

**Zeitschrift:** Iride : rivista di economia, sanità e sociale  
**Herausgeber:** Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale della SUPSI  
**Band:** - (2024)  
**Heft:** 17

**Artikel:** Lo sviluppo manageriale nel settore Leisure tra competenze consolidate ed emergenti  
**Autor:** Huber, Andrea / Schubiger Matise, Daina  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1056176>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 12.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Andrea Huber e Daina Matise Schubiger sono i co-responsabili del Bachelor in Leisure Management. Andrea Huber è inoltre docente-ricerca-re senior presso il Centro competenze management

e imprenditorialità. I suoi temi di ricerca si focalizzano sullo sviluppo regionale e la competitività territoriale, i sistemi regionali di innovazione, l'economia dell'innovazione e le dinamiche

imprenditoriali. Daina Matise Schubiger è docente-ricercatrice presso il Centro competenze management e imprenditorialità e i suoi interessi di ricerca si concentrano sul comportamento del

consumatore e sul suo benessere, sull'innovation marketing e sul marketing e management nel settore Leisure. È inoltre docente di Innovation marketing al Master in Business Administration.

# *Lo sviluppo manageriale nel settore Leisure tra competenze consolidate ed emergenti*

La pandemia ha mostrato quanto il settore del Leisure sia necessario e quanto la sua mancanza incida negativamente sul benessere e sulla salute della popolazione. Il settore del tempo libero tra arte, cultura, intrattenimento, sport e turismo, come tanti altri, sta evolvendo e sta cercando di fornire risposte dinamiche e incisive ai cambiamenti in atto. La trasformazione digitale, la sempre più pressante necessità di rispettare le normative di sostenibilità ambientale, economica, sociale e culturale, la costante trasformazione dei bisogni degli utenti e degli stakeholder richiedono una gestione manageriale sempre più complessa in cui integrare nuove competenze. Le organizzazioni del settore Leisure vedono impegnati sempre più professionisti che devono possedere competenze specifiche per gestire i cambiamenti in atto e garantire un'offerta per il tempo libero al passo con i tempi.

L'universo del Leisure, che abbraccia una vasta gamma di attività legate al tempo libero quali il turismo, l'industria culturale e creativa, lo sport e l'intrattenimento, rappresenta oggi una componente fondamentale dell'economia globale. Si pensi ad esempio che il solo settore del turismo rappresenta il 9% del PIL mondiale.

Il tempo libero è una risorsa che riveste un ruolo cruciale nella qualità della vita degli individui, i quali sono sempre più consapevoli dell'importanza di scegliere con attenzione come allocarlo a causa delle ricadute in termini di opportunità per rilassarsi, miglioramento della salute fisica e del benessere mentale, sviluppo di competenze sociali e connessioni con gli altri, incremento della soddisfazione personale e del senso di (auto)realizzazione, nonché tutela di un equilibrio sano

tra vita professionale e vita privata, elemento, quest'ultimo, sempre più presente nelle dinamiche aziendali. Ripercorrendo le attività svolte nella propria esistenza, ognuno di noi si accorgerebbe di quanto l'universo del Leisure sia presente e perVASivo: basti pensare agli eventi d'intrattenimento musicali oppure sportivi (fruiti dal vivo, in televisione oppure online), alle manifestazioni e alle offerte in ambito culturale e creativo quali fiere, convegni, spettacoli teatrali e mostre, nonché alle escursioni di giornata o ai soggiorni prolungati in luoghi vicini e/o lontani, con i correlati servizi alberghieri, di ristorazione, di ospitalità, di trasporto, solo per citarne alcuni.

Analogamente ad altri settori, negli ultimi anni anche quello del Leisure ha vissuto trasformazioni significative, derivanti da fattori sia contingenti sia strutturali, che hanno portato a una rivisitazione delle logiche di fondo. Tradizionalmente caratterizzato da un elevato grado di volontariato, elemento che rimane ad oggi comunque importante, il settore del Leisure sta rapidamente evolvendo verso una crescente e sempre più diffusa professionalizzazione. Questa tendenza è dettata da vari elementi quali, ad esempio, l'aumento della domanda di esperienze di qualità e indimenticabili, la maggiore complessità nella gestione delle varie attività, le crescenti aspettative dei consumatori o l'avvento e l'adozione di nuove tecnologie. Storicamente, infatti, il settore del Leisure ha fatto affidamento su una forza lavoro prevalentemente composta da volontari, persone, queste ultime, spesso motivate da passione o desiderio di contribuire alla comunità locale, che svolgono di fatto un ruolo fondamentale nello sviluppo di molte organizzazioni e attività. Il volontariato può essere definito come un'attività non retribuita svolta da individui di propria iniziativa, al di fuori degli obblighi familiari e lavorativi, a favore di altri individui, gruppi o cause<sup>[1]</sup> e si caratterizza per l'impegno personale in attività che promuovono il benessere sociale e collettivo rappresen-

[1] Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual review of sociology*, 26(1), 215-240.

tando, di fatto, una forma di partecipazione civica che contribuisce al capitale sociale e alla coesione comunitaria<sup>[2]</sup>. Secondo gli ultimi dati dell’Ufficio federale di statistica (2020)<sup>[3]</sup>, il 41% della popolazione residente permanente della Svizzera dai 15 anni in su ha dichiarato di aver svolto attività di volontariato (organizzato e/o informale) nelle ultime quattro settimane, una percentuale che corrisponde a circa tre milioni di persone, le quali hanno fornito in media 4,1 ore di volontariato alla settimana. Il fenomeno del volontariato è molto presente anche nel nostro cantone, come evidenziato in una recente pubblicazione dell’Osservatorio culturale del Canton Ticino con un particolare focus sul settore culturale, in cui emerge che il 60% degli operatori culturali fa capo all’attività svolta da volontari<sup>[4]</sup>.

Tuttavia, data la crescente complessità e volatilità del contesto in cui devono operare le imprese (*for profit* e *non profit*), le società, le associazioni e le fondazioni, nonché la pubblica amministrazione, attive direttamente o indirettamente nel settore del Leisure, negli anni è emersa la necessità di una maggiore professionalizzazione<sup>[5]</sup>, con importanti implicazioni anche in termini di innovazione e sostenibilità, quest’ultima declinata non solo nelle sue dimensioni tradizionali ossia economica, sociale e ambientale ma, anche e sempre più, in quella culturale, segnatamente la capacità di mantenere e trasmettere valori, tradizioni, pratiche e identità culturali nel tempo<sup>[6]</sup>.

Con la crescente professionalizzazione, anche le competenze richieste sono divenute sempre più specialistiche. Infatti, la gestione degli eventi, delle strutture alberghiere e ricettive, delle organizzazioni sportive o dei musei richiede oggi conoscenze, competenze e abilità avanzate in aree quali la pianificazione strategica, la pianificazione e gestione finanziaria, il marketing, la comunicazione, la capacità di negoziazione con fornitori e partner, la gestione delle risorse umane e il coordinamento di team di lavoro eterogenei, la padronanza delle normative specifiche e il coinvolgimento dei portatori di interesse, senza dimenticare la capacità di monitorare, anticipare e valutare i continui sviluppi tecnologici o l’impatto della digitalizzazione sul settore. Pertanto, le organizzazioni stanno progressivamente investendo in personale qualificato e in corsi di formazione e aggiornamento, affinché i propri collaboratori, e gli stessi manager, siano all’altezza delle sfide moderne, garantendo la sopravvivenza e la continuità delle loro attività. Alcuni studi condotti sulle organizzazioni sportive hanno infatti rilevato come l’impiego di professionisti eserciti un impatto positivo anche sulla capacità di

mantenere la base di soci, membri di comitato e volontari che collaborano con l’organizzazione<sup>[7]</sup>.

La conoscenza approfondita delle dinamiche di mercato e delle tendenze del settore permette di anticipare i cambiamenti e adattare l’offerta alle nuove esigenze dei consumatori. Ad esempio, nel settore del turismo, ma non solo, il marketing digitale ha conosciuto una forte accelerazione negli ultimi anni. Grazie agli strumenti di marketing digitale è possibile incrementare il coinvolgimento del cliente e mirare a un continuo dialogo con gli utenti, facilitando così la fidelizzazione. La stessa dinamica si può osservare nel settore dello sport, nel quale il marketing digitale è ormai divenuto uno strumento indispensabile per creare e mantenere nel tempo il coinvolgimento dei tifosi. Le nuove tecnologie come ChatBot o i canali social permettono altresì di colmare la continua necessità dei clienti e dei tifosi di ottenere delle risposte, offrendo così una comunicazione istantanea mirata ai loro bisogni. Esistono poi varie applicazioni che permettono agli operatori del settore di disporre di piattaforme protette in cui gli utenti possono interagire (con feedback, commenti e suggerimenti) e che, allo stesso tempo, consentono di fornire loro informazioni specifiche. Inoltre, l’utilizzo di *big data* sta acquisendo un’importanza sempre maggiore e, pertanto, risulta necessario saper gestire e comprendere queste informazioni affinché generino valore per l’organizzazione.

La capacità di interpretare i dati e di utilizzarli per prendere decisioni informate è divenuta una competenza essenziale per le aziende del Leisure. Infatti, il comportamento di un utente, sia esso cliente, turista o visitatore di una galleria d’arte, oppure il tifoso di un club sportivo, genera numerose tracce digitali che possono essere utilizzate per interpretarne i suoi bisogni e desideri andando, di fatto, a configurare l’offerta migliore per i suoi bisogni.

La trasformazione digitale e i rispettivi strumenti aprono quindi numerose opportunità per il settore del Leisure offrendo, tra l’altro, il supporto necessario agli operatori in caso di mancanza di risorse o di eccessiva complessità. Si pensi alla gestione dei flussi turistici nel caso del fenomeno dell’*over-tourism*, ossia l’impatto del turismo su una destinazione che influenza eccessivamente e in modo negativo la qualità della vita percepita dai cittadini e la qualità delle esperienze dei visitatori, oppure alla possibile riduzione dell’impatto ambientale di alcuni eventi, in quanto gli attuali strumenti permettono di calcolare esattamente gli indici (ad esempio quello legato al CO<sub>2</sub>) e identificare delle misure correttive per riuscire a ridurre tali impatti.

[2] Stukas, A. A., Hoye, R., Nicholson, M., Brown, K. M., & Aisbett, L. (2016). Motivations to volunteer and their associations with volunteers’ well-being. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 112-132.

[3] Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual review of sociology*, 26(1), 215-240.

[4] Caravaggi, G., Imperadore, M., & Robbiani, G. (2021). *Indagine sul volontariato in ambito culturale*. Osservatorio culturale del Cantone Ticino.

[5] Peiffer, M., Villotti, P., Vantilborgh, T., & Desmette, D. (2020). Stereotypes of volunteers and nonprofit organizations’ professionalization: A two-study article. *Nonprofit Management and Leadership*, 31(2), 355-372.

[6] Kim, S., Whitford, M., & Arcodia, C. (2021). Development of intangible cultural heritage as a sustainable tourism resource: The intangible cultural heritage practitioners’ perspectives. In *Authenticity and Authentication of Heritage* (pp. 34-47). Routledge.

[7] Lang, G., Piller, S., Schmid, J., Lamprecht, M., & Nagel, S. (2022). Professionalization and organizational problems of sports clubs: Is there a relationship? *Current Issues in Sport Science*, (7).

ti. I grandi eventi sportivi dell'estate 2024, quali i Campionati europei di calcio in Germania e i giochi olimpici di Parigi, sono la testimonianza diretta di quanto sia oggi indispensabile prestare attenzione agli aspetti di sostenibilità. Ne è un esempio la polemica scaturita dalle gare olimpiche che hanno avuto luogo nella Senna.

Le opportunità sono molteplici, ma occorre avere dimestichezza con questi strumenti in continua e rapida evoluzione. Non si tratta tuttavia solo di poter contare su competenze digitali. Il settore del Leisure richiede lo sviluppo progressivo di nuove competenze per affrontare i cambiamenti climatici, la centralità della sostenibilità, e molto altro. Queste competenze emergenti non sostituiscono quelle consolidate, ma le integrano, offrendo nuove prospettive per gestire le organizzazioni. L'attenzione crescente alla sostenibilità richiede agli operatori del settore di sviluppare competenze specifiche in ambiti come la gestione delle risorse naturali, l'efficienza energetica e la riduzione dell'impatto ambientale delle attività. Elementi, questi, che incidono in maniera crescente sulle preferenze di consumatori e stakeholder, che valutano le organizzazioni anche in base al loro impegno in questo ambito. Sappiamo che il criterio della sostenibilità incide anche in termini competitivi e che non è più possibile concorrere come organizzatori di grandi eventi o di manifestazioni senza essere in grado di gestire questi aspetti in modo mirato.

Infine, la capacità di innovare è una competenza fondamentale per rimanere competitivi sul mercato. Per gli operatori del settore, non si tratta esclusivamente di identificare nuove opportunità

e mantenere l'orientamento al mercato sviluppando nuovi prodotti e servizi e adattandosi rapidamente alle trasformazioni in atto, bensì anche di dar prova di una mentalità aperta al cambiamento e al miglioramento continuo, sviluppando collaborazioni con partner esterni, siano essi altre aziende oppure istituti di ricerca e formazione.

*“ Tradizionalmente caratterizzato da un elevato grado di volontariato, elemento che rimane ad oggi comunque importante, il settore del Leisure sta rapidamente evolvendo verso una crescente e sempre più diffusa professionalizzazione.”*

Lo sviluppo manageriale nel settore del Leisure si trova oggi all'intersezione tra competenze consolidate ed emergenti. Mentre le competenze tradizionali continuano a svolgere un ruolo cruciale nella gestione delle organizzazioni, le nuove competenze, legate in particolare alla digitalizzazione, alla sostenibilità e all'innovazione, stanno ridefinendo il profilo dell'operatore e del manager di oggi. Soltanto attraverso un approccio integrato, che valorizzi l'esperienza consolidata e l'apertura alle nuove tendenze, il settore del Leisure potrà continuare a prosperare, offrendo esperienze di elevata qualità ai propri utenti e clienti, ossia a tutti noi.



[Fig.1] © Jeff Isaak

