai fornitori di servizi legati alla nascita di un nuovo prodotto escursionistico transfrontaliero, ovvero «La Routo», che riprende in parte il sentiero escursionistico di lunga percorrenza n. 69. È stato offerto anche un supporto sotto forma di coaching personalizzato, in particolare sull'approccio digitale alla promozione dell'offerta.

Partner: Regione Provenza-Alpi-Costa-Azzurra et Agence de développement touristique des Alpes-de-Haute-Provence.

Delegato: Camera di commercio e industria della regione Provenza-Alpi-Costa Azzurra. •

Risultati: sessione di sensibilizzazione e supporto agli operatori socio-professionali nell'ambito del marchio «Qualité Tourisme» e sul prodotto itinerario «La Routo».

Per ulteriori informazioni (contatti):

Joanne Musset, responsabile del progetto presso la Regione Provenza-Alpi-Costa
jmusset@maregionsud.fr

Laure Nervi, responsabile progetti europei presso la CCI Provenza-Alpi-Costa Azzurra
laure.nervi@paca.cci.fr

Florence Viti-Bertin, vicedirettrice dell'Agenzia di sviluppo turistico Alpes-de-Haute-Provence
florence.viti@ad04.fr

In Valle d'Aosta è stata condotta un'indagine per affinare le proposte di sviluppo delle competenze degli operatori dell'offerta. Nel febbraio 2022 è stata organizzata un'indagine sulla clientela turistica valdostana per precisare le aspettative della domanda e quindi affinare il lavoro sulle sessioni di formazione del personale addetto all'accoglienza e alla commercializzazione dell'offerta, in particolare per quanto riguarda la ristorazione e la ricettività. Seguendo l'esempio del territorio del Cœur de Savoie, uno degli obiettivi è anche quello di rafforzare la funzione di ambasciatori dell'offerta, al fine di migliorare la conoscenza e la coerenza dell'offerta. Il percorso formativo sarà programmato a breve.

Delegato: Regione autonoma Valle d'Aosta.

Risultati: indagine sui turisti tra ottobre 2021 e aprile 2022.

Maggiori informazioni (contatti):

Deborah Lettry, responsabile della promozione e dello sviluppo del settore turistico della Valle d'Aosta

d.lettry@regione.vda.it



10 FATTORI CHIAVE DEL SUCCESSO

per essere efficaci nel processo

- 1. Coinvolgere i decision maker fin dall'inizio delle riflessioni,**
in modo che siano coinvolti negli obiettivi e nelle aspettative di risultato.
- 2. Adattarsi alla disponibilità dei propri interlocutori (gli operatori)**
per garantire che gli incontri si svolgano secondo le aspettative.
- 3. Valutare la necessità di risorse umane**
per garantire la fattibilità del programma.
- 4. Concentrarsi sui settori prioritari**
per sostenere gli attori maggiormente coinvolti nell'attrattività territoriale.
- 5. Utilizzare la strategia territoriale (se esiste!)**
per affinare la programmazione e contribuire all'attuazione strategica.
- 6. Non sottovalutare la necessità di reclutare i fornitori di servizi**
per garantire la massima versatilità delle competenze richieste.
- 7. Considerare il processo di sviluppo delle competenze come una leva**
per rafforzare la rete degli operatori nella vostra zona.
- 8. Non esitare a innovare il modo in cui vengono gestite le sessioni**
per raggiungere il duplice obiettivo di un maggior interesse e di una più grande partecipazione.
- 9. Indirizzare e non limitare gli sforzi di comunicazione**
per garantire che il percorso sia promosso nel modo più ampio possibile.
- 10. Valutare continuamente il proprio percorso**
per migliorarne l'attuazione e, se necessario, riadattarlo.

PERCHÉ ORGANIZZARE E GUIDARE UN PROCESSO DI SVILUPPO DELLE COMPETENZE PER GLI OPERATORI TURISTICI DEL VOSTRO TERRITORIO?

Il problema

La stragrande maggioranza delle destinazioni turistiche è ancora organizzata in compartimenti stagni. Questa configurazione non favorisce certo gli scambi e la formalizzazione di una vera visione d'insieme. Tuttavia, si tratta di un'ambizione comune e condivisa che condiziona, in toto o in parte, l'attrattiva di una destinazione. Ci sono molti esempi di territori in cui gli operatori non si conoscono (o si conoscono solo in misura limitata) e in cui l'impegno delle risorse (soprattutto umane) degli uffici turistici non consente di specificare, condurre e organizzare un programma dedicato alla sensibilizzazione e alla formazione.



L'interesse



Una destinazione, a prescindere dall'estensione del suo perimetro, è il risultato delle dinamiche degli attori socio-economici che la compongono. Se questo si rivela prima di tutto dalle competenze specifiche e insite in ogni settore (know-how), è sempre più condizionato dal "saper essere" che comporta la capacità di dimostrarsi performanti su una varietà di argomenti, a volte lontani dagli interessi primari degli operatori. L'obiettivo di un percorso di sviluppo delle competenze non è imparare il mestiere, ma essere più efficaci nel proporre un'offerta attraente che soddisfi le esigenze del mercato e utilizzi i metodi e gli strumenti più appropriati.

Gli obiettivi

L'obiettivo principale di un programma di sviluppo delle competenze è quello di creare reti di partner attraverso sessioni di scambio e sensibilizzazione specificamente dedicate. L'opportunità di «trasmettere messaggi» è forte per mobilitare e coinvolgere i partner nella strutturazione e nel consolidamento dell'offerta. Significa rafforzare i legami per rendere i settori più dinamici, ma anche contribuire a una visione e a un'ambizione condivise, in linea con la strategia turistica territoriale. Significa anche comprendere meglio le specificità dell'ecosistema turistico e le caratteristiche della domanda attraverso una migliore conoscenza della clientela.

I mezzi per raggiungere questo obiettivo

- Scambio regolare con gli operatori del turismo.
- Contatti costanti con gli uffici turistici che hanno un filo diretto con gli operatori economici.
- Chiedere l'opinione dei rappresentanti politici locali sull'impegno che un tale approccio richiede e creare un collegamento con i piani regolatori territoriali.

Buone pratiche e «astuzie»

- Dimostrare con l'esempio l'interesse del percorso (non esitate a chiedere testimonianze di territori già coinvolti).
- Agire in modo molto pragmatico, stabilendo collegamenti con la strategia turistica territoriale e occupandosi del «come».
- Sfruttare la conoscenza dei profili e delle aspettative degli operatori aggregati dagli Uffici del Turismo.



Testimonianze

Per noi il programma di sviluppo delle competenze è un'opportunità per applicare forti principi strategici all'accoglienza nel turismo. Il nostro desiderio è infatti quello di far diventare gli attori dell'offerta i più importanti ambasciatori del nostro territorio: sono i primi a contatto con la clientela e sono i più adatti a fornire informazioni sulle offerte e sugli eventi. Per questo, sono portati a valorizzare il Coeur de Savoie attraverso una conoscenza specifica i cui principi saranno proposti durante le sessioni di sensibilizzazione (in particolare sul turismo dolce). L'approccio consente di proporre l'intero programma di aumento delle competenze, comprese le azioni prioritarie relative al marketing, all'enoturismo e alla conoscenza del territorio. È anche un'opportunità per trasmettere messaggi sul futuro.



Pauline Montpied

Responsabile dello sviluppo turistico dell'Ufficio del turismo e del tempo libero di Coeur de Savoie

Eleonora Girodo

Responsabile della valorizzazione e promozione della Valle di Susa, dello sviluppo dei prodotti turistici, del marketing territoriale e del coordinamento delle reti di imprese turistiche - DMO ValSusa Turismo dell'Unione Montana Valle Susa



L'organizzazione e l'animazione di un percorso di costruzione delle competenze è una grande opportunità per gli attori della filiera turistica per sviluppare le proprie conoscenze tecniche e professionali, con la possibilità di valorizzare esperienze di successo o insuccesso nonché di condividere metodi di lavoro efficienti. Questi scambi sono molto importanti anche per il futuro del turismo nella nostra regione, che sta portando avanti una riflessione sulla propria strategia turistica. Questo vale in particolare per le metodologie da mettere in atto per il nostro progetto relativo alla Via Francigena e allo Slowtourism. Si tratta di un esercizio virtuoso di collaborazione che ha iniziato a produrre risultati positivi, grazie soprattutto al forte coinvolgimento dei partner.

DEFINIRE OBIETTIVI CONDIVISI

(comuni e specifici in base ai vostri target)

Il problema

Anche se negli ultimi dieci anni si sono registrate alcune evoluzioni, la stragrande maggioranza dei programmi di sviluppo delle competenze è proposta su una scala geografica che non può tenere conto in modo specifico delle caratteristiche della destinazione. Il rischio è quindi quello di limitarsi a essere generici, o addirittura a una certa mancanza di profondità e concretezza per i fornitori di servizi e i decision maker politici che sono i primi destinatari. Questo può avere un impatto duraturo sulla loro mobilitazione e influire sulle dinamiche necessarie di un programma che deve essere adattato ai loro problemi definendo obiettivi condivisi..



L'interesse



La definizione di obiettivi condivisi durante la fase di studio preparatoria di un programma garantisce la piena coerenza tra la definizione iniziale dei problemi e le risposte da fornire durante le sessioni di scambio e aggiornamento. Si tratta di un passaggio essenziale per una programmazione di successo che, inoltre, consentirà di valorizzare le esperienze locali (di successo o meno) e quindi di rispondere alla domanda di concretezza da parte degli stakeholder turistici. Questo requisito si applica sia al contenuto delle sessioni proposte sia al modo in cui vengono affrontati i metodi, gli strumenti e il feedback.

Gli obiettivi

La fase di studio permette di personalizzare e adattare il percorso di formazione alla visione e alla strategia del territorio (se definite chiaramente), ed è fondamentale anche per creare un programma basato sulle reali esigenze degli operatori. Così facendo, diventeranno loro stessi i migliori ambasciatori di un percorso che deve garantire un equilibrio tra trasversalità e specificità.

I mezzi per raggiungere questo obiettivo

- Identificare i responsabili dei settori per garantire la mobilitazione dei soggetti più motivati.
- Impegnarsi nella consultazione (nel senso più ampio del termine) per garantire che l'approccio sia intersettoriale e specificare gli obiettivi (essere in grado di rispondere al perché prima che al come).
- Formalizzare i propri obiettivi in termini semplici e comprensibili per essere attraenti e non deludere.
- Condividere questi obiettivi con i decision maker politici motivando le proprie proposte con dati locali e mettendole in prospettiva con le tendenze dei mercati di riferimento.

Buone pratiche e «astuzie»

- Prendersi il tempo necessario per definire gli obiettivi, poiché questi determineranno il contenuto e il significato del programma.
- Organizzare e condurre momenti di scambio conviviale come pretesto per trasmettere messaggi e raccogliere idee.

“ “ Testimonianza

Dal 2020, il nostro territorio è coinvolto in un processo di prospettiva territoriale chiamato «Eccho 2030». Questo processo riunisce un gruppo di esperti, rappresentanti politici, operatori locali e residenti, tutti in grado di avanzare proposte. L'obiettivo è lavorare insieme su un modello economico di transizione e agire sulle giuste leve. Tra queste, il processo di sviluppo delle competenze organizzato e guidato dall'Ufficio Intercomunale del Turismo sarà centrale nella misura in cui mobiliterà gli operatori economici che rappresentano quasi l'87% della ricchezza catturata. Le sfide della transizione e della diversificazione economica sono quindi fondamentali in vista dei rischi, soprattutto climatici. E l'aumento delle competenze contribuirà anche a guidare un approccio collettivo volto a raggiungere obiettivi di sobrietà e di riduzione dell'impronta di carbonio del turismo.



Solène Raffort

Responsabile del turismo della Comunità dei Comuni dell'Alta Maurienne Vanoise

FORMALIZZARE UN PROGRAMMA D'ATTIVITA' APPROPRIATO

(che tenga conto delle specificità dei vostri target)

Il problema

La ricchezza e la varietà degli attori all'interno delle destinazioni outdoor alpine implica la necessità di fare delle scelte per quanto riguarda la formalizzazione di un programma d'azione legato allo sviluppo delle competenze. Questa operazione è fortemente condizionata dagli orientamenti strategici del territorio: se prima abbiamo accennato alla necessaria trasversalità dell'approccio programmatico, si può lavorare sia attraverso una serie di temi sia su un unico orientamento, con l'obiettivo primario di rispondere a problematiche e obiettivi condivisi. Questa formalizzazione non potrà certo soddisfare tutti gli operatori, ma avrà il merito di un aggiornamento generalizzato: significa raggiungere un equilibrio tra il comune e lo specifico.



L'interesse



L'adattamento del programma è la condizione sine qua non per migliorare l'attrattività e la qualità dell'offerta, ma anche per una certa mobilitazione degli operatori e dei decision maker politici. Sebbene il successo di un programma d'attività non possa necessariamente essere misurato dal numero di operatori che hanno seguito le sessioni di formazione, esso fornisce una forma di indicatore che consente di valutare la dinamica desiderata. Più alto è il livello di adattamento, più il territorio sarà in grado di fornire la coerenza necessaria alla sua attrattività.

Gli obiettivi

L'obiettivo è quello di rispondere alle problematiche precedentemente individuate proponendo azioni volte ad aumentare le competenze degli operatori coinvolti. Pur essendo specifica, la formazione deve essere organizzata in modo dinamico, cioè facendo evolvere i contenuti in base al suo sviluppo: pur non essendo un obbligo, questo rafforza l'adattamento agli sviluppi del mercato e a una domanda in costante cambiamento. E di conseguenza una certa forma di continuità del programma con gli attori del territorio di destinazione.

I mezzi per raggiungere questo obiettivo

- Avviare un confronto con gli enti interessati per una prima definizione della programmazione al fine di operare delle scelte (uno o più temi, priorità e variazioni, coerenza con i programmi esistenti nelle aree circostanti, ecc.)
- Considerare una prima forma di azione con gli operatori dell'offerta attraverso l'organizzazione e la conduzione di workshop e/o educational su temi prioritari (logica e prefigurazione della programmazione).
- Avere obiettivi realistici, cioè comprensibili sia per gli stakeholder sia per i rappresentanti politici.

Buone pratiche e «astuzie»

- Non sottovalutare il grado di precisione necessario nella definizione della programmazione per ingaggiare più facilmente i futuri stakeholder.
- Non esitare ad adattare la dinamica della programmazione (logica di sviluppo e priorità).

“ “ Testimonianza

Poiché la nostra attività è nuova e quindi in fase di sviluppo, la partecipazione ai workshop proposti nell'ambito del programma di sviluppo delle competenze rispondeva a due obiettivi principali, ovvero comprendere meglio gli argomenti e stimolare una riflessione direttamente collegata alla nostra offerta (e in particolare allo slowtourism), ma anche sviluppare la nostra rete. Poiché la nostra offerta si basa su partner che sono anche fruitori del territorio, è importante conoscerlo meglio e quindi essere più integrati nell'ecosistema degli operatori turistici. Essendo stati informati del percorso formativo dell'Ufficio del Turismo, stiamo esaminando attentamente i temi delle prossime sessioni e in particolare quelli che riguardano una migliore conoscenza dei clienti del Nord Europa.



Marion Coppel

Creatore di esperienze enoturistiche in Savoia e Alta Savoia

DEFINIRE UN COSTO OBIETTIVO ADEGUATO

(per caratterizzare il progetto ma anche per rassicurare i decisori)

Il problema

Se intraprendere un processo di sviluppo delle competenze è impegnativo in termini di definizione dei contenuti, lo è anche in termini di valutazione delle risorse e dei costi necessari per implementare le varie fasi. Si tratta necessariamente di un processo a lungo termine, che potrebbe essere poco compreso a causa del lungo tempo necessario per apprezzare i risultati visibili e tangibili. Anche se le azioni a brevissimo termine sono parte integrante del programma, i finanziatori come le autorità locali potrebbero essere frenati dai costi inerenti alla definizione e all'attuazione del programma, e in particolare alla mobilitazione delle risorse interne.



L'interesse



I decision maker politici apprezzano le proposte ben argomentate e quantificate. È quindi nell'interesse del programma lavorare su una proiezione economica dettagliata per evitare di tornare su una stima mal calibrata. Il livello di dettaglio consentirà quindi di prendere in considerazione tutti gli elementi necessari (risorse materiali e umane) e di valutarli, ma anche di adeguarli in base al sostegno finanziario disponibile. Infine, significa essere in grado di rispondere con precisione all'interesse di tali azioni o attività.

Gli obiettivi

Si tratta di definire il costo obiettivo più accurato possibile per discutere con i responsabili delle decisioni, ma anche per dare credibilità al percorso nel lungo periodo. Se le modifiche sono logicamente possibili (e persino auspicabili!) alla luce della dinamica di distribuzione, saranno più facili da giustificare. Il controllo del budget iniziale è un principio forte che deve essere rispettato. Così, il modello economico ampiamente proposto dai territori invita a considerare il principio secondo cui le sessioni di sensibilizzazione sono accessibili gratuitamente, contrariamente alle azioni di formazione (tenendo conto di un costo di accesso interessante per non essere fine a se stesso).

I mezzi per raggiungere questo obiettivo

- Elaborare un quadro sotto forma di tabella riassuntiva che includa, per ogni linea, le azioni previste e nelle colonne il costo stimato.
- Produrre una prima proiezione "provvisoria" e completarla man mano che si ricevono le proposte di finanziamento.
- Introdurre un possibile cofinanziamento per valutare più accuratamente il costo rimanente per l'autorità che deve sostenere i costi.

Buone pratiche e «astuzie»

- Consultare in anticipo ai potenziali fornitori di servizi al fine di poter perfezionare il budget.
- Non presentare il budget in modo troppo dettagliato, ma ridurlo al minimo per evitare di perdere i responsabili delle decisioni. Tuttavia, è necessario essere in grado di rispondere punto per punto a richieste specifiche.
- Non esitare a chiedere aiuto ai project manager di aree che hanno già organizzato un programma di sviluppo delle competenze, per adeguare il costo (anche se il confronto non è ragionevole!).
- Scambiare rapidamente delle idee con i decision maker politici per riadattare, eventualmente, l'impostazione globale.



Testimonianza

La questione del budget deve essere intesa sia in termini di equità dei prezzi sia di modello economico «sostenibile» per gli enti locali. Mentre le sessioni di sensibilizzazione sono generalmente gratuite per consentire un alto livello di mobilitazione, le attività di formazione devono rimanere accessibili nel senso che il prezzo non deve essere un ostacolo alla partecipazione. Inoltre, a seconda del profilo e del territorio, esistono molte sovvenzioni che possono essere utilizzate per ridurre i costi della formazione. E per gli enti locali, l'aumento delle competenze deve essere considerato un investimento nella misura in cui l'impatto sulla dinamica economica è forte e, soprattutto, sostenibile: al di là delle questioni legate esclusivamente alle ricadute e alla fiscalità, si tratta anche di rafforzare l'impegno degli operatori per migliorare l'attrattività complessiva dell'offerta.



Eric Lemaire

Responsabile della professionalizzazione presso OT73 Savoie Mont Blanc

ORGANIZZARE E PIANIFICARE CON LARGO ANTICIPO

(per un processo fluido)

Il problema

Un programma di sviluppo delle competenze può sembrare inizialmente complicato da organizzare: la definizione dello scopo del progetto, il numero e la scelta dei temi da includere, il livello di definizione dei contenuti, l'ingaggio dei partecipanti, la comunicazione con i destinatari o l'attuazione di una valutazione a intervalli regolari, sono tutte sequenze che devono essere anticipate per evitare problemi per il suo buon funzionamento. Poiché l'organizzazione coinvolge una varietà di attori, richiede anche un'ampia consultazione in modo che le parti interessate partecipino attivamente alla nascita, all'attuazione e al monitoraggio del processo.



L'interesse



È logico dire che l'organizzazione e la pianificazione sono imperative (come tutti gli approcci progettuali), ma il programma di sviluppo delle competenze deve rimanere dinamico, cioè è probabile che si evolva man mano che viene messo in atto: da una sessione possono emergere nuove aspettative e necessità che dovranno essere prese in considerazione e integrate in un tema nuovo o esistente.

Gli obiettivi

L'organizzazione porta chiarezza, la pianificazione genera visibilità, due obiettivi importanti che, al di là dei contenuti, condizionano il successo del percorso formativo. Poiché lo sviluppo delle competenze dipende in parte dall'intervento di professionisti, è necessario anticipare per garantire la loro disponibilità.

I mezzi per raggiungere questo obiettivo

- Fin dall'inizio, è necessario progettare sfruttando al massimo la collaborazione interna (con le vostre risorse) ed esterna (con un panel di attori di riferimento), cioè operare in modo collaborativo e interfunzionale.
- Dotarsi degli strumenti di pianificazione necessari (idealmente un foglio di calcolo o uno strumento dedicato alla gestione dei progetti).

Buone pratiche e «astuzie»

- Valutare il momento giusto per proporre e attuare il percorso di valorizzazione delle competenze, ossia tenere conto della temporalità del territorio (elezioni locali, studi territoriali, attuazione di piani regolatori, ecc.)
- Scegliere un'ambientazione attraente e luoghi funzionali per valorizzare il momento dello scambio.
- Condividi la tua esperienza con i territori
- Non esitare a chiedere aiuto ai responsabili di progetto nei territori che hanno già attuato un programma di sviluppo delle competenze per beneficiare di metodi e strumenti organizzativi.

“ “ Testimonianza

Nell'ambito della destinazione Valle d'Aosta, abbiamo pianificato uno studio sulla clientela per comprendere meglio le aspettative e le esigenze degli escursionisti e dei turisti. Sebbene non sia stato possibile organizzare attività di sensibilizzazione e formazione a seguito di questo processo, esso ci consentirà di indirizzare un programma su temi chiave, in particolare sul turismo locale. Che si tratti di albergatori, ristoratori o fornitori di attività, gli operatori si approprieranno dei risultati dell'indagine nel corso di una prossima sessione di presentazione, che ci permetterà anche di mobilitare i motori dell'economia turistica della nostra destinazione, la Valle d'Aosta, e di renderli così ambasciatori del territorio. ” ”



Deborah Lettry

Funzionario per la promozione e lo sviluppo del turismo della Regione autonoma Valle d'Aosta

SCEGLIERE FORNITORI DI SERVIZI PROFESSIONALI E MULTIDISCIPLINARI

(per un'adesione forte e di successo)

Il problema

La varietà di argomenti riguardanti l'economia turistica porta di fatto a un programma necessariamente diversificato, a meno che non si scelga un unico tema, condizionato da un forte orientamento strategico. Pertanto, l'esigenza delle tematiche è altrettanto vario e influisce sulla necessaria selezione dei relatori. Se la qualità e la professionalità offerte da questi ultimi sono una priorità, la versatilità ricercata può essere interessante per evitare un ingaggio multiplo, spesso macchinoso e dispendioso in termini di tempo. Tuttavia, questa versatilità non è comune e i fornitori di servizi che possono coprire più temi sono rari, a meno che non siano raggruppati in un unico consorzio.



L'interesse



La professionalità dei fornitori di servizi è uno dei principali fattori di successo dell'approccio. Poiché si rivolgono ad altri professionisti, devono fornire contenuti, metodi e strumenti di alta qualità. La natura operativa di queste proposte deve essere sufficientemente elevata da garantire un forte sostegno da parte degli attori. Quanto più versatile è il relatore, tanto maggiore sarà l'impatto dei messaggi grazie alla varietà e alla solidità dei consigli forniti.

Gli obiettivi

L'obiettivo è quello di essere attraenti proponendo una qualità e una diversità di temi che ampliaranno lo spettro di operatori da coinvolgere. La qualità dei servizi offerti è importante in quanto condiziona la mobilitazione, soprattutto nelle fasi successive del programma (i partecipanti sono formidabili influenzatori!). E la versatilità permette anche di ampliare i temi affrontati durante le sessioni, garantendo una certa trasversalità delle proposte, sebbene sia legittimo aspettarsi un contenuto molto specifico.

I mezzi per raggiungere questo obiettivo

- Elaborare un capitolato sufficientemente preciso per garantire un'elevata rappresentatività delle offerte di sensibilizzazione e formazione.
- Identificare i migliori canali di comunicazione per garantire che l'informazione sia la più ampia ed efficace possibile.
- Impostare un metodo chiaro e preciso per fare le scelte giuste e quindi discuterne facilmente.

Buone pratiche e «astuzie»

- Dedicare un po' di tempo all'analisi delle offerte per essere sicuri di fare la scelta giusta.
- Organizzare colloqui con i fornitori di servizi durante il processo di selezione per confermare le loro competenze ma anche, e soprattutto, per valutare il loro know-how.
- Anteporre il requisito della disponibilità alla «comodità» del fornitore.
- Sottolineare l'importanza delle dinamiche territoriali e la necessità di sviluppare le competenze.
- Vigilare sull'eccessiva versatilità, che maschererebbe la debolezza delle specificità previste.

Testimonianza

Se un programma ha successo innanzitutto per la rilevanza dei suoi contenuti, lo ha anche per la qualità della facilitazione: essendo rivolto principalmente a professionisti del settore, è necessario garantire un alto livello professionale e competenze all'avanguardia nella materia individuata. Da qui l'importanza, e talvolta la complessità, di reclutare relatori qualificati e professionali. A tal fine, un processo di selezione dei fornitori basato su ricerche di mercato risulta ottimale, in quanto consente una maggiore facilità di scelta. Nel caso del nostro programma, la scelta è stata dettata in particolare dalle molteplici competenze dei relatori e dalla loro esperienza professionale, in particolare dalla loro vicinanza al nostro pubblico di riferimento.



Thomas Ducloutrier

Responsabile di progetto per i programmi europei presso Auvergne Rhône-Alpes Tourisme

COMUNICARE EFFICACEMENTE

(in modo da coinvolgere i vostri interlocutori!)

Il problema

Far sapere è importante quanto lavorare sulla qualità dei contenuti. E i mezzi di comunicazione sono oggi così diversificati che potrebbe essere complesso fare le scelte migliori. A ciò si aggiunge la ridotta disponibilità dei destinatari delle attività in programma, soprattutto nei periodi di punta, che non rende facile l'organizzazione della comunicazione. Da qui l'importanza di conoscere (ancora una volta) le necessità dei territori (per i decision maker) e le dinamiche operative dei diversi settori (per gli operatori).



L'interesse



Si tratta di promuovere il percorso formativo presso gli attori che potrebbero decidere di partecipare in relazione al tema o ai temi scelti. La comunicazione deve quindi essere sufficientemente articolata da raggiungere questi target, in particolare gli operatori «testa di ponte» che sono generalmente i referenti del settore, e del territorio, e che fanno da tramite con altri soggetti.

Gli obiettivi

Gli aspetti principali della comunicazione sono due: l'attrattiva del contenuto e i mezzi di diffusione. Il primo è un vero e proprio lavoro, poiché il tono deve essere giusto e le informazioni sufficientemente motivate e precise: gli operatori apprezzano un tono diretto e una comunicazione puntuale. Il secondo è quello di sfruttare le competenze presenti all'interno degli Uffici del Turismo, in particolare gli specialisti di social network.

I mezzi per raggiungere questo obiettivo

- L'organizzazione di una campagna di mailing rimane un'azione efficace, soprattutto ai fini della comunicazione generale.
- Organizzare sessioni informative su obiettivi, contenuti, metodi e calendario è il modo più sicuro per comunicare con un gruppo ampio e variegato di operatori... ma è un impegno a rispettare i tempi.
- Coinvolgere gli Uffici del Turismo per la loro perfetta conoscenza del settore e come mezzi efficienti per la comunicazione.

Buone pratiche e «astuzie»

- Conoscere l'organizzazione degli operatori è una risorsa importante per comunicare con le persone «giuste».
- L'uso degli strumenti digitali deve essere considerato come un punto di partenza, ma non come un fine in sé.
- Una comunicazione mirata è sempre più efficace.
- L'utilizzo di una grafica e di un logo dedicati al progetto all'interno dei mezzi di comunicazione aumenta il valore e la credibilità dell'iniziativa.
- Organizzare una sessione informativa una volta completati l'organizzazione, l'ingaggio e la pianificazione.
- Chiedere ai relatori di venire a presentare personalmente il contenuto del loro servizio: gli operatori apprezzano sempre il fatto di essere considerati da altri professionisti.

“ Testimonianza



Vincent Migliacci

Responsabile della promozione e dello sviluppo turistico dell'agglomerato dell'Arlyère.

La comunicazione con gli operatori socio-professionali è un aspetto importante per il successo del percorso. Richiede una reale complementarità tra le autorità locali e gli uffici turistici. Questi ultimi hanno una conoscenza approfondita delle forze trainanti dell'economia turistica e sono in prima linea per organizzare e condurre la comunicazione dedicata, il più delle volte sotto forma di newsletter stagionali o organizzando workshop. Le informazioni vengono date anche su siti internet specifici, che consentono di approfondire i contenuti, gli obiettivi e la pianificazione delle sessioni. Infine, da non sottovalutare, sono i comunicati stampa sui media locali che forniscono informazioni relative alla programmazione e l'inevitabile passaparola.

”

FACILITARE L'ADESIONE AL PROGRAMMA E ORGANIZZARE IL PERCORSO CON PRECISIONE E FLESSIBILITA'

(adattando il «percorso agli operatori» e offrendo sessioni «ben» gestite)

Il problema

Gli operatori hanno spesso una disponibilità limitata ed è importante facilitare l'accesso al programma adattando le date e gli orari in base alle loro esigenze. Ad esempio, un ristoratore non avrà gli stessi vincoli di un albergatore o di una guida montana. Inoltre, molti fattori interni o esterni possono sconvolgere il programma, come nel caso della crisi sanitaria, non solo in termini di pianificazione ma anche di metodi e contenuti. È richiesta una certa agilità, in particolare adattando le proposte iniziali.



L'interesse



Conoscere i tempi di lavoro degli operatori e offrire loro sessioni con orari e date adeguate è garanzia di una presenza potenzialmente forte. Significa facilitare l'adesione (le prime reazioni dei soggetti invitati sono generalmente quelle di dichiarare di non avere il tempo o la disponibilità necessari) sia fornendo informazioni chiare e dirette (vedi sezione precedente), sia valorizzando i contenuti con l'utilizzo di parole chiave selezionate e orientate all'«operatività». Significa anche rivedere le modalità organizzative in base al contesto, come la maggior parte dei territori ha dimostrato riprogrammando le sessioni o proponendole a distanza: anche se questo rende più complesse le modalità immaginate all'inizio, è diventato un imperativo se non si vuole rallentare lo slancio necessario alla diffusione delle azioni di sensibilizzazione e formazione.

Gli obiettivi

Adattarsi sia ai ritmi degli operatori (controllabile, grazie a una buona conoscenza dei settori), sia al contesto «impattante» (incontrollabile, salute, tempo, assenza di un relatore). Naturalmente una sessione può essere rimandata anche con grande anticipo: in questo caso, una buona gestione della comunicazione è fondamentale.

I mezzi per raggiungere questo obiettivo

- Adattare il contenuto delle sessioni in base alle tipologie organizzative (in presenza, a distanza o miste).
- Scegliere orari e periodi adatti.

Buone pratiche e «astuzie»

- Garantire la massima affidabilità tecnica in caso di organizzazione remota per non essere colti di sorpresa: testare più volte gli strumenti e i sistemi audio e video.
- Evitare l'uso di termini vaghi o troppo complessi nei materiali di supporto: gli stakeholders si attengono a contenuti semplici e diretti.
- Privilegiare il più possibile le sessioni in presenza: gli operatori spesso non sono abituati a trascorrere del tempo in videoconferenza.
- Valutare il dinamismo dei relatori, perché al di là dei contenuti, l'animazione delle sessioni è fondamentale!

Testimonianza

Il mio desiderio di partecipare al programma di sviluppo delle competenze organizzato da VisitPiemonte era dettato prima di tutto dal voler scambiare idee e conoscere altri operatori del turismo, in particolare gli operatori turistici. Il networking è sempre il tallone d'Achille nella strutturazione delle destinazioni turistiche. Ho cercato anche la trasversalità che è necessaria nel nostro settore e per questo ho apprezzato molto il tempo dedicato a ciascuno. È prezioso e motivante ascoltare referenti territoriali, tecnici e altri operatori trattare argomenti che ti riguardano direttamente: spesso la volontà di collaborare non è spontanea, ma è necessario creare relazioni forti per sviluppare insieme la nostra destinazione. E anche se la maggior parte della formazione si è svolta a distanza, si è dimostrato un vantaggio perché ha facilitato le conoscenze. Infine, gli strumenti e le idee presentati durante gli incontri si sono rivelati importanti fonti di informazione.



Ettore Bartocetti
Imprenditore di Ivrea Design e EnjoyCavanese.

VALORIZZARE LA VOSTRA INIZIATIVA

(così da replicarla con altri interlocutori)

Il problema

Lo slancio nella partecipazione può svanire rapidamente dopo le prime azioni di comunicazione e le prime sessioni. Si tratta di una preoccupazione che va tenuta presente per tutto il percorso, soprattutto in considerazione della sua temporaneità, che spesso è di diversi mesi o anni. Se l'avvio è importante, il successo del programma dipende anche da una comunicazione regolare e mirata.



L'interesse



Una volta organizzati i primi incontri, è interessante promuovere quanto già fatto, comunicando i punti di forza attraverso una newsletter dedicata o integrandole in una comunicazione più ampia. Le testimonianze di operatori o di decision makers che hanno seguito, in tutto o in parte, le azioni sono, a questo proposito, un vero valore aggiunto. Quando l'approccio è cofinanziato, la promozione è rivolta anche agli enti che hanno partecipato al finanziamento.

Gli obiettivi

Questa promozione mira ad attirare altri operatori che potrebbero essere esitanti o che non sono ancora stati informati del contenuto del programma proposto. Significa anche essere in grado di aggiornare regolarmente i decision maker, presentando i dati relativi all'affluenza e alla soddisfazione degli operatori economici. Infine, significa dimostrare con l'azione che il territorio non si preoccupa solo dei soggetti che compongono le dinamiche dell'economia turistica, ma mostra anche una forma di «modernità» sollecitando le migliori competenze al servizio delle dinamiche territoriali.

I mezzi per raggiungere questo obiettivo

- Anticipare la comunicazione durante i primi incontri.
- Attrezzarsi per raccogliere potenziali testimonianze (audio e video).
- Comunicare ampiamente sui media locali e sui canali specializzati.

Buone pratiche e «astuzie»

- Sollecitare gli operatori a testimoniare la validità del percorso formativo.
- L'integrazione di un logo nei mezzi di comunicazione aumenta il valore e la credibilità dell'approccio (§ Comunicare con giudizio).
- Chiedere di intervenire nelle assemblee deliberative che trattano di questa tematica (aumento delle competenze nello stesso territorio e settore) per fornire aggiornamenti regolari.

“” Testimonianza

La motivazione che mi ha spinto a partecipare al programma di sviluppo delle competenze organizzato da VisitPiemonte è stata innanzitutto quella di completare le mie conoscenze attraverso lo scambio con relatori esperti nel loro settore. Questi scambi sono stati molto proficui e stimolanti, soprattutto per la qualità dei relatori. E anche se i webinar non hanno facilitato il contatto con altri operatori del mio settore, il valore del programma si è tradotto concretamente nella fattibilità di un progetto con un amico, creando una associazione sportiva dilettantistica con l'obiettivo di far conoscere il nostro territorio a escursionisti e ciclisti.



Ferruccio Cavallone

Guida cicloturistica e naturalistica della provincia di Torino

VALUTARE IL VOSTRO PERCORSO IN MODO CONTINUO

(per identificare le necessità di cambiamento e garantire la sostenibilità dell'azione)

Il problema

Sebbene la programmazione sia necessariamente organizzata in anticipo (§ pianificare in anticipo), deve anche essere agile in modo da poter essere potenzialmente riorientata. Ciò può riguardare sia il contenuto (eliminazione di un tema ritenuto poco rilevante o, al contrario, programmazione aggiuntiva) sia la forma (duplicazione di una sessione perfettamente riuscita o, al contrario, riqualificazione a seguito di un malfunzionamento tecnico o di una sessione considerata troppo debole per essere mantenuta).



L'interesse



Ogni progresso è reale solo se può essere misurato. Il programma di sviluppo delle competenze è di per sé un approccio al progresso. La valutazione permette di qualificare i contenuti valutando alcuni obiettivi definiti in precedenza, ma anche di riadattare potenzialmente le azioni future. È necessario quantificare e qualificare questa esigenza.

Gli obiettivi

Si tratta di valutare, attraverso indicatori, se gli obiettivi iniziali sono stati raggiunti, per convalidare o invalidare il successo del processo. Significa anche avere un argomento credibile per proporre cambiamenti, ma anche per rendere sostenibili le azioni di sensibilizzazione e formazione.

I mezzi per raggiungere questo obiettivo

- Scegliere indicatori i cui dati di valutazione siano semplici e facili da reperire.
- Integrare questo processo di valutazione nell'approccio complessivo (cioè non farlo una volta completate tutte le azioni).

Buone pratiche e «astuzie»

- Utilizzare indicatori «ovvi» come riunioni in presenza o il feedback «a caldo» dei partecipanti.
- Proporre un sondaggio di soddisfazione qualche giorno dopo le sessioni per completare il feedback «a caldo».
- Includere questi indicatori nella valutazione del proprio percorso.

“ “ Testimonianza

Il nostro approccio, per il periodo 2021 al 2025 con l'individuazione della strategia «Un'Alta terra di frontiera vista mare», avrà un momento importante il prossimo dicembre in Parlamento Europeo con l'assegnazione della Carta Europea del Turismo Sostenibile da parte di Europarc Federation. Ciò non sarebbe stato possibile senza un'attenzione particolare alla valutazione continua del processo di sviluppo delle competenze. E anche se la dinamica a volte può essere rallentata dal passaggio obbligato di validazione da parte dei vari livelli amministrativo, tecnico e politico, essa è reale e anche verificabile sul campo: operatori della stessa valle che non comunicavano tra loro ora si organizzano e lavorano a progetti comuni, rafforzando il dialogo tra operatori e amministratori.



Roberta Glorio

Funzionaria responsabile dei progetti comunitari del Parco Naturale Regionale delle Alpi Liguri e Funzionaria della Regione Liguria - Vice direzione generale agricoltura, risorse naturali, aree protette e marketing territoriale

Una leva formidabile per lo sviluppo economico dei territori. Le numerose testimonianze che abbiamo potuto raccogliere hanno tutte un elemento in comune: l'affermazione di un impatto significativo osservato (o auspicato) sullo sviluppo turistico territoriale. Innanzitutto, è necessario formalizzare una visione e un'ambizione che guideranno, in varia misura, il contenuto del programma. Ci sono poi le conseguenze sulla messa in rete degli operatori che permette, attraverso lo scambio e l'interconoscenza, una migliore complementarietà delle offerte: la versatilità delle competenze partecipa attivamente ai meccanismi di sviluppo territoriale, creando legami tra settori di attività spesso compartimentati. Infine, è il progressivo miglioramento di un marketing più globale attraverso una maggiore visibilità e un aumento delle prestazioni sui canali di distribuzione. Non dimentichiamo di considerare i benefici diretti e indiretti del percorso di formazione: se questa prestazione è logicamente ricercata dagli operatori, lo è anche indirettamente dai decision makers, che in questo modo sfrutteranno al meglio il gettito fiscale generato (in particolare la tassa di soggiorno).

Si tratta di un processo impegnativo in termini di preparazione, organizzazione e consultazione. Se dovessimo mantenere un altro punto in comune, sarebbe quello di confermare che l'impegno in un processo di crescita delle competenze richiede tempo. Come abbiamo visto, le risorse umane associate alle diverse fasi del programma devono essere considerate con attenzione. Ciò richiede anche un chiarimento del ruolo di ogni stakeholder, in particolare tra le autorità di sostegno e gli enti di promozione: sebbene le rispettive funzioni possano essere diverse da un territorio all'altro, l'obiettivo primario rimane quello di offrire una programmazione attraente (e quindi altamente operativa e mirata) e di comunicare in modo capillare per raggiungere il massimo numero di operatori.

Sostenere l'approccio. Le attività di sensibilizzazione e formazione sono logicamente offerte in un determinato periodo di tempo e molto spesso gli operatori chiedono con forza di continuare il programma. Ciò riflette la necessità di sviluppare le competenze nel corso della propria carriera, alla luce dei numerosi cambiamenti del mercato e degli strumenti (in particolare quelli digitali) che sono diventati essenziali da padroneggiare. E non dimentichiamo che se il successo dipende soprattutto dalle persone e dai metodi, l'accoglienza è certamente la funzione centrale di ogni economia del tempo libero e del turismo e che gran parte dei contenuti della programmazione proposta dai territori ruota intorno a questa centralità.