

IL FUTURO DELLE PROFESSIONI DI SALA E DI BAR

Competenze, trasformazioni e scenari nel
sistema della ristorazione contemporanea

Ricerca FIPE Futuro – gennaio 2026

IL FUTURO DELLE PROFESSIONI DI SALA E DI BAR

Competenze, trasformazioni e scenari
nel sistema della ristorazione contemporanea

Prefazione

Il turismo e la ristorazione sono da sempre tra i pilastri dell'economia italiana, specchio della nostra cultura e strumento di proiezione del "made in Italy" nel mondo. Eppure, dentro questo sistema, alcune professioni hanno a lungo sofferto di un deficit di riconoscimento: tecnicamente indispensabili, socialmente sottovalutate, raramente al centro di un'analisi sistematica che ne restituisse il reale valore. Le professioni di sala e di bar sono tra queste.

La ricerca che qui presentiamo nasce dalla consapevolezza che questo deficit non è più accettabile — non in termini culturali, né in termini di politica del lavoro. Il settore dei pubblici esercizi sta attraversando una trasformazione profonda e accelerata: la digitalizzazione ridisegna i processi, l'intelligenza artificiale entra nei modelli di servizio, l'internazionalizzazione dei clienti e dei lavoratori impone nuove competenze linguistiche e interculturali, la sostenibilità diventa un imperativo competitivo. In questo scenario, chi lavora in sala e al bar non è più — e forse non è mai stato — semplicemente un esecutore di gesti tecnici: è un professionista della relazione, un mediatore di esperienza, un ambasciatore di un'identità territoriale e culturale.

FIPE ha promosso questo lavoro di ricerca nell'ambito della storica collaborazione con l'Ente Bilaterale Nazionale del Turismo (EBNT) con una precisa convinzione: che la qualità del lavoro sia la premessa della qualità del servizio, e che nessuna strategia di sviluppo del settore possa prescindere dall'investimento sul capitale umano. L'EBNT — organismo paritetico che riunisce le associazioni datoriali e le organizzazioni sindacali del turismo — ha nel proprio mandato istituzionale proprio questo compito: sostenere l'occupazione, qualificare il lavoro, promuovere la formazione. Questa ricerca è un atto coerente con quella missione, perché le problematiche delle professioni di sala/bar rappresentano una problematica particolarmente "bilaterale", in quanto incide sulla crescita quali-quantitativa dell'occupazione dei lavoratori e nel contempo sulla competitività delle imprese.

Ma è anche, e forse soprattutto, un atto politico. "Politico" nel senso più nobile del termine: contribuire a definire un'agenda, a nominare i problemi, a costruire una visione condivisa del futuro. Parlare oggi di competenze nei pubblici esercizi significa interrogarsi su quale modello di lavoro vogliamo costruire, su come formare le nuove generazioni di professionisti, su come rendere il settore capace di attrarre e trattenere talenti. Significa riconoscere che dietro ogni coperto, ogni cocktail, ogni momento di accoglienza c'è un sapere complesso che merita di essere valorizzato, trasmesso, certificato.

Il lavoro che segue offre una lettura articolata e aggiornata dei principali driver di cambiamento che investono le professioni di sala e di bar, con uno sguardo attento alle competenze del presente ma soprattutto a quelle del prossimo futuro. Non si tratta di una fotografia statica, ma di uno strumento vivo: pensato per le imprese che vogliono investire sulla qualità, per i formatori che cercano riferimenti aggiornati, per le istituzioni che devono disegnare politiche del lavoro coerenti con la realtà del settore.

Restituire dignità professionale al lavoro di sala e di bar è, in ultima analisi, restituire dignità a un pezzo fondamentale del sistema turistico e della cultura dell'ospitalità italiana. È questo l'obiettivo che ha guidato questa ricerca, e che speriamo possa continuare a guidare le azioni di tutti i soggetti — istituzionali, formativi, imprenditoriali — che hanno a cuore il futuro di questo settore.

Lino Enrico Stoppani
Presidente FIPE

EBNT: l'ente e la sua rete nel territorio

L'Ente Bilaterale Nazionale del Turismo (EBNT) è un'associazione senza scopo di lucro, costituita pariteticamente dalle Associazioni Datoriali (Federalberghi, Fipe, Fiavet, Faita – aderenti a Confcommercio) e dalle Organizzazioni Sindacali (Filcams - CGIL, Fisascat - CISL, Uiltucs – UIL) comparativamente più rappresentative nel settore Turismo.



E' lo strumento individuato nell'ambito della contrattazione collettiva nazionale dei comparti Alberghi, Aziende ricettive all'aria aperta (campeggi), Pubblici Esercizi, Ristorazione collettiva e commerciale, Stabilimenti balneari, Alberghi diurni, Agenzie di viaggio e Tour operator.

Svolge attività in materia di occupazione, mercato del lavoro, formazione e qualificazione professionali. Promuove e realizza attività di studio e ricerca, anche in collaborazione con soggetti pubblici e privati; ne cura la diffusione mediante iniziative a carattere seminariale e convegni.

Si prefigge di contribuire alla creazione e al consolidamento dell'occupazione nel settore, secondo criteri di professionalità e qualità, regolarità nei rapporti di lavoro, partecipazione e coinvolgimento dei lavoratori. Opera sul tema delle pari opportunità, promuovendo interventi volti al superamento di ogni forma di discriminazione nei luoghi di lavoro e per favorire le politiche di genere.

Nei casi di crisi e nei processi di riorganizzazione e/o ristrutturazione, fornisce un sostegno al reddito dei lavoratori per salvaguardarne la professionalità e il reddito.

Indice

Introduzione.....	8
Premessa.....	8
Motivazioni della ricerca.....	9
Obiettivi della ricerca.....	10
Metodologia.....	11
Struttura del report.....	12
 Capitolo 1	
IL CONTESTO DEI PUBBLICI ESERCIZI E DEL LAVORO DI SALA/BAR.....	15
Premessa.....	15
1.a. La presenza di lavoratori stranieri: un dato strutturale.....	15
1.b. Gap di competenze e prospettive per il lavoro di sala.....	17
 Capitolo 2	
VISIONE GENERALE SULLE COMPETENZE.....	19
2.a La società delle competenze.....	19
2.b Competenze in transizione: scenari per le professioni di sala/bar.....	20
2.c Le competenze trasversali come nucleo comune del lavoro contemporaneo.....	24
2.d Didattica per competenze.....	26
 Capitolo 3	
COME CAMBIANO LE COMPETENZE DI SALA.....	28
Premessa.....	28
3.a Perché cambiano le competenze: driver del cambiamento.....	29
3.a.1 Cambiamento dei clienti e delle loro aspettative.....	30
3.a.2 Innovazione tecnologica e digitalizzazione.....	31
3.a.3 L'Intelligenza Artificiale e la ristorazione.....	34
3.a.4 Nuovi modelli di ristorazione.....	41
3.a.5 Centralità delle soft skill e delle competenze relazionali.....	43
3.a.6 Sostenibilità, benessere e condizioni di lavoro.....	44
3.a.7 Internazionalizzazione e diversità culturale.....	45
3.a.8 Tensioni economiche e nuove priorità del settore.....	46
3.b Dal contesto alle competenze professionali.....	47
3.c Le professioni emergenti di sala nell'Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni.....	50
 Capitolo 4	
LE COMPETENZE DI SALA.....	53
Premessa.....	53
4.a Accoglienza e relazione con il cliente.....	55
4.a.1. La comunicazione.....	55
4.a.2. Ascolto, lettura del contesto e personalizzazione.....	56
4.a.3. Capacità di utilizzare l'intelligenza sensoriale.....	57
4.a.4. Storytelling e territorio.....	60
4.a.5. Mediazione culturale e competenze linguistiche.....	61
4.a.6. Mediazione culturale e linguistica nella relazione con il cliente.....	62
4.a.7. Mediazione culturale e integrazione del personale di sala straniero.....	62
4.a.8. Gestire i momenti critici del servizio.....	65

4.a.9. La relazione nel tempo.....	65
4.b Competenze tecniche di sala/bar.....	67
4.b.1. Tecniche di servizio e gestione operativa.....	67
4.b.2. Conoscenze di prodotto, menù e contesto.....	71
4.b.3. Competenze specialistiche e livelli di approfondimento.....	71
4.b.4. Sicurezza, responsabilità e tecnologie di servizio.....	72
4.b.5. Sicurezza alimentare.....	73
4.b.6. Gestione dei rifiuti.....	74
4.c Competenze digitali.....	77
4.c.1 Strumenti digitali per il servizio e l'organizzazione.....	77
4.c.2. Relazione digitale con il cliente e uso consapevole dei dati.....	78
4.c.3. Intelligenza artificiale, automazione e collaborazione uomo–tecnologia.....	79
4.d Competenze organizzative e gestionali.....	80
4.d.1. Capacità di connessione organizzativa: tempi, flussi e gestione operativa.....	80
4.d.2. Teamworking e leadership operativa nel servizio.....	82
4.d.4. Responsabilità, crescita e ruoli organizzativi.....	84
4.d.5. I profili emergenti e gli scenari futuri.....	85
4.d.6. Dal ruolo tradizionale al profilo professionale ibrido.....	85
4.d.7. Il valore professionale e umano del lavoro di sala.....	86
4.d.8. Il ruolo dell'esperienza per i nuovi assunti in sala/bar.....	87
4.e. Le competenze trasversali nel lavoro di sala.....	90
4.e.1. Gestione dello stress.....	90
4.e.2. Capacità di armonizzare tempi di vita e tempi di lavoro.....	91
4.e.3. Capacità di imparare ad imparare.....	92
4.e.4. Capacità di problem solving.....	93

Capitolo 5

ANALISI COMPARATA DEI TREND GLOBALI DI SALA/BAR.....	95
5.a. Il lavoro di sala nel mondo: modelli internazionali e sfide italiane.....	95
5.b. I diversi contesti geografici.....	102
5.b.1 Asia orientale: robot, iper-tecnologia e ritualità del servizio.....	102
5.b.2 Stati Uniti: efficienza, ibridazione dei ruoli e pressione dei costi.....	103
5.b.3 Europa: lentezza relativa nell'automazione, centralità del lavoro e della regolamentazione.....	106
5.c. Differenze tra paesi europei.....	108
5.d. Una chiave di lettura trasversale: cosa cambia davvero per il personale di sala?..	109
5.e Perché le competenze evolvono in modo diverso: fattori strutturali e culturali.....	110
5.f. Italia e contesto internazionale a confronto nei modelli formativi.....	111
5.h. Formazione e professionalizzazione: come si preparano le nuove figure di sala nel mondo.....	115
5.g. Cosa si intende per internazionalizzazione nel settore hospitality/turismo?.....	118

Capitolo 6

IL PUNTO DI VISTA DELLE IMPRESE.....	120
---	------------

Capitolo 7

IL FOCUS SUI FORMAT.....	125
Premessa.....	125
7.a La pluralità dei format nei pubblici esercizi e le competenze richieste al personale di	

sala/bar.....	125
7.b Format di ristorazione e implicazioni per il lavoro di sala.....	126
Capitolo 8	
LA CUCINA ITALIANA PATRIMONIO DELL'UMANITÀ.....	132
8.a Dalla cucina al sistema dell'ospitalità: il ruolo strategico della sala e del bar.....	132
8.b Impatto sui bisogni di competenze del personale di sala.....	133
8.b.1. Competenze culturali e identitarie.....	133
8.b.2. Competenze comunicative e narrative (food storytelling).....	133
8.c Impatto sui bisogni di competenze del personale di bar.....	134
8.c.1. Valorizzazione della tradizione italiana del bere.....	134
8.c.2. Competenze di abbinamento e consulenza.....	134
8.d Implicazioni per la formazione e la professionalizzazione.....	134
Capitolo 9	
LA FSL (Formazione Scuola Lavoro) E LA BILATERALITÀ.....	136
9.a FSL e cultura della bilateralità: educare al lavoro nei pubblici esercizi.....	136
9.b La formazione scuola-lavoro come dispositivo formativo delle soft skill.....	138
9.c I pubblici esercizi come contesto formativo e di orientamento al lavoro per gli adolescenti.....	139
9.d Impatto sull'orientamento e sull'identità professionale.....	140
9.e Coerenza con le nuove linee del MIM sulla FSL – Formazione Scuola Lavoro.....	140
9.f Le imprese e la FSL.....	141
9.g Il punto di vista dei futuri lavoratori.....	142
9.h La bilateralità come spazio di incontro e di costruzione della qualità.....	143
9.i Formazione, FSL e bilateralità: costruire competenze per la sala che verrà.....	144
Conclusioni.....	146
Appendice.....	148
Fonti e riferimenti.....	166

Introduzione

Premessa

La ristorazione e i pubblici esercizi sono da sempre tra i pilastri dell'economia e della vita sociale italiana. Oltre ad avere rilevanza economica, il settore svolge una funzione centrale nei processi di socialità, accoglienza e costruzione dell'esperienza turistica e culturale del Paese. In questo contesto, i pubblici esercizi non sono soltanto luoghi di consumo, ma spazi di relazione, incontro e mediazione tra persone, territori e culture.

All'interno di questo sistema, le professioni di sala/bar ricoprono un ruolo strategico: è nella sala che l'offerta gastronomica si traduce in esperienza concreta attraverso l'accoglienza, la relazione con il cliente, la gestione del servizio e la capacità di interpretare contesti e bisogni differenti. Il lavoro di sala contribuisce in modo diretto alla qualità percepita del servizio e, di conseguenza, all'attrattiva complessiva dei pubblici esercizi.

Negli ultimi anni, il settore della ristorazione è stato attraversato da trasformazioni profonde: evoluzione dei format, digitalizzazione dei processi, cambiamento delle abitudini di consumo, crescente attenzione ai temi della sostenibilità, della salute e della qualità dell'esperienza. A queste dinamiche si affiancano mutamenti significativi nella composizione della forza lavoro e nelle aspettative delle nuove generazioni nei confronti del lavoro.

In questo scenario in rapida evoluzione, l'immagine tradizionale del lavoro di sala come attività prevalentemente esecutiva risulta sempre meno adeguata a descriverne la complessità reale. Le professioni di sala/bar si collocano oggi all'incrocio tra competenze operative, relazionali, organizzative e comunicative, assumendo una funzione chiave nella costruzione del valore dell'offerta.

Nonostante questa centralità, il lavoro di sala continua spesso a essere sottovalutato sul piano culturale e professionale, con ricadute sull'attrattiva delle professioni, sulla stabilità dei percorsi lavorativi e sulla qualità complessiva del servizio.

Da qui nasce l'esigenza di un approfondimento specifico sulle professioni di sala/bar, finalizzato a comprenderne l'evoluzione, le criticità e le potenzialità future all'interno del sistema dei pubblici esercizi.

La presente ricerca si colloca in questo quadro e intende offrire una lettura strutturata del lavoro di sala come professione, mettendo in relazione contesto settoriale, trasformazioni in atto e bisogni emergenti di competenze.

Motivazioni della ricerca

La decisione di approfondire le professioni di sala/bar nasce dalla consapevolezza di una serie di criticità strutturali che caratterizzano oggi il settore della ristorazione, nonostante la sua rilevanza economica e sociale. In particolare, il lavoro di sala continua a presentare una fragilità diffusa sul piano del riconoscimento professionale, dell'attrattività e della stabilità dei percorsi lavorativi.

Numerose analisi di settore e il confronto diretto con le imprese mettono in evidenza difficoltà persistenti nel reperimento di personale di sala, soprattutto quando la ricerca è orientata verso profili qualificati, motivati e consapevoli del proprio ruolo. A tali difficoltà si affiancano elevati livelli di turnover e una diffusa discontinuità professionale che ostacolano la costruzione di competenze consolidate e incidono negativamente sulla qualità del servizio.

Un ulteriore elemento di criticità riguarda la persistente sottovalutazione del lavoro di sala sul piano culturale e formativo. A fronte di una crescente complessità del servizio – determinata dall'evoluzione dei format, dalla digitalizzazione, dall'internazionalizzazione della clientela e dal mutamento delle aspettative dei consumatori – le professioni di sala sono ancora spesso interpretate come attività prevalentemente esecutive. Questa rappresentazione riduttiva contribuisce a limitare gli investimenti in formazione e a indebolire la percezione del lavoro di sala come scelta professionale a medio-lungo termine.

In questo quadro, la sfida principale individuata dalla ricerca riguarda la scarsa riconoscibilità sociale delle professioni di sala. Una criticità che non si esaurisce nelle condizioni contrattuali o organizzative, ma investe il significato stesso attribuito al ruolo. Come osserva Théophile Pourriat*, manager della ristorazione attivo nel panorama francese, tale fragilità è legata a una ridotta valorizzazione del lavoro di sala, motivo per cui questa professione è raramente scelta per vocazione. Da qui la necessità di restituire – o, più propriamente, di attribuire – alla professione di sala una nuova dimensione di valore, fondata su un processo di “umanizzazione” del servizio: un processo capace di rendere visibile, agli occhi di operatori, imprenditori e clienti, la ricchezza e la pluralità delle competenze professionali e, soprattutto, umane, attivate quotidianamente da chi lavora in sala.

Questa prospettiva consente di spostare l'attenzione da una lettura riduttiva del lavoro di sala a una visione più ampia, in cui il servizio viene riconosciuto come spazio professionale

complesso, ad alta intensità relazionale e culturale, e come ambito privilegiato per l'espressione e lo sviluppo di competenze trasversali e specialistiche.

La ricerca si colloca inoltre in un contesto caratterizzato da una crescente presenza di lavoratori di origine straniera, che rappresentano ormai una componente strutturale del personale impiegato nei pubblici esercizi. Tale trasformazione, se da un lato consente alle imprese di garantire la continuità operativa, dall'altro pone nuove sfide in termini di organizzazione del lavoro, comunicazione, integrazione culturale e sviluppo delle competenze. In assenza di modelli organizzativi e formativi adeguati, il rischio è che questa risorsa venga gestita in modo emergenziale, anziché valorizzata come fattore strategico.

Alla luce di questi elementi, emerge la necessità di superare approcci frammentari e di breve periodo, per avviare una riflessione strutturata sulle professioni di sala/bar, una riflessione capace di leggere le criticità attuali non come problemi isolati ma come segnali di un cambiamento più ampio che investe il lavoro nei servizi e richiede nuovi strumenti interpretativi.

Le motivazioni della presente ricerca risiedono dunque nell'esigenza di comprendere come stanno evolvendo le professioni di sala, quali competenze diventano centrali nel contesto attuale e futuro e quali condizioni organizzative, formative e culturali siano necessarie per rendere questi ruoli più attrattivi, riconosciuti e sostenibili nel tempo.

* *"La restauration, pour moi, ce n'est pas une vocation, c'est ma planche de salut". Pubblicato su Le Monde, Sezione "Le Gout du Monde".*

Intervista a Théophile Pourriat di Camille Labro (2020, 14 febbraio).

Obiettivi della ricerca

La presente ricerca si propone di analizzare in modo strutturato l'evoluzione delle professioni di sala/bar all'interno del sistema dei pubblici esercizi, con particolare attenzione ai cambiamenti in atto nei ruoli professionali, nelle competenze richieste e nelle condizioni organizzative del lavoro.

La finalità generale è quella di contribuire a una maggiore comprensione del lavoro di sala come professione complessa e strategica, superando una lettura riduttiva fondata esclusivamente sugli aspetti esecutivi o operativi, e valorizzandone invece la dimensione relazionale, organizzativa e culturale.

In particolare, la ricerca si pone i seguenti obiettivi specifici:

- **analizzare i principali fattori di cambiamento** che stanno incidendo sul lavoro di sala/bar, con riferimento all'evoluzione dei format di ristorazione, alla digitalizzazione,

all'internazionalizzazione della clientela e alla trasformazione delle aspettative dei consumatori;

- **individuare e descrivere le competenze chiave** – trasversali, tecniche, digitali e relazionali – che caratterizzano oggi il lavoro di sala e che risultano rilevanti in prospettiva futura;
- **mettere in relazione le criticità strutturali del settore** (reclutamento, turnover, formazione, organizzazione del lavoro, motivazione) **con i bisogni emergenti di competenze e di professionalizzazione**;
- **offrire elementi di analisi utili alle imprese dei pubblici esercizi** per ripensare l'organizzazione del lavoro di sala e le strategie di gestione e sviluppo del personale;
- **fornire un contributo al sistema formativo e agli attori della bilateralità** per la progettazione di percorsi di formazione, orientamento e valorizzazione delle professioni di sala/bar, coerenti con le trasformazioni in atto nel mondo del lavoro.

Attraverso questi obiettivi, la ricerca intende supportare una riflessione condivisa sul futuro delle professioni di sala/bar, contribuendo a rafforzarne l'attrattività, il riconoscimento professionale e la sostenibilità nel medio-lungo periodo.

Metodologia

La ricerca è stata sviluppata attraverso un approccio integrato, di tipo **analitico ed esplorativo**, finalizzato a comprendere le trasformazioni in atto nelle professioni di sala/ bar e a interpretarne le implicazioni in termini di competenze, organizzazione del lavoro e professionalizzazione.

Il lavoro si è basato su una combinazione di **analisi documentale, lettura comparata di dati e ricerche e confronto qualitativo con operatori del settore**, al fine di mettere in relazione il quadro teorico e statistico con le esperienze concrete di chi opera quotidianamente nei pubblici esercizi.

In particolare, la metodologia adottata ha previsto:

- **l'analisi di studi, report e pubblicazioni nazionali e internazionali** dedicati al settore della ristorazione, al lavoro nei servizi e all'evoluzione delle competenze, con riferimento sia al contesto italiano sia agli scenari globali;

- l'**esame di dati statistici e fonti istituzionali**, utili a delineare il contesto economico, occupazionale e organizzativo dei pubblici esercizi, nonché le principali criticità in termini di reclutamento, formazione e condizioni di lavoro;
- un **confronto costante**, seppur non strutturato in forma di indagine campionaria, **con imprenditori, responsabili di sala e operatori del comparto**, con particolare attenzione alle esperienze dei lavoratori più giovani, al fine di raccogliere elementi qualitativi sulle pratiche organizzative, sulle difficoltà operative e sulle aspettative professionali;
- una **lettura trasversale dei temi emersi**, orientata a collegare i cambiamenti del contesto (tecnologici, organizzativi, culturali e sociali) con l'evoluzione delle competenze richieste al personale di sala/bar.

L'approccio metodologico adottato non mira a fornire soluzioni prescrittive o modelli unici di riferimento, ma a costruire una **cornice interpretativa** utile a comprendere la complessità del settore e a supportare processi di riflessione, progettazione e decisione da parte delle imprese, del sistema formativo e degli attori della bilateralità.

In linea con questo orientamento, la ricerca muove dall'idea che una lettura efficace dei fenomeni osservati richieda il dialogo tra analisi teorica e osservazione delle pratiche. Come affermato da **Kurt Lewin** *, «*nulla è più pratico di una buona teoria*»: un principio che ha guidato l'intero lavoro, nella convinzione che solo una solida interpretazione dei processi in atto possa sostenere interventi concreti e sostenibili nel tempo.

* La frase "**nulla è più pratico di una buona teoria**" è tradizionalmente attribuita a Kurt Lewin. La sua origine è ricostruita a partire da un intervento del 1942 e da scritti successivi sul rapporto tra teoria e pratica (cfr. Bedeian, 2016).

Struttura del report

Il lavoro è articolato in nove capitoli, costruiti per accompagnare il lettore da una comprensione del contesto di riferimento e del lavoro di sala/bar fino all'analisi delle competenze professionali, dei trend internazionali e delle implicazioni formative e organizzative per il settore dei pubblici esercizi.

Il Capitolo 1 - Il contesto dei pubblici esercizi e del lavoro di sala/bar - propone una lettura del contesto dei pubblici esercizi e del lavoro di sala/bar nella fase attuale, mettendo in evidenza il peso economico e sociale del comparto, le criticità strutturali legate al lavoro,

la presenza di lavoratori con background culturali differenti e i segnali di mismatch tra competenze richieste e competenze disponibili. Il capitolo restituisce la complessità del lavoro di sala come attività professionale ad alta intensità relazionale e introduce il tema delle competenze come nodo centrale per il futuro del settore.

Il Capitolo 2 - Visione generale sulle competenze - amplia lo sguardo sul concetto di competenza, collocandolo all'interno delle trasformazioni della società contemporanea, dei sistemi educativi e dei contesti di lavoro. Considerata la forte interconnessione dei pubblici esercizi con l'economia, l'organizzazione sociale e il mondo del lavoro, questo capitolo fornisce la cornice teorica e culturale necessaria per interpretare l'evoluzione delle competenze professionali di sala/bar.

Il Capitolo 3 - Come cambiano le competenze di sala - è dedicato all'analisi dei principali driver del cambiamento che stanno trasformando il lavoro di sala, con l'obiettivo di comprendere come evolveranno le competenze richieste in un futuro ormai prossimo, alla luce delle dinamiche economiche, tecnologiche, organizzative e sociali.

Il Capitolo 4 - Le competenze di sala - rappresenta il nucleo centrale della ricerca ed è dedicato all'analisi delle competenze di sala/bar. Le competenze individuate tengono conto sia del contesto attuale dei pubblici esercizi sia degli scenari futuri ipotizzabili e delineano un profilo professionale articolato, in cui competenze psicologiche e relazionali, competenze digitali e competenze tecnico-professionali si integrano in modo sempre più stretto. Tale evoluzione riguarda il lavoro di sala in tutte le sue forme, da quella professionale a quella occasionale.

Il Capitolo 5 - Analisi comparata dei trend globali di sala/bar - propone un'analisi comparata dei principali trend globali nel settore della sala/bar, ritenuta necessaria per comprendere le possibili evoluzioni del ruolo dei pubblici esercizi nell'accoglienza. Pur senza pretese di esaustività, **questa lettura consente di collocare il settore in una prospettiva più ampia**, sia in relazione a una clientela sempre più internazionale, sia rispetto alla crescente presenza di lavoratori non italiani nel comparto.

Il Capitolo 6 - Il punto di vista delle imprese - restituisce il punto di vista delle imprese e degli imprenditori dei pubblici esercizi, inclusi quelli di piccole e piccolissime dimensioni. Pur all'interno di una "galassia" fortemente articolata e differenziata, emergono elementi comuni che consentono di individuare criticità, aspettative e bisogni condivisi, conferendo unitarietà al settore.

Il Capitolo 7 - Il focus sui format - approfondisce il tema dei format dei pubblici esercizi. Nel capitolo, a partire dal contatto diretto con le imprese, vengono presi in esame alcuni dei principali modelli organizzativi con l'obiettivo di coglierne le specificità in termini di competenze richieste al personale di sala/bar.

Il Capitolo 8 - La cucina italiana patrimonio dell'umanità - affronta un tema di attualità ritenuto potenzialmente rilevante per i pubblici esercizi e, in modo specifico, per le professioni di sala e per le future declaratorie di competenze.

Il Capitolo 9 - FSL e Bilateralità - è infine dedicato al rapporto tra scuola e lavoro, evolutosi nel tempo da Alternanza Scuola Lavoro (ASL) a Percorsi per le Competenze Trasversali e per l'Orientamento (PCTO) e oggi a Formazione Scuola Lavoro (FSL). Il capitolo approfondisce il potenziale educativo e formativo delle professioni di sala, ritenuto fondamentale per il riconoscimento professionale e per lo sviluppo di una nuova attrattività del settore. In questa prospettiva viene evidenziato anche il ruolo della bilateralità, sia nella promozione delle attività di FSL nel mondo della sala/bar, sia come ambito di conoscenza rilevante per i futuri lavoratori.

Capitolo 1

IL CONTESTO DEI PUBBLICI ESERCIZI E DEL LAVORO DI SALA/BAR

Premessa

La ristorazione e i pubblici esercizi sono da sempre tra i pilastri dell'economia italiana e della vita sociale del Paese. Secondo i dati FIPE–Confcommercio più recenti (aggiornati al 2024), i consumi alimentari complessivi hanno superato i **292 miliardi di euro**, di cui oltre **96 miliardi** riferiti al fuori casa; la quota dei consumi fuori casa è tornata a livelli elevati, attestandosi al **33% del totale**.

Sul fronte dell'offerta, le imprese attive nei servizi di ristorazione sono **327.850** (in lieve flessione), con una struttura composta prevalentemente da ristoranti e ristorazione mobile (**195.670**) e bar (**127.667**), oltre a banqueting, catering e ristorazione collettiva (**3.849**).

Dal punto di vista occupazionale, il settore conferma la propria intensità di lavoro: le imprese con almeno un dipendente (oltre **176.800**) hanno impiegato in media **1.114.666** lavoratori dipendenti, con un incremento di circa **70.000** unità rispetto al 2023 (+6,7%). La presenza femminile risulta maggioritaria (**50,7%**) e cresce la componente straniera (circa **28%**).

In termini economici, il valore aggiunto dei servizi di ristorazione è stimato in **59,3 miliardi di euro** a prezzi correnti, con una crescita reale del **+6,3%** rispetto al periodo pre-pandemia.

Accanto ai segnali positivi, permangono criticità strutturali. Le imprese segnalano difficoltà diffuse nel reperimento di personale (circa **80% dei ristoranti** e **70% dei bar**) e modalità di ricerca ancora fortemente basate sul passaparola (circa **70%**), con conseguenze dirette sulla qualità e sulla stabilità del lavoro, soprattutto quando la ricerca è orientata verso profili qualificati e stabili.

A queste criticità si affiancano elevati livelli di turnover e una diffusa discontinuità lavorativa, che ostacolano la costruzione di professionalità consolidate e incidono negativamente sulla qualità complessiva del servizio. In questo contesto, il tema delle competenze emerge come uno degli snodi centrali per affrontare le fragilità del settore in modo strutturale, superando una logica emergenziale legata alla sola carenza di manodopera.

1.a. La presenza di lavoratori stranieri: un dato strutturale

L'analisi dei dati evidenzia come la presenza di lavoratori stranieri rappresenti una componente strutturale del personale impiegato nei servizi di accoglienza e ristorazione, con un'incidenza particolarmente rilevante nei contesti urbani e nelle aree a forte vocazione turistica.

Secondo il **XIV Rapporto “Gli stranieri nel mercato del lavoro in Italia” ***, nel 2023 la quota di occupati stranieri nei servizi personali e collettivi – categoria che include anche le attività di ristorazione e i servizi di sala/bar – si attesta intorno al 30%. All’interno del comparto più specifico di alloggio e ristorazione, la presenza di lavoratori stranieri è pari a circa il 17,4% del totale degli addetti, con valori più elevati nelle grandi città e nei territori a forte afflusso turistico.

Tali dati confermano come il contributo della manodopera straniera non sia marginale, ma incida in modo significativo sull’organizzazione del lavoro e sulle dinamiche operative delle imprese. In un contesto caratterizzato da difficoltà diffuse nel reperimento di personale locale, la presenza di lavoratori stranieri contribuisce in maniera sostanziale alla continuità operativa dei pubblici esercizi, in particolare nei servizi di sala e nelle attività a maggiore intensità relazionale.

Nonostante il suo carattere strutturale, questa dimensione risulta tuttavia spesso sottovalutata e non adeguatamente supportata sul piano organizzativo e gestionale. In particolare, emergono criticità nella gestione dei team multiculturali: molte imprese dichiarano di non disporre di strumenti, competenze o modelli organizzativi strutturati per integrare culture professionali differenti. Le difficoltà si concentrano soprattutto sulla dimensione linguistica e comunicativa, oltre che sulla costruzione di un linguaggio operativo condiviso all’interno del servizio di sala.

Tale approccio, caratterizzato dall’assenza di strategie organizzative e strumenti di integrazione, tende a rafforzare dinamiche di marginalizzazione professionale e a limitare il pieno contributo di questi lavoratori allo sviluppo del settore.

Alla luce delle trasformazioni in atto nel comparto della ristorazione, la questione della valorizzazione del personale straniero emerge quindi come uno dei nodi centrali del lavoro di sala contemporaneo. Un nodo che incrocia temi più ampi legati all’organizzazione del lavoro, alle competenze richieste nei servizi di accoglienza e alla sostenibilità sociale del settore, e che rende necessario un approfondimento più ampio sul significato e sull’evoluzione delle competenze nei contesti di lavoro attuali.

* *XIV Rapporto “Gli stranieri nel mercato del lavoro in Italia (2024)”*. Pubblicazione periodica ufficiale curata dal **Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali** con contributo di ISTAT, INPS, INAIL, Unioncamere e OECD.

1.b. Gap di competenze e prospettive per il lavoro di sala

Le criticità osservate nel settore della ristorazione si inseriscono in un quadro più ampio, che riguarda il rapporto tra competenze richieste e competenze effettivamente disponibili nei mercati del lavoro contemporanei. Le evidenze internazionali indicano come il mismatch di competenze rappresenti una criticità persistente nei servizi ad alta intensità relazionale, incidendo in modo significativo sull'organizzazione del lavoro e sulla qualità dei servizi offerti.

Secondo i dati OECD (*Skills for Jobs Database*, 2022)*, numerose imprese segnalano gap rilevanti tra le competenze richieste e quelle possedute dai lavoratori, in particolare in ambiti quali le competenze tecnico-professionali, il lavoro di squadra e il problem solving. Tali squilibri producono effetti diretti sui costi operativi, sull'efficienza organizzativa e sulla capacità delle imprese di adottare nuove pratiche lavorative e modelli di servizio.

Anche l'indagine OECD *PIAAC Employer Module*** evidenzia come la difficoltà di allineare domanda e offerta di competenze renda necessari investimenti mirati nello sviluppo delle competenze e nella formazione continua. Pur non essendo disponibili stime specifiche riferite esclusivamente al settore della ristorazione, queste evidenze confermano come la carenza di percorsi formativi riconosciuti e di sistemi strutturati di sviluppo professionale rappresenti un elemento di criticità anche per molte imprese dei pubblici esercizi.

Nel settore della ristorazione, e in particolare nei servizi di sala/bar, tali difficoltà si manifestano con forza nelle dimensioni linguistiche e comunicative del lavoro, nonché nella gestione e integrazione di culture professionali differenti all'interno dei contesti operativi. La crescente presenza di lavoratori con background diversi rende infatti sempre più centrale la capacità di costruire linguaggi condivisi, pratiche operative comuni e modalità relazionali efficaci nel servizio al cliente.

Alla luce delle trasformazioni in atto nel settore della ristorazione, il tema della **valorizzazione del capitale umano** – e in particolare del personale impiegato nei servizi di sala – emerge quindi come uno dei nodi centrali per il futuro del lavoro. Un nodo che incrocia questioni di inclusione, attrattività delle professioni e sostenibilità sociale del settore, e che richiede uno sguardo capace di andare oltre una lettura esclusivamente economica.

Parlare del futuro delle professioni di sala significa infatti spostare l'attenzione verso una comprensione più profonda dei processi che costruiscono l'esperienza dell'ospitalità. La sala non è soltanto il luogo dell'erogazione del servizio, ma uno spazio centrale dei pubblici esercizi, in cui l'esperienza del cliente prende forma attraverso la relazione, il racconto e la memoria. È qui che un piatto diventa esperienza, significato e valore.

Comprendere come evolverà il lavoro di sala implica dunque interrogarsi su come cambierà

l'ospitalità stessa all'interno del sistema della ristorazione e dei pubblici esercizi. In questa ricerca, pur riconoscendo la complessità dell'ecosistema dei pubblici esercizi, l'analisi si concentra in modo specifico sulle professioni di sala, considerate un osservatorio privilegiato per leggere le trasformazioni in atto e le competenze necessarie per affrontarle.

Da questa prospettiva nasce la necessità di interrogarsi sul concetto stesso di competenza, sulla sua evoluzione nella società contemporanea e nei sistemi educativi e formativi, e sul ruolo che le competenze svolgono nella costruzione di nuove professionalità per i pubblici esercizi. È a partire da questa cornice che il capitolo successivo propone una riflessione più ampia sul significato di competenza, ponendo le basi concettuali per l'analisi delle competenze di sala sviluppata nei capitoli successivi.

* L'**Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OECD)**, ha sviluppato lo "*Skills for Jobs Database*", un database comparativo internazionale finalizzato all'analisi dei gap di competenze nei mercati del lavoro.

** Il PIAAC - **Programme for the International Assessment of Adult Competencies** - è un grande programma di indagine internazionale dell'**OECD** che serve a capire quali competenze hanno realmente gli adulti e quanto queste competenze sono utilizzate nel lavoro e nella vita quotidiana.

Capitolo 2

VISIONE GENERALE SULLE COMPETENZE

2.a La società delle competenze

Negli ultimi decenni il concetto di competenza è diventato una delle parole-chiave attraverso cui si interpretano i cambiamenti della società contemporanea. Parlare di società delle competenze significa riconoscere che il valore professionale non è più legato esclusivamente al possesso di conoscenze statiche o a un titolo formale, ma piuttosto alla **capacità di utilizzare ciò che si sa in contesti reali, complessi e in continuo cambiamento**.

Questa centralità della competenza è il risultato di trasformazioni profonde, tra cui l'innovazione tecnologica, la rapidità con cui si aggiornano strumenti e procedure, la crescente flessibilità richiesta alle organizzazioni, l'importanza sempre maggiore dei servizi e delle relazioni e l'aumento di situazioni non completamente standardizzabili.

In questo scenario, competenze come adattabilità, problem solving, comunicazione, collaborazione, gestione delle emozioni e apprendimento continuo diventano risorse decisive, poiché consentono alle persone di orientarsi e agire anche quando le regole non sono già definite.

La logica della società delle competenze investe direttamente anche i **sistemi educativi e formativi**: scuola e formazione professionale sono sempre più chiamate non solo a trasmettere contenuti, ma a sviluppare capacità trasferibili e spendibili nel tempo. Ne deriva un cambiamento di prospettiva e la **competenza** non è un traguardo da raggiungere una volta per tutte ma un **processo dinamico che si costruisce, si aggiorna e si rielabora lungo l'intero arco della vita**, secondo la logica del *lifelong learning*.

Nel settore dei pubblici esercizi questa impostazione risulta particolarmente evidente. Il lavoro di sala/bar si svolge in contesti caratterizzati da elevata variabilità, interazione continua e forte componente relazionale ed emotiva. L'esperienza del cliente dipende dall'integrazione di fattori tecnici, organizzativi, sensoriali e relazionali, che devono essere attivati simultaneamente e adattati alle situazioni concrete. Ritmi di lavoro, affluenza, richieste specifiche e imprevisti rendono il servizio un ambito in cui la competenza si manifesta nella capacità di interpretare il contesto e di agire in modo coerente con l'identità del locale.

In questo senso, la sala rappresenta un esempio emblematico di professione "**ad alta competenza**", non perché richieda semplicemente un maggior numero di nozioni ma perché implica la capacità di mobilitare saperi diversi in tempo reale, con autonomia, responsabilità

e consapevolezza.

La società delle competenze trova quindi nel lavoro di sala/bar una concreta espressione operativa, in cui il valore professionale si costruisce attraverso l'esperienza, l'adattamento continuo e la qualità delle relazioni.

2.b Competenze in transizione: scenari per le professioni di sala/bar

Per comprendere come stanno evolvendo le competenze richieste nel mercato del lavoro, e in particolare nei settori dei servizi e dell'accoglienza, è utile affiancare prospettive diverse ma complementari: da un lato, le analisi di carattere globale consentono di osservare le trasformazioni in atto su larga scala; dall'altro, i modelli sviluppati in ambito universitario e orientativo traducono tali tendenze in competenze concrete per l'occupabilità individuale.

In questa direzione si colloca il confronto tra il *Future of Jobs Report 2023* del World

Economic Forum (WEF) * e il framework sulle *Employability Skills* elaborato dalla University of Oxford * *. Il primo offre una lettura macro delle trasformazioni del lavoro, mentre il secondo ne propone una declinazione operativa a livello individuale.

Secondo il ***Future of Jobs Report 2023***, le competenze maggiormente richieste nel mercato globale del lavoro comprendono il **pensiero analitico e il pensiero creativo**, la **resilienza, flessibilità e agilità**, la **motivazione e consapevolezza di sé**, la **curiosità e l'apprendimento continuo**, l'**alfabetizzazione tecnologica**, l'**affidabilità e l'attenzione al dettaglio**, insieme a competenze relazionali quali **empatia e ascolto attivo**, **leadership e influenza sociale**, e capacità di **controllo della qualità**.

Le proiezioni al 2027 confermano la centralità di queste competenze cognitive e relazionali e mostrano un rafforzamento delle competenze tecnologiche avanzate, con l'ingresso di ambiti quali **AI e Big Data** e **Design e User Experience**, a testimonianza di una crescente integrazione tra dimensione umana e dimensione tecnologica del lavoro.

Parallelamente, il **framework sulle *Employability Skills* della University of Oxford** individua otto competenze chiave considerate fondamentali per l'occupabilità trasversale, indipendentemente dal settore professionale: **consapevolezza del contesto organizzativo e aziendale**, **comunicazione**, **creatività**, **iniziativa**, **leadership**, **pianificazione**, **autogestione** e **lavoro di squadra**. Queste competenze costituiscono una base stabile per affrontare percorsi professionali sempre meno lineari e sempre più esposti al cambiamento, offrendo agli individui strumenti concreti per orientarsi, adattarsi e crescere nel tempo.

Il confronto tra i due approcci mette in evidenza una forte coerenza di fondo: molte delle competenze considerate strategiche non sono competenze tecniche in senso stretto, ma

atteggiamenti, disposizioni personali e capacità relazionali: resilienza, curiosità, empatia, capacità di ascolto, consapevolezza di sé e attitudine all'apprendimento continuo emergono come elementi decisivi per l'efficacia individuale, la qualità del lavoro di squadra e la capacità di operare in contesti complessi e in trasformazione.

Per le professioni di sala/bar, questi scenari risultano particolarmente significativi. Il lavoro di sala si colloca infatti all'incrocio tra relazione, organizzazione, gestione dell'esperienza e adattamento continuo, rendendo centrali competenze quali la comunicazione efficace, il lavoro di squadra, l'autogestione, la consapevolezza del contesto, la capacità di ascolto e l'empatia. In questa prospettiva, le competenze di sala possono essere lette come un esempio concreto di come le grandi trasformazioni del lavoro si traducano, nella pratica quotidiana, in competenze trasversali ad alto valore professionale ***.

*** Future of Jobs Report (WEF)**

Il *Future of Jobs Report* è una **pubblicazione periodica** del World Economic Forum che analizza le trasformazioni del mercato del lavoro a livello globale sulla base di indagini condotte presso imprese e stakeholder internazionali. Il Rapporto individua trend, ruoli emergenti e competenze strategiche nel medio periodo, con una funzione di orientamento per politiche del lavoro, sistemi formativi e imprese.

*** * Employability Skills (University of Oxford)**

Il framework sulle *Employability Skills* elaborato dalla University of Oxford e dall'Oxford University Careers Service, è un **modello sviluppato in ambito universitario e orientativo per identificare le competenze trasversali fondamentali per l'occupabilità individuale**. Il framework traduce le trasformazioni del lavoro in competenze osservabili e sviluppabili lungo i percorsi di studio e di lavoro.

*** * *** “*The Future of Skills for Future Jobs*” - Pubblicato dall'Oxford University Careers Service. 8 febbraio 2024.

**Competenze globali (WEF) – Employability Skills (Oxford) –
Competenze di sala/bar**

WEF – Competenze chiave	Oxford – Employability Skills	Declinazione nelle competenze di sala/bar
Pensiero analitico	Pianificazione / Consapevolezza del contesto	<i>Lettura della situazione di servizio, gestione delle priorità, anticipazione dei bisogni del cliente</i>
Pensiero creativo	Creatività / Iniziativa	<i>Capacità di personalizzare il servizio, trovare soluzioni flessibili, valorizzare l'esperienza del cliente</i>
Resilienza, flessibilità e agilità	Autogestione	<i>Gestione dello stress, tenuta emotiva nei momenti di pressione, adattamento a ritmi e imprevisti</i>
Motivazione e consapevolezza di sé	Autogestione	<i>Consapevolezza del proprio ruolo, responsabilità professionale, atteggiamento proattivo</i>
Curiosità e apprendimento continuo	Iniziativa / Consapevolezza del contesto	<i>Disponibilità ad apprendere, interesse per il prodotto, il cliente, le evoluzioni del servizio</i>
Empatia e ascolto attivo	Comunicazione / Lavoro di squadra	<i>Ascolto del cliente, comprensione delle esigenze, qualità della relazione e dell'accoglienza</i>
Leadership e influenza sociale	Leadership / Lavoro di squadra	<i>Coordinamento informale, supporto ai colleghi, gestione delle relazioni in sala</i>
Affidabilità e attenzione al dettaglio	Pianificazione / Autogestione	<i>Precisione nel servizio, cura dei dettagli, rispetto degli standard e delle procedure</i>
Alfabetizzazione tecnologica	Consapevolezza del contesto	<i>Uso consapevole di strumenti digitali (comande, prenotazioni, pagamenti, menu digitali)</i>

Design e User Experience (trend 2027)	Creatività / Comunicazione	<i>Contributo alla qualità complessiva dell'esperienza del cliente, attenzione al “come” oltre al “cosa”</i>
--	---------------------------------------	--

La tabella mette in relazione le competenze chiave individuate dal Future of Jobs Report del World Economic Forum (edizioni 2023 e proiezioni 2027) con il framework sulle Employability Skills della University of Oxford, evidenziando come tali competenze trovino una traduzione concreta nel lavoro di sala/bar. L'allineamento mostra come competenze considerate strategiche a livello globale e trasversale siano già oggi attivamente mobilitate nelle pratiche quotidiane del servizio, confermando il carattere altamente qualificato e relazionale delle professioni di sala.

2.c Le competenze trasversali come nucleo comune del lavoro contemporaneo

Le soft skill non hanno una definizione univoca e condivisa a livello internazionale. Per questo motivo, nel tempo, diverse organizzazioni hanno proposto classificazioni differenti, influenzate dagli ambiti di riferimento e dagli obiettivi specifici di ciascun organismo. Nonostante tali differenze, l'analisi comparata delle principali cornici teoriche evidenzia una sostanziale convergenza su un nucleo di competenze trasversali ricorrenti, particolarmente rilevanti anche per il lavoro di sala/bar.

Organizzazioni come l'**OMS** (Organizzazione Mondiale della Sanità) *, l'**UNESCO** * *, la **Commissione Europea** * * * e il **World Economic Forum** * * * * hanno infatti individuato, pur con linguaggi e accenti diversi, **competenze chiave** quali la comunicazione efficace, il problem solving, la collaborazione, il pensiero critico, l'adattabilità e la gestione delle emozioni. Questa convergenza consente di collocare le competenze trasversali richieste nei pubblici esercizi all'interno di un quadro di riferimento condiviso a livello globale. L'**OMS** propone le soft skill come **life skill**, fondamentali per il benessere personale e la salute psicologica, sottolineando l'importanza delle competenze emotive, relazionali e decisionali nella gestione della vita quotidiana. In questo approccio, particolare attenzione è rivolta alla capacità di riconoscere e regolare le emozioni, di gestire lo stress e di costruire relazioni interpersonali positive.

In tale prospettiva, l'OMS individua dieci competenze fondamentali:

- **consapevolezza di sé**, intesa come capacità di riconoscere emozioni, punti di forza e limiti
- **empatia**, ovvero la capacità di comprendere i vissuti e le emozioni degli altri
- **comunicazione efficace**, che comprende l'espressione chiara e l'ascolto attivo
- **abilità nelle relazioni interpersonali**, per costruire e mantenere rapporti positivi
- **capacità decisionale**, intesa come scelta consapevole tra alternative possibili
- **problem solving**, per affrontare e risolvere situazioni problematiche
- **pensiero creativo**, finalizzato alla generazione di idee e soluzioni nuove
- **pensiero critico**, per valutare informazioni e argomentazioni
- **gestione delle emozioni**, intesa come regolazione degli stati emotivi

- **gestione dello stress**, per affrontare pressioni e difficoltà

L'**UNESCO**, invece, colloca le soft skill all'interno di una visione educativa più ampia, legata all'apprendimento lungo tutto l'arco della vita e alla cittadinanza globale. In questo quadro, vengono valorizzate competenze quali il **pensiero critico**, la **creatività**, la **collaborazione e la consapevolezza culturale**, considerate essenziali per partecipare in modo responsabile e attivo alla società contemporanea.

La **Commissione Europea** adotta una prospettiva orientata all'occupabilità e all'apprendimento permanente, includendo le soft skill tra le competenze chiave necessarie per affrontare transizioni professionali e cambiamenti del mercato del lavoro. In questo contesto, assumono particolare rilievo competenze come lo **spirito di iniziativa**, le **competenze sociali e civiche**, la **capacità di imparare a imparare** e l'**integrazione delle competenze digitali**.

Il **World Economic Forum**, infine, analizza le soft skill in relazione alle trasformazioni del mercato del lavoro e ai fabbisogni professionali futuri. Nei suoi report emergono con forza competenze come **resilienza**, **flessibilità**, **innovazione**, **leadership**, **intelligenza emotiva** e **apprendimento continuo**, ritenute decisive in contesti lavorativi caratterizzati da rapidità di cambiamento e incertezza.

Le differenze tra queste classificazioni non riguardano quindi il contenuto di fondo, ma il **punto di osservazione**: la salute e il benessere per l'OMS, l'educazione e la cittadinanza per l'UNESCO, l'occupabilità per la Commissione Europea, il futuro del lavoro per il World Economic Forum. Nel loro insieme, queste prospettive offrono una lettura integrata delle competenze trasversali, evidenziando come esse costituiscano una risorsa centrale anche per il lavoro di sala/di bar, dove comunicazione, gestione delle emozioni, adattabilità e capacità relazionali rappresentano elementi determinanti della qualità del servizio e dell'esperienza del cliente.

* OMS (WHO in inglese) – “Life Skills Education for Children and Adolescents in Schools: Introduction and Guidelines to Facilitate the Development and Implementation of Life Skills Programmes”

World Health Organization (WHO) | Programme on Mental Health

Anno di Pubblicazione originale: 1993 (revisioni successive nel 1997)

Versione integrale del documento disponibile su IRIS (WHO Institutional Repository) come PDF del documento tecnico WHO/MNH/PSF/93.7A.Rev.2 e correlati (parti 1 e 2).

* * Per l'UNESCO si fa riferimento a due documenti strategici complementari:

- **Rethinking Education: Towards a Global Common Good? Paris (2015)**

- Reimagining Our Futures Together: A New Social Contract for Education (2021)
International Commission on the Futures of Education. Paris 2021

Entrambi delineano una visione evolutiva dell'educazione, delle competenze trasversali e della cittadinanza globale.

*** * * “Council Recommendation of 22 May 2018 on key competences for lifelong learning”.**

Consiglio dell'Unione Europea / Commissione Europea (22 maggio 2018)

*PDF ufficiale pubblicato nella **Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea (C 189/01)** tramite **EUR-Lex**, reperibile su **eur-lex.europa.eu***

*La Raccomandazione definisce **8 competenze chiave** per l'apprendimento permanente e costituisce un quadro di riferimento ufficiale per gli Stati membri UE.*

*** * * * “The Future of Jobs Report 2023”**

World Economic Forum (30 aprile 2023)

PDF scaricabile gratuitamente dalla pagina ufficiale WEF [Publications Future of Jobs Report 2023](#)

2.d Didattica per competenze

La didattica per competenze rappresenta un paradigma formativo che, negli ultimi decenni, ha progressivamente superato modelli di insegnamento centrati esclusivamente sulla trasmissione di conoscenze teoriche. Questo tipo di didattica nasce dall'esigenza di rendere l'apprendimento più significativo, trasferibile e coerente con la complessità dei contesti reali di vita e di lavoro.

In questo approccio, la competenza non coincide con il semplice possesso di saperi disciplinari, ma si configura come la capacità di **mobilitare conoscenze, abilità e atteggiamenti** per affrontare situazioni concrete, risolvere problemi, prendere decisioni e adattarsi a contesti variabili. Tale impostazione risulta particolarmente rilevante nei settori caratterizzati da un'elevata intensità relazionale, operativa ed emotiva, tipici di molti ambiti del lavoro contemporaneo.

In questa ricerca, il lavoro di sala/bar viene assunto come **caso emblematico** di professionalità situazionale e integrata, utile a rendere visibili dinamiche che attraversano numerosi contesti professionali.

L'apprendimento viene quindi valutato non solo in termini di “ciò che si sa”, ma soprattutto in relazione **a ciò che si è in grado di fare con ciò che si sa.**

Questa distinzione tra conoscenza e competenza è trasversale a molti ambiti lavorativi.

Nel lavoro di sala, in particolare, conoscere le regole del servizio o le caratteristiche di un piatto non equivale automaticamente a essere competenti. La competenza emerge quando

l'operatore è in grado di utilizzare tali conoscenze per spiegare una proposta a un cliente indeciso, adattando il linguaggio al suo livello di familiarità; per gestire un errore o un ritardo senza generare disagio, mantenendo un clima di accoglienza; per modulare tempi, tono di voce e postura in funzione della situazione e delle persone presenti.

In questo senso, la competenza non è data dalla semplice esecuzione corretta di una procedura, ma dalla capacità di agire in modo efficace, flessibile e consapevole all'interno di un contesto reale, tenendo insieme aspetti tecnici, relazionali, comunicativi ed emotivi.

La didattica per competenze si fonda su alcuni principi chiave:

- la **centralità dello studente** come soggetto attivo del processo di apprendimento
- l'**integrazione tra sapere teorico ed esperienza pratica**
- la **valorizzazione di contesti autentici**, problemi reali e compiti significativi
- lo **sviluppo di competenze trasversali** quali autonomia, responsabilità, collaborazione, capacità di riflessione e apprendimento continuo

In questo quadro, anche la **valutazione** assume una **funzione formativa** e non meramente certificativa: osservare, documentare e riflettere sui processi di apprendimento diventa tanto importante quanto misurare i risultati. Le competenze, infatti, non sono considerate statiche ma dinamiche, costruite e rielaborate nel tempo attraverso l'esperienza, il confronto e l'errore.

Il lavoro di sala/bar si svolge in contesti caratterizzati da interazione continua, variabilità delle situazioni e un forte carico relazionale ed emotivo. Per questo motivo, **le competenze** richieste non sono semplicemente sommabili, ma **devono essere attivate e integrate** in modo simultaneo: conoscere una procedura, comunicare efficacemente, leggere i segnali sensoriali e gestire le emozioni proprie e altrui sono azioni che avvengono insieme e in tempo reale.

Tali competenze risultano difficilmente sviluppabili attraverso una didattica puramente trasmissiva, e richiedono invece esperienze formative basate su situazioni concrete, sull'azione e sulla riflessione sull'esperienza.

Per queste ragioni, la didattica per competenze rappresenta una cornice metodologica fondamentale per avvicinare formazione e lavoro in numerosi settori ad alta complessità, tra cui quello dei pubblici esercizi, favorendo lo sviluppo di professionalità capaci di leggere i contesti, agire con consapevolezza e costruire valore attraverso l'esperienza.

Capitolo 3

COME CAMBIANO LE COMPETENZE DI SALA

Premessa

Alla luce dei trend analizzati nei capitoli precedenti, il lavoro contemporaneo appare sempre più caratterizzato da dinamiche di complessità, interconnessione e cambiamento continuo. La crescente centralità del concetto di competenza, l'attenzione alle competenze trasversali e l'integrazione sempre più pervasiva delle tecnologie digitali costituiscono oggi il quadro di riferimento entro cui si ridefiniscono ruoli professionali, modelli organizzativi e percorsi formativi.

In questo scenario, il lavoro di sala/bar rappresenta un ambito di osservazione particolarmente significativo, in quanto consente di leggere in modo concentrato molte delle trasformazioni che attraversano il mondo del lavoro contemporaneo.

Il personale di sala non è più chiamato esclusivamente a eseguire procedure codificate, ma a interpretare situazioni, leggere contesti e contribuire attivamente alla costruzione di un'esperienza coerente con l'identità del locale e con le aspettative della clientela.

In questo senso, la competenza si configura come capacità di agire in modo efficace e consapevole in situazioni concrete, mettendo in relazione conoscenze, abilità, atteggiamenti e sensibilità professionale.

Il presente capitolo si propone di analizzare in modo sistematico le competenze oggi richieste al personale sala/bar, mettendole in relazione con i diversi format di ristorazione, con l'evoluzione delle figure professionali e con i cambiamenti organizzativi che attraversano i pubblici esercizi. L'obiettivo non è definire un profilo unico e standardizzato, ma rendere visibile la pluralità delle competenze in gioco e la loro articolazione in funzione dei contesti, dei ruoli e dei modelli di servizio.

Le competenze di sala vengono quindi lette non come un elenco statico di requisiti, ma come un sistema dinamico e integrato, che si costruisce nel tempo attraverso l'esperienza, la formazione e la riflessione sul lavoro. Un sistema che, se riconosciuto e valorizzato, può contribuire in modo significativo alla qualità dell'ospitalità, alla sostenibilità del lavoro e alla crescita professionale delle persone impiegate nel settore.

Studiare il futuro delle professioni di sala significa inoltre collocarle all'interno di una visione contemporanea della ristorazione, in cui qualità dell'offerta, sostenibilità ambientale, benessere dei collaboratori, formazione e responsabilità sociale diventano elementi inscindibili. In questa prospettiva, la sala non può più essere ridotta a un ambito meramente esecutivo, ma va riconosciuta come uno spazio centrale di costruzione dell'esperienza di

accoglienza.

Le trasformazioni in atto rendono infine evidente la necessità di un **dialogo rinnovato tra formazione e imprese**. Infatti, solo a partire da un'analisi consapevole delle competenze richieste è possibile aggiornare i percorsi formativi e preparare professionisti in grado di integrare relazione umana, competenze trasversali e innovazione tecnologica, interpretando il proprio ruolo con maggiore consapevolezza.

3.a Perché cambiano le competenze: driver del cambiamento

Le professioni di sala stanno attraversando una fase di trasformazione accelerata, influenzata da una serie di fattori strutturali che stanno modificando in profondità il modo di lavorare, le competenze richieste e l'identità stessa del servizio. Non si tratta di cambiamenti superficiali o contingenti, ma di dinamiche che incidono sull'organizzazione del lavoro, sulle aspettative della clientela e sul ruolo professionale di chi opera in sala sotto la spinta di una serie di driver del cambiamento che stanno ridefinendo in modo strutturale il servizio. È possibile individuarne alcuni principali, che offrono una prima chiave di lettura delle trasformazioni in atto:

- Cambiamento dei clienti e delle loro aspettative
- Innovazione tecnologica e digitalizzazione
- L'intelligenza artificiale e la ristorazione
- Nuovi modelli di ristorazione
- Centralità delle soft skill e delle competenze relazionali
- Sostenibilità, benessere e condizioni di lavoro
- Internazionalizzazione e diversità culturale
- Tensioni economiche e nuove priorità del settore

Comprendere questi driver del cambiamento è fondamentale per interpretare l'evoluzione del settore e per immaginare le professioni di domani.

Agiscono su più livelli - tecnologico, economico, sociale, culturale e organizzativo - ridefinendo ciò che oggi significa "fare servizio" e spostando l'attenzione da una dimensione prevalentemente esecutiva a una dimensione sempre più relazionale, gestionale e interpretativa.

Questi fattori non operano in modo isolato ma, al contrario, si intrecciano e si rafforzano reciprocamente nel lavoro quotidiano di sala: la digitalizzazione modifica i tempi e le modalità di relazione con il cliente; i cambiamenti nei consumi influenzano l'organizzazione del servizio; la carenza di personale e la maggiore mobilità lavorativa incidono sulle competenze richieste e sulla necessità di autonomia e responsabilità. Il risultato è un contesto professionale più complesso, dinamico e meno prevedibile rispetto al passato.

Per rendere più leggibile questa complessità, dopo una prima sintesi dei principali fattori di cambiamento, ciascun driver viene analizzato singolarmente. L'obiettivo è mettere in evidenza non solo le cause del cambiamento, ma soprattutto le **implicazioni operative, professionali e formative** per il lavoro di sala, offrendo una chiave di lettura utile sia per la progettazione dei percorsi formativi sia per la riflessione sull'evoluzione dell'identità professionale.

3.a.1 Cambiamento dei clienti e delle loro aspettative

Uno dei principali driver di trasformazione delle professioni di sala riguarda il profondo cambiamento della clientela e delle sue aspettative nei confronti dell'esperienza di ristorazione. I clienti contemporanei sono oggi più **informati**, più **consapevoli** e più **esigenti** rispetto al passato. Hanno accesso a una grande quantità di informazioni attraverso il web, i social media e le piattaforme di recensione, confrontano esperienze, sviluppano aspettative precise e arrivano al ristorante con un'idea già formata di ciò che desiderano vivere.

Questo cambiamento si riflette in una **richiesta crescente di personalizzazione del servizio**: i clienti si aspettano attenzione alle proprie esigenze specifiche, che possono riguardare intolleranze e allergie alimentari, preferenze etiche e culturali, stili alimentari, esigenze di tempo o desideri legati all'esperienza complessiva. Accanto alla qualità del prodotto cresce l'importanza della trasparenza, della coerenza tra promessa e realtà e della capacità del personale di spiegare, raccontare e contestualizzare la proposta gastronomica.

Nel nuovo rapporto tra cliente e sala **cambia anche la natura della relazione**: i clienti non cercano soltanto un servizio corretto ed efficiente, ma desiderano sentirsi accolti, riconosciuti e accompagnati. Questo implica una maggiore attenzione alla dimensione comunicativa e relazionale del servizio, che diventa parte integrante dell'esperienza.

Il personale di sala è chiamato a sviluppare nuove forme di ascolto, adattamento e narrazione, a leggere segnali non verbali, a modulare il proprio stile in funzione dell'ospite e a gestire situazioni complesse o delicate con equilibrio e professionalità.

Un ulteriore elemento di trasformazione riguarda il **ruolo attivo del cliente** all'interno dell'esperienza di ristorazione. Il cliente non è più un destinatario passivo del servizio, ma un interlocutore che interagisce, esprime valutazioni, condivide l'esperienza e contribuisce alla

costruzione della reputazione del locale. Questo rende il lavoro di sala più esposto, ma anche più strategico, perché ogni interazione può incidere in modo significativo sulla percezione complessiva del servizio.

Di fronte a queste trasformazioni, il lavoro di sala è chiamato a evolvere da una logica prevalentemente esecutiva a una logica interpretativa. Comprendere le aspettative del cliente, saperle gestire e, quando necessario, riorientarle in modo credibile e rispettoso diventa una competenza chiave. Il cambiamento dei clienti e delle loro aspettative non rappresenta quindi soltanto una sfida operativa, ma un fattore centrale nella ridefinizione dell'identità professionale della sala e del suo ruolo nella costruzione dell'esperienza gastronomica.

3.a.2 Innovazione tecnologica e digitalizzazione

La **trasformazione digitale** rappresenta uno dei driver più incisivi nel ridefinire il lavoro sala/bar nei pubblici esercizi. La tecnologia è infatti uno dei fattori che più rapidamente sta cambiando l'organizzazione della sala, incidendo sui flussi operativi, sulle modalità di servizio e sulla relazione con il cliente. Strumenti come **software gestionali, sistemi di prenotazione online, pagamenti digitali, tablet, QR code, CRM, piattaforme di recensione** e, più recentemente, applicazioni basate sull'**intelligenza artificiale**, stanno modificando in modo strutturale il funzionamento quotidiano dei pubblici esercizi.

Per comprendere la portata di questa trasformazione è utile partire da una definizione aggiornata di competenza digitale, che superi una visione riduttiva della tecnologia come semplice insieme di strumenti. In questo senso, il **Quadro Europeo delle Competenze Digitali per i Cittadini (DigComp 3.0) *** costituisce un riferimento fondamentale.

Il DigComp definisce la competenza digitale come la capacità di utilizzare le tecnologie in modo **consapevole, critico, responsabile** ed **efficace** per informarsi, comunicare, collaborare, risolvere problemi, creare contenuti e partecipare attivamente alla vita professionale e sociale. Le aree individuate dal modello – alfabetizzazione su dati e informazioni, comunicazione e collaborazione digitale, creazione di contenuti, sicurezza e benessere digitale, problem solving e adattamento tecnologico – evidenziano come la competenza digitale sia una **competenza cognitiva, relazionale** ed **etica**, non soltanto tecnica.

DigComp 3.0: cosa si intende oggi per competenza digitale

Il Quadro Europeo delle Competenze Digitali per i Cittadini (DigComp 3.0) chiarisce come la competenza digitale non si riduca all'uso tecnico degli strumenti tecnologici, ma includa dimensioni cognitive, critiche, relazionali ed etiche. Il modello individua diverse aree di competenza, tra cui l'alfabetizzazione su dati e informazioni, la comunicazione e collaborazione attraverso strumenti digitali, la creazione di contenuti, la sicurezza e il benessere digitale, il problem solving e l'adattamento tecnologico.

Nel lavoro di sala/bar, l'utilizzo di tecnologie per le prenotazioni, i pagamenti, la gestione delle comande e la relazione con il cliente vengono letti come parte integrante della professionalità, da coniugare con le competenze relazionali e sensoriali proprie dell'ospitalità.

Applicato al settore dei pubblici esercizi, e in particolare al lavoro sala/bar, questo quadro consente di leggere la digitalizzazione come una **trasformazione profonda della professionalità**. La sala del futuro non è più uno spazio esclusivamente fisico e relazionale, ma un ambiente in cui tecnologia e relazione convivono in modo strutturale, influenzando l'organizzazione del servizio, i tempi di lavoro e l'esperienza complessiva dell'ospite.

La digitalizzazione interviene oggi direttamente nei momenti chiave del servizio: **prenotazioni online, gestione delle comande, coordinamento tra sala e cucina, pagamenti digitali, menù digitali** e sistemi di **gestione del cliente** modellano il lavoro quotidiano del personale di sala. L'interazione umana è sempre più spesso mediata da strumenti digitali che, se ben integrati, possono rendere il servizio più fluido, coerente ed efficiente, ma che introducono anche nuove complessità organizzative e relazionali.

In questo scenario, la competenza digitale non coincide con il semplice "saper usare" un dispositivo. Essa riguarda la capacità di comprendere la logica dei sistemi digitali, integrarli nella propria professionalità e utilizzarli in modo coerente con il contesto, l'identità del locale e le esigenze dell'ospite. L'obiettivo non è sostituire la relazione umana, ma **ripensare il rapporto tra tecnologia e umanità** affinché il digitale supporti il servizio, riduca errori, sprechi e tempi morti, alleggerisca il carico cognitivo del personale e consenta di dedicare maggiore attenzione alla cura della relazione.

Un ruolo crescente è assunto anche dall'uso dei **dati** (Big data). Le informazioni raccolte sui

comportamenti dei clienti, sulle preferenze, sui ritmi del servizio, sui tempi di permanenza e sull'andamento delle vendite rappresentano una nuova **risorsa per la sala**. Non si tratta di trasformare il personale di sala in tecnico informatico, ma di sviluppare la capacità di leggere indicatori essenziali, riconoscere pattern ricorrenti, individuare segnali di cambiamento e supportare una gestione più consapevole e personalizzata del servizio. In questo senso, i dati non sostituiscono l'intuizione professionale, ma la rafforzano.

All'interno di questo processo si colloca anche la progressiva diffusione di tecnologie basate sull'**intelligenza artificiale**. Nel lavoro di sala, l'IA non rappresenta una minaccia all'umanità del servizio, ma un possibile **alleato** se utilizzata come **sistema di supporto alle decisioni**. Può contribuire alla previsione dei flussi, all'individuazione di criticità operative, all'analisi dei feedback e alla personalizzazione dell'offerta. In ogni caso, il giudizio umano resta centrale. Anche l'**automazione** entra progressivamente nei contesti di sala come **supporto alle attività ripetitive**: assegnazione dei tavoli, ottimizzazione dei turni, sincronizzazione tra sala e cucina, modalità di pagamento evolute e, in alcuni contesti, forme di automazione fisica. Il valore non risiede nella tecnologia in sé, ma nell'uso professionale che se ne fa. Una sala ben supportata dal digitale è una sala che permette alle persone di concentrarsi su ciò che nessuna macchina può sostituire: **ascoltare, accogliere, osservare e costruire relazione**.

In questa prospettiva si colloca il concetto di **sala "augmented"**: uno spazio professionale in cui la tecnologia non sostituisce la relazione umana, ma la potenzia. Gli strumenti digitali diventano un'estensione della professionalità del personale di sala, integrandosi in modo discreto nei flussi di lavoro e consentendo una maggiore attenzione al clima della sala, alla personalizzazione dell'esperienza e alla qualità dell'interazione con l'ospite. La digitalizzazione si configura così come un driver che spinge le professioni di sala verso un'integrazione sempre più stretta tra competenze tecniche, relazionali e organizzative, ridefinendo il ruolo strategico della sala all'interno dei pubblici esercizi.

*** Il Quadro europeo delle competenze digitali per i cittadini** (DigComp – *Digital Competence Framework for Citizens*) *, sviluppato dalla Commissione Europea, è un quadro di riferimento che definisce le competenze digitali di base necessarie a tutti i cittadini nei contesti personale, formativo e lavorativo. Non costituisce un programma formativo né una certificazione, ma fornisce una mappa concettuale condivisa e un linguaggio comune per la progettazione di politiche, percorsi formativi e interventi di inclusione digitale. Il DigComp individua cinque aree di competenza (alfabetizzazione su informazioni e dati; comunicazione e collaborazione; creazione di contenuti digitali; sicurezza; risoluzione di problemi) articolate su diversi livelli di padronanza, dal livello base a quello avanzato.

***“DigComp 2.2 – The Digital Competence Framework for Citizens”** (quadro europeo di riferimento per le competenze digitali dei cittadini).

Commissione Europea. (Anno 2022)

3.a.3 L'Intelligenza Artificiale e la ristorazione

Secondo un'indagine condotta da Deloitte *, l'intelligenza artificiale sta diventando una componente sempre più strategica nel settore della ristorazione. La maggior parte dei dirigenti intervistati prevede di aumentare gli investimenti in tecnologie di IA nel prossimo futuro, spinta soprattutto dal desiderio di migliorare l'esperienza del cliente, rendere più efficienti le operazioni e ottimizzare la gestione della supply chain e dei programmi di fidelizzazione. In molti casi questi benefici sono già visibili: l'IA è sempre più utilizzata nei sistemi di raccomandazione - Cosa è più probabile che questa persona voglia o apprezzi, in questo momento? - negli ordini vocali, nella previsione della domanda e nella gestione dell'inventario attraverso sensori e analisi predittive.

L'adozione dell'intelligenza artificiale nel settore procede tuttavia per **ondate successive**, che riflettono diversi livelli di maturità tecnologica e organizzativa:

Prima ondata – esperienza del cliente e gestione dell'inventario

Questa fase riguarda ambiti in cui le tecnologie risultano già mature e ampiamente applicate. Rientrano in questa categoria i sistemi di raccomandazione, gli ordini automatizzati, la previsione della domanda e l'ottimizzazione dell'inventario, con effetti diretti sull'efficienza operativa e sulla riduzione degli sprechi.

Seconda ondata – fidelizzazione del cliente ed esperienza dei dipendenti

Attualmente in fase di consolidamento, questa ondata punta a rafforzare la relazione con il cliente e a migliorare l'organizzazione del lavoro interno, attraverso strumenti di personalizzazione, analisi dei comportamenti e supporto ai processi decisionali del personale.

Terza ondata – applicazioni avanzate e sperimentali

La fase più recente e ancora in larga parte sperimentale include l'uso della visione artificiale nella preparazione degli alimenti, l'automazione avanzata dei processi e lo sviluppo di nuovi prodotti tramite machine learning.

Non tutte le aree geografiche e non tutti i segmenti della ristorazione avanzano con lo stesso ritmo. In particolare, il contesto asiatico e il segmento della ristorazione informale risultano più avanzati nell'adozione delle tecnologie di intelligenza artificiale. Il caso giapponese rappresenta un esempio emblematico di questa tendenza.

In Giappone, l'introduzione di robot e sistemi di IA nel servizio di sala risponde prevalentemente a esigenze organizzative e demografiche, più che a una logica di sostituzione del lavoro umano. Robot di servizio autonomi sono già utilizzati per il trasporto dei piatti e il supporto logistico al personale in numerosi ristoranti e caffè, come nel caso del gruppo **Skylark Holdings**, che ha introdotto questi sistemi su larga scala in centinaia di locali appartenenti a marchi come **Gusto** e **Jonathan's**.

Accanto a queste soluzioni, sono impiegati anche robot umanoidi con funzioni di accoglienza e interazione: un esempio emblematico è **Pepper**, il robot semi-umanoide sviluppato da SoftBank Robotics, utilizzato in alcune catene di ristorazione giapponesi, tra cui **Hamazushi**, per la gestione del primo contatto con il cliente in contesti ad alta standardizzazione.

Particolarmente significativo è inoltre il caso del **DAWN Avatar Robot Café** di Tokyo, in cui i robot presenti in sala (**OriHime**) sono controllati da remoto da persone con disabilità motorie, mostrando come la tecnologia possa ridefinire il concetto di inclusione e ampliare l'accesso al lavoro di sala.

Nel loro insieme, questi esempi mostrano come la robotica e l'intelligenza artificiale stiano contribuendo a una profonda riorganizzazione del servizio di sala. Le mansioni logistiche, ripetitive e fisicamente gravose tendono a essere progressivamente affiancate o automatizzate, mentre al personale umano restano – e si rafforzano – le funzioni relazionali, interpretative e decisionali, sempre più centrali nella costruzione dell'esperienza del cliente e nella gestione della complessità del servizio.

Nonostante i primi risultati positivi, molti dirigenti segnalano una diffusa sensazione di scarsa preparazione. Le criticità riguardano la mancanza di infrastrutture adeguate, di competenze specifiche e di modelli di governance capaci di sostenere l'adozione dell'IA su larga scala, oltre ai temi della privacy, della proprietà intellettuale e delle resistenze culturali e organizzative.

In conclusione, l'intelligenza artificiale sta già trasformando il settore della ristorazione e ha il potenziale per modificarlo ulteriormente nei prossimi anni. Perché questi investimenti generino valore reale e duraturo, sarà però necessario rafforzare competenze, infrastrutture e capacità di governo della tecnologia. L'IA non è più una promessa futura, ma una realtà operativa che richiede preparazione, visione strategica e una consapevole ridefinizione del ruolo del lavoro umano nel servizio.

** “How AI is Revolutionizing Restaurants”. Pubblicato su Deloitte Insights (Piattaforma di analisi e ricerca Deloitte). E' un rapporto/research di Deloitte Insights che analizza adozione, impatti e readiness dell'intelligenza artificiale nel settore della ristorazione. Perrone-Goldstein, S., Lee, E. & Rauch, M. (24 giugno 2025).*

Esempi di competenza digitale in situazione di servizio

Situazione di servizio	Competenza digitale attivata
Gestire una prenotazione online modificata all'ultimo momento	Uso dei sistemi di prenotazione integrati e riorganizzazione dei flussi senza impatto visibile sul cliente
Segnalare un'allergia tramite il gestionale	Corretta gestione delle informazioni sensibili e coordinamento digitale tra sala, cucina e bar
Incassare con pagamento digitale mantenendo la relazione	Integrazione tra strumento tecnologico e comunicazione interpersonale
Analizzare una recensione negativa online	Lettura critica dei feedback digitali e utilizzo dei dati per il miglioramento del servizio
Consultare lo storico di un cliente abituale	Utilizzo consapevole dei dati per la personalizzazione dell'accoglienza
Gestire un malfunzionamento del sistema	Problem solving digitale e gestione dello stress senza trasferire tensione all'ospite
Usare il menu digitale durante la spiegazione	Uso della tecnologia come supporto comunicativo, non come sostituto della relazione

Interpretare i dati di affluenza del servizio	Capacità data-driven per modulare tempi, priorità e carichi di lavoro
Coordinarsi con cucina tramite strumenti digitali durante un picco	Comunicazione operativa mediata dalla tecnologia e riduzione degli errori
Integrare tecnologia e relazione in modo fluido	Capacità di rendere “invisibile” la complessità tecnologica all’esperienza del cliente

Accanto alle applicazioni più strutturate e tecnologicamente complesse, l'intelligenza artificiale apre inoltre nuove opportunità operative soprattutto per i piccoli e medi esercizi, dove i ruoli risultano spesso più flessibili e interconnessi. In questi contesti il personale di sala, se adeguatamente formato, può collaborare in modo attivo anche alle attività digitali e di comunicazione del locale, contribuendo a rafforzarne la visibilità e la reputazione online.

In particolare, il personale di sala può supportare:

- **la gestione dei social media**, partecipando alla produzione di contenuti autentici legati alla vita del locale, all'esperienza del cliente, ai piatti, all'atmosfera e ai valori del ristorante, anche con il supporto di strumenti di IA per la scrittura, l'editing o la programmazione dei post;
- **le strategie di GEO – Generative Engine Optimization**, fornendo informazioni chiare, coerenti e aggiornate su identità, offerta e posizionamento del ristorante, affinché i sistemi di intelligenza artificiale possano descriverlo e consigliarlo correttamente nelle risposte generate agli utenti *;
- **l'utilizzo quotidiano di strumenti di IA**, ad esempio per rispondere in modo strutturato alle recensioni, supportare la comunicazione con i clienti, analizzare feedback ricorrenti o migliorare l'organizzazione delle informazioni digitali del locale.

Queste attività non sostituiscono le competenze professionali del servizio in sala, ma le ampliano, rafforzando il ruolo del personale come mediatore tra esperienza reale e presenza digitale del ristorante. In questo senso, l'IA diventa uno strumento di valorizzazione del lavoro di sala, a condizione che sia accompagnata da formazione mirata, consapevolezza dei limiti tecnologici e una chiara responsabilità organizzativa.

Approfondimento

GEO e SEO: dal farsi trovare al farsi comprendere

L'evoluzione dei motori di ricerca e l'introduzione su larga scala dei sistemi di intelligenza artificiale generativa, stanno modificando in modo significativo le logiche della visibilità online. In questo scenario si colloca il passaggio dalla **SEO tradizionale (Search Engine Optimization)** alla **GEO (Generative Engine Optimization)**, che rappresenta un cambiamento di prospettiva.

La SEO tradizionale nasce in un contesto in cui i motori di ricerca restituiscono

principalmente **elenchi di risultati**: pagine web ordinate in base a criteri di rilevanza tecnica e semantica. In questo modello, l'obiettivo principale è posizionarsi il più in alto possibile nella **SERP** (la pagina dei risultati di ricerca), intercettando l'attenzione dell'utente e inducendolo al **click**. Le parole chiave, l'ottimizzazione tecnica del sito e la quantità di link in ingresso costituiscono elementi centrali di questa logica.

Con l'affermarsi dei motori generativi e degli assistenti basati su IA, il funzionamento cambia radicalmente. Sempre più spesso l'utente non riceve una lista di link ma **una risposta strutturata**, un consiglio, una sintesi. In questo nuovo contesto, la visibilità non dipende solo dal posizionamento, ma dalla **capacità di essere compresi, selezionati e citati** dai sistemi di intelligenza artificiale come fonte affidabile e pertinente.

È qui che entra in gioco la **GEO – Generative Engine Optimization** che consiste nell'ottimizzare per i motori generativi significa passare da una logica basata sulle **parole chiave** a una logica basata sul **significato**: non conta solo "che cosa viene detto", ma **come viene spiegato**, con quale coerenza e in quale contesto. Le IA non si limitano a riconoscere termini, ma interpretano concetti, relazioni, intenzioni.

Allo stesso modo, il focus si sposta dal **ranking** alla **citazione**. Non è più sufficiente essere "primi" nei risultati: è fondamentale essere scelti dall'IA come esempio rilevante all'interno di una risposta. Questo implica un cambiamento anche nel rapporto con l'utente: l'obiettivo non è più esclusivamente il **click**, ma la **fiducia**. I contenuti devono essere chiari e autosufficienti, perché possono essere utilizzati dall'IA anche senza che l'utente visiti direttamente il sito.

Un ulteriore elemento di discontinuità riguarda il concetto di autorevolezza. Se nella SEO tradizionale questa è spesso misurata in termini quantitativi (numero di link), nella GEO assume un valore più qualitativo: **coerenza delle informazioni, reputazione online, qualità del linguaggio, conferme provenienti da fonti diverse**. L'IA tende a privilegiare chi comunica in modo chiaro, coerente e affidabile nel tempo.

Infine, mentre la SEO mette al centro l'**ottimizzazione tecnica**, la GEO valorizza la **chiarezza narrativa**. Non solo struttura del sito e prestazioni, ma capacità di raccontare in modo comprensibile la propria identità, i valori, l'esperienza offerta. In altre parole, non basta essere presenti online: occorre essere leggibili, interpretabili e riconoscibili.

In sintesi, la transizione dalla SEO alla GEO può essere letta come il passaggio da una logica del "**fatti trovare**" a una logica del "**fatti capire**". Un cambiamento che non riguarda solo gli strumenti digitali, ma il modo stesso di comunicare e di rappresentare un'attività nello spazio pubblico digitale.

SEO e GEO a confronto

SEO tradizionale	GEO – Generative Engine Optimization
Basata su parole chiave (keyword)	Basata su significato e contesto
Mira al posizionamento nella SERP	Mira alla citazione nelle risposte generate dall'IA
Obiettivo: ottenere il click dell'utente	Obiettivo: fornire una risposta pertinente e affidabile
Valorizza il numero di link in entrata	Valorizza affidabilità, coerenza e reputazione
Centralità dell' ottimizzazione tecnica	Centralità della chiarezza narrativa e descrittiva
Restituisce elenchi di risultati	Produce risposte, consigli e sintesi
Logica di ricerca	Logica conversazionale

Come leggere la tabella

La tabella non contrappone due approcci alternativi o incompatibili, ma mostra **un'evoluzione delle logiche di visibilità online.**

La SEO resta un elemento fondamentale della presenza digitale, ma la GEO amplia il campo, spostando l'attenzione dalla sola visibilità tecnica alla **comprensibilità dei contenuti** da parte dei sistemi di intelligenza artificiale generativa.

In questo nuovo scenario, non è sufficiente “apparire” nei risultati di ricerca: diventa centrale **essere riconosciuti come fonte significativa**, in grado di fornire contesto, senso e valore all'interno delle risposte generate.

3.a.4 Nuovi modelli di ristorazione

Negli ultimi anni il settore della ristorazione ha conosciuto una crescente **diversificazione dei format**, intesi come modelli complessivi di ristorazione che definiscono identità del locale, proposta gastronomica, stile di servizio, target di clientela e organizzazione del lavoro in sala. Accanto ai modelli più tradizionali convivono oggi realtà molto diverse – **dall'alta ristorazione ai bistrot, dai wine bar alla mixology, fino ai format esperienziali, immersivi e ibridi** – che incidono in modo diretto sul modo di lavorare in sala.

Questa varietà non riguarda soltanto l'offerta gastronomica, ma coinvolge in profondità il servizio di sala, chiamato ad adattarsi a **ritmi, linguaggi, livelli di formalità e modalità relazionali** molto differenti. Di conseguenza, le professioni di sala non possono più essere pensate come ruoli standardizzati e intercambiabili, ma come professionalità flessibili, capaci di modulare il proprio stile in funzione del contesto.

Ogni modello porta con sé **nuove esigenze**: nei ristoranti di alta gamma il servizio richiede **più performance e ritualità**, con una forte strutturazione dei gesti e dei tempi; nei bistrot e nei format contemporanei sono invece centrali **versatilità e spontaneità**, insieme a una maggiore informalità e velocità del servizio; nei wine bar e nei cocktail bar assumono un peso crescente le **competenze sensoriali e culturali**, legate al racconto del prodotto e all'accompagnamento dell'esperienza; nei format tematici, esperienziali o immersivi emerge infine una dimensione di teatralità, in cui atmosfera, ritmo e coinvolgimento emotivo diventano parte integrante del servizio.

Questa frammentazione del settore rende evidente come **non esista un unico modello di buona sala**, ma una pluralità di interpretazioni del servizio, ciascuna associata a specifiche competenze, posture professionali e gradi di specializzazione. In questo scenario, la varietà dei format richiede **professionisti capaci di adattarsi rapidamente**, di **cambiare il linguaggio in base al contesto** e di interpretare in modo coerente l'identità del locale in cui operano.

Format di ristorazione e implicazioni per il lavoro di sala

Format	Caratteristiche del servizio	Competenze di sala prevalenti
Trattoria e ristorazione tradizionale	Servizio informale, relazione diretta, ruoli fluidi	Memoria, rapidità, capacità relazionale, conoscenza del territorio
Bistrot evoluti e format contemporanei	Servizio dinamico, digitale, orientato al brand	Multitasking, uso del digitale, storytelling sintetico, gestione dei flussi
Wine bar e cocktail bar	Centralità del prodotto e della narrazione	Competenze sensoriali, comunicazione, cultura del vino e della mixology
Fine dining e alta ristorazione	Servizio rituale, altamente strutturato	Precisione tecnica, padronanza sensoriale, linguaggio calibrato, regia del servizio
Hotel e resort	Servizio integrato in più contesti (ristorante, lounge, eventi)	Lingue, protocolli internazionali, customer journey, gestione reclami
Format esperienziali e immersivi	Servizio come esperienza e narrazione	Storytelling, regia emotiva, gestione dell'atmosfera, uso di tecnologie immersive

3.a.5 Centralità delle soft skill e delle competenze relazionali

Nel panorama attuale della ristorazione e dei pubblici esercizi, il valore del lavoro di sala si misura sempre meno sulla sola competenza tecnica e sempre più sulla capacità di gestire l'interazione con il cliente in contesti complessi e variabili. Questo spostamento rende centrali competenze legate alla lettura delle situazioni, alla regolazione dei comportamenti e alla gestione delle dinamiche emotive che attraversano il servizio, in particolare nei momenti di criticità operativa.

I clienti contemporanei non cercano soltanto efficienza o correttezza formale, ma **attenzione, ascolto, personalizzazione e coerenza**. Desiderano sentirsi riconosciuti, compresi e accompagnati lungo l'esperienza, anche – e soprattutto – nei momenti critici del servizio: attese, imprevisti, errori, cambi di ritmo o situazioni di sovraccarico operativo. In questo contesto, la sala si configura come uno **spazio relazionale ad alta intensità emotiva**, in cui ogni interazione contribuisce in modo significativo a costruire, o compromettere, la percezione complessiva del locale.

È all'interno di questo scenario che le **soft skill** emergono come un **driver strutturale di trasformazione** delle professioni di sala/bar. Competenze come comunicazione, empatia, ascolto, gestione dello stress, problem solving e collaborazione diventano centrali, spesso più decisive della tecnica pura. Non si tratta più di competenze accessorie o di “valori aggiunti”, ma del **cuore stesso della professionalità di sala**, indispensabili per garantire continuità, qualità e coerenza del servizio.

A differenza delle competenze tecniche, le soft skill si manifestano soprattutto nell'azione e nella capacità di interpretare le situazioni in tempo reale. Ogni servizio è diverso dal precedente e richiede un adattamento continuo a ritmi, richieste, stati emotivi e contesti variabili. La professionalità di sala si costruisce quindi nella capacità di **leggere segnali verbali e non verbali, anticipare bisogni non sempre espressi, prendere decisioni rapide e coerenti e mantenere equilibrio e lucidità anche sotto pressione**.

Le principali analisi internazionali sul futuro del lavoro confermano questa tendenza, evidenziando come le competenze relazionali ed emotive siano sempre più decisive anche nei ruoli operativi e di front line. Nel lavoro di sala, tale centralità risulta particolarmente evidente, perché il servizio prende forma nell'incontro diretto con il cliente e nella gestione di una molteplicità di micro-eventi che richiedono sensibilità, responsabilità e consapevolezza professionale.

La sala diventa così una vera e propria **palestra di competenze trasversali**, in cui il valore professionale si costruisce giorno dopo giorno attraverso l'esperienza, il confronto e la gestione di situazioni reali. Riconoscere la centralità della relazione e delle soft skill significa

quindi riconoscere la **complessità del lavoro di sala** e il suo **ruolo strategico** nella costruzione dell'esperienza del cliente e dell'identità del pubblico esercizio.

3.a.6 Sostenibilità, benessere e condizioni di lavoro

Accanto ai cambiamenti legati ai clienti, alla tecnologia e ai modelli di servizio, un ulteriore driver che incide in modo significativo sull'evoluzione delle professioni di sala riguarda il tema della **sostenibilità del lavoro**, del **benessere delle persone** e dell'**attrattività del settore**. Il settore della ristorazione e dei pubblici esercizi è oggi chiamato a confrontarsi con sfide sempre più evidenti legate alla qualità del lavoro, ai ritmi operativi e alle condizioni in cui il servizio viene svolto.

Negli ultimi anni, la ristorazione ha incontrato difficoltà crescenti nel **reperimento e nella fidelizzazione del personale**, accompagnate da livelli elevati di **turnover** e da una percezione diffusa del lavoro di sala come poco stabile, faticoso e scarsamente riconosciuto. Queste criticità rendono urgente un ripensamento dell'organizzazione della sala, orientato a modelli di lavoro più sani, formativi e attrattivi, in particolare per le nuove generazioni.

Le condizioni operative tradizionali – **ritmi intensi, orari prolungati, carichi fisici ed emotivi elevati e limitate prospettive di crescita** – entrano infatti sempre più in tensione con le aspettative dei lavoratori più giovani che attribuiscono maggiore valore alla **qualità della vita**, all'**equilibrio tra lavoro e tempo personale**, alla possibilità di **apprendimento continuo** e a contesti professionali rispettosi e inclusivi. Questo scarto tra offerta e aspettative rende evidente la necessità di ripensare il lavoro di sala in una prospettiva di maggiore sostenibilità.

In questo quadro, il concetto di sostenibilità non riguarda soltanto la dimensione ambientale, ma investe in modo diretto la **sostenibilità sociale del lavoro**: benessere fisico ed emotivo, salute organizzativa, qualità delle relazioni interne, chiarezza dei ruoli, percorsi di inserimento, accompagnamento e crescita professionale. Una sala organizzata in modo sostenibile è una sala in cui le competenze vengono **riconosciute e valorizzate**, il carico di lavoro è gestito in modo più equilibrato e il personale può operare con maggiore lucidità, efficacia e continuità.

Questa attenzione crescente al benessere e alle condizioni di lavoro ha un impatto diretto anche sulla **qualità del servizio**. Professionisti meno affaticati, più motivati e maggiormente coinvolti sono in grado di offrire un'accoglienza più autentica, una comunicazione più efficace e una gestione più equilibrata delle situazioni critiche. Al contrario, condizioni di lavoro insostenibili compromettono la relazione con il cliente e riducono la capacità di mantenere standard qualitativi elevati nel tempo.

Ripensare le professioni di sala in una prospettiva di **sostenibilità e attrattività** significa quindi investire non solo sull'efficienza operativa, ma sulla costruzione di contesti di lavoro più **riconoscibili, formativi e desiderabili**. In questa direzione, lo sviluppo delle competenze – tecniche, relazionali, organizzative e sensoriali – diventa uno strumento strategico per rafforzare la professionalità della sala, migliorare il benessere di chi vi lavora e rendere il settore dei pubblici esercizi più capace di attrarre e trattenere talenti nel medio e lungo periodo.

3.a.7 Internazionalizzazione e diversità culturale

L'internazionalizzazione dei flussi turistici e la crescente mobilità delle persone rappresentano un ulteriore fattore di trasformazione per le professioni di sala. Ristoranti, bar e pubblici esercizi si trovano sempre più spesso ad accogliere clienti provenienti da contesti culturali, linguistici e sociali molto diversi, portatori di aspettative, abitudini alimentari e codici comunicativi non sempre sovrapponibili a quelli locali.

Questa pluralità culturale incide in modo diretto sul lavoro di sala, che non può più basarsi su un modello di servizio uniforme. Al contrario, richiede la capacità di **adattare linguaggi, gesti, tempi e modalità relazionali** in funzione dell'ospite, evitando stereotipi e fraintendimenti. Elementi apparentemente semplici – come il modo di salutare, la distanza interpersonale, il ritmo del servizio, la gestione del conto o delle mance – possono assumere significati differenti a seconda del contesto culturale di riferimento.

Nel lavoro quotidiano di sala, l'internazionalizzazione rende quindi necessarie **competenze interculturali specifiche**. La conoscenza delle **lingue straniere** diventa uno strumento essenziale, ma non sufficiente: è altrettanto importante sviluppare **consapevolezza culturale, sensibilità verso abitudini e ritualità alimentari differenti**, capacità di **osservazione e ascolto** e una **comunicazione chiara e rispettosa** anche in presenza di barriere linguistiche.

La sala si configura così come uno **spazio di mediazione culturale**, in cui il professionista svolge un ruolo chiave nel facilitare l'incontro tra identità diverse. In questo contesto, il personale di sala non è soltanto esecutore del servizio, ma interprete di codici, traduttore di significati e garante dell'esperienza complessiva del cliente. Una gestione efficace della diversità culturale contribuisce a ridurre conflitti, migliorare la soddisfazione degli ospiti e rafforzare l'immagine del locale come luogo accogliente e inclusivo.

L'internazionalizzazione ha inoltre un impatto significativo sull'**organizzazione interna del lavoro**. Le brigate di sala sono spesso composte da persone di provenienze diverse, con stili comunicativi e riferimenti culturali differenti. Questo richiede competenze di **collaborazione interculturale**, capacità di coordinamento e attenzione alle dinamiche di

gruppo, affinché la diversità diventi una risorsa e non un elemento di criticità.

In questo scenario, lo sviluppo di **competenze interculturali** emerge come un fattore strategico per le professioni di sala, contribuendo a rendere il servizio più flessibile, consapevole e capace di rispondere a un mercato sempre più globale, senza perdere coerenza con l'identità del territorio e del pubblico esercizio.

3.a.8 Tensioni economiche e nuove priorità del settore

Le professioni di sala sono oggi influenzate da un contesto economico caratterizzato da forti tensioni e da un generale ripensamento delle priorità del settore della ristorazione e dei pubblici esercizi. L'aumento dei costi di gestione – legati alle materie prime, all'energia, agli affitti e al lavoro – si accompagna a oscillazioni della domanda e a una maggiore selettività dei consumi, rendendo più complessa la sostenibilità economica delle imprese, in particolare di quelle di piccole e medie dimensioni.

In questo scenario, la sala non può più essere considerata una funzione esclusivamente esecutiva o un semplice centro di costo. Al contrario, viene sempre più valorizzata come una **risorsa competitiva** e una **leva strategica** per l'equilibrio economico del locale. La capacità di gestire i flussi, ottimizzare i tempi del servizio, ridurre gli sprechi, valorizzare l'offerta e costruire una relazione di fiducia con il cliente incide direttamente sui risultati economici, sulla fidelizzazione e sulla reputazione dell'impresa.

Le tensioni economiche spingono inoltre verso una maggiore attenzione all'**efficienza organizzativa** e all'uso consapevole delle risorse umane. Questo si traduce in una richiesta crescente di **competenze organizzative e gestionali** anche nei ruoli di sala: saper leggere l'andamento del servizio, interpretare dati di base (coperti, tempi medi, rotazione dei tavoli), collaborare alla pianificazione dei turni e adattare il proprio operato alle priorità del momento diventano parte integrante della professionalità.

Parallelamente, le nuove priorità del settore portano a riconsiderare il valore del lavoro di sala in una prospettiva di medio-lungo periodo. Investire sulle competenze del personale, migliorare la qualità dell'organizzazione del lavoro e rafforzare il ruolo della sala nella costruzione dell'esperienza non rappresenta soltanto un costo, ma una **scelta strategica** per aumentare la competitività e la resilienza delle imprese. Una sala competente e ben organizzata contribuisce infatti a migliorare lo scontrino medio, a ridurre l'insoddisfazione del cliente e a creare relazioni più stabili e durature.

In questo contesto, le professioni di sala sono chiamate a evolvere verso ruoli più **consapevoli, responsabili e qualificati**, in cui l'attenzione alla qualità del servizio si intreccia con la comprensione delle **dinamiche economiche** del locale. Le tensioni economiche diventano così un ulteriore **driver di cambiamento**, che spinge a riconoscere e

valorizzare la sala non come funzione secondaria, ma come elemento strategico per la **sostenibilità complessiva** dei pubblici esercizi.

3.b Dal contesto alle competenze professionali

Come già evidenziato nei capitoli precedenti, il lavoro di sala sta attraversando una profonda ridefinizione, che ne rafforza la complessità e la centralità all'interno dei pubblici esercizi, superando una lettura puramente **esecutiva** del servizio.

Questa trasformazione è stata colta anche dal dibattito professionale e giornalistico. In un articolo di Maurizio Bertera*, il giornalista e critico gastronomico raccoglie le voci di cinque protagonisti della scena italiana, che restituiscono un'immagine della sala in evoluzione, attraversata da difficoltà ma anche da nuove opportunità.

Dalle testimonianze emerge come la crisi di reperimento del personale, acuitasi nel periodo post-pandemico, si intrecci con un cambiamento profondo delle aspettative degli ospiti e con una narrazione mediatica spesso semplificata e penalizzante del lavoro di sala. Al tempo stesso, però, la sala viene descritta come uno spazio professionale ancora ricco di potenzialità, soprattutto per chi possiede sensibilità, motivazione e capacità relazionali.

Manuel Tempesta (Mandarin Oriental Milano) sottolinea come la forza della sala italiana risieda in una vocazione all'ospitalità che va oltre la precisione tecnica e richiede competenze psicologiche, convinzione e capacità di relazione, indipendentemente dal format. Paolo Reina (Antica Trattoria del Gallo a San Giovanni Lupatoto Verona) evidenzia come anche nei contesti informali la formazione della sala sia ormai indispensabile: conoscere i piatti, parlare lingue straniere e saper raccontare il locale rappresentano oggi aspettative consolidate da parte della clientela. Romina Ridolfi (Exit Gastronomia Urbana-Milano) richiama l'attenzione sulla crescente ricerca di un'esperienza complessiva da parte del pubblico, sottolineando come questo aspetto dovrebbe rafforzare – e non indebolire – la motivazione delle brigate, pur nel rispetto delle differenze tra i format, che continuano a generare aspettative diverse in termini di ambiente e prezzo. Alberto Tasinato (Alchimia, Locanda alla Scala a Milano) individua nella personalizzazione una delle direttrici future del servizio: leggere la persona che si ha di fronte, adattare il servizio, utilizzare la psicologia come strumento professionale.

Infine, Carlotta Perilli (BU:R Milano) ribadisce il valore dell'empatia e dell'accoglienza come cuore del servizio: prima della tecnica viene la persona. La formazione può costruire competenze, ma la qualità umana resta un elemento decisivo dell'esperienza.

Nel loro insieme, queste voci confermano quanto emerso dall'analisi dei driver del cambiamento: la sala rappresenta uno spazio professionale centrale nell'esperienza ristorativa, chiamato a evolvere verso forme sempre più consapevoli, personalizzate e

umane. Tecnica, relazione, organizzazione, cultura e tecnologia devono convivere e dialogare all'interno di questo spazio, rendendo evidente perché le competenze tradizionali, pur restando fondamentali, non siano più sufficienti da sole.

È a partire da questa consapevolezza che diventa possibile passare dall'analisi del contesto alla definizione delle competenze.

** “Il servizio in sala, come è cambiato e cambierà: 5 voci”. Pubblicato sulla rivista “La cucina italiana”.*

Interviste di Maurizio Bertera (10 aprile 2023).

Figure professionali di sala: oggi e domani

Le figure professionali di sala non sono mai state statiche, ma oggi la loro evoluzione appare particolarmente evidente. Accanto ai ruoli tradizionali (cameriere, commis, chef de rang, sommelier, maître), si affermano figure ibride e ruoli emergenti, soprattutto nei format contemporanei e internazionali: nelle trattorie e nella ristorazione tradizionale prevalgono ruoli multifunzione, basati sulla relazione diretta e sulla conoscenza del territorio; nei bistrot evoluti e nei format contemporanei emergono profili più flessibili e digitali, capaci di gestire flussi rapidi e narrazione del menu; nell'alta ristorazione, la specializzazione resta centrale, ma si arricchisce di una maggiore attenzione alla personalizzazione e all'esperienza; in hotel, resort e contesti complessi, la sala diventa parte di un ecosistema più ampio, che include customer care, eventi e percorsi integrati.

Professioni emergenti e ruoli evoluti

In questo scenario di cambiamento del servizio prendono forma nuove figure professionali che non sostituiscono i ruoli tradizionali della sala, ma li ampliano e li rendono più strutturati. Si tratta di profili che rispondono alla crescente complessità dell'esperienza gastronomica e alla necessità di governare in modo più consapevole l'organizzazione del servizio, la relazione con l'ospite e l'integrazione tra dimensione umana, sensoriale e tecnologica.

In concreto, questa evoluzione porta alla progressiva differenziazione di ruoli e responsabilità all'interno della sala, con figure chiamate a presidiare ambiti specifici che in passato erano gestiti in modo informale o implicito:

- il **Guest Experience Specialist** rappresenta un'evoluzione delle funzioni di accoglienza e coordinamento della sala, con una responsabilità esplicita sulla qualità dell'esperienza del cliente. Oltre alla gestione operativa del servizio, questa figura monitora l'andamento dell'esperienza, raccoglie feedback, intercetta criticità e contribuisce al miglioramento continuo dei processi di accoglienza e relazione. Il suo ruolo è garantire coerenza tra promessa del locale e esperienza vissuta, lavorando in

stretto raccordo con il team di sala e con la direzione;

- il **Dining Experience Curator** assume una funzione di progettazione e regia dell'esperienza gastronomica. Il suo compito è assicurare l'allineamento tra proposta culinaria, stile di servizio, ambiente e racconto, trasformando l'identità del locale in pratiche concrete e riconoscibili. Questa figura opera in modo trasversale tra cucina e sala, contribuendo a definire standard, linguaggi e modalità di presentazione che rendano l'esperienza leggibile e distintiva per l'ospite;
- il **Sommelier digitale** amplia il profilo tradizionale del sommelier integrando alle competenze enologiche la capacità di utilizzare strumenti digitali e dati a supporto delle scelte operative e commerciali. Oltre alla consulenza al tavolo, questa figura partecipa alla gestione evoluta della carta dei vini, all'analisi delle vendite e delle preferenze dei clienti, e alla costruzione di proposte mirate e sostenibili. Il vino diventa così non solo un elemento di eccellenza, ma anche una leva strategica di relazione e valorizzazione dell'esperienza;
- il **Digital Service Coordinator** risponde all'esigenza di coordinare in modo efficace i numerosi strumenti digitali che oggi incidono sull'organizzazione del servizio. Questa figura presidia l'integrazione tra sistemi di prenotazione, gestione della sala, pagamenti e comunicazione, supportando il personale e contribuendo alla fluidità dei processi. Il suo ruolo è garantire che il digitale migliori l'efficienza operativa e la qualità dell'esperienza, senza compromettere la centralità della relazione umana.

Nel loro insieme, questi ruoli delineano traiettorie evolutive del lavoro di sala che rafforzano la dimensione professionale del servizio, rendendo più esplicite responsabilità, competenze e funzioni strategiche. Si tratta di figure che valorizzano competenze già presenti nel lavoro di sala, ma che oggi richiedono maggiore consapevolezza, riconoscimento e integrazione all'interno dell'organizzazione.

Scenari futuri delle professioni di sala

Guardare al futuro della sala significa immaginare una pluralità di scenari, spesso compresenti:

- una **sala “augmented”**, in cui la tecnologia supporta il lavoro senza sostituire la relazione;
- una **sala fortemente relazionale**, in cui empatia, ascolto e presenza diventano il vero elemento distintivo;

- una **sala narrativa ed esperienziale**, capace di costruire percorsi immersivi e coerenti;
- una **sala più sostenibile e attrattiva**, attenta al benessere del personale, alla qualità del lavoro e alla formazione continua.

In tutti questi scenari, il valore umano non scompare, ma assume una centralità nuova, sostenuta da competenze più ampie e consapevoli.

La sala come ecosistema professionale

Le professioni di sala/bar si configurano sempre più come un **ecosistema professionale**, in cui competenze diverse convergono per generare un'esperienza significativa: tecnica, relazione, digitale, sensorialità e organizzazione non sono ambiti separati, ma parti di un unico sistema.

Investire nello sviluppo di queste competenze significa investire nella qualità del servizio, nel benessere di chi lavora e nella sostenibilità complessiva dei pubblici esercizi. La sala del futuro non è solo il luogo del servizio, ma uno spazio di competenza, cultura e relazione, in cui il valore professionale si costruisce attraverso consapevolezza, esperienza e apprendimento continuo.

3.c Le professioni emergenti di sala nell'Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni

Per analizzare come il lavoro di sala viene formalmente descritto e riconosciuto all'interno dei sistemi di istruzione, formazione e certificazione delle competenze, si fa riferimento al **Repertorio Nazionale dei titoli di istruzione e formazione e delle qualificazioni professionali**, noto come *Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni* (INAPP).

L'Atlante rappresenta lo strumento istituzionale attraverso cui vengono catalogate le professioni, le qualificazioni e le competenze nei diversi settori produttivi, con l'obiettivo di rendere confrontabili i percorsi formativi, favorire la mobilità professionale e facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. I dati qui riportati fanno riferimento alla **versione dell'Atlante consultata nel 2023**, all'interno del settore *Servizi turistici*.

Nell'ambito dei **Servizi di ristorazione**, l'**Area di Attività (ADA) 23.01.08 – Allestimento sala e servizi ai tavoli** - individua un ambito omogeneo di attività professionali e descrive cosa fa, in concreto, un operatore di sala nel suo lavoro quotidiano.

Le ADA costituiscono unità di riferimento che consentono di scomporre il lavoro in aree funzionali, rendendo osservabili e descrivibili le attività effettivamente svolte nei diversi contesti professionali.

In particolare, l'ADA 23.01.08 comprende il servizio ai tavoli, l'allestimento e il riassetto degli

spazi, la somministrazione di piatti e bevande e la gestione operativa della relazione con il cliente.

Dal punto di vista delle competenze, ogni Area di Attività è articolata in **Risultati di Apprendimento (RA)**, che indicano ciò che una persona deve saper fare per operare in modo competente in un determinato ambito professionale. I RA non definiscono ruoli o mansioni specifiche, ma descrivono esiti professionali osservabili, che possono essere raggiunti attraverso percorsi formativi e lavorativi differenti.

Nel caso dell'ADA 23.01.08, i principali Risultati di Apprendimento sono tre:

RA1 – Gestire la comanda

Ricevere la comanda dal cliente, trasmetterla correttamente alla cucina e monitorarne l'avanzamento;

RA2 – Somministrare piatti e bevande

Eseguire il servizio al tavolo secondo gli standard previsti, curando modalità, postura, ordine e relazione con il cliente;

RA3 – Allestire e riassetto della sala

Preparare la sala prima del servizio e riordinarla al termine, applicando le norme igieniche e di sicurezza.

All'ADA aggiornata al 23.01.08 sono collegate numerose **qualificazioni professionali**, che coprono il lavoro di sala e di sala/bar con denominazioni differenti.

Tra le principali, così come riportate nell'Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni, figurano:

- Addetto ai servizi di sala e banco bar
- Addetto qualificato al servizio in sala ed ai piani
- Cameriere
- Cameriere di sala, bar e attività di banqueting
- Operatore dei servizi di sala
- Operatore dei servizi di sala/bar
- Operatore del servizio di distribuzione pasti e bevande
- Operatore del servizio di sala
- Operatore del servizio di sala – cameriere

- Operatore della ristorazione (indirizzo sala / sala-bar)
- Tecnico del servizio di distribuzione pasti e bevande
- Tecnico gestione servizi sala (Maître)

Accanto a queste qualificazioni, l'Atlante include anche **profili polivalenti** che coprono uno o più Risultati di Apprendimento del servizio di sala. Tra questi rientrano *Addetto alle attività ristorative e ricettive – polivalente*, *Cameriere nella ristorazione* e *Gestore di rifugi alpini ed escursionistici*, che comprendono anche attività di sala.

Sempre nell'ambito della stessa ADA, sono presenti inoltre i **profili nazionali di Istruzione e Formazione Professionale (leFP)**, come *Operatore della ristorazione – allestimento sala e somministrazione piatti e bevande* (percorso triennale) e *Tecnico dei servizi di sala/bar* (percorso quadriennale), oltre alla qualifica regionale di *Tecnico dei servizi di sala*, collocata nel **SEP 23 – Servizi turistici**.

Se da un lato questa articolata classificazione consente di rendere visibile e formalizzabile il lavoro di sala all'interno dei sistemi di certificazione delle competenze, dall'altro emergono alcune **criticità strutturali**. La molteplicità delle denominazioni, spesso sovrapposte, e la forte focalizzazione sulle attività operative di base restituiscono un'immagine frammentata e parziale della professionalità di sala. Competenze relazionali, organizzative, sensoriali e di gestione dell'esperienza, pur essendo centrali nella pratica quotidiana del servizio, risultano infatti poco esplicitate nei repertori istituzionali.

Questo scarto tra lavoro reale e classificazione formale rappresenta uno dei nodi critici del settore e costituisce il contesto entro cui si colloca l'emergere di ruoli evoluti e nuove figure professionali, orientate a rendere più visibili, strutturate e riconosciute competenze che da tempo fanno parte del lavoro di sala, ma che faticano a trovare piena espressione nelle attuali modalità di catalogazione delle professioni.

Capitolo 4

LE COMPETENZE DI SALA

Premessa

Un concetto fondamentale, su cui è necessario essere chiari, riguarda l'importanza di offrire una visione d'insieme, una vera e propria *Eagle vision* – una “visione dall'alto” – delle competenze richieste oggi nel lavoro di sala/bar. Solo adottando questo punto di vista è possibile rendere gli operatori consapevoli da un lato, del valore delle competenze che già possiedono e dall'altro, delle aree su cui è necessario continuare a crescere e migliorare.

Storicamente, il lavoro di sala ha faticato a rendere pienamente visibile la ricchezza di competenze che lo caratterizzano. Capacità relazionali, organizzative, comunicative, tecniche e culturali sono rimaste a lungo implicite, poco riconosciute e raramente nominate in modo sistematico. L'assenza di una visione complessiva ha contribuito a una sottovalutazione del ruolo e della sua complessità, alimentando una narrazione riduttiva del servizio come mera esecuzione di compiti.

In questa prospettiva, il lavoro di sala viene qui considerato secondo un duplice obiettivo: da una parte qualificarlo restituendogli dignità professionale e rendendolo più attrattivo come ambito lavorativo consapevole e qualificante; dall'altra mostrarne il valore formativo anche per chi, nel proprio percorso di studi o di carriera, si orienterà verso professioni apparentemente lontane dalla ristorazione come la medicina, l'ingegneria, l'architettura o altri ambiti specialistici.

L'esperienza del lavoro di sala, anche quando vissuta in modo temporaneo o non come scelta professionale definitiva, espone infatti a una straordinaria densità di situazioni umane e organizzative. In sala si impara a leggere i contesti, a gestire la relazione con l'altro, a comunicare in modo efficace sotto pressione, a prendere decisioni rapide, a coordinarsi con un gruppo di lavoro, a gestire il tempo, il conflitto, l'imprevisto e l'errore. Si sviluppano competenze emotive, cognitive e relazionali che risultano centrali non solo nel servizio, ma anche nella pratica di molte professioni ad alta complessità e responsabilità.

E' in questo senso che il lavoro di sala può essere considerato un vero e proprio *master esistenziale*, cioè un laboratorio intensivo di apprendimento umano e professionale, in cui le competenze maturate risultano trasferibili a molti altri ambiti della vita e del lavoro. Riconoscere e rendere visibile questo valore significa non solo ripensare il ruolo della sala, ma anche ampliare lo sguardo sul potenziale formativo dei contesti lavorativi, andando oltre una distinzione rigida tra lavori “di passaggio” e lavori “di carriera”.

Le competenze analizzate nel presente capitolo sono state organizzate in **cinque**

macroaree, che consentono di leggere il lavoro di sala/bar nella sua complessità, senza frammentarlo in un elenco di abilità isolate.

Questa suddivisione non ha l'obiettivo di separare rigidamente le competenze, ma di offrire una **mappa di orientamento** utile alla formazione, all'auto-valutazione e allo sviluppo professionale. Nella pratica quotidiana del servizio, infatti, le diverse competenze si attivano in modo integrato e simultaneo, adattandosi al contesto, alle persone e alle situazioni operative.

Le cinque macroaree individuate sono:

1. **Accoglienza e relazione con il cliente**, che raccoglie le competenze comunicative, relazionali, empatiche e sensoriali necessarie per costruire un'esperienza di servizio significativa e coerente
2. **Competenze tecniche di sala/bar**, che comprendono le conoscenze operative, le tecniche di servizio, la cultura di prodotto e la capacità di gestire procedure, standard e imprevisti
3. **Competenze digitali**, che riguardano l'uso consapevole delle tecnologie a supporto del servizio, dell'organizzazione e della relazione con il cliente, inclusa l'interazione con strumenti digitali e sistemi di intelligenza artificiale
4. **Competenze organizzative e gestionali**, che includono la capacità di coordinare persone, tempi, flussi e risorse, sostenere il lavoro di squadra, gestire carichi di lavoro e assumere responsabilità all'interno dell'organizzazione
5. **Competenze trasversali**, che riguardano la capacità di osservare il contesto, prendere decisioni, gestire la complessità e integrare in modo consapevole le dimensioni relazionali, tecniche, digitali e organizzative del lavoro di sala/bar.

Questa articolazione consente di mettere in evidenza le diverse dimensioni della professionalità di sala, valorizzandone la complessità e offrendo al lettore una chiave di lettura strutturata e accessibile. Le macroaree vanno intese come **ambiti interconnessi**, che insieme concorrono a definire il profilo professionale contemporaneo del lavoro di sala/bar.

4.a Accoglienza e relazione con il cliente

Nel lavoro di sala, accoglienza e relazione con il cliente costituiscono competenze professionali centrali, che incidono sulla qualità del servizio, sull'esperienza dell'ospite e sull'identità del locale.

A seguire vengono analizzate queste competenze nelle loro principali dimensioni operative: comunicazione, ascolto e lettura del contesto, uso consapevole dell'intelligenza sensoriale, storytelling territoriale, mediazione culturale, gestione dei momenti critici e costruzione della relazione nel tempo.

4.a.1. La comunicazione

Nel lavoro di sala, la comunicazione rappresenta uno degli strumenti principali attraverso cui si costruisce l'accoglienza e si dà forma alla relazione con il cliente. Non riguarda solo ciò che viene detto, ma il modo in cui informazioni, emozioni e segnali circolano all'interno del servizio. Una comunicazione efficace rende il servizio fluido, riduce gli errori, sostiene il clima relazionale e contribuisce in modo diretto alla qualità dell'esperienza complessiva.

La specificità del lavoro di sala sta nel fatto che la comunicazione non si rivolge mai a un solo interlocutore né si sviluppa su un unico piano. Il personale di sala comunica costantemente con clienti, colleghi, cucina e management, passando rapidamente da una relazione all'altra e adattando linguaggio, tono e contenuti ai contesti e alle situazioni.

È questa capacità di modulazione continua che definisce la comunicazione come competenza professionale.

Per questo motivo si parla di **comunicazione multilivello**: una competenza centrale nel lavoro di sala perché consente di far circolare informazioni in modo corretto, prevenire errori, gestire relazioni diverse e sostenere la qualità complessiva del servizio. **Multilivello** non indica una comunicazione più complessa o astratta, ma la capacità di utilizzare registri comunicativi differenti in funzione del destinatario, senza perdere precisione né qualità relazionale.

Comunicare in modo efficace significa quindi saper esprimere informazioni con chiarezza, ascoltare attivamente, adattarsi all'interlocutore, gestire situazioni di tensione o conflitto e raccontare in modo coerente piatti, prodotti e valori del locale. Questa competenza si traduce, operativamente, in modalità comunicative differenti a seconda della situazione:

- **con il cliente**, attraverso frasi semplici, tono cortese e informazioni essenziali ma complete, ad esempio:

«Il piatto contiene frutta secca, preferisce che verifichi con la cucina?»

- **con la cucina**, mediante una comunicazione rapida, sintetica e precisa, orientata al coordinamento del servizio:
«Al tavolo 4 manca ancora il secondo, il 3 è pronto per il dolce»
- **con il team**, attraverso feedback chiari e costruttivi, non aggressivi, focalizzati sui processi e non sulle persone, per migliorare ciò che non ha funzionato:
«Nel servizio di stasera i tempi tra primo e secondo si sono allungati. Proviamo a coordinarci meglio sul passaggio delle comande per mantenere il ritmo della sala.»

4.a.2. Ascolto, lettura del contesto e personalizzazione

La comunicazione efficace si fonda su una competenza ancora più profonda: la capacità di **ascoltare, osservare e interpretare il contesto** per adattare il servizio alla persona che si ha di fronte.

Accoglienza e relazione non possono essere standardizzate perché ogni cliente porta con sé bisogni, aspettative, stati emotivi e modalità relazionali differenti.

L'**ascolto** rappresenta il primo livello di questa competenza. Non si tratta solo di recepire informazioni esplicite, ma di cogliere segnali verbali, paraverbali e non verbali: il tono di voce, il ritmo del parlare, le esitazioni, lo sguardo, la postura. Un ascolto autentico consente al personale di sala di comprendere se il cliente desidera interazione o discrezione, se una richiesta nasce da una reale esigenza o da uno stato emotivo momentaneo, e di modulare di conseguenza il proprio comportamento professionale.

A partire dall'ascolto si sviluppa la **lettura del contesto**, ovvero la capacità di interpretare la situazione complessiva del servizio. Il contesto non è dato solo dal singolo cliente, ma dall'insieme di fattori che caratterizzano il momento: tipologia del tavolo (coppie, famiglie, gruppi di lavoro, clienti abituali), fase del pasto, ritmo della sala, eventuali criticità operative, atmosfera del locale. Questa competenza permette di superare una visione frammentata del servizio, inteso come semplice successione di azioni, per adottare una lettura di processo in cui ogni fase contribuisce alla percezione complessiva dell'esperienza.

La **personalizzazione** rappresenta l'esito operativo di ascolto e lettura del contesto. Personalizzare non significa "fare di più", ma fare in modo più mirato e pertinente, significa calibrare il tono della comunicazione, i tempi di attesa, il ritmo del servizio, la distanza fisica e il linguaggio non verbale in funzione della persona e della situazione.

In questa prospettiva, anche la **gestione delle criticità** diventa parte dell'esperienza: un ritardo comunicato con trasparenza, un errore accolto senza atteggiamenti difensivi, una proposta alternativa formulata con attenzione possono rafforzare la relazione anziché comprometterla.

Queste competenze trasformano il personale di sala in un vero e proprio **regista dell'esperienza**, capace di accompagnare l'ospite lungo tutte le fasi del servizio – dall'accoglienza iniziale alla chiusura del pasto – garantendo coerenza tra ambiente, racconto dei piatti, stile del servizio e identità del locale. La gestione dell'esperienza non è quindi un insieme di gesti isolati, ma un lavoro continuo di coordinamento, connessione e cura.

In questo quadro si inserisce anche la **capacità di connessione**, intesa come l'abilità di creare legami significativi tra persone, prodotti, ambiente e valori del locale. Il personale di sala utilizza in modo consapevole il proprio bagaglio culturale, sensoriale ed esperienziale per arricchire il servizio, senza mai spostare l'attenzione dall'ospite. Il valore non sta nell'esibizione di sé, ma nella capacità di creare punti di contatto autentici e pertinenti, che rendano l'esperienza più profonda e riconoscibile.

Ascolto, lettura del contesto e personalizzazione fanno sì che l'accoglienza non sia un atto formale o standardizzato, ma diventi la cifra distintiva del lavoro di sala: una competenza relazionale ed empatica che trasforma il servizio in un'esperienza significativa, costruita su misura attorno alla persona.

4.a.3. Capacità di utilizzare l'intelligenza sensoriale

L'ascolto, la lettura del contesto e la personalizzazione del servizio non si basano solo sulle parole, ma su un insieme di percezioni che attraversano continuamente il lavoro di sala. Gran parte delle informazioni utili al servizio – stati d'animo, bisogni impliciti, cambiamenti nell'atmosfera – non vengono espresse verbalmente, ma si manifestano attraverso segnali sensoriali.

In questo senso, la capacità di utilizzare l'intelligenza sensoriale rappresenta una competenza centrale nel lavoro di sala: è la capacità di utilizzare in modo consapevole i cinque sensi – **Vista, Udito, Olfatto, Tatto e Gusto** – come **strumenti professionali** per osservare, anticipare e interpretare segnali, modulando tono, gesti, tempi e atmosfera in funzione del contesto e della persona.

L'intelligenza sensoriale consente al personale di sala di leggere ciò che spesso non viene espresso verbalmente e di trasformare le percezioni in azioni coerenti con l'identità del locale e con le aspettative dell'ospite. Nel lavoro di sala/bar, i sensi non sono semplicemente canali di percezione passiva, ma veri e propri strumenti decisionali. E' infatti attraverso i sensi che il personale osserva l'ambiente, intercetta segnali sottili, previene criticità e contribuisce in modo attivo alla costruzione dell'esperienza del cliente.

Parlare di competenze sensoriali significa quindi superare una visione spontanea o istintiva della percezione e riconoscere che essa può essere allenata, resa consapevole e utilizzata

intenzionalmente nel lavoro quotidiano. Ogni servizio di sala è, di fatto, un'esperienza multisensoriale: le percezioni visive, uditive, olfattive, tattili e gustative non agiscono separatamente, ma si integrano in una lettura complessiva della situazione di servizio, orientando le scelte operative che il personale compie in tempo reale.

A partire da questa cornice, l'analisi che segue approfondisce il ruolo dei singoli sensi, mostrando come ciascuno contribuisca in modo specifico alla lettura del contesto di servizio e alla costruzione dell'esperienza del cliente.

La vista: leggere la sala e farsi leggere

La vista è forse il senso che incide più direttamente sul lavoro di sala. Attraverso lo sguardo, il professionista costruisce una mappa mentale costante di ciò che accade: chi è appena arrivato, chi sta aspettando, chi ha già concluso il pasto, quali tavoli richiedono attenzione. Osservare con cura significa cogliere piccoli segnali – un bicchiere quasi vuoto, una mise en place fuori posto, un cliente che cerca lo sguardo per chiedere qualcosa, una postura chiusa o un gesto di impazienza – e intervenire con discrezione e tempestività.

La vista è anche lo strumento con cui si tutela la qualità estetica del locale: ordine, pulizia, coerenza visiva degli spazi e degli impiattamenti contribuiscono in modo decisivo alla prima impressione del cliente. Imparare a “vedere” in sala non significa accumulare dettagli, ma selezionare le informazioni rilevanti e trasformarle in azioni di cura.

L'udito: ascolto, rumore e clima sonoro

L'udito contribuisce in modo determinante alla percezione del clima emotivo di un locale. Il suono racconta lo stato della sala: un brusio morbido può indicare comfort, voci tese possono segnalare tensione, un improvviso aumento del rumore può generare disagio. Attraverso l'ascolto, il personale intercetta richieste dirette e indirette, coglie variazioni nel tono delle conversazioni e riconosce segnali tecnici rilevanti (macchine, attrezzature, avvisi acustici).

La gestione del clima sonoro è parte integrante dell'accoglienza. Una sala troppo rumorosa affatica, una sala eccessivamente silenziosa può mettere a disagio. Con piccoli accorgimenti – modulare la voce, regolare i tempi, intervenire sulle interferenze – il personale contribuisce a mantenere un equilibrio acustico favorevole al benessere e alla fluidità del servizio.

Tatto e propriocezione: il corpo come strumento di lavoro

Il tatto e la propriocezione sono sensi meno visibili ma fondamentali. Attraverso il tatto, il personale valuta temperature, pesi e consistenze, prevenendo scottature, disagi per il cliente o incidenti durante il servizio. La propriocezione consente invece di muoversi con precisione e sicurezza in spazi spesso affollati, evitando urti e gestendo il corpo in modo efficiente.

Una buona consapevolezza corporea sostiene posture corrette, riduce l'affaticamento fisico,

migliora la resistenza durante i turni e comunica calma e controllo. Il corpo del personale di sala è parte integrante dell'esperienza: il modo di muoversi, avvicinarsi, porgere un piatto o allontanarsi racconta lo stile e l'identità del locale.

Olfatto e gusto: anticipare e valorizzare l'esperienza

Olfatto e gusto svolgono un ruolo decisivo soprattutto per figure come sommelier, bartender, baristi e camerieri specializzati, ma sono competenze trasversali a tutto il servizio. L'olfatto consente di individuare odori anomali, segnali di mancata pulizia o difetti del prodotto prima che arrivino al tavolo, oltre a riconoscere aromi e profumi che raccontano qualità e identità di piatti, vini e cocktail.

Il gusto è strumento di controllo qualità e di comunicazione. Quando previsto, assaggiare permette di riconoscere anomalie o incoerenze e di dialogare con cucina e bar. Al tempo stesso, il gusto diventa linguaggio: tradurre sensazioni complesse in parole semplici e accessibili richiede un vocabolario sensoriale condiviso, capace di rendere l'esperienza comprensibile e coinvolgente per il cliente.

Competenze sensoriali in situazione di servizio

Situazione di servizio	Competenza sensoriale attivata
Un cliente guarda spesso verso l'ingresso e appare a disagio	Lettura visiva del linguaggio del corpo e adattamento della disposizione o del ritmo del servizio
La sala diventa progressivamente più rumorosa	Ascolto dell'ambiente sonoro e regolazione di musica, tempi e interazioni
Presenza di odori di cucina in sala	Sensibilità olfattiva e intervento organizzativo per mantenere coerenza percettiva

Un cliente tocca ripetutamente posate o tovagliolo	Lettura dei segnali tattili di tensione e modulazione dell'approccio relazionale
Il cliente riceve il piatto e rimane perplesso o interdetto	Osservazione della reazione gustativa ed emotiva e proposta di supporto o spiegazione
Differenze di luce tra zone della sala	Consapevolezza visiva dell'atmosfera e gestione dei tavoli in base al comfort percettivo
Cliente indeciso davanti al menu	Narrazione sensoriale per facilitare la scelta senza pressione
Tavoli con ritmi molto diversi nello stesso servizio	Lettura multisensoriale del tempo e modulazione delle priorità
Cambio improvviso di atmosfera (afflusso, evento, gruppo)	Capacità di adattare postura, voce e presenza al nuovo contesto
Chiusura del servizio serale	Gestione sensoriale del finale (luci, suoni, movimenti) per accompagnare l'uscita

4.a.4. Storytelling e territorio

La capacità di raccontare il territorio, i prodotti e l'identità del locale rappresenta una competenza centrale nel lavoro di sala contemporaneo. Attraverso lo storytelling, il personale di sala trasforma informazioni tecniche in narrazioni accessibili e significative, contribuendo a dare senso a ciò che viene servito e a rafforzare l'esperienza complessiva del cliente.

La narrazione di sala non consiste in un racconto lungo o didascalico, ma nella capacità di utilizzare poche parole mirate, coerenti con lo stile del locale e con il contesto del servizio. Raccontare un piatto significa spiegare l'origine di un ingrediente, la logica di una preparazione, il legame con il territorio o con una scelta valoriale, senza risultare invasivi o autoreferenziali.

In questa prospettiva, il territorio non è solo uno sfondo geografico, ma un insieme di relazioni: filiere produttive, stagionalità, tradizioni, innovazioni e scelte etiche. Il personale di sala diventa il mediatore tra questi elementi e l'ospite, rendendo visibile il valore culturale e simbolico del cibo e delle bevande.

Dal punto di vista operativo, lo storytelling consente di:

- **valorizzare prodotti locali e stagionali**
- **rendere comprensibili scelte gastronomiche e stilistiche**
- **rafforzare l'identità del locale**
- creare un'esperienza più memorabile e consapevole per il cliente

Attraverso la narrazione, il cliente non si limita a consumare un piatto ma entra in relazione con una storia, un luogo e una visione. In questo senso, lo storytelling di sala è una forma di mediazione culturale legata al prodotto e al territorio, che arricchisce l'esperienza senza appesantirla e contribuisce a qualificare la professionalità del servizio.

4.a.5. Mediazione culturale e competenze linguistiche

La mediazione culturale e linguistica costituisce oggi una competenza trasversale centrale nel lavoro di sala, in un settore profondamente attraversato da processi di internazionalizzazione, mobilità delle persone e crescente pluralità culturale. L'esperienza dell'accoglienza si svolge sempre più in contesti caratterizzati dall'incontro tra lingue, abitudini, valori ed aspettative differenti, rendendo necessaria una professionalità capace di gestire la complessità delle interazioni.

Nel lavoro di sala, la mediazione culturale non assume la forma di una funzione

specialistica, ma si integra nelle pratiche quotidiane del servizio, influenzando modalità comunicative, comportamenti professionali e dinamiche relazionali. In questa prospettiva, anche la competenza linguistica va intesa non solo come conoscenza formale delle lingue, ma come capacità di utilizzare il linguaggio in modo chiaro, contestualizzato e orientato alla relazione.

La mediazione culturale e linguistica attraversa l'intero sistema del servizio e si declina su un duplice piano: da un lato nella relazione con una clientela eterogenea, dall'altro nella gestione di team di lavoro sempre più multiculturali. È a partire da questa doppia dimensione – esterna e interna – che si articolano le sezioni che seguono.

4.a.6. Mediazione culturale e linguistica nella relazione con il cliente

Nella relazione con il cliente straniero, la mediazione culturale si traduce nella capacità di adattare il servizio a codici, aspettative e modalità comunicative differenti. Il personale di sala è chiamato a osservare, interpretare e modulare il proprio comportamento professionale in funzione dell'interlocutore, mantenendo coerenza con l'identità del locale e garantendo un'esperienza rispettosa ed efficace.

Le competenze interculturali consentono di riconoscere differenze nei rituali del pasto, nel grado di formalità, nella distanza relazionale, nei segnali non verbali e nelle aspettative legate a tempi, porzioni, modalità di pagamento e relazione con il personale.

Comprendere i codici culturali non significa possedere una conoscenza enciclopedica delle culture, ma saper agire con flessibilità e consapevolezza nelle situazioni concrete, evitando stereotipi e semplificazioni.

Accanto alla dimensione culturale, assume un ruolo centrale la competenza linguistica. La conoscenza delle lingue straniere – in particolare dell'inglese come lingua veicolare – e l'uso di un linguaggio chiaro, accessibile e contestualizzato sono strumenti fondamentali dell'accoglienza. L'attenzione al tono, alla gestualità e alla semplicità espressiva contribuisce in modo determinante alla qualità della relazione e alla prevenzione dei fraintendimenti.

In situazioni di disagio o incomprensione, le competenze interculturali si intrecciano con le soft skill relazionali: ascolto attivo, empatia, gestione delle emozioni e problem solving diventano strumenti essenziali per leggere il contesto e intervenire in modo professionale.

4.a.7. Mediazione culturale e integrazione del personale di sala straniero

La mediazione culturale riguarda anche l'organizzazione interna della sala, in particolare la gestione di team di lavoro multiculturali. In questo contesto si esprime nella capacità di

facilitare la comunicazione interna, rendere esplicite regole, ruoli e procedure spesso date per scontate, e sostenere i nuovi ingressi nella comprensione dei codici professionali del servizio. Integrare il personale straniero significa creare condizioni di lavoro in cui le differenze linguistiche e culturali non diventino fattori di isolamento o conflitto, ma opportunità di apprendimento reciproco.

La dimensione linguistica assume un ruolo centrale anche nei processi organizzativi: l'uso di un linguaggio chiaro e condiviso, la semplificazione delle istruzioni operative, l'affiancamento iniziale e la valorizzazione delle competenze linguistiche già presenti contribuiscono a costruire un ambiente di lavoro più inclusivo ed efficace. In questo senso, la sala diventa anche uno spazio di apprendimento linguistico informale.

Quando gestita in modo consapevole, la presenza di personale di sala straniero rafforza la coesione del team, migliora il coordinamento del servizio e amplia la capacità del locale di dialogare con una clientela internazionale. La mediazione culturale si configura così come una competenza trasversale fondamentale non solo per l'accoglienza esterna, ma anche per la qualità complessiva dell'organizzazione del lavoro.

Mediazione culturale e competenze linguistiche nel lavoro di sala

<u>Dimensione</u>	<u>Relazione con il cliente</u>	<u>Integrazione del personale di sala straniero</u>
Ambito	Accoglienza e gestione della relazione con una clientela culturalmente eterogenea	Organizzazione interna dei pubblici esercizi e dinamiche di squadra
Finalità	Garantire un servizio rispettoso, efficace e inclusivo	Favorire integrazione, cooperazione e stabilità del team
Oggetto della mediazione	Aspettative, comportamenti, codici culturali del cliente	Differenze culturali, linguistiche e operative tra colleghi
Aspetti culturali principali	Rituali del pasto, rapporto con il tempo, grado di formalità, comunicazione non verbale	Modelli di lavoro, ruoli, regole formali e informali, rapporto con l'autorità

Competenze linguistiche	Inglese di sala; italiano chiaro e accessibile; adattamento del registro	Linguaggio interno chiaro; semplificazione delle istruzioni; supporto all'apprendimento linguistico
Strumenti operativi della mediazione linguistica	Plain language; attenzione al tono, alla gestualità e al non verbale	Comunicazione esplicita; affiancamento; feedback continuo
Competenze trasversali	Ascolto attivo, empatia, gestione delle emozioni, problem solving	Comunicazione efficace, coordinamento, leadership inclusiva, tutoring
Criticità più frequenti	Fraintendimenti culturali; aspettative non allineate; gestione di stress e insoddisfazione	Isolamento, incomprensioni operative, difficoltà di inserimento
Esiti attesi	Migliore qualità dell'esperienza del cliente; riduzione dei conflitti	Migliore clima di lavoro; maggiore efficacia del servizio
Valore per il locale	Rafforzamento della reputazione e della capacità di accoglienza	Stabilità del personale; valorizzazione del plurilinguismo e della diversità

4.a.8. Gestire i momenti critici del servizio

Il servizio non è sempre lineare né privo di tensioni: errori, ritardi, incomprensioni, aspettative disattese o stati emotivi complessi fanno parte della quotidianità operativa. I momenti critici del servizio non rappresentano quindi un'anomalia, ma una componente strutturale dell'esperienza di sala, che richiede competenze specifiche per essere affrontata in modo professionale.

Gestire un momento critico significa innanzitutto **riconoscerlo**. Spesso il disagio non viene espresso in modo diretto, ma emerge attraverso segnali sottili: un cambiamento di tono, una risposta secca, un'esitazione, un atteggiamento di chiusura. La capacità di cogliere questi segnali permette al personale di intervenire tempestivamente, prima che la tensione si trasformi in conflitto aperto.

In queste situazioni, il ruolo del personale di sala non è difensivo né giustificativo, ma **mediativo**. Gestire la criticità implica mantenere ascolto, calma e chiarezza, distinguendo il problema dalla persona e orientando l'azione alla comprensione e alla soluzione.

Un reclamo accolto con rispetto, una spiegazione data con trasparenza, una proposta alternativa formulata con attenzione possono trasformare un momento negativo in un'occasione di rafforzamento della fiducia nel servizio.

La gestione dei momenti critici richiede anche la capacità di **regolare le proprie emozioni**. La pressione del servizio, il carico di lavoro e l'esposizione continua al giudizio del cliente possono attivare reazioni impulsive o rigidità comunicative. La professionalità di sala si manifesta nella capacità di mantenere un atteggiamento centrato, evitando escalation emotive e preservando la qualità dell'interazione anche sotto stress.

Dal punto di vista dell'esperienza del cliente, i momenti critici sono spesso quelli più memorabili non tanto per l'errore in sé, quanto per il modo in cui viene gestito. Un servizio capace di affrontare le difficoltà con competenza, rispetto e coerenza rafforza la percezione di affidabilità del locale e valorizza il ruolo della sala come spazio di cura e attenzione.

4.a.9. La relazione nel tempo

L'esperienza del cliente non si esaurisce nel singolo servizio, ma si costruisce e si consolida nel tempo. Ogni interazione, anche breve, contribuisce a formare una memoria dell'esperienza che orienta le scelte future dell'ospite: tornare, consigliare il locale, riconoscerne lo stile e l'identità. In questo senso, la relazione nel tempo rappresenta una dimensione fondamentale della qualità del servizio.

La fidelizzazione non è il risultato di azioni occasionali o di strategie promozionali, ma l'esito di una **continuità di comportamenti professionali coerenti**: accoglienza, attenzione, affidabilità e cura si accumulano nel tempo e generano fiducia. Il cliente fidelizzato non è

semplicemente colui che ritorna, ma colui che si sente riconosciuto, compreso e a proprio agio all'interno di un contesto che percepisce come familiare e affidabile.

Il personale di sala svolge un ruolo centrale in questo processo. La capacità di ricordare preferenze, abitudini, esigenze specifiche o semplicemente di riconoscere un volto e un nome contribuisce a costruire un senso di continuità e di attenzione personalizzata. Anche piccoli gesti – un saluto mirato, una proposta coerente con esperienze precedenti, una maggiore fluidità nell'interazione – rafforzano la percezione di un servizio che “si ricorda” del cliente.

La relazione nel tempo si fonda anche sulla **coerenza dell'esperienza**. Un locale riconoscibile per stile, valori e modalità di servizio crea aspettative chiare e affidabili. Il personale di sala diventa così il garante di questa coerenza, traducendo l'identità del locale in comportamenti costanti, pur adattandoli alle persone e alle situazioni.

Dal punto di vista professionale, lavorare sulla relazione nel tempo significa sviluppare una visione del servizio che va oltre l'immediatezza della prestazione.

Ogni servizio è un'occasione per consolidare o indebolire la fiducia costruita nel tempo. In questo senso, la fidelizzazione non è un obiettivo separato dal lavoro quotidiano, ma una conseguenza naturale della qualità dell'accoglienza, della cura della relazione e della continuità del servizio.

4.b Competenze tecniche di sala/bar

Le competenze tecniche rappresentano il fondamento operativo del servizio. Comprendono l'insieme di conoscenze, abilità e procedure che consentono di svolgere il servizio in modo corretto, sicuro ed efficace, garantendo qualità, continuità e affidabilità.

Parlare di competenze tecniche non significa riferirsi a un sapere meccanico o puramente esecutivo. Al contrario, la tecnica costituisce una forma di intelligenza professionale che si esprime nella capacità di applicare conoscenze e procedure in contesti reali, variabili e spesso complessi.

Nel lavoro di sala/bar, la competenza tecnica non si applica mai in modo rigido o standardizzato, ma deve adattarsi al tipo di locale, al contesto di servizio, al pubblico e alle condizioni operative del momento.

Le competenze tecniche dialogano costantemente con le competenze relazionali, organizzative e sensoriali. Una tecnica solida consente al personale di operare con sicurezza, ridurre l'errore, gestire il tempo e lo spazio del servizio, liberando risorse cognitive ed emotive da dedicare alla relazione e all'esperienza del cliente. In questo senso, tecnica e accoglienza non sono dimensioni separate, ma parti integrate di un'unica professionalità.

L'evoluzione dei pubblici esercizi, l'introduzione di nuove tecnologie, la diversificazione dei format e l'aumento delle aspettative della clientela hanno ampliato e trasformato il perimetro delle competenze tecniche richieste al personale di sala e di bar. Non si tratta più solo di "saper fare", ma di saper applicare la tecnica in modo consapevole, coordinato e coerente con l'identità del servizio.

A partire da questo inquadramento, l'analisi che segue approfondisce le principali competenze tecniche di sala/bar, mettendone in luce il ruolo professionale e il contributo alla qualità complessiva del servizio.

4.b.1. Tecniche di servizio e gestione operativa

Le tecniche di servizio e la gestione operativa costituiscono il nucleo delle competenze tecniche del lavoro di sala/bar. Comprendono l'insieme di conoscenze, abilità e procedure che consentono di organizzare, svolgere e coordinare il servizio in modo corretto, efficiente e coerente con il contesto del locale. Tecniche di servizio, padronanza delle procedure operative e rispetto degli standard professionali rappresentano la base su cui si costruiscono la qualità del servizio e la fiducia del cliente.

Queste competenze non possono essere intese come un insieme di gesti ripetitivi o di saperi statici. La loro efficacia dipende dalla capacità di applicarle in modo consapevole, aggiornato e flessibile, adattandole al tipo di locale, al format di ristorazione, ai flussi di lavoro e alle aspettative di una clientela sempre più informata e diversificata. La competenza tecnica si

esprime quindi non solo nell'esecuzione corretta, ma nella capacità di scegliere **come, quando e in che misura** applicare una procedura.

Le tecniche di servizio al tavolo e al banco – dalla mise en place alla gestione delle portate, dal servizio delle bevande alla cura dei tempi – restano centrali in ogni contesto di ristorazione. Tuttavia, ciò che cambia è il modo in cui queste tecniche vengono interpretate: uno standard efficace in un ristorante fine dining può risultare inadeguato in un bistrot, in una trattoria contemporanea o in un bar informale. La gestione operativa richiede quindi la capacità di leggere il contesto e di modulare il servizio mantenendo coerenza, fluidità e controllo.

Accanto alle competenze operative di base, il lavoro di sala richiede lo sviluppo di **competenze tecniche focalizzate**, ovvero aree di approfondimento specifiche che rendono il professionista un punto di riferimento riconoscibile per il team e per il cliente. Non è necessario “sapere tutto di tutto”, ma costruire competenze mirate e progressive in ambiti coerenti con l'identità del locale, come vino, birra, caffetteria, mixology, oli, pani, aperitivi o altre categorie di prodotto.

Dal punto di vista operativo, queste competenze si traducono nella capacità di proporre soluzioni adeguate, di intervenire in modo competente in caso di problemi e di valorizzare il servizio attraverso spiegazioni essenziali ma precise. La credibilità tecnica del personale di sala rafforza la qualità percepita del servizio e contribuisce a rendere l'esperienza del cliente più consapevole e affidabile.

Nel contesto contemporaneo, la tecnica non è più un fine in sé, ma uno strumento al servizio dell'esperienza. Tecniche di servizio, gestione operativa, attenzione ai tempi e coordinamento del lavoro diventano le condizioni che permettono al personale di sala di operare con sicurezza, ridurre l'errore e dedicare attenzione alla relazione, alla comunicazione e all'accoglienza. È su questa integrazione tra tecnica ed esperienza che si costruisce oggi la professionalità del lavoro.

Competenze tecniche focalizzate nel lavoro di sala/bar

Area di competenza focalizzata	Cosa comprende	Applicazione operativa in sala/bar	Valore per il cliente e per il servizio
Vino	Conoscenza di vitigni, territori, stili, servizio e conservazione	Consigliare abbinamenti adeguati, gestire il servizio del vino, rispondere a domande in modo chiaro	Aumento della fiducia, valorizzazione dell'offerta, esperienza più consapevole
Birra	Tipologie, stili, spillatura, servizio e temperatura	Proporre birre coerenti con i piatti e il contesto, garantire una spillatura corretta	Migliore qualità percepita, differenziazione del locale
Caffetteria	Origini, tostature, estrazioni, latte e bevande a base caffè	Preparare e spiegare il prodotto, riconoscere estrazioni non corrette degli aromi e intervenire per garantire qualità e costanza del prodotto (es.: caffè bruciato)	Coerenza del servizio, fidelizzazione del cliente
Mixology / Beverage	Tecniche di miscelazione, ingredienti, equilibrio dei sapori	Preparare cocktail corretti, suggerire drink in base al momento e al cliente	Esperienza personalizzata, incremento delle vendite
Oli e condimenti	Tipologie di oli, utilizzi, abbinamenti	Presentare e spiegare l'olio a tavola, supportare la degustazione	Valorizzazione del prodotto, attenzione al dettaglio
Pane e prodotti da forno	Tipologie, lievitazioni, servizio e conservazione	Gestire correttamente il servizio del pane, raccontarne le caratteristiche	Rafforzamento dell'identità del locale

Aperitivo e pre-dinner	Abbinamenti, tempi, rituali	Gestire l'aperitivo come esperienza e non come semplice attesa	Migliore gestione dei flussi, esperienza più fluida
Allergeni e intolleranze	Normativa, ingredienti critici, comunicazione corretta	Fornire informazioni precise, prevenire errori e rischi	Sicurezza, affidabilità, tutela del cliente
Gestione dei tempi di servizio	Ritmo, priorità, coordinamento con cucina e bar	Modulazione del servizio in base al contesto	Riduzione dello stress, miglioramento dell'esperienza
Gestione delle criticità operative	Problem solving, soluzioni pratiche	Intervenire in caso di errori, ritardi o imprevisti	Professionalità percepita, fiducia del cliente

4.b.2. Conoscenze di prodotto, menù e contesto

La conoscenza di prodotto e del menù rappresenta una competenza tecnica fondamentale, ma acquista pieno valore solo quando viene integrata con la comprensione del contesto di servizio.

Conoscere ciò che si serve non significa limitarsi a memorizzare ingredienti o preparazioni, ma saper leggere il prodotto all'interno di una proposta complessiva che tiene conto del tipo di locale, del pubblico, del momento del servizio e delle aspettative del cliente.

La conoscenza del menù implica la capacità di orientarsi tra piatti, bevande e proposte, comprendendone la logica interna, le relazioni tra le portate, le scelte di stile e di posizionamento del locale. Il personale di sala è chiamato a conoscere non solo *cosa* viene proposto, ma *perché* viene proposto in quel modo, così da poter guidare il cliente nelle scelte in maniera coerente, chiara e affidabile.

La conoscenza di prodotto include aspetti tecnici essenziali – ingredienti, metodi di preparazione, allergeni, caratteristiche organolettiche, modalità di servizio – ma anche elementi legati a provenienza, stagionalità, sostenibilità e valori etici. Questa conoscenza diventa competenza quando viene tradotta in un linguaggio accessibile e calibrato sul livello di interesse e di competenza del cliente, evitando tecnicismi inutili o informazioni ridondanti.

Accanto al prodotto e al menù, il **contesto** gioca un ruolo decisivo. Conoscere il contesto significa saper interpretare il momento del servizio, la tipologia del tavolo, il tempo a disposizione del cliente, il clima della sala e le dinamiche operative in corso. La stessa proposta può essere comunicata e gestita in modo diverso a seconda che si tratti di un pranzo di lavoro, di una cena informale o di un'esperienza celebrativa.

In questo senso, la conoscenza di prodotto, menù e contesto consente al personale di sala di svolgere una funzione di orientamento e di mediazione, aiutando il cliente a compiere scelte consapevoli e coerenti con le proprie esigenze. La qualità del servizio non dipende dalla quantità di informazioni fornite, ma dalla capacità di selezionarle e adattarle alla situazione.

Questa competenza rafforza l'affidabilità del servizio, riduce il rischio di errori o incomprensioni e contribuisce a costruire un'esperienza più fluida e soddisfacente. La conoscenza diventa così uno strumento operativo che sostiene la relazione con il cliente, valorizza il lavoro della cucina e consolida l'identità del locale.

4.b.3. Competenze specialistiche e livelli di approfondimento

La competenza tecnica non è uniforme né statica, ma si sviluppa attraverso livelli progressivi di approfondimento. Accanto a un nucleo di conoscenze di base comuni a tutti gli operatori, esistono ambiti di specializzazione che permettono al personale di costruire profili

professionali differenziati e complementari all'interno del team.

Parlare di competenze specialistiche significa riconoscere che non è necessario, né realistico, che ogni operatore padroneggi allo stesso livello tutti gli aspetti del servizio.

Al contrario, la qualità del lavoro di sala cresce quando le **competenze** vengono **distribuite e valorizzate**, creando punti di riferimento interni su specifici ambiti: **vino, birra, mixology, caffetteria, oli, pani, dessert, gestione del banco o coordinamento del servizio**.

I livelli di approfondimento possono essere pensati come un percorso graduale, con un primo livello che riguarda la conoscenza essenziale del prodotto e delle procedure, necessaria per garantire un servizio corretto e sicuro; un secondo livello implica una maggiore padronanza tecnica, la capacità di spiegare, consigliare e intervenire con autonomia; un livello avanzato comprende invece competenze di analisi, progettazione e aggiornamento continuo, che permettono di contribuire attivamente allo sviluppo dell'offerta e all'identità del locale.

Questa articolazione per livelli favorisce sia la crescita individuale sia l'efficacia del lavoro di squadra. Ogni professionista può orientare il proprio percorso di sviluppo in base a interessi, attitudini ed esperienze, mentre il team beneficia di una competenza collettiva più ricca e strutturata.

La specializzazione non frammenta il servizio, ma lo rende più solido, coordinato e riconoscibile.

Dal punto di vista organizzativo, la presenza di competenze specialistiche facilita la gestione operativa, migliora la qualità delle proposte e rafforza la credibilità del locale agli occhi del cliente. Un servizio in cui le competenze sono chiaramente riconoscibili trasmette professionalità, affidabilità e cura, contribuendo a costruire un'esperienza più consapevole e valorizzante.

In questo senso, le competenze specialistiche e i livelli di approfondimento rappresentano uno strumento di sviluppo professionale e di sostenibilità del lavoro offrendo prospettive di crescita, responsabilizzazione e continuità nel tempo.

4.b.4. Sicurezza, responsabilità e tecnologie di servizio

La professionalità nel settore sala/bar si evolve oggi verso un modello di **responsabilità diffusa**, dove il rispetto delle norme non è un semplice obbligo di legge, ma il fondamento del patto di fiducia con il cliente. Questa dimensione etica abbraccia la sicurezza sul lavoro, la tutela della privacy e, in misura crescente, la **sostenibilità multidimensionale**.

La responsabilità professionale si manifesta in tre direzioni chiave:

- **Sostenibilità Organizzativa e Sociale:** non riguarda solo l'ambiente, ma anche il rispetto delle persone. Si traduce in una gestione equa dei carichi di lavoro, nella

valorizzazione del team e in un clima collaborativo che riduce lo stress e migliora la qualità del servizio;

- **Sostenibilità Operativa:** è l'impegno concreto contro lo spreco. Scelte come la gestione oculata delle risorse (acqua, pane, plastica), la promozione di filiere corte e la stagionalità dei prodotti diventano competenze tecniche che il personale di sala deve saper narrare al cliente con competenza e semplicità;
- **Digitalizzazione Responsabile:** l'adozione di tecnologie di servizio — dai gestionali ai sistemi di pagamento — richiede una nuova competenza nel trattamento dei dati personali e della riservatezza. La tecnologia non sostituisce l'accoglienza, ma la abilita, garantendo precisione nel flusso delle informazioni e sicurezza nei processi transattivi.

In questo scenario, la sicurezza e la responsabilità smettono di essere vincoli burocratici per diventare i pilastri di un'ospitalità solida, etica e capace di durare nel tempo.

4.b.5. Sicurezza alimentare

Se la cucina è il luogo della trasformazione, la sala è il luogo della **garanzia finale**. La Se la cucina è il luogo della trasformazione, la sala è il luogo della garanzia finale. La sicurezza alimentare rappresenta la competenza tecnica più critica per il personale di servizio, poiché incide direttamente sulla tutela della salute pubblica e sulla responsabilità legale della struttura.

Il fulcro di questa attività è l'applicazione rigorosa del sistema HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*), che, per l'operatore di sala, si traduce in una serie di azioni preventive costanti integrate nel servizio quotidiano, tra cui:

- **Controllo delle temperature e della conservazione**, attraverso il monitoraggio dei buffet, la corretta gestione del ghiaccio e delle bevande e la verifica che i prodotti deperibili non sostino in zone a rischio;
- **Prevenzione delle contaminazioni**, mediante l'adozione di procedure igieniche rigorose, come il lavaggio frequente delle mani, la pulizia dei ranghi e la gestione corretta di tovagliato e stoviglie, al fine di evitare il passaggio di agenti patogeni o allergeni da un alimento all'altro;
- **Gestione delle allergie e delle intolleranze alimentari**, ambito in cui l'HACCP incontra direttamente il servizio di sala. In questo caso, il personale di sala svolge una funzione di filtro fondamentale: raccoglie le informazioni dal cliente in modo

chiaro e non ambiguo, le comunica tempestivamente alla cucina e verifica l'integrità del piatto prima della somministrazione.

In questo contesto, la compilazione delle schede di autocontrollo e la segnalazione delle eventuali criticità non costituiscono semplici adempimenti amministrativi, ma veri e propri atti di tutela. Un errore nella catena della sicurezza alimentare non è mai marginale, poiché può compromettere la salute delle persone e la reputazione del locale.

Un esempio concreto di applicazione dell'HACCP da parte del personale di sala riguarda, ad esempio, la gestione di una richiesta per allergia alimentare durante il servizio. Quando un cliente segnala, ad esempio, un'allergia al glutine al momento dell'ordinazione, il cameriere, in conformità alle procedure HACCP, non si limita a prendere nota della richiesta, ma la registra in modo chiaro, la comunica immediatamente alla cucina attraverso i canali previsti (comanda dedicata, segnalazione scritta o digitale) e verifica la disponibilità di un piatto idoneo preparato in condizioni di sicurezza.

Durante l'attesa, il personale di sala controlla che il piatto venga impiattato separatamente, con utensili dedicati, e che non siano presenti elementi a rischio di contaminazione. Al momento della somministrazione, il cameriere riconferma verbalmente al cliente che il piatto è stato preparato secondo le indicazioni fornite, riducendo ulteriormente il rischio di errore.

Qualora emergano dubbi o criticità – come ingredienti non disponibili, rischi di contaminazione o tempi non compatibili con una preparazione sicura – il personale di sala interrompe la catena del servizio, informa il cliente in modo trasparente e segnala l'evento secondo le procedure di autocontrollo, evitando la somministrazione di un piatto potenzialmente pericoloso.

In questo esempio, il sistema HACCP si concretizza in una sequenza di azioni coordinate che coinvolgono direttamente la sala: raccolta accurata delle informazioni, comunicazione interna efficace, verifica finale del prodotto e responsabilità nella decisione di servire o non servire. La sicurezza alimentare non è affidata a un singolo gesto, ma a una catena di controlli in cui il personale di sala rappresenta l'ultimo e decisivo presidio a tutela del consumatore.

4.b.6. Gestione dei rifiuti

La gestione dei rifiuti rappresenta una competenza tecnica e organizzativa sempre più rilevante e non riguarda solo il rispetto delle norme ambientali, ma incide direttamente sull'efficienza del servizio, sull'igiene degli spazi, sulla sicurezza alimentare e sulla credibilità complessiva del locale.

Nel contesto dei pubblici esercizi, il personale di sala è coinvolto in modo diretto nella produzione, separazione e gestione dei rifiuti generati durante il servizio: avanzi di cibo,

imballaggi, vetro, plastica, carta, rifiuti organici e materiali monouso. Una gestione non corretta può creare disordine, rallentamenti operativi, rischi igienico-sanitari e un aumento degli sprechi, compromettendo la qualità del lavoro e dell'esperienza del cliente.

Dal punto di vista operativo, la competenza nella gestione dei rifiuti si traduce in comportamenti concreti e sistematici: la corretta differenziazione, l'uso appropriato dei contenitori, il rispetto delle procedure interne, l'attenzione ai tempi e alle modalità di smaltimento durante e dopo il servizio. Anche la capacità di mantenere ordine e pulizia negli spazi di lavoro rientra pienamente in questa competenza, contribuendo a garantire sicurezza, fluidità e decoro.

La gestione dei rifiuti è strettamente collegata alla prevenzione degli sprechi: saper osservare ciò che viene restituito dai tavoli, riconoscere porzioni non consumate, evitare il servizio automatico di elementi non richiesti e collaborare con cucina e bar nella regolazione delle quantità consente di ridurre la produzione di rifiuti a monte. In questo senso, la competenza non si limita allo smaltimento, ma riguarda anche la capacità di **ridurre** ciò che diventa rifiuto.

Questa attenzione ha anche una dimensione comunicativa e relazionale. Il personale di sala può contribuire a rendere comprensibili alcune scelte del locale – come la riduzione del monouso, l'eliminazione di sprechi inutili o l'uso di materiali riutilizzabili – spiegandole con semplicità quando necessario, senza trasformarle in imposizioni o messaggi ideologici.

La riduzione del monouso, in particolare, consente di limitare in modo significativo la produzione quotidiana di rifiuti, evitando l'utilizzo di oggetti destinati a un solo impiego e immediatamente smaltiti.

In concreto, questo può tradursi, ad esempio:

- **nella sostituzione di tovaglioli e tovaglette monouso** con soluzioni lavabili, evitando il consumo quotidiano di grandi quantità di carta utilizzata una sola volta e immediatamente smaltita;
- **nell'eliminazione delle bottiglie di plastica per l'acqua**, sostituite da bottiglie in vetro o caraffe riutilizzabili, riducendo in modo significativo il volume di rifiuti plastici prodotti a ogni servizio;
- **nella sostituzione delle bustine monodose di zucchero** con zuccheriere o contenitori ricaricabili, limitando l'accumulo di imballaggi di piccole dimensioni ma ad alta frequenza di utilizzo;
- **nella riduzione degli imballaggi superflui per pane e condimenti**, serviti in cestini o contenitori riutilizzabili anziché in confezioni singole (olio, aceto, sale, maionese, grissini, ecc.);

- **nell'eliminazione di accessori monouso non richiesti**, come cannucce, palette o tovagliolini aggiuntivi, evitando sprechi generati da automatismi di servizio.

Dal punto di vista professionale, una gestione consapevole dei rifiuti rafforza il senso di responsabilità individuale e collettiva, migliora l'organizzazione del lavoro e sostiene un modello di ospitalità più sostenibile e credibile nel tempo. È una competenza tecnica che integra attenzione operativa, rispetto delle regole e consapevolezza dell'impatto delle proprie azioni, contribuendo alla qualità complessiva del servizio di sala/bar.

4.c Competenze digitali

Nel lavoro di sala/bar, le competenze digitali non coincidono con il semplice utilizzo degli strumenti tecnologici, ma con la capacità di integrarli in modo efficace e consapevole nel flusso del servizio. Il digitale entra infatti nella quotidianità operativa della sala come supporto all'organizzazione, alla gestione delle informazioni e al coordinamento tra le diverse funzioni del pubblico esercizio.

La competenza digitale si esprime nella capacità di utilizzare gli strumenti a disposizione per migliorare la precisione del servizio, ridurre gli errori, gestire informazioni in tempo reale e rispondere con tempestività alle esigenze operative, senza compromettere la qualità della relazione con il cliente. L'attenzione non è rivolta alla tecnologia in sé, ma all'uso professionale che se ne fa all'interno di contesti complessi e ad alta intensità relazionale.

Il digitale diventa quindi uno strumento di supporto alle decisioni e all'azione: consente di alleggerire il carico cognitivo, di rendere più fluidi i passaggi organizzativi e di dedicare maggiore attenzione all'osservazione, all'ascolto e alla personalizzazione dell'esperienza. In questo senso, la competenza digitale si colloca all'intersezione tra tecnica, organizzazione e relazione.

A partire da questo inquadramento, il capitolo approfondisce le principali competenze digitali oggi richieste al personale di sala/bar, mettendo in evidenza il loro ruolo operativo e il contributo alla qualità complessiva del servizio.

4.c.1 Strumenti digitali per il servizio e l'organizzazione

Nel lavoro di sala contemporaneo, la competenza digitale riguarda sia la familiarità con gli strumenti tecnologici sia la capacità di integrarli in modo funzionale e coerente con le dinamiche operative e relazionali del servizio. La tecnologia diventa così un supporto al lavoro di sala, non un elemento che lo sostituisce o lo interrompe.

Questa competenza si esprime nell'uso quotidiano di sistemi di prenotazione, gestionali di sala, comande elettroniche, strumenti di pagamento, piattaforme di comunicazione interna e, sempre più spesso, applicazioni basate su intelligenza artificiale, utilizzati in modo consapevole per sostenere l'interazione con il cliente e il coordinamento del team.

Dal punto di vista operativo, il personale di sala utilizza gli strumenti digitali per:

- gestire prenotazioni, turni e flussi dei tavoli, riducendo attese e disallineamenti
- trasmettere ordini e informazioni alla cucina in modo chiaro e tracciabile
- segnalare allergie, preferenze, richieste speciali o criticità in tempo reale
- facilitare il coordinamento con il management su aspetti organizzativi e di servizio

Un uso efficace del digitale richiede attenzione e responsabilità: l'operatore di sala deve saper mantenere il contatto con il cliente anche durante l'utilizzo di dispositivi tecnologici, evitando che lo schermo diventi una barriera relazionale. In questo senso, la competenza digitale si intreccia con quelle comunicative e relazionali: incassare con un sistema elettronico, consultare un gestionale o inserire una comanda deve avvenire senza interrompere la qualità dell'interazione.

L'utilizzo consapevole degli strumenti digitali contribuisce anche alla prevenzione degli errori e al miglioramento continuo del servizio. I dati generati dai sistemi digitali – prenotazioni, tempi di attesa, feedback e preferenze ricorrenti – possono essere letti, condivisi e utilizzati per ottimizzare l'organizzazione del lavoro e supportare decisioni più informate.

In questo quadro, il personale di sala diventa un attore attivo della trasformazione digitale del locale: non un semplice utilizzatore di strumenti, ma un professionista capace di integrarli nel servizio in modo coerente, umano e orientato alla qualità dell'esperienza.

4.c.2. Relazione digitale con il cliente e uso consapevole dei dati

La relazione digitale con il cliente si costruisce anche attraverso la capacità di leggere, comprendere e utilizzare in modo consapevole le informazioni generate dagli strumenti digitali: feedback, prenotazioni, recensioni e dati di servizio. Questa competenza, spesso definita **data literacy**, consente al personale di sala di prendere decisioni operative più informate e di migliorare la qualità dell'esperienza offerta.

Non si tratta di diventare analisti dei dati, ma di saper riconoscere ciò che conta per il servizio: quali piatti vengono ordinati più frequentemente in determinate fasce orarie, quali tavoli generano più criticità in termini di tempi o reclami, come variano le prenotazioni in funzione del meteo, di eventi locali o di stagionalità.

Un **approccio data-driven** permette al personale di sala di **preparare meglio il servizio**, distribuire le energie in modo più efficace, proporre piatti e bevande coerenti con il contesto e anticipare alcune esigenze del cliente, superando una gestione basata esclusivamente su impressioni o abitudini.

In questo senso, i **dati** diventano uno **strumento di supporto alla relazione**: leggere correttamente le informazioni consente di rendere il servizio più attento, personalizzato e coerente nel tempo, rafforzando la continuità dell'esperienza tra presenza fisica e interazione digitale.

4.c.3. Intelligenza artificiale, automazione e collaborazione uomo–tecnologia

L'intelligenza artificiale (IA) e le tecnologie di automazione stanno entrando progressivamente anche nella sala, supportando la gestione delle informazioni, la comunicazione con il cliente e l'organizzazione del servizio. Nel contesto della *digital hospitality*, queste tecnologie non sostituiscono la relazione umana, ma la affiancano, rendendo il servizio più fluido, personalizzato ed efficiente.

L'intelligenza artificiale applicata consente di analizzare grandi quantità di informazioni – prenotazioni, preferenze dei clienti, feedback e recensioni – per individuare ricorrenze, suggerire soluzioni e supportare il processo decisionale. In questo senso, l'IA diventa uno strumento di supporto alle decisioni del personale di sala, non un sostituto della competenza professionale. I sistemi digitali possono indicare tendenze, evidenziare criticità o proporre suggerimenti, ma la responsabilità della scelta resta sempre umana.

La collaborazione uomo–tecnologia richiede quindi consapevolezza, senso critico e capacità di lettura del contesto. Il personale di sala è chiamato a integrare le indicazioni fornite dai sistemi digitali con la propria esperienza, la conoscenza delle procedure, l'osservazione diretta della sala e la relazione con il cliente. Nessun sistema automatizzato è in grado di interpretare pienamente stati emotivi, dinamiche relazionali, clima del servizio o imprevisti: questi elementi richiedono interpretazione e decisione umana.

Dal punto di vista operativo, questa competenza si manifesta, ad esempio, nel saper utilizzare suggerimenti automatici sui piatti da promuovere in una determinata serata senza delegare la decisione alla macchina; nel gestire informazioni sulle preferenze dei clienti integrandole in un'accoglienza autentica e non meccanica; nel mantenere il contatto umano anche in presenza di processi automatizzati, evitando che lo strumento tecnologico diventi una barriera comunicativa, vedi i menù smaterializzati.

Collaborare con la tecnologia significa anche saper spiegare alcune scelte organizzative o tecniche senza nascondersi dietro “lo dice il sistema”. La responsabilità dell'azione resta sempre in capo alla persona, anche quando è supportata da dati, algoritmi o processi automatizzati. In questo senso, la competenza digitale non consiste nel delegare, ma nel **governare** la tecnologia.

Questa collaborazione richiede inoltre una forte consapevolezza etica e professionale. L'uso delle tecnologie implica attenzione alla privacy, alla trasparenza, alla correttezza delle informazioni e all'impatto delle decisioni prese con il supporto dei dati. Collaborare con la tecnologia significa assumersi la responsabilità delle scelte, non trasferirla agli strumenti.

In conclusione, la collaborazione uomo–tecnologia rappresenta una delle competenze chiave del lavoro di sala contemporaneo. È da questo equilibrio che dipende la capacità di coniugare innovazione e umanità, efficienza e accoglienza, trasformando il digitale in un

alleato della qualità del servizio e non in un fattore di distanza o spersonalizzazione dell'esperienza.

4.d Competenze organizzative e gestionali

Le competenze organizzative e gestionali rappresentano una dimensione centrale del lavoro di sala/bar, perché consentono di trasformare competenze tecniche, relazionali e digitali in un servizio coerente, fluido e sostenibile. Organizzare e gestire non significa solo pianificare o controllare, ma coordinare persone, tempi, spazi, informazioni e risorse all'interno di contesti operativi complessi e in continuo cambiamento.

Nel lavoro di sala, l'organizzazione non è separata dall'azione, ma si costruisce nel corso del servizio, attraverso decisioni quotidiane, aggiustamenti continui e capacità di lettura del contesto. Il personale di sala è chiamato a governare flussi, priorità e ritmi, mantenendo equilibrio tra esigenze del cliente, vincoli operativi e qualità dell'esperienza.

Le competenze gestionali riguardano la capacità di prendere decisioni, distribuire compiti, prevenire criticità e coordinarsi con cucina, bar e management. Richiedono visione d'insieme, responsabilità e capacità di integrazione tra dimensioni diverse del lavoro. In questo senso, la gestione non è prerogativa esclusiva di ruoli direttivi, ma una competenza diffusa che attraversa tutti i livelli del servizio.

L'evoluzione dei pubblici esercizi, l'aumento della complessità organizzativa e l'introduzione di tecnologie digitali hanno ampliato il perimetro di queste competenze. Oggi, la qualità del servizio dipende sempre più dalla capacità del personale di sala di organizzare il lavoro in modo flessibile, sostenibile e orientato all'esperienza del cliente.

A partire da questo inquadramento, il capitolo approfondisce le principali competenze organizzative e gestionali richieste nel lavoro di sala e di bar, mettendone in luce il ruolo professionale e il contributo alla qualità complessiva del servizio.

4.d.1. Capacità di connessione organizzativa: tempi, flussi e gestione operativa

La capacità di connessione organizzativa è la competenza che consente di mettere in relazione persone, processi e reparti, leggendo il servizio di sala/bar come un sistema integrato e dinamico. Rappresenta una dimensione spesso poco visibile del lavoro di sala, ma decisiva sia per la qualità del servizio sia per il benessere operativo di chi vi lavora.

Questa competenza riguarda la capacità di gestire priorità, tempi, flussi e relazioni interne in modo coerente ed efficace. A differenza delle competenze tecniche, che si concentrano su singole azioni o procedure, le competenze organizzative permettono di dare continuità, equilibrio e sostenibilità all'esperienza complessiva. Anche senza ricoprire ruoli formali di

responsabilità, ogni professionista di sala esercita quotidianamente una funzione organizzativa attraverso le scelte che compie durante il servizio.

Uno degli snodi centrali della connessione organizzativa è la **gestione dei tempi e dei flussi operativi**. Ogni servizio è il risultato di un equilibrio dinamico tra ritmi del cliente, tempi di preparazione, disponibilità delle risorse e capacità di coordinamento tra sala, cucina e bar. Governare questo equilibrio significa garantire fluidità operativa, qualità del servizio e sostenibilità del lavoro.

La gestione del tempo non riguarda solo la rapidità, ma la capacità di **calibrare i ritmi del servizio** in funzione del contesto. Tempi troppo lunghi generano attesa e frustrazione; tempi eccessivamente accelerati compromettono la qualità dell'esperienza. Il personale di sala è chiamato a leggere il momento del servizio, distinguere le priorità, anticipare i picchi di lavoro e modulare l'azione in modo coerente con le aspettative del cliente e con i vincoli operativi.

I flussi operativi – ingresso dei clienti, presa delle comande, uscita delle portate, gestione dei pagamenti e rotazione dei tavoli – richiedono coordinamento costante e visione d'insieme. Una gestione efficace dei flussi consente di evitare sovrapposizioni, colli di bottiglia e disallineamenti tra sala, cucina e bar, contribuendo a rendere il servizio più ordinato, leggibile e affidabile.

All'interno di questa regia operativa rientra anche la **gestione delle scorte e degli ordini**, spesso invisibile al cliente ma determinante per la qualità del servizio. Monitorare le disponibilità, segnalare tempestivamente eventuali mancanze, coordinarsi con cucina e bar e adattare le proposte in base alle risorse effettivamente disponibili consente di prevenire criticità, ridurre sprechi e mantenere coerenza tra ciò che viene offerto e ciò che può essere realmente servito.

La connessione organizzativa si esprime inoltre nel **coordinamento tra sala, cucina e bar**, inteso come funzionamento di un sistema unitario. Il servizio non è la somma di azioni individuali, ma il risultato di un lavoro collettivo. La qualità del coordinamento dipende dalla precisione nel passaggio delle informazioni (allergie, modifiche, tempi, priorità), dalla gestione condivisa delle attese, dalla collaborazione nei momenti critici e dalla capacità di adattare il servizio in base allo stato delle altre aree operative. Una sala ben connessa riduce gli errori, abbassa il livello di stress interno e migliora in modo significativo la percezione di qualità da parte del cliente.

Sempre più spesso, questa competenza include anche una **lettura di base dei dati e degli indicatori operativi**: numero di coperti, tempi medi di servizio, rotazione dei tavoli, flussi orari e scontrino medio non sono informazioni utili solo al management, ma strumenti che aiutano anche il personale operativo a comprendere l'andamento del servizio e a prendere

decisioni più consapevoli. Questa alfabetizzazione gestionale consente di collegare l'azione quotidiana agli obiettivi del locale, rafforzando il senso di responsabilità e di partecipazione al risultato complessivo.

Un'ulteriore dimensione della connessione organizzativa riguarda il **benessere operativo, l'ergonomia e la prevenzione dello stress**. Un'organizzazione efficace del lavoro incide direttamente sulla salute fisica ed emotiva del personale. Le competenze organizzative comprendono la capacità di organizzare il proprio lavoro in modo sostenibile, prevenire sovraccarichi ed errori, gestire pause, movimenti e posture, riconoscere segnali di affaticamento e stress, propri e del team. In questa prospettiva, l'organizzazione del servizio non è solo una questione di efficienza, ma di qualità del lavoro e attrattività della professione nel lungo periodo.

Nel contesto attuale dei pubblici esercizi, caratterizzato da complessità e cambiamento continuo, la capacità di connessione organizzativa rende visibile il valore professionale del lavoro di sala e consente di trasformare l'esperienza individuale in competenza condivisa, migliora la collaborazione tra ruoli e contribuisce a costruire ambienti di lavoro più stabili, formativi e sostenibili, rafforzando in modo concreto la qualità del servizio e l'evoluzione delle professioni di sala/bar.

4.d.2. Teamworking e leadership operativa nel servizio

Il coordinamento e il lavoro di squadra rappresentano una dimensione essenziale delle competenze organizzative e gestionali nel lavoro di sala e di bar. La qualità del servizio non dipende solo dalle competenze individuali, ma dalla capacità del team di agire in modo sincronizzato, condividere informazioni, sostenersi reciprocamente e adattarsi alle dinamiche del servizio.

Lavorare in squadra significa riconoscere che ogni ruolo è interdipendente dagli altri: sala, cucina, bar e direzione non operano come compartimenti separati, ma come parti di un sistema che funziona solo se esistono fiducia, chiarezza comunicativa e responsabilità condivisa. Il coordinamento consente di trasformare la pluralità delle azioni individuali in un'esperienza coerente per il cliente, rendendo il servizio più fluido e affidabile.

Dal punto di vista operativo, il coordinamento si costruisce attraverso pratiche quotidiane: la condivisione delle informazioni rilevanti prima e durante il servizio, l'allineamento sugli obiettivi della serata, la gestione comune delle priorità e la capacità di intervenire a supporto dei colleghi nei momenti di maggiore pressione. Un team coordinato sa redistribuire i carichi di lavoro, anticipare le difficoltà e reagire in modo compatto agli imprevisti.

Il teamworking implica anche competenze relazionali e comunicative interne: ascolto, rispetto dei ruoli, chiarezza nel dare e ricevere indicazioni, capacità di fornire feedback

costruttivi e di gestire le tensioni in modo non conflittuale sono elementi fondamentali per mantenere un clima di lavoro funzionale. La qualità delle relazioni interne incide direttamente sulla qualità del servizio percepita dal cliente.

Nel lavoro quotidiano, il lavoro di squadra si manifesta in gesti concreti: supportare un collega in difficoltà senza attendere una richiesta esplicita; scambiarsi informazioni chiare e rapide durante il servizio («al tavolo 5 manca ancora il secondo», «il 3 ha un'allergia alle noci»); adattarsi ai cambiamenti del ritmo del servizio mantenendo attenzione al funzionamento dell'intero team e non solo al proprio settore.

Il coordinamento non è prerogativa esclusiva dei ruoli di responsabilità formale. Anche in assenza di una gerarchia rigida, ogni professionista di sala contribuisce al funzionamento del gruppo attraverso micro-decisioni quotidiane: segnalare un problema, chiedere aiuto, offrire supporto, adattare il proprio ritmo a quello degli altri. In questo senso, il coordinamento è una competenza diffusa, che attraversa tutti i livelli del servizio.

All'interno del lavoro di squadra si colloca anche la **leadership operativa**, che si esprime quando una persona è in grado di assumere un ruolo di guida nei momenti critici, anche senza un incarico formale. È la leadership di chi mantiene la calma, prende decisioni rapide, assegna compiti in modo chiaro («tu ti occupi dei nuovi arrivi, io seguo i tavoli già al dolce») e dà l'esempio attraverso il proprio comportamento.

Coordinamento, lavoro di squadra e leadership operativa rafforzano l'efficacia del servizio e il benessere del gruppo di lavoro. Consentono di affrontare imprevisti, carichi di lavoro intensi e situazioni di stress mantenendo qualità, ordine e coerenza, e contribuiscono a costruire un ambiente professionale in cui le persone si sentono sostenute, responsabilizzate e parte di un progetto comune.

4.d.3. Capacità di gestione, carichi di lavoro, sostenibilità e benessere

La qualità del servizio non dipende solo dall'efficienza operativa, ma dalla possibilità di sostenere nel tempo ritmi, responsabilità e relazioni senza compromettere il benessere delle persone che lavorano nel servizio.

Gestire i carichi di lavoro significa saper distribuire compiti, responsabilità e tempi in modo equilibrato, tenendo conto delle diverse fasi del servizio, delle competenze presenti nel team e delle condizioni operative del momento. Un'organizzazione che non considera la sostenibilità dei carichi genera affaticamento, errori, tensioni interne e, nel lungo periodo, abbandono della professione.

La sostenibilità del lavoro di sala non riguarda solo gli aspetti ambientali, ma anche quelli **organizzativi, sociali e umani**. Essa si costruisce attraverso una gestione consapevole dei turni, dei ritmi e delle pause, una distribuzione equa delle responsabilità e una cultura del

lavoro che riconosce il valore delle persone oltre la prestazione immediata.

Dal punto di vista operativo, questa competenza si manifesta nella capacità di:

- riconoscere situazioni di sovraccarico e intervenire prima che diventino critiche
- adattare l'organizzazione del servizio in funzione delle energie disponibili;
- prevenire errori e infortuni legati alla stanchezza o alla pressione
- sostenere i colleghi nei momenti di maggiore intensità del lavoro

Il benessere operativo non è un elemento accessorio, ma una condizione necessaria per la qualità del servizio: stanchezza cronica, stress elevato e clima lavorativo negativo incidono direttamente sulla relazione con il cliente, sulla precisione operativa e sulla capacità di gestire l'imprevisto. Al contrario, un ambiente di lavoro equilibrato favorisce attenzione, lucidità e qualità relazionale.

La gestione dei carichi di lavoro e la cura del benessere diventano parte integrante della professionalità di sala. Non rappresentano un limite alla qualità del servizio, ma ne costituiscono il presupposto.

4.d.4. Responsabilità, crescita e ruoli organizzativi

La capacità di assumere responsabilità e di collocarsi in modo consapevole all'interno dei ruoli organizzativi rappresenta una componente fondamentale delle competenze gestionali nel lavoro di sala/bar. La qualità del servizio e la solidità dell'organizzazione dipendono non solo dalla chiarezza delle mansioni ma dalla capacità delle persone di riconoscere il proprio ruolo, esercitarlo con responsabilità e crescere nel tempo all'interno della struttura.

Nel lavoro di sala, la responsabilità non coincide esclusivamente con una posizione gerarchica formale, piuttosto si manifesta nelle scelte quotidiane, nel rispetto delle procedure, nella cura del cliente, nella capacità di coordinarsi con il team e di farsi carico delle conseguenze delle proprie azioni. In questo senso, la responsabilità è una competenza diffusa, che attraversa tutti i livelli del servizio.

La crescita professionale si costruisce attraverso l'esperienza, l'apprendimento continuo e l'assunzione progressiva di responsabilità. Ogni ruolo può diventare uno spazio di sviluppo, se accompagnato dalla possibilità di osservare, sperimentare, ricevere feedback e riflettere sulle proprie pratiche.

I ruoli organizzativi – dal personale operativo alle figure di coordinamento – non sono strutture rigide, ma funzioni che rispondono a esigenze diverse del servizio. La loro efficacia dipende dalla chiarezza delle responsabilità, dalla capacità di collaborazione e dalla possibilità di adattarsi ai cambiamenti del contesto. Una buona organizzazione riconosce e

valorizza le competenze delle persone, favorendo percorsi di crescita coerenti con le attitudini e le aspirazioni individuali.

Assumere ruoli di maggiore responsabilità significa sviluppare capacità di visione d'insieme, decisione, coordinamento e gestione delle persone. Tuttavia, anche nei ruoli operativi, la responsabilità si esprime nella cura del dettaglio, nel rispetto dei tempi, nella collaborazione con il team e nella capacità di contribuire al buon funzionamento del servizio.

In questo senso, responsabilità, crescita e ruoli organizzativi non rappresentano elementi separati, ma dimensioni interconnesse di un percorso professionale. Valorizzarle significa riconoscere il lavoro di sala come una professione strutturata, capace di offrire opportunità di sviluppo, stabilità e riconoscimento nel tempo.

4.d.5. I profili emergenti e gli scenari futuri

Le trasformazioni che stanno attraversando il mondo della ristorazione stanno ridefinendo in modo profondo le professioni di sala/bar. I driver analizzati nei paragrafi precedenti – evoluzione della clientela, innovazione tecnologica, nuovi format, centralità della relazione, sostenibilità, internazionalizzazione e nuove priorità organizzative – delineano un quadro in cui il servizio non può più essere interpretato come una funzione meramente esecutiva, ma come un ambito professionale ad alta complessità e responsabilità.

Le competenze richieste oggi al personale di sala non si collocano più su un unico piano, ma si distribuiscono su più dimensioni che si intrecciano: tecnica, relazionale, digitale, sensoriale, organizzativa e culturale. Da questa integrazione emerge un nuovo profilo professionale, più articolato e complesso, ma anche più ricco di valore e di possibilità evolutive.

4.d.6. Dal ruolo tradizionale al profilo professionale ibrido

La figura del personale di sala si configura sempre più come quella di un professionista ibrido, capace di leggere contesti, gestire relazioni, utilizzare strumenti digitali, interpretare segnali sensoriali e coordinare flussi operativi. Non si tratta di un sovraccarico di competenze, ma dell'evoluzione naturale di una professione che si colloca al centro dell'esperienza del cliente.

Il valore professionale non risiede più nella sola esecuzione corretta di una mansione, ma nella capacità di orchestrare l'esperienza complessiva, mediando tra cucina, organizzazione del locale e aspettative dell'ospite. In questo senso, la sala diventa uno spazio strategico di connessione, relazione e decisione.

Questa trasformazione del ruolo trova riscontro anche nelle riflessioni di operatori e consulenti del settore. Il manager e consulente di management specializzato nella

ristorazione Enrik Gjoka *, sottolinea come l'equilibrio tra colleghi e la formazione continua rappresentino elementi centrali per il futuro della sala.

Gjoka evidenzia come la professionalità dell'operatore di sala si fondi su un insieme articolato di competenze tecniche, comportamento etico e coinvolgimento emotivo, ricordando che il servizio non può essere improvvisato: la sala è un ambiente a equilibri delicati, in cui la qualità dell'interazione con il cliente dipende tanto dal know-how quanto dalla motivazione e dallo spessore umano di chi vi lavora. In un settore ad alta intensità di lavoro come la ristorazione, la carenza di personale qualificato rappresenta un limite strutturale alla competitività delle imprese, rendendo indispensabile un investimento continuo nella formazione.

L'autore mette inoltre in evidenza come la formazione di nuovi ingressi richieda tempo, risorse e capacità organizzativa: inserire personale inesperto rallenta il lavoro della squadra, incide sulla qualità percepita del servizio e ha ricadute dirette su vendite, immagine e soddisfazione della clientela. In questo scenario, mantenere risorse già preparate – anziché sostituirle per ridurre i costi – si rivela una scelta più sostenibile ed efficace nel medio-lungo periodo.

Da qui l'evoluzione di una figura tradizionalmente esecutiva verso quella di un vero e proprio assistente di sala: un professionista progressivo, capace di accogliere, consigliare, guidare il cliente e farsi garante dell'intera esperienza. È un ruolo in trasformazione, che richiede nuove competenze e una forte attitudine al miglioramento continuo.

Secondo Gjoka, la sala potrà trovare il suo prestigio solo attraverso la valorizzazione del capitale umano e l'investimento in percorsi formativi capaci di sviluppare, insieme, competenze tecniche e qualità personali.

Le considerazioni di Gjoka confermano quanto emerso dall'analisi delle competenze sviluppata in questo capitolo: il valore della sala non risiede nella sostituibilità della manodopera, ma nella qualità delle competenze, nella loro integrazione e nella capacità di farle evolvere nel tempo.

*** *“L'assistente di sala, una figura in continua evoluzione”.***

Pubblicato su Italia a Tavola - Quotidiano di enogastronomia, turismo, ristorazione e accoglienza - (Venerdì 5 dicembre 2025).

4.d.7. Il valore professionale e umano del lavoro di sala

L'analisi delle competenze sviluppata in questo capitolo restituisce l'immagine del lavoro di sala/bar come una pratica professionale complessa e ad alta responsabilità, fondata sull'integrazione di competenze diverse.

A questa complessità si affianca una dimensione corporea ed emotiva spesso invisibile: la gestione della fatica, delle energie e delle emozioni fa parte a pieno titolo della professionalità del ruolo. In questo senso, il lavoro di sala rappresenta uno spazio continuo di mediazione tra esigenze diverse e talvolta contrastanti.

Riconoscere il valore del lavoro dipendente di sala/bar significa superare una visione riduttiva del ruolo e restituirgli dignità professionale, significa considerarlo non come un lavoro di passaggio, ma come un ambito in cui è possibile sviluppare competenze trasferibili, costruire identità professionale e generare valore umano ed economico per le imprese.

Il capitolo si chiude quindi con una consapevolezza chiave: **investire nelle competenze di sala significa investire nel cuore dell'esperienza dell'ospitalità**. È da questa consapevolezza che possono prendere forma modelli formativi, percorsi professionali e politiche di settore capaci di accompagnare l'evoluzione del lavoro di sala nel presente e nel futuro.

4.d.8. Il ruolo dell'esperienza per i nuovi assunti in sala/bar

Nel lavoro di sala/bar, l'esperienza rappresenta un fattore importante, ma non esclusivo, nella valutazione di un nuovo assunto. Essa consente di ridurre i tempi di adattamento, di acquisire maggiore sicurezza nelle procedure e di affrontare con più disinvoltura le situazioni ricorrenti del servizio. Tuttavia, l'esperienza pregressa non costituisce di per sé una garanzia di qualità professionale, né può sostituire atteggiamenti, motivazione e competenze relazionali.

Per un nuovo assunto, soprattutto nelle prime fasi di inserimento, l'esperienza incide principalmente sulla capacità di orientarsi nel contesto operativo: conoscere i ritmi del servizio, gestire la pressione, muoversi con autonomia negli spazi e coordinarsi con il team. Allo stesso tempo, esperienze precedenti consolidate in contesti diversi possono richiedere un processo di riadattamento, poiché ogni locale presenta standard, modalità organizzative e stili di servizio specifici.

Nel lavoro di sala/bar, ciò che si rivela decisivo è spesso la **capacità di apprendere dall'esperienza**, più che l'esperienza stessa. Un nuovo assunto con minore esperienza ma dotato di apertura, umiltà e disponibilità all'apprendimento può raggiungere rapidamente livelli elevati di competenza, mentre un operatore esperto ma rigido o poco ricettivo può incontrare maggiori difficoltà di integrazione.

L'esperienza diventa quindi pienamente significativa quando è accompagnata dalla capacità di leggere ciò che accade, di apprendere dagli errori e di adattare il proprio comportamento alle situazioni concrete. In questo senso, l'esperienza non è solo un dato quantitativo (anni di lavoro), ma una dimensione qualitativa che si costruisce nel tempo attraverso pratica

consapevole, confronto e formazione continua.

Per le imprese, riconoscere il valore relativo dell'esperienza significa investire in percorsi di affiancamento, inserimento graduale e sviluppo delle competenze, valorizzando sia i profili più esperti sia i giovani al primo impiego. Per i lavoratori, significa comprendere che l'esperienza non è un punto di arrivo, ma un processo dinamico che accompagna l'intera vita professionale.

Esperienza e caratteristiche chiave nei nuovi assunti di sala/bar

Dimensione	Neoassunto con esperienza	Neoassunto senza esperienza	Valore per l'impresa
Autonomia operativa iniziale	Generalmente più elevata	Limitata nelle prime fasi	Riduce i tempi di affiancamento
Conoscenza delle procedure	Presente, ma legata a contesti precedenti	Da costruire	Richiede adattamento agli standard del locale
Capacità di adattamento	Variabile: può essere ostacolata da abitudini consolidate	Spesso elevata	Favorisce integrazione nel team
Disponibilità all'apprendimento	Dipende dalla motivazione individuale	Spesso alta	Base per crescita rapida
Flessibilità comportamentale	Talvolta ridotta	Generalmente elevata	Migliora la qualità del servizio
Gestione dello stress	Maggiore sicurezza iniziale	Da sviluppare gradualmente	Importante nei momenti di picco

Competenze relazionali	Non garantite dall'esperienza	Da osservare attentamente	Centrale per l'esperienza del cliente
Rischio di rigidità	Medio-alto (standard appresi altrove)	Basso	Influenza il clima di lavoro
Velocità di crescita	Buona se aperto al cambiamento	Elevata se ben affiancato	Investimento a medio termine
Bisogno di affiancamento	Medio	Alto nelle prime settimane	Richiede organizzazione iniziale
Potenziale di sviluppo	Dipende dalla capacità riflessiva	Spesso elevato	Costruzione di professionalità nel tempo

4.e. Le competenze trasversali nel lavoro di sala

Nel lavoro di sala molte competenze non possono essere ricondotte a singole mansioni né a un'unica area specifica, ma si attivano in modo continuo e integrato, attraversando le dimensioni relazionali, tecniche, digitali e organizzative del servizio. Sono queste le competenze trasversali, che costituiscono una componente strutturale della professionalità di sala pur rimanendo spesso implicite e poco riconosciute.

Le competenze trasversali riguardano il modo in cui una persona legge il contesto, gestisce le relazioni, affronta gli imprevisti e prende decisioni nel lavoro quotidiano. Il lavoro di sala rappresenta, in questo senso, un contesto privilegiato di apprendimento trasversale: molte competenze si sviluppano attraverso l'esperienza, la pratica quotidiana e il confronto con gli altri, più che attraverso una formazione formale. Proprio per questo risultano spesso difficili da riconoscere, valutare e valorizzare.

All'interno di questo quadro, il capitolo approfondisce quattro competenze trasversali ritenute particolarmente rilevanti per la professionalità contemporanea di sala/bar:

- la **gestione dello stress**
- la **capacità di armonizzare tempi di vita e tempi di lavoro**
- la **capacità di imparare ad imparare**
- il **problem solving**

Questi ambiti rappresentano nodi critici della professione, in un contesto segnato da ritmi intensi, forte esposizione relazionale e continuo mutamento dei format e delle aspettative della clientela.

4.e.1. Gestione dello stress

Il lavoro di sala si svolge in contesti ad alta intensità emotiva e operativa, caratterizzati da ritmi sostenuti, imprevedibilità, carichi di lavoro variabili e costante esposizione alla relazione con il pubblico. La gestione dello stress rappresenta quindi una competenza professionale fondamentale, strettamente connessa alla qualità dell'accoglienza e alla tenuta della relazione con il cliente.

A differenza di altri ambiti lavorativi, lo stress in sala non è legato solo al volume delle attività, ma alla necessità di mantenere presenza, lucidità e controllo relazionale anche sotto pressione. Tempi serrati, richieste simultanee, imprevisti ed errori da correggere richiedono al personale di sala di saper riconoscere e regolare le proprie reazioni, evitando che la tensione si traduca in fretta, rigidità o atteggiamenti difensivi.

Gestire lo stress non significa eliminarlo, ma riconoscerlo e governarlo. Dal punto di vista professionale, questa competenza implica la capacità di mantenere chiarezza decisionale, stabilire le priorità, modulare il tono di voce e il linguaggio del corpo, preservando un atteggiamento accogliente anche nelle fasi più critiche del servizio. La gestione dello stress si manifesta nella qualità dei micro-comportamenti quotidiani: uno sguardo presente, una risposta calma, una spiegazione chiara nonostante la pressione.

Un contributo importante alla gestione dello stress deriva anche dalla chiarezza dei ruoli e dalla condivisione delle informazioni all'interno del servizio, che consentono di ridurre incertezze e sovraccarichi, senza sostituirsi a una riflessione più ampia sull'organizzazione del lavoro.

La consapevolezza corporea e sensoriale rappresenta un ulteriore elemento chiave. Saper riconoscere i segnali di affaticamento fisico ed emotivo – tensione muscolare, accelerazione del ritmo, calo dell'attenzione – consente al personale di intervenire tempestivamente, regolando postura, ritmo e modalità di interazione. Anche brevi strategie di autoregolazione, integrate nel flusso del servizio, contribuiscono a mantenere equilibrio e presenza.

Una gestione efficace dello stress incide direttamente sulla percezione del cliente. Personale capace di rimanere centrato anche in situazioni complesse trasmette sicurezza, affidabilità e cura, rafforzando la qualità dell'esperienza complessiva. In questo senso, la gestione dello stress non è solo una competenza di tutela personale, ma un elemento strutturale della professionalità di sala e del valore del servizio offerto.

4.e.2. Capacità di armonizzare tempi di vita e tempi di lavoro

Nel lavoro di sala/bar la gestione del tempo rappresenta una competenza tecnica e organizzativa centrale: turni serali, lavoro nei fine settimana, stagionalità, picchi di affluenza e carichi di lavoro variabili rendono particolarmente complesso il confine tra tempi di lavoro e tempi di vita personale. La capacità di armonizzare queste dimensioni non riguarda solo il benessere individuale, ma incide direttamente sulla qualità del servizio, sulla sicurezza e sulla continuità professionale.

Armonizzare tempi di vita e tempi di lavoro significa sviluppare una gestione consapevole delle proprie energie, del recupero e della disponibilità operativa. Dal punto di vista professionale, questa competenza implica la capacità di sostenere ritmi intensi senza compromettere lucidità, attenzione e affidabilità nel servizio. Un equilibrio instabile o non gestito può tradursi in affaticamento cronico, calo della qualità operativa, aumento del rischio di errore e maggiore esposizione allo stress.

Nel contesto della ristorazione, questa capacità si costruisce attraverso una combinazione di consapevolezza personale e pratiche organizzative: saper riconoscere i propri limiti, gestire

il riposo, rispettare i tempi di recupero e prepararsi ai periodi di maggiore carico rappresentano elementi fondamentali per mantenere continuità e professionalità nel tempo. La gestione dei tempi non è quindi una questione privata, ma una componente strutturale della competenza lavorativa.

Dal punto di vista operativo, armonizzare tempi di vita e tempi di lavoro significa anche sviluppare affidabilità nella presenza e nel rendimento, evitando che stanchezza e sovraccarico si riflettano sulla relazione con il cliente o sulla collaborazione con il team. La qualità dell'accoglienza e del servizio è strettamente legata alla capacità del personale di arrivare al lavoro in condizioni di attenzione, equilibrio e prontezza.

In questo senso, la capacità di armonizzare tempi di vita e tempi di lavoro contribuisce alla sostenibilità del lavoro di sala/bar, favorendo percorsi professionali più stabili, riducendo l'abbandono del settore e rafforzando l'idea di una professionalità che si costruisce nel tempo, non nell'emergenza continua.

È una competenza trasversale che sostiene la qualità del servizio e la crescita professionale, inserendosi pienamente nel quadro delle competenze tecniche e organizzative del lavoro di sala/bar.

4.e.3. Capacità di imparare ad imparare

Anche questa è una competenza chiave che consente al personale di sala di aggiornare in modo continuo i propri saperi tecnici e professionali, **gestendo in modo autonomo il proprio apprendimento** e adattandosi all'evoluzione del settore, ai cambiamenti dei format e alle nuove aspettative della clientela. Nel lavoro di sala/bar, l'apprendimento non si esaurisce nella formazione iniziale, ma accompagna l'intero percorso professionale, richiedendo capacità di adattamento e riorientamento continuo.

Imparare ad imparare significa approcciare il lavoro di sala come un processo continuo di osservazione, sperimentazione e riflessione. Ogni servizio diventa un'occasione di apprendimento: nella relazione con i clienti, nel confronto con colleghi e cucina, nell'incontro con prodotti, tecniche e contesti diversi. In questa prospettiva, il professionista è chiamato a **trasformare situazioni nuove o inattese in occasioni di crescita**, riconoscendo nel cliente un possibile "maestro" e nella sala una vera e propria "palestra" professionale.

Dal punto di vista operativo, questa competenza si traduce nella capacità di **organizzare il proprio percorso di apprendimento**: curiosità verso prodotti e preparazioni, disponibilità a fare domande, ricerca attiva di feedback, osservazione dei colleghi più esperti e riflessione sugli errori come opportunità di miglioramento. Significa anche saper aggiornare le proprie competenze tecniche, comunicative e organizzative, integrando nuove conoscenze e nuove modalità operative senza perdere coerenza professionale.

Imparare ad imparare rafforza l'autonomia, la motivazione e la capacità di adattamento del personale di sala, consentendo di affrontare con maggiore sicurezza contesti nuovi, cambiamenti organizzativi e situazioni non previste. È una competenza trasversale che sostiene tutte le altre, rendendo il professionista più consapevole, flessibile e capace di crescere insieme al contesto tecnico, organizzativo e relazionale in cui opera.

4.e.4. Capacità di problem solving

Il problem solving rappresenta una competenza tecnica trasversale fondamentale per gestire situazioni impreviste, criticità operative e richieste non standard. Il servizio si svolge infatti in contesti dinamici e ad alta variabilità, in cui non tutto può essere pianificato o previsto: ritardi, errori, cambiamenti dell'ultimo momento, sovrapposizione di richieste e vincoli organizzativi fanno parte della quotidianità professionale del lavoro di sala/bar.

La capacità di problem solving consiste nel saper analizzare rapidamente una situazione problematica, individuare le priorità, valutare soluzioni praticabili e prendere decisioni efficaci, mantenendo lucidità, controllo emotivo e coerenza con il contesto del servizio. Questa competenza richiede conoscenza delle procedure, consapevolezza dei limiti operativi, capacità di coordinamento con il team e attenzione costante alla sicurezza e alla qualità dell'esperienza del cliente.

Dal punto di vista operativo, il problem solving entra in gioco in molte situazioni tipiche del servizio: una comanda errata o incompleta, un piatto che tarda ad arrivare dalla cucina, una modifica improvvisa di una prenotazione, l'arrivo simultaneo di un tavolo numeroso senza preavviso, un prodotto mancante o un guasto tecnico, come un POS non funzionante. In questi casi, la competenza non sta nella soluzione "perfetta", ma nella capacità di **contenere il problema, ridurre l'impatto e mantenere la fluidità del servizio**.

Il problem solving non si esprime nel fermarsi al problema («non c'è posto», «siamo in ritardo»), ma nel cercare attivamente una risposta possibile («possiamo offrirle un'attesa al banco», «le propongo intanto un piccolo assaggio», «possiamo prepararci per servirvi tra dieci minuti e la teniamo aggiornata»). In questo modo, la difficoltà viene trasformata in un'occasione di cura, attenzione e professionalità.

Strettamente connessa al problem solving è la **capacità di adattamento**. Ogni servizio è diverso dal precedente e richiede di ricalibrare ritmo, priorità, strategie e distribuzione delle energie. Saper accettare che "questa sera è diversa da ieri" e modificare il proprio approccio senza perdere coerenza professionale rappresenta una competenza centrale del lavoro di sala/bar.

Problem solving e adattabilità consentono al personale di affrontare la complessità con maggiore efficacia, ridurre lo stress, sostenere il lavoro di squadra e garantire continuità e

affidabilità anche nelle situazioni più critiche. Queste competenze si sviluppano nel tempo, attraverso l'esperienza, la riflessione sugli errori e il confronto con il team, e si collegano direttamente alla capacità di imparare ad imparare.

A conclusione del capitolo sulle competenze tecniche di sala/bar, il problem solving rappresenta il punto di sintesi tra sapere tecnico e azione professionale. È attraverso questa competenza che il personale di sala trasforma procedure, conoscenze e responsabilità in decisioni efficaci, contribuendo in modo determinante alla qualità del servizio e all'affidabilità dell'esperienza offerta al cliente.

Capitolo 5

ANALISI COMPARATA DEI TREND GLOBALI DI SALA/BAR

5.a. Il lavoro di sala nel mondo: modelli internazionali e sfide italiane

L'evoluzione del lavoro di sala non segue una traiettoria uniforme a livello globale. Pur in presenza di **tendenze comuni** – digitalizzazione dei processi, carenza strutturale di personale, crescente richiesta da parte dei clienti di esperienze personalizzate, maggiore attenzione alla sostenibilità – l'intensità e le modalità con cui questi cambiamenti si manifestano variano sensibilmente tra Asia, Stati Uniti ed Europa, così come all'interno dei singoli paesi europei.

In molti contesti europei, come Svizzera, Germania, Austria e Francia, il lavoro di sala è una **professione riconosciuta, regolamentata e strutturata**. Esistono sistemi di apprendistato consolidati, qualifiche formali, percorsi di carriera definiti e condizioni contrattuali generalmente più stabili. La sala è inserita in un ecosistema formativo che integra competenze di management, lingue, digitalizzazione e customer experience, contribuendo a delineare ruoli professionali chiari e ad alto grado di specializzazione.

Pur condividendo i grandi trend globali, questi paesi presentano dunque un'organizzazione del lavoro e un riconoscimento del valore della sala più solidi e istituzionalizzati rispetto ad altri contesti.

Accanto a questi modelli, i paesi del nord Europa – come Danimarca, Svezia e Finlandia – offrono una declinazione differente delle stesse tendenze. Qui il lavoro di sala è fortemente legato alla **qualità dell'esperienza complessiva**, al benessere del lavoratore e alla sostenibilità intesa come pratica quotidiana. Il servizio è progettato in modo intenzionale anche nei contesti informali e ogni aspetto dell'esperienza è pensato in funzione di valori condivisi, della sostenibilità e del benessere e non lasciato all'improvvisazione. Il personale di sala assume spesso il ruolo di mediatore tra cucina, territorio e cliente. Le competenze richieste includono consapevolezza sensoriale, capacità relazionali, lavoro di squadra e responsabilità etica.

Nell'Europa più mediterranea, la Spagna rappresenta un caso particolarmente interessante per affinità culturale con l'Italia. Pur in presenza di una struttura formativa non sempre uniforme, il settore mostra una forte capacità di sperimentazione e adattamento. Il lavoro di sala si colloca all'interno di **modelli organizzativi flessibili**, in cui tradizione e innovazione

convivono e il personale è spesso coinvolto nella narrazione dell'esperienza gastronomica. In particolare nei contesti urbani e turistici, cresce l'attenzione alla formazione continua e allo sviluppo di competenze comunicative e relazionali.

Il Regno Unito propone invece un modello maggiormente orientato alla **specializzazione dei ruoli e alla logica manageriale**. Il lavoro di sala è organizzato attraverso funzioni ben definite, con percorsi di crescita legati alle competenze e alle performance più che all'anzianità. La digitalizzazione dei processi, l'uso dei dati e la gestione strutturata della relazione con il cliente fanno parte integrante del servizio. In questo contesto, la sala è considerata un elemento strategico del business, anche se meno carica di valore simbolico rispetto ad altri paesi.

Fuori dall'Europa, gli **Stati Uniti** rappresentano un modello fortemente orientato al mercato e alla customer experience, ma caratterizzato da modelli organizzativi molto differenti. Nel segmento della ristorazione di fascia alta e indipendente, il lavoro di sala assume un ruolo centrale nella costruzione del valore del locale ed è fortemente orientato alla personalizzazione del servizio, alla qualità della relazione e alla capacità di adattamento alle esigenze del cliente. In questi contesti, la formazione è spesso continua e mirata, con un'attenzione particolare alle competenze comunicative, al problem solving e alla gestione avanzata dell'esperienza.

Parallelamente, nelle grandi catene e nei format standardizzati, il lavoro di sala è organizzato secondo logiche più operative e procedurali, orientate alla rapidità, alla replicabilità del servizio e al controllo dei processi. La formazione avviene prevalentemente all'interno dei brand e punta a garantire uniformità, efficienza e coerenza dell'esperienza, sviluppando competenze relazionali di base e capacità di gestione del cliente in contesti ad alta intensità di flusso.

In entrambi i casi, il lavoro di sala è considerato strategico per la percezione del valore dell'offerta, ma si inserisce in un sistema che, soprattutto nei contesti più standardizzati, può risultare più fragile sul piano della stabilità occupazionale e della continuità dei percorsi professionali.

Un ulteriore riferimento significativo è rappresentato dal **Giappone**, dove il lavoro di sala assume una **dimensione profondamente culturale**. Il servizio è fondato su ritualità, precisione, attenzione al gesto, al tempo e al silenzio, ed è espressione di una cultura della cura e del rispetto per l'ospite. Pur in assenza di un'impostazione manageriale di tipo occidentale, il livello di competenza richiesto al personale di sala è elevatissimo e interiorizzato, mostrando come la professionalità possa svilupparsi anche attraverso modelli non formalizzati.

All'interno di questo panorama articolato, l'**Italia** rappresenta un caso peculiare. Il sistema italiano mostra una **forte vitalità**, una straordinaria ricchezza culturale e una diffusione capillare dei pubblici esercizi, ma parte da un **modello** più **frammentato** e **meno regolamentato**. I percorsi formativi non sono sempre unificati o pienamente riconosciuti, e la professionalizzazione del lavoro di sala risulta disomogenea sul territorio. La sala continua spesso a essere percepita come spazio esecutivo o transitorio, più che come ambito professionale ad alta complessità.

Il confronto internazionale evidenzia come **la sfida italiana** non sia tanto quella di "importare" modelli esterni, quanto di **riconoscere e strutturare il valore già presente nel lavoro di sala, integrando competenze tecniche, relazionali, sensoriali e organizzative**. In questa prospettiva, la sala può diventare un luogo strategico di innovazione professionale, orientamento e costruzione di identità lavorativa, capace di rispondere alle trasformazioni in atto senza perdere il proprio radicamento culturale.

In sintesi, mentre la ristorazione a livello globale si orienta verso professioni sempre più ibride, digitali e centrate sull'esperienza, **l'Italia è chiamata a coniugare innovazione e tradizione**. La sala può diventare il luogo in cui competenza, cultura e tecnologia dialogano, contribuendo a ridefinire la professionalità del futuro e a rafforzare il valore umano e culturale dell'ospitalità italiana.

Il confronto tra i diversi contesti internazionali mostra come il lavoro di sala si sviluppi secondo modelli organizzativi, culturali e formativi differenti, ma anche come tali differenze siano attraversate da dinamiche comuni. Al di là delle specificità nazionali, emergono infatti linee evolutive condivise che stanno ridisegnando il contenuto del lavoro, le competenze richieste e il ruolo della sala all'interno dell'esperienza di ospitalità.

È su questi elementi trasversali, presenti con intensità e modalità diverse nei contesti analizzati, che si concentra l'analisi che segue, individuando alcuni trend globali che fungono da veri e propri "fili rossi" del cambiamento in atto nel lavoro di sala/bar:

1. Automazione "di contesto": la tecnologia che libera tempo umano

La tecnologia sta entrando in sala in modo sempre più naturale e pervasivo attraverso sistemi di prenotazione e pagamento digitali, QR code per la consultazione del menù, app per le ordinazioni e soluzioni per la gestione intelligente dei tavoli e dei flussi di clientela. Non si tratta, almeno nella fase attuale, di una sostituzione diretta del personale umano, quanto piuttosto di una riorganizzazione dei compiti e dei processi di lavoro.

Le mansioni più ripetitive e standardizzate tendono a essere automatizzate, mentre il ruolo degli operatori di sala si sposta progressivamente verso attività a maggiore valore aggiunto: accoglienza, gestione dell'esperienza complessiva, capacità di leggere il cliente, coordinamento tra sala e cucina, problem solving in tempo reale. In questo senso, la

tecnologia si configura sempre più come un alleato del lavoro umano, capace di ridurre errori, accelerare i processi e restituire tempo da dedicare alla relazione.

Un esempio emblematico di questa tendenza è riportato dal giornalista americano

Ben Cost *, che descrive nel suo articolo l'apertura, in California, del concept **Burgerbots**, un ristorante di hamburger in cui alcune fasi della produzione sono completamente automatizzate. In questo caso, due robot sviluppati in collaborazione con ABB Robotics assemblano i panini in circa 27 secondi, garantendo elevati livelli di velocità, standardizzazione e controllo dei costi.

L'aspetto rilevante, ai fini dell'analisi delle professioni di sala, non risiede tanto nella performance tecnologica in sé, quanto nel modello organizzativo adottato. Come sottolineato dagli stessi promotori del progetto, i robot operano esclusivamente nella fase produttiva, mentre la consegna del prodotto e la relazione con il cliente restano affidate a personale umano. L'obiettivo dichiarato non è l'eliminazione del lavoro umano, ma la liberazione degli operatori da compiti ripetitivi, per consentire loro di concentrarsi sull'esperienza del cliente.

Questo orientamento si inserisce in un contesto più ampio di trasformazione del lavoro. Secondo dati citati da ABB Robotics * *, l'automazione viene percepita in modo relativamente positivo nel settore: una larga maggioranza di manager e una quota significativa di lavoratori si dichiarano favorevoli all'introduzione di robot per attività ripetitive e ad alta intensità operativa. Allo stesso tempo, il **World Economic Forum * * *** segnala come automazione e intelligenza artificiale possano comportare, entro il 2030, una rilevante riduzione di alcune figure professionali tradizionali, in particolare nei ruoli più standardizzati. Nel settore della ristorazione, questi dati suggeriscono una direzione chiara: l'automazione non elimina il lavoro di sala, ma ne ridefinisce il contenuto. Le competenze tecniche di base tendono a essere supportate o integrate dalla tecnologia, mentre assumono un peso crescente le competenze relazionali, organizzative e interpretative, che difficilmente possono essere automatizzate. È in questo spazio che il lavoro di sala trova oggi una nuova centralità e una rinnovata legittimazione professionale.

* [“Robots run this burger restaurant — and can serve your meal in just 27 seconds”](#).

Pubblicato su una piattaforma di informazione online: Yahoo Tech, nella sezione tecnologica di Yahoo News.

Ben Cost (5 maggio 2025)

* * **“ABB and BurgerBots Unveil Robotic Burger-making to Revolutionize Fast Food Prep”**.

Comunicato stampa Press Release di ABB (divisione robotica del gruppo ABB). (29 aprile 2025).

* * * “**Four Futures for Jobs in the New Economy: AI and Talent in 2030. Scenarios for the Global Economy Dialogue Series**”.

Rapporto sugli scenari dell'economia globale pubblicato sul sito del WEF. World Economic Forum. (7 gennaio 2026).

2. Iper-personalizzazione dell'esperienza: dal servizio standard alla consulenza

La seconda tendenza globale riguarda l'emergere di un modello di servizio sempre più personalizzato.

Grazie all'uso di dati, intelligenza artificiale e sistemi di profilazione delle preferenze, i ristoranti possono anticipare esigenze, suggerire abbinamenti, registrare allergie o restrizioni alimentari, costruire percorsi gastronomici su misura.

Questo comporta una trasformazione sostanziale del ruolo della sala: da ambito prevalentemente esecutivo a funzione professionale orientata alla consulenza dell'esperienza, in cui competenze informative e sensibilità professionale vengono messe al servizio di un'offerta capace di adattarsi alle persone.

Aumenta il valore dello storytelling, della cultura gastronomica, della capacità di interpretare il cliente e costruire un racconto coerente con l'identità del locale.

La relazione si fa più profonda, più *guidata*, più esperienziale. La sala non porta soltanto piatti, ma **dà senso** a ciò che il cliente vive nel ristorante;

3. Carenza strutturale di personale: un problema globale che cambia il mestiere

Uno dei trend più rilevanti a livello globale è la crescente carenza di lavoratori nel settore dell'hospitality. In Europa, negli Stati Uniti e in molte regioni asiatiche, il settore fatica ad attrarre e trattenere camerieri, maître e personale qualificato. Le cause sono molteplici: orari impegnativi, stagionalità, salari spesso poco competitivi, percezione di scarse opportunità di carriera.

Questo fenomeno, destinato a rimanere strutturale, ha due effetti principali:

- spinge ristoranti e hotel ad **adottare tecnologie** che compensino la mancanza di personale
- valorizza, quando presente, la **professionalità di sala**, che diventa più difficile da sostituire e quindi più centrale.

La scarsità di lavoratori aumenta inoltre la rotazione dei team e rende più importante la capacità di integrare rapidamente nuove persone, coordinare squadre eterogenee, mantenere standard di servizio costanti nonostante il turnover.

In tutti i contesti analizzati, la diffusione della tecnologia spinge il lavoro umano di sala verso ciò che le macchine non sono in grado di replicare: empatia, gestione delle relazioni e dei conflitti, lettura sensoriale delle situazioni, capacità di adattamento e di trasformazione del servizio in esperienza significativa.

In questa prospettiva, le soft skill non rappresentano un complemento del lavoro di sala ma il suo nucleo professionale, destinato a diventare sempre più centrale nel futuro dell'ospitalità.

4. La centralità delle soft skill: il capitale umano come valore distintivo

Il personale di sala è chiamato a esercitare competenze che consentono di leggere le situazioni, interpretare i bisogni, gestire la complessità delle interazioni e adattare il servizio in tempo reale. Diventano così centrali l'ascolto attivo e l'intelligenza emotiva, la gestione delle emozioni e dei conflitti, la competenza interculturale, la capacità di lavorare in squadra, il problem solving flessibile e l'abilità di creare una connessione autentica con l'ospite.

Si tratta di competenze spesso poco visibili e difficili da standardizzare, ma decisive nel trasformare un pasto in un'esperienza, un cliente in un ospite, un servizio corretto in un ricordo positivo. È proprio nelle micro-interazioni, nei gesti, nei tempi e nella qualità della presenza che si costruisce il valore distintivo dell'ospitalità.

La diffusione delle tecnologie digitali e dei sistemi automatizzati accentua ulteriormente questa dinamica. Man mano che le macchine gestiscono procedure, dati e flussi, il lavoro umano di sala si orienta verso ciò che non è replicabile tecnologicamente: empatia, capacità relazionale, gestione dei conflitti, lettura sensoriale delle situazioni e adattamento creativo al contesto. Il servizio diventa così meno esecutivo e più interpretativo, meno standardizzato e più situato, costruito cioè in relazione alla situazione concreta, al contesto e alle persone coinvolte, nel *qui e ora*. Questa centralità delle soft skill è confermata anche dalle più recenti analisi internazionali sul futuro dell'hospitality. Nel **Report “Hospitality Outlook 2026” della École Hôtelière de Lausanne (EHL)**, curato da **Bianca Lüthy ***, emerge con chiarezza come le trasformazioni tecnologiche, organizzative e culturali del settore stiano rafforzando – e non indebolendo – il ruolo delle competenze umane.

Il report evidenzia, in particolare, come l'introduzione di **intelligenza artificiale e AI agents** non abbia l'obiettivo di sostituire il lavoro umano, ma di alleggerirne il carico operativo, affidando alle tecnologie la gestione di prenotazioni, assegnazioni, manutenzione e analisi dei dati. Questo spostamento consente al personale di concentrarsi su ciò che genera valore distintivo: relazione, creatività, attenzione umana e qualità dell'esperienza.

Allo stesso tempo, il futuro del cibo viene interpretato sempre più come ambito culturale ed etico oltre che produttivo. La crescente attenzione a tracciabilità, sostenibilità e autenticità

richiede al personale di sala nuove capacità di racconto, mediazione e interpretazione, rafforzando il ruolo delle competenze comunicative e relazionali come ponte tra prodotto, territorio e cliente.

Il report sottolinea inoltre l'emergere di modelli di **leadership umanocentrica**, resi necessari dalla carenza globale di personale e dalla ricerca, soprattutto da parte delle nuove generazioni, di ambienti di lavoro motivanti e inclusivi. Empatia, ascolto, collaborazione e attenzione al benessere diventano competenze chiave non solo per i ruoli di coordinamento, ma per l'intero team di sala, ridefinendo il modo di lavorare insieme.

Un ulteriore elemento di trasformazione riguarda l'evoluzione verso una **experience economy sempre più immersiva**, in cui l'ospite non si limita a fruire di un servizio, ma partecipa attivamente alla costruzione dell'esperienza. Storytelling, design sensoriale e personalizzazione rendono il lavoro di sala un'attività creativa e interpretativa, fondata sulla capacità di coinvolgere emozioni e sensi.

Infine, il passaggio dalla sostenibilità all'**ospitalità rigenerativa** amplia ulteriormente il perimetro delle competenze richieste. I pubblici esercizi sono chiamati a generare valore per il territorio, per le comunità e per le persone, rafforzando il ruolo del personale di sala come mediatore tra locale, contesto e ospite.

Nel loro insieme, questi trend confermano che le soft skill non rappresentano un semplice complemento del lavoro di sala, ma ne costituiscono il nucleo professionale. Esse definiscono l'identità del personale di sala come professionista della relazione e dell'esperienza e si configurano come una risorsa strategica capace di generare valore umano, economico e reputazionale per i pubblici esercizi nel presente e nel futuro dell'ospitalità.

*** “Trend globali dell'hospitality - Sintesi dal report EHL 2026”.**

Pubblicato da EHL Insights Report: Hospitality Outlook 2026 sul sito ufficiale di EHL Hospitality Business School (EHL Insights), la piattaforma di approfondimenti dedicata all'ospitalità del gruppo EHL.

Bianca Luthy (Corporate Content Manager presso EHL Hospitality Business School) (28 novembre 2025).

5.b. I diversi contesti geografici

È a partire da questa piattaforma comune che diventa possibile osservare come i diversi contesti geografici – Asia, Stati Uniti ed Europa – stiano interpretando e traducendo questi trend in modelli organizzativi, formativi e professionali differenti.

5.b.1 Asia orientale: robot, iper-tecnologia e ritualità del servizio

Nei paesi dell'Asia orientale – in particolare **Giappone**, ma anche **Cina** e **Corea del Sud** – il futuro del lavoro di sala appare fortemente orientato a un'integrazione avanzata con robotica e intelligenza artificiale. Questa evoluzione è spinta da fattori demografici rilevanti, come l'invecchiamento della popolazione e la carenza strutturale di forza lavoro, e da una diffusa familiarità culturale con la tecnologia, percepita non come sostitutiva, ma come alleata del lavoro umano.

Tendenze chiave

- **Introduzione di robot in sala**

In Giappone migliaia di ristoranti utilizzano robot-vassoio per la consegna dei piatti, la raccolta delle stoviglie e il supporto alle attività logistiche. L'obiettivo non è l'eliminazione del personale di sala, ma la riduzione dei compiti ripetitivi e fisicamente gravosi, così da permettere al lavoro umano di concentrarsi su accoglienza, relazione con l'ospite e problem solving.

- **Servizio ad alta densità tecnologica**

Si diffondono tablet al tavolo, sistemi di ordinazione via smartphone, menu digitali interattivi e ambienti immersivi. Questo modello rende probabile una crescente specializzazione delle figure di sala, che tendono a differenziarsi tra:

- **ruoli orientati all'esperienza dell'ospite** (accoglienza, accompagnamento del percorso, cura della dimensione emotiva);
- **ruoli tecnico-operativi** (gestione dei sistemi digitali, coordinamento con robot e back-end organizzativo).

- **Polarizzazione delle professionalità e centralità del rituale**

Nei contesti in cui la cultura del servizio è fortemente interiorizzata – come nel Giappone, con il principio dell'*omotenashi* *, una forma di ospitalità basata su attenzione, rispetto e anticipazione dei bisogni dell'ospite – cresce la distanza tra:

- ruoli standardizzati e automatizzati nei format casual e fast service;

Tipologie di servizio nella ristorazione contemporanea

<u>Tipologia di servizio</u>	<u>Caratteristiche principali</u>	<u>Ruolo del personale di sala</u>
Servizio completo	Accoglienza, presa dell'ordine, servizio al tavolo e relazione gestiti interamente dal personale	Centrale e continuativo: costruzione dell'esperienza, mediazione, consulenza
Servizi parziali	Esperienza suddivisa tra intervento umano, auto-servizio e supporto digitale	Presenza selettiva: accoglienza, orientamento, gestione dei momenti critici
Fast casual	Ordine rapido (al banco o digitale), servizio ridotto, qualità percepita medio-alta	Supporto operativo e relazionale breve, gestione dei flussi
Delivery / Ghost kitchen	Nessuna sala; servizio mediato da piattaforme digitali; consumo fuori dal locale	Assente (la relazione è mediata da tecnologia e logistica)

Tendenze chiave

- **Tecnologia come risposta alla pressione dei costi**

Il settore adotta rapidamente strumenti digitali che automatizzano molte operazioni di base: self-order kiosk, app proprietarie (applicazioni digitali), QR code, pagamenti digitali, **drive-thru** o drive-through (indica una modalità di servizio in cui il cliente ordina, paga e ritira il cibo senza scendere dall'automobile) supportati da intelligenza artificiale, sistemi di pianificazione dei turni e di gestione dell'inventario.

Un esempio emblematico di questo modello è rappresentato dalle grandi catene internazionali di ristorazione e soprattutto fast-food, in cui l'intera esperienza di servizio è progettata per garantire rapidità, standardizzazione e fluidità dei flussi. In questi contesti, la relazione con il cliente è ridotta e fortemente codificata, mentre assumono centralità l'organizzazione dei processi, il rispetto delle procedure e il coordinamento tra le diverse postazioni operative.

Anche in questo caso le tecnologie non eliminano il personale di sala, ma ne ridefiniscono il ruolo, spostando il focus verso funzioni relazionali, di coordinamento e di gestione dell'esperienza.

- **Crescita di modelli ibridi di servizio**

Format come il fast casual e il servizio parziale riducono il numero di camerieri tradizionali, delegando una parte significativa dell'interazione al cliente tramite dispositivi digitali. Il servizio completo tende a concentrarsi nei ristoranti di fascia alta e nei contesti urbani, dove l'esperienza personalizzata costituisce un elemento distintivo.

- **Ruoli di sala sempre più multitasking**

Le figure di sala alternano il servizio diretto alla gestione di attività digitali e comunicative: coordinamento del delivery, monitoraggio delle recensioni online, interazione con i clienti sui social media, supporto alla comunicazione del locale. In questo contesto emergono nuove figure ibride, come il *guest experience manager*, figura trasversale che si occupa di progettare e coordinare l'esperienza dell'ospite, integrando aspetti di servizio in sala, relazione con il cliente e posizionamento del brand.

- **Crescente rilevanza delle competenze commerciali**

In un modello in cui il tempo di interazione diretta è ridotto, assumono maggiore importanza abilità come l'**upselling**, inteso come la capacità di proporre in modo pertinente e non invasivo un prodotto o un'opzione di valore superiore – ad esempio suggerendo una bevanda premium in abbinamento, una variante del piatto o un

formato più adatto alle esigenze del cliente – e il **micro-storytelling**, ovvero l'uso di brevi narrazioni essenziali per dare senso e valore all'offerta anche in pochi secondi di interazione. Può trattarsi, ad esempio, di un suggerimento rapido come «con questo piatto funziona molto bene la nostra limonata artigianale» o di un micro-racconto che richiami l'origine di un ingrediente o una caratteristica distintiva della preparazione, come «è preparato con verdure di stagione da produttori locali». In questi contesti, la valorizzazione dell'offerta deve avvenire in modo rapido, chiaro ed efficace.

- **Una tipping culture * (o cultura della mancia) in trasformazione**

Il tradizionale sistema delle mance obbligatorie è sempre più oggetto di discussione. Aumenta il malcontento dei consumatori e alcuni ristoranti sperimentano modelli alternativi, come salari fissi più elevati o service charge inclusi. Questa evoluzione incide non solo sulle forme di retribuzione, ma anche sull'identità professionale del personale di sala.

In sintesi lo scenario statunitense delinea un settore orientato verso una **sala** meno esecutiva e **più centrata sull'esperienza**, in cui il personale assume un ruolo ibrido tra servizio, relazione, comunicazione digitale e valorizzazione commerciale. Il lavoro umano tende a concentrarsi laddove genera maggiore valore: nella creazione di connessioni, nella gestione delle criticità e nel contributo alla reputazione complessiva dell'impresa.

* Più precisamente, indica un sistema sociale, economico e culturale in cui la mancia (tip) non è un gesto occasionale o simbolico, ma una componente strutturale della retribuzione dei lavoratori del servizio, in particolare nel settore della ristorazione.

5.b.3 Europa: lentezza relativa nell'automazione, centralità del lavoro e della regolamentazione

In Europa l'evoluzione del lavoro di sala si presenta in modo più frammentato rispetto ad altri contesti, ma è attraversata da alcuni tratti comuni che ne definiscono l'identità. A differenza dell'Asia e, in parte, degli Stati Uniti, il cambiamento procede con maggiore gradualità ed è fortemente influenzato dal peso delle normative sul lavoro, dalla centralità dei sistemi formativi e da una visione del servizio che mantiene una forte componente relazionale e professionale.

Le tendenze chiave sono:

- **Carenza strutturale di personale nel settore dell'hospitality**

I report europei sulle professioni in carenza di personale confermano una persistente difficoltà nel reperire personale qualificato nel settore dell'ospitalità. In molti paesi il comparto risulta cronicamente sotto organico e le previsioni indicano che questa criticità è destinata a rimanere strutturale nel medio periodo.

- **Adozione tecnologica più graduale**

Strumenti come QR code, sistemi di prenotazione online e app di gestione sono ormai diffusi, ma l'introduzione massiva di robotica e automazione avanzata risulta, per ora, più limitata rispetto ai contesti asiatici o ad alcune sperimentazioni statunitensi. La tecnologia viene adottata in modo progressivo e selettivo, con l'obiettivo di supportare il lavoro umano più che sostituirlo.

- **Centralità delle normative su lavoro e privacy**

Le normative europee in materia di orari, contratti, tutela dei lavoratori e protezione dei dati personali rendono meno praticabile una sostituzione indiscriminata del lavoro di sala con la tecnologia. Il dibattito si concentra piuttosto su come utilizzare l'innovazione per migliorare produttività, qualità del servizio e benessere dei lavoratori, evitando una logica esclusivamente orientata alla riduzione dei costi.

- **Rafforzamento di formazione e qualifiche professionali**

In molti paesi europei si consolidano percorsi di formazione professionale e terziaria legati all'hospitality e al tourism management. Cresce l'attenzione verso competenze trasversali, digitali e interculturali, contribuendo a definire il lavoro di sala come una professione strutturata e riconoscibile all'interno dei sistemi educativi e occupazionali.

In sintesi, nel contesto europeo, il personale di sala tende a configurarsi come una **figura professionale sempre più strutturata**, inserita in sistemi di formazione e regolazione del lavoro più rigidi rispetto ad altri contesti internazionali. L'evoluzione si gioca su un equilibrio delicato tra la tradizione del servizio "umano" e relazionale e la crescente pressione verso produttività, efficienza e sostenibilità organizzativa.

5.c. Differenze tra paesi europei

All'interno dell'Europa è possibile individuare, semplificando, **tre grandi tendenze** nell'evoluzione del lavoro di sala, che riflettono differenti identità culturali, assetti economici e sistemi formativi.

1. Europa mediterranea (Italia, Spagna, Grecia, Portogallo)

Nei paesi dell'Europa mediterranea il lavoro di sala è fortemente legato alla tradizione della convivialità e alla centralità della relazione. Il valore aggiunto del servizio risiede principalmente nell'**umanità dell'esperienza** e nella **capacità di costruire un clima di accoglienza informale** ma coinvolgente.

Questi contesti sono caratterizzati da:

- **elevata stagionalità del lavoro turistico** e ampia diffusione di **contratti temporanei**, che rendono più difficile attrarre e trattenere personale giovane in modo stabile;
- un'integrazione tecnologica generalmente più lenta, con scarso ricorso alla robotica e prevalenza di strumenti digitali "leggeri" come sistemi di prenotazione online, QR code per la consultazione del menù, palmari o tablet per la presa comande e strumenti di pagamento digitale, utilizzati come supporto al servizio senza sostituire la relazione umana;
- un ampio potenziale di sviluppo delle competenze trasversali, dello storytelling territoriale e delle figure di sala come mediatori culturali del gusto e dell'identità locale.

2. Europa centro-settentrionale (Germania, Paesi nordici, Benelux, parte della Francia)

Nei paesi centro-settentrionali emerge un modello più orientato alla **standardizzazione dei processi** e alla produttività, sostenuto da un **utilizzo sistematico delle tecnologie digitali** per prenotazioni, pagamenti, turnazione del personale e gestione operativa.

I tratti distintivi di questo modello includono:

- **ruoli di sala più formalizzati** e inquadrati in contratti collettivi robusti;
- una **forte integrazione tra formazione e lavoro**, spesso attraverso sistemi di formazione duale (**scuola–azienda**);

- una **crescente attenzione alla sostenibilità sociale e ambientale**, che coinvolge anche la sala come spazio di comunicazione dei valori dell'impresa e di tutela del benessere dei lavoratori.

3. Europa orientale e paesi emergenti nel turismo

Nei paesi dell'Europa orientale, la **rapida crescita del turismo internazionale** apre nuove opportunità occupazionali, ma mette in luce anche criticità strutturali.

Il contesto è segnato da:

- **livelli salariali spesso più bassi**;
- una **forte mobilità del personale** verso paesi europei con condizioni di lavoro più attrattive;
- una possibile **evoluzione** delle professioni di sala **verso ruoli ad alta competenza linguistica e interculturale**, necessari per accogliere flussi turistici globali, e verso format ibridi legati a catene internazionali e franchising.

Osservando il panorama europeo nel suo complesso, emerge con chiarezza che l'evoluzione delle professioni di sala non segue un percorso lineare né un modello unico, ma si configura come una vera e propria **costellazione di scenari**.

Ciò che accomuna i diversi paesi è la necessità di integrare relazione, tecnologia, sostenibilità e professionalizzazione; ciò che li distingue è il modo in cui ciascun sistema bilancia questi elementi in base alla propria storia, struttura economica e cultura del servizio.

5.d. Una chiave di lettura trasversale: cosa cambia davvero per il personale di sala?

Osservando congiuntamente i contesti dell'Asia orientale, degli Stati Uniti e dell'Europa, emergono alcune differenze strutturali che aiutano a comprendere **come** e **dove** stia cambiando il lavoro di sala. Al di là delle specificità locali, è possibile individuare alcune direttrici comuni lungo cui si ridefiniscono tecnologie, ruoli e competenze.

Dove si concentra l'innovazione tecnologica nella sala

- **Asia orientale**

L'innovazione tecnologica si manifesta in modo visibile e sperimentale direttamente negli spazi di servizio, attraverso l'uso esteso di robot, automazione e ambienti ad alta integrazione tecnologica.

- **Stati Uniti**

La tecnologia si concentra soprattutto sui processi e sui modelli di business: ghost kitchen, sistemi di ordinazione digitale, intelligenza artificiale per la gestione operativa, il marketing e l'analisi dei dati.

- **Europa**

L'adozione tecnologica procede in modo più prudente e selettivo, con una forte attenzione alla qualità del servizio, alla formazione professionale e al benessere del lavoro, più che alla sostituzione diretta del personale.

Come si ridefiniscono i ruoli di sala

- **Asia orientale**

Si osserva una polarizzazione tra ruoli ad altissima ritualità e competenza (fine dining e hotelserie di lusso) e ruoli che coordinano flussi tecnologici, robot e sistemi automatizzati.

- **Stati Uniti**

I camerieri assumono profili sempre più ibridi, combinando contatto con il cliente, utilizzo di strumenti digitali, funzioni commerciali e gestione dei feedback online e della reputazione del locale.

- **Europa**

Si rafforza il profilo del personale di sala come mediatore dell'esperienza e ambasciatore dei valori del locale – territorio, sostenibilità, identità gastronomica – con un progressivo incremento delle competenze digitali integrate nel ruolo.

5.e Perché le competenze evolvono in modo diverso: fattori strutturali e culturali

Le differenze nelle competenze del personale di sala tra Italia e altri Paesi riflettono una combinazione di fattori:

- **Livello e luogo della formazione:** in Italia prevale la formazione secondaria con forte impronta operativa; altrove una parte importante della formazione avviene in ambito terziario, con orientamento manageriale;
- **Percezione sociale della sala:** in molti Paesi la sala è vista come una professione alta, con percorsi chiari e riconoscimento; in Italia è stata a lungo percepita come mansione esecutiva o temporanea;

- **Struttura del mercato:** altrove prevalgono grandi gruppi e catene internazionali, con sistemi strutturati di customer experience, KPI, CRM; in Italia domina una rete di piccole e medie imprese familiari, con trasmissione informale del sapere;
- **Centralità mediatica della cucina rispetto alla sala:** la figura dello chef ha occupato lo spazio simbolico, mentre la sala è rimasta spesso sullo sfondo;
- **Velocità di digitalizzazione e automazione:** nei grandi gruppi internazionali la tecnologia è parte strutturale dei processi; in Italia l'adozione è più irregolare e legata alla visione del singolo imprenditore.

Queste differenze non indicano una gerarchia di valore. Il modello italiano ha sviluppato competenze sensoriali, culturali e relazionali preziose; i modelli internazionali hanno maggiormente consolidato componenti manageriali, digitali e analitiche.

La sfida del futuro sarà **integrare** questi due mondi.

5.f. Italia e contesto internazionale a confronto nei modelli formativi

Nel panorama italiano, gli istituti alberghieri rappresentano storicamente il fulcro della formazione per le professioni della ristorazione e dell'ospitalità. Si tratta di percorsi quinquennali di scuola secondaria superiore che integrano insegnamenti teorici e attività laboratoriali di cucina, sala, bar e accoglienza, con una forte attenzione alla cultura gastronomica, alle competenze tecnico-pratiche e alla dimensione artigianale del mestiere. Questo modello ha contribuito in modo significativo alla costruzione dell'identità professionale del servizio italiano, valorizzando manualità, sensibilità sensoriale e sapere esperienziale.

A seguito della riforma del 2017, gli istituti alberghieri sono stati riconosciuti come "scuole territoriali dell'innovazione", con il compito di costruire reti di collaborazione con imprese, ITS e altri enti formativi. Tale riconoscimento ha rafforzato il legame tra scuola e territorio, mantenendo come asse centrale la formazione di base in ambito secondario e confermando il ruolo della scuola come primo presidio di professionalizzazione.

Nel contesto internazionale, in particolare in Paesi come Svizzera, Francia, Regno Unito e Stati Uniti, il modello formativo per l'hospitality appare più articolato e stratificato. Accanto a percorsi di istruzione professionale e a sistemi duali scuola–impresa, è fortemente sviluppata la formazione post-secondaria e terziaria, attraverso hospitality schools e programmi universitari specificamente dedicati al settore.

Questi percorsi integrano fin dalle prime fasi competenze tecniche e operative con insegnamenti di management, marketing, analisi dei dati, psicologia del cliente e

organizzazione dei servizi. Simulazioni operative e tirocini obbligatori costituiscono una componente strutturale dei curricula: l'esperienza in azienda è generalmente lunga, monitorata e orientata allo sviluppo di autonomia decisionale, capacità gestionali e leadership. Scuole come la EHL di Losanna costituiscono un modello emblematico di questo approccio, in cui la formazione tecnica convive con una forte dimensione manageriale e internazionale.

Il confronto tra il modello italiano e quelli adottati in altri Paesi mette in evidenza alcune differenze strutturali ricorrenti. Dal punto di vista del livello formativo, l'Italia continua a privilegiare prevalentemente la scuola secondaria superiore, mentre in molti contesti esteri l'investimento si concentra su percorsi universitari o parauniversitari dedicati in modo specifico all'hospitality e al management dei servizi.

Anche il focus dei curricula presenta differenze significative. Il modello italiano eccelle nella trasmissione della manualità, della cultura gastronomica e nella costruzione di una solida identità sensoriale del servizio; nei modelli esteri, queste dimensioni sono affiancate fin dall'inizio da competenze manageriali, digitali e strategiche, con una maggiore attenzione all'organizzazione del lavoro, alla gestione dei processi e alla visione sistemica dell'esperienza di servizio.

Un ulteriore elemento distintivo riguarda il ruolo dei tirocini. In Italia, stage e percorsi di alternanza possono assumere forme diverse per durata, intensità e valore formativo; nei modelli esteri, al contrario, i tirocini sono generalmente lunghi, obbligatori e pienamente integrati nel percorso di studi, configurandosi come un passaggio strutturale nella costruzione delle competenze professionali.

Infine, il grado di internazionalizzazione rappresenta un fattore rilevante di differenziazione. Nel contesto italiano, l'esposizione internazionale dipende spesso da progetti specifici o iniziative individuali; nei modelli esteri, invece, l'internazionalizzazione è parte integrante del percorso formativo, attraverso campus multiculturali, mobilità strutturata e programmi in lingua inglese.

Nel complesso, il confronto evidenzia come il modello italiano disponga di un patrimonio formativo solido sul piano tecnico, culturale e sensoriale, mentre i modelli esteri mostrano una maggiore integrazione precoce tra competenze operative, gestionali e strategiche. Questa differenza non va letta in termini di superiorità di un modello sull'altro, ma come una chiave di lettura utile per comprendere le diverse traiettorie di sviluppo della formazione e le trasformazioni contemporanee del lavoro di sala e dell'hospitality.

Formazione del personale di sala: Italia vs Estero

<u>Voce di confronto</u>	<u>Italia</u> <u>(Istituti Alberghieri)</u>	<u>Estero</u> <u>(Scuole e modelli internazionali)</u>
Livello di formazione prevalente	Scuola secondaria (5 anni) con indirizzo professionale. Specializzazione precoce	Formazione terziaria: hospitality school, college, università . Percorsi professionalizzanti post-diploma
Approccio formativo	Forte impronta tecnico-pratica (laboratori di cucina e sala). Identità gastronomica e tradizione artigianale	Approccio manageriale-integrato: gestione, marketing, data analysis, customer experience, leadership
Ruolo della sala	Focalizzata su servizio, tecnica e protocolli. Meno spazio agli aspetti gestionali e strategici	Sala come esperienza e come gestione: customer journey (esperienza completa del cliente), revenue (valore economico generato dall'attività), gestione team e processi
Stage e tirocini	Previsti nella Formazione Scuola Lavoro; qualità variabile a seconda del territorio e delle aziende partner	Tirocini lunghi, strutturati e obbligatori. Spesso parte integrante del percorso (modello duale e hospitality school)
Internazionalizzazione	Lingue presenti, ma esposizione internazionale variabile (progetti Erasmus+, scambi)	Altissima: corsi in inglese, classi internazionali, stage all'estero obbligatori, campus multiculturali

Competenze digitali e data-driven	Presenti ma non sempre sistematiche. Dipendono dall'istituto e dai docenti	Integrate nei curricula (software gestionali, analytics, CRM, digital hospitality, nuove tecnologie)
Sbocchi professionali	Inserimento diretto nel lavoro operativo; progressione di carriera spesso interna e graduale	Accesso più rapido a ruoli di coordinamento e gestione grazie a percorsi manageriali
Visione professionale	Fortemente legata a territorio, prodotto, tradizione, sensorialità	Fortemente orientata a management, innovazione, globalizzazione, customer experience
Punti di forza	Identità gastronomica; cultura del servizio; competenze sensoriali; manualità; esperienza pratica	Competenze gestionali; digitali; multiculturali; visione internazionale; forte legame scuola–impresa
Punti di miglioramento	Integrare digital, management, lingue, leadership, sostenibilità e orientamento ai dati	Rafforzare competenze sensoriali, artigianali, culturali e la profondità della relazione con il cliente

5.h. Formazione e professionalizzazione: come si preparano le nuove figure di sala nel mondo

Dopo aver analizzato i principali modelli formativi istituzionali, è utile osservare come questi si traducano, nei diversi contesti, in pratiche concrete di professionalizzazione del lavoro di sala. Il modo in cui si fa formazione incide in modo diretto non solo sulla qualità del servizio, ma anche sull'evoluzione delle professioni e sull'immagine stessa della sala: mera esecuzione operativa, esperienza culturale, funzione commerciale o presidio relazionale.

Nell'**Europa centro-settentrionale** la professionalizzazione del personale di sala avviene all'interno di percorsi generalmente strutturati e formalizzati. Scuole alberghiere, sistemi duali scuola-impresa e qualifiche riconosciute a livello nazionale contribuiscono a rendere il lavoro di sala parte di un sistema professionale definito. Oltre alla tecnica di servizio, vengono sviluppate competenze linguistiche, basi di management, uso di strumenti digitali e, sempre più spesso, competenze legate alla sostenibilità e alla customer experience. La formazione iniziale è accompagnata da aggiornamento continuo, spesso legato a procedure e criteri condivisi all'interno dei gruppi di ristorazione o dei brand.

Nell'**Europa mediterranea**, invece, una parte significativa della professionalizzazione avviene attraverso l'apprendimento in contesti reali di lavoro: bar, trattorie, ristoranti di quartiere e contesti stagionali rappresentano i principali luoghi di costruzione delle competenze. La trasmissione del sapere è spesso affidata alle brigate di sala, alle famiglie e ai percorsi individuali, con una forte enfasi sull'imitazione pratica e sulla costruzione di uno stile personale di servizio. In questo contesto, la sfida principale è rendere visibili e trasferibili competenze che storicamente si apprendono in modo informale, come le capacità relazionali, la sensibilità sensoriale e la conoscenza del territorio.

Nei Paesi dell'**Europa orientale** e nelle destinazioni emergenti, la professionalizzazione si colloca in una fase di transizione. Da un lato crescono scuole e corsi legati al turismo internazionale; dall'altro, la mobilità in uscita dei lavoratori rende difficile il consolidamento delle competenze nel medio periodo. L'attenzione si concentra soprattutto su lingue straniere e competenze interculturali, in risposta alle esigenze delle grandi catene e del turismo globale. La formazione tende a essere orientata all'occupabilità immediata, lasciando per ora meno spazio a una riflessione strutturata sull'identità professionale e sulla qualità del lavoro.

Negli **Stati Uniti**, la professionalizzazione del personale di sala è fortemente influenzata dai modelli di business e dalla cultura del servizio. Accanto ai percorsi accademici in hospitality

management, orientati prevalentemente al coordinamento e alla gestione dei servizi, la maggior parte dei lavoratori si forma direttamente sul posto di lavoro. Programmi interni di training standardizzato, manuali operativi, moduli di e-learning e affiancamento pratico costituiscono la base della formazione. Catene e gruppi organizzati investono in procedure e script di interazione, ossia linee guida che definiscono modalità, linguaggio e tempi dell'interazione con il cliente, nonché in tecniche di vendita e di gestione del cliente, mentre le competenze relazionali sono considerate soft skill da allenare in modo continuo. La digitalizzazione è parte integrante di questi percorsi, spesso con un peso pari o superiore a quello della tecnica di servizio tradizionale.

Nelle realtà dell'**Asia orientale**, la professionalizzazione segue un doppio binario. Nei contesti di ospitalità di alta gamma, il personale di sala viene formato in modo intensivo su protocolli di cortesia, gestualità, codici culturali dell'accoglienza e attenzione al dettaglio, configurando la sala come una vera e propria disciplina rituale. Nei format più tecnologici, invece, la formazione si concentra sulla gestione dei dispositivi digitali e dei sistemi automatizzati, richiedendo al personale la capacità di intervenire quando la tecnologia non è sufficiente, mantenendo comunque un'interazione efficace e rispettosa con il cliente.

In questo quadro, l'**Italia** occupa una posizione peculiare. Da un lato condivide con l'Europa mediterranea una forte tradizione di apprendimento informale e sul campo; dall'altro è sempre più sollecitata dal confronto internazionale a sviluppare percorsi di professionalizzazione che integrino tecnica, competenze sensoriali, capacità relazionali, digitalizzazione e conoscenza del territorio. La sfida non è solo ampliare l'offerta formativa, ma riconoscere il lavoro di sala come ambito professionale ad alta complessità, che richiede progettazione consapevole della formazione iniziale e dello sviluppo continuo delle competenze.

In sintesi, ciò che distingue i diversi contesti non è soltanto la quantità di formazione erogata, ma il significato attribuito al lavoro di sala. Dove la sala è riconosciuta come leva strategica di qualità e valore, la professionalizzazione tende a essere continua, multidimensionale e orientata alla crescita; dove è considerata un lavoro temporaneo o meramente esecutivo, prevalgono percorsi minimi, centrati sul "come si fa" più che sul "perché si fa" e su ciò che questa professione può diventare nel tempo.

Modelli di formazione per il lavoro di sala in diversi contesti internazionali

<u>Area / Contesto</u>	<u>Come si fa formazione</u>	<u>Caratteristiche chiave</u>	<u>Implicazioni per il futuro della sala</u>
Europa centro-settentrionale	Formazione strutturata: scuole, apprendistato duale, qualifiche nazionali.	Professionalizzazione elevata, ruoli chiari, forte digitalizzazione.	Sala come professione regolamentata con competenze tecniche, digitali e manageriali.
Europa mediterranea	Formazione spesso on the job; scuole meno integrate con il mercato; forte tradizione relazionale.	Saperi pratici e culturali ricchi, ma poca formalizzazione.	Necessità di strutturare competenze relazionali, sensoriali e culturali in percorsi riconosciuti.
Europa orientale /Paesi emergenti	Formazione in crescita: corsi turistici, scuole collegate a catene; focus su lingue.	Dinamismo, ma poca stabilità; mobilità del personale.	Evoluzione verso profili con forte competenza linguistica e interculturale.
Stati Uniti	Training interno e standardizzato; manuali, e-learning; hospitality management orientato al business.	Forte orientamento a efficienza, script, vendita, digitale.	Sala come ruolo ibrido: servizio + comunicazione + gestione digitale.
Asia orientale	Formazione “a due velocità”: ritualità nei contesti di lusso; training tecnico nei format automatizzati.	Standard di servizio altissimi; forte integrazione con tecnologia.	Polarizzazione tra profili cerimoniali e profili di coordinamento dell'automazione.
Italia (focus trasversale)	Mix di scuola alberghiera + apprendistato informale; forte cultura dell'accoglienza.	Grande patrimonio sensoriale e relazionale, ma formazione discontinua.	Opportunità di sviluppare una formazione integrata (tecnica + sensoriale + digitale).

5.g. Cosa si intende per internazionalizzazione nel settore hospitality/turismo?

Nel contesto della formazione alberghiera e delle professioni di sala, per **internazionalizzazione** si intende **integrare la dimensione internazionale nel percorso formativo**, non come aggiunta opzionale, ma come parte integrante del curriculum.

Include elementi come:

1. Lingua di istruzione

Corsi erogati totalmente o in parte **in lingua inglese**

2. Corpo studentesco internazionale

Presenza strutturale di studenti provenienti da molti paesi diversi

3. Docenti e professionisti da diversi sistemi culturali

Professori internazionali, visiting professor, partnership con imprese estere.

4. Stage e tirocini all'estero

Esperienze obbligatorie o fortemente consigliate in strutture fuori dal proprio paese.

5. Curriculum con contenuti globali

Moduli su:

- hospitality internazionale
- culture del servizio
- management interculturale
- global tourism trends

6. Partnership con scuole e aziende in altri paesi

Mobilità tra campus, doppie lauree, progetti internazionali.

In sintesi, per internazionalizzazione si intende **formarsi dentro un contesto globale per lavorare in un settore globale.**

Alla luce di questa analisi comparata, emerge con chiarezza che la sfida per la formazione italiana non è quella di rinnegare il proprio modello, ma di evolverlo.

Per diventare competitiva a livello europeo e globale, la sala italiana deve:

- **mantenere e valorizzare la propria forza sensoriale, culturale e relazionale**

- **integrare** in modo più strutturato **competenze di digital hospitality, data literacy, gestione dell'esperienza e interculturalità**
- **rafforzare la qualità e la continuità di tirocini e collaborazioni con le imprese**, anche all'estero
- sviluppare **percorsi post-diploma** capaci di ampliare le competenze manageriali e organizzative
- riconoscere la **sala** non solo come pratica tecnica, ma **come luogo di regia e leadership dell'esperienza**

In questa prospettiva, l'integrazione tra il patrimonio italiano e le competenze sviluppate nei modelli internazionali rappresenta una delle principali leve per il futuro delle professioni di sala.

Capitolo 6

IL PUNTO DI VISTA DELLE IMPRESE

Si è cercato di cogliere, seppur in modo informale, il punto di vista delle imprese e degli imprenditori, includendo anche realtà piccole e piccolissime. Pur riconoscendo l'elevata articolazione e differenziazione del comparto dei pubblici esercizi – una vera e propria galassia di situazioni, modelli e dimensioni – l'analisi ha messo in luce la presenza di elementi comuni, capaci di conferire una certa unitarietà alla categoria.

Il punto di vista delle imprese, emerso dall'analisi desk – ovvero dall'esame di studi, ricerche, report e documenti di settore – e dai colloqui mirati condotti, appare sostanzialmente convergente rispetto ad alcuni bisogni di competenze ritenuti fondamentali. In particolare, vengono indicati come centrali la disponibilità, la capacità di *imparare a imparare*, l'empatia e la flessibilità.

Per altre aree di competenza, come quelle digitali, gli orientamenti risultano invece più differenziati e fortemente condizionati dal tipo di pubblico esercizio, dall'età dell'imprenditore e dal suo approccio professionale alla gestione del locale.

Queste differenze risultano ulteriormente accentuate dalle modalità di ricerca e selezione del personale, che soprattutto nei piccoli pubblici esercizi sono spesso guidate dall'urgenza del bisogno. Ciò tende a ostacolare processi di selezione in grado di indagare in profondità le competenze, i livelli di motivazione e il reale interesse dei candidati, riducendo la valutazione a una verifica sommaria delle referenze e alla compatibilità con il cosiddetto *family feeling* del locale, ossia il clima relazionale informale e accogliente che favorisce familiarità.

Approcci di questo tipo, per così dire artigianali, finiscono spesso per generare criticità relazionali e un'elevata mortalità del rapporto di lavoro, con costi – visibili e sommersi – rilevanti e con ricadute negative anche sul piano psicologico, sia per l'impresa sia per il lavoratore. A ciò si aggiunge la difficoltà, riscontrata in molte imprese, di disporre di una mappatura consapevole del potenziale dei lavoratori e delle opportunità formative disponibili, anche attraverso gli istituti bilaterali. Questa carenza limita la capacità di orientarsi verso una prospettiva di medio-lungo periodo e verso una concezione di *buona occupazione*.

Si può quindi affermare che, per molte imprese, il potenziale articolato delle competenze necessarie oggi, e soprattutto in futuro, non sia ancora pienamente emerso a livello di consapevolezza autonoma. Allo stesso tempo, è apparso significativo rilevare la capacità degli imprenditori di comprendere e apprezzare rapidamente nuove proposte e nuove "tavolozze" di competenze, in grado di dare forma a ruoli caratterizzati da una crescente polivalenza.

In particolare, quando portate esplicitamente alla loro attenzione e presentate come elementi qualificanti del ruolo, sono risultate fortemente apprezzate:

- le **competenze digitali** connesse all'applicazione dell'intelligenza artificiale nei pubblici esercizi
- le **competenze sensoriali**, interpretate come partecipazione consapevole a una nuova dimensione del settore, anche alla luce del recente riconoscimento della cucina italiana come patrimonio culturale immateriale dell'UNESCO

In estrema sintesi, i bisogni di competenze emersi in modo unitario dalla voce delle imprese – e approfonditi in altre parti del lavoro – possono essere ricondotti a:

- disponibilità e orientamento empatico
- capacità comunicativa in italiano e in inglese
- buona memoria e attitudine all'apprendimento continuo
- resistenza alla fatica e consapevolezza corporea

Un ulteriore elemento ricorrente, nella visione di molti imprenditori, riguarda una certa delusione rispetto alla formazione specifica dei giovani al primo impiego. Non di rado viene espresso un paradossale apprezzamento per candidati inizialmente digiuni di competenze tecniche, ma dotati di una maggiore capacità di *imparare a imparare*, di curiosità, di umiltà e di apertura culturale.

Queste considerazioni trovano riscontro anche in alcune voci autorevoli del settore. In un articolo pubblicato dalla rivista **Identità Golose*** Gianni Senesi, sommelier del ristorante **Reale** (tre stelle Michelin, Castel di Sangro) riflette sulla storica perdita di attrattività del lavoro di sala rispetto al “glamour” della cucina. Senesi evidenzia come la crisi di personale non sia una fase congiunturale, ma una trasformazione strutturale del settore, legata a ritmi di lavoro insostenibili, a una narrazione distorta delle professioni della ristorazione e a una crescente difficoltà, soprattutto tra i più giovani, ad accettare la fatica come parte di un percorso di crescita.

La testimonianza mette in luce un punto particolarmente rilevante per questa ricerca: rendere attrattivo il lavoro di sala non significa solo intervenire sulle competenze tecniche, ma ripensare l'organizzazione del lavoro, i tempi, le relazioni e il clima professionale. Piccole attenzioni quotidiane, una gestione più umana dei turni, percorsi di crescita gradualmente e una rinnovata centralità della formazione diventano leve fondamentali per restituire dignità,

senso e motivazione al lavoro di sala.

In questa prospettiva, il punto di vista delle imprese e quello di professionisti di eccellenza convergono nel riconoscere che il futuro del lavoro di sala passa da un ripensamento complessivo del sistema: non solo *cosa* si chiede ai lavoratori, ma *come* si costruiscono contesti di lavoro capaci di sostenere apprendimento, benessere e identità professionale. Questa riflessione richiama, a diversi livelli, sia il mondo della scuola sia quello delle imprese a un utilizzo più consapevole ed efficace del potenziale della **FSL (Formazione Scuola Lavoro)**, approfondita in altra parte di questo studio.

*** “Sono i piccoli gesti a fare la differenza»: benvenuti nella sala di Gianni Sinesi”.**

Pubblicato su: Identità Golose (rubrica In sala), il magazine online italiano di cucina, sala e ospitalità.
Gianni Sinesi (6 gennaio 2024)

Tecnologia e ristorazione: la prospettiva di FIPE

“Negli ultimi anni, il settore della ristorazione ha vissuto una profonda trasformazione grazie all'innovazione digitale. Tecnologia e gastronomia, mondi che sono stati sempre percepiti come distanti, oggi si fondono per offrire esperienze sempre più personalizzate, efficienti e connesse. Dai sistemi di prenotazione online ai menù digitali, dall'intelligenza artificiale alla gestione automatizzata del magazzino, dai pagamenti digitali ai totem per gestire gli ordini, il digitale sta cambiando il modo in cui ristoranti, clienti e fornitori interagiscono tra loro.

In questo contesto, non bisogna trascurare l'ottimizzazione dei processi di conservazione e produzione finalizzata alla riduzione degli sprechi e all'innalzamento degli standard qualitativi, contenendo i costi e rispettando l'ambiente.....

..... In tale ambito è necessario prima di tutto un salto culturale senza il quale l'innovazione tecnologica non potrà mai dispiegare la propria funzione e soprattutto mantenere i punti di forza e i valori che l'attività svolta, in questo caso di ristorazione, porta con sé.

Come gruppo giovani FIPE ci sentiamo pienamente coinvolti in questo processo di avanzamento culturale e al tempo stesso di salvaguardia del patrimonio materiale e immateriale di cui siamo protagonisti.

Ben vengano, dunque, strumenti come questo che aiutano a “stare al passo” con i tempi per sfruttare e comprendere, meglio e di più, le potenzialità del digitale nella ristorazione, anche nel contesto di una piccola realtà”.

Matteo Musacci, Presidente del Gruppo Giovani Imprenditori FIPE

“La transizione digitale è trasversale a tutti i settori produttivi. Anche la ristorazione attraversa una fase di profonda trasformazione spinta non solo dai cambiamenti degli stili di vita e dei modelli di consumo ma anche dall'evoluzione tecnologica.

In questo contesto, l'adozione di soluzioni digitali non è più un'opzione, ma una necessità strategica per garantire efficienza operativa, qualità del servizio e sostenibilità del business nel lungo termine.

Oggi gli imprenditori che operano nella ristorazione - indipendentemente dalle dimensioni dell'attività - si trovano di fronte ad un nuovo profilo delle tante sfide con cui devono misurarsi: aumento della concorrenza, costi crescenti, carenza di personale qualificato e aspettative sempre più alte da parte dei clienti. In tale ambito la tecnologia è uno strumento, non un fine. Per la ristorazione l'obiettivo resta sempre quello di garantire al cliente un'esperienza fatta di ospitalità, qualità, atmosfera.

La tecnologia si propone allora come una risposta concreta per gestire la complessità, offrendo strumenti capaci di migliorare la relazione con il cliente e la gestione, ottimizzare l'uso delle risorse, aumentare la redditività.

Dalla prenotazione on line al menù digitale, dall'automazione dei processi in cucina all'uso di software gestionali integrati, dall'analisi dei dati per prendere decisioni più informate al Customer Relationship Management, ogni attività di ristorazione può trasformarsi in un'attività più agile, intelligente e competitiva.

Ma la tecnologia può essere utile anche a rendere l'attività più sostenibile dal punto di vista ambientale controllando l'efficienza energetica, monitorando gli sprechi alimentari e la tracciabilità delle filiere, gestendo le eventuali eccedenze. Insomma coniugando al meglio efficienza, orientamento al cliente e responsabilità.

Investire nella tecnologia non significa cambiare il "senso" del business. Spesso, basta introdurre pochi strumenti mirati per ottenere risultati concreti..... La tecnologia rappresenta quindi un vero e proprio fattore abilitante per essere in sintonia con il mercato, migliorare processi, gestione e relazione con il cliente.

Dalla capacità di coniugare tradizione e innovazione, anche tecnologica, passa il presente e soprattutto il futuro della ristorazione nel nostro paese

Lino Enrico Stoppani, Presidente FIPE

Capitolo 7

IL FOCUS SUI FORMAT

Premessa

L'analisi del punto di vista delle imprese ha messo in luce come i cambiamenti in atto nel lavoro di sala/bar non possano essere letti in modo astratto o uniforme. Le imprese operano infatti all'interno di modelli organizzativi e culturali specifici, che si esprimono concretamente attraverso i diversi format dei pubblici esercizi.

I format rappresentano il luogo in cui le trasformazioni analizzate nei capitoli precedenti si traducono in pratiche operative: è in questi contesti che le competenze vengono effettivamente richieste, agite e sviluppate. Analizzarli consente quindi di collegare le percezioni e le strategie delle imprese alle reali condizioni di lavoro del personale di sala/bar, rendendo visibile il legame tra organizzazione del servizio, identità del locale e profili professionali emergenti.

7.a La pluralità dei format nei pubblici esercizi e le competenze richieste al personale di sala/bar

L'osservazione dei format dei pubblici esercizi consente di rendere concreto il legame tra organizzazione del servizio e competenze professionali.

Il contatto con le imprese ha fatto emergere con chiarezza la vastità dell'insieme articolato dei pubblici esercizi nella sua ricca varietà. Senza alcuna pretesa di esaustività, si è quindi scelto di descrivere alcuni dei principali format, al fine di coglierne le specificità in termini di competenze richieste al personale di sala/bar.

Negli ultimi anni il settore della ristorazione ha conosciuto una **crescente diversificazione dei format**, intesi come modelli organizzativi e culturali che integrano proposta gastronomica, stile di servizio, identità del locale, pubblico di riferimento e modalità di lavoro in sala. Questa evoluzione ha avuto un impatto diretto sull'organizzazione del lavoro e sulle competenze richieste alle figure professionali di sala.

Accanto ai modelli tradizionali, oggi convivono bistrot contemporanei, wine bar evoluti, cocktail bar, ristoranti informali, fine dining, format esperienziali, spazi ibridi e contesti legati all'hospitality alberghiera. Tale pluralità non riguarda soltanto l'offerta gastronomica ma coinvolge in modo profondo il servizio di sala, chiamato ad adattarsi a ritmi, linguaggi, livelli di formalità e modalità relazionali molto differenti.

Di conseguenza, le professioni di sala non possono più essere interpretate come ruoli

standardizzati e intercambiabili, ma come professionalità flessibili, capaci di modulare il proprio stile in funzione del contesto e del format di riferimento.

Ogni modello porta con sé alcune **esigenze specifiche**: nei ristoranti di alta gamma il servizio tende a essere ritualizzato, tecnico e fortemente strutturato; nei bistrot e nei format contemporanei prevalgono dinamiche più informali, rapide e orientate allo storytelling del brand; nei wine bar e nei cocktail bar cresce l'importanza delle competenze sensoriali, narrative e culturali; nei format esperienziali o immersivi la sala assume una dimensione quasi scenica, in cui atmosfera, ritmo e coinvolgimento emotivo diventano elementi centrali dell'esperienza.

Questa frammentazione del settore rende evidente come non esista un unico modello di "buona sala", ma una molteplicità di interpretazioni del servizio, ciascuna delle quali richiede competenze, posture professionali e gradi di specializzazione differenti.

7.b Format di ristorazione e implicazioni per il lavoro di sala

Alla luce della crescente diversificazione dei modelli di ristorazione, risulta utile osservare come il lavoro di sala si declini in modo differente a seconda del format di riferimento. I format non rappresentano semplicemente una scelta estetica o commerciale, ma configurano veri e propri modelli organizzativi e culturali che influenzano in modo diretto ruoli, responsabilità, stili relazionali e competenze richieste al personale di sala.

E' possibile individuare alcuni modelli ricorrenti che aiutano a leggere le principali trasformazioni in atto. Tali modelli non vanno intesi come categorie rigide o da applicare in modo alternativo, ma come **tipologie interpretative**. Infatti, nella realtà operativa, molti pubblici esercizi presentano caratteristiche ibride e combinano elementi appartenenti a più format.

I modelli che seguono – **Trattorie e ristorazione tradizionale, Bistrot evoluti e format contemporanei, Wine bar e cocktail bar, Fine dining e alta ristorazione, Hotel, resort e contesti internazionali, Format esperienziali ed immersivi** – consentono di mettere in evidenza come cambino la struttura del servizio, il grado di specializzazione dei ruoli e il profilo delle competenze di sala richieste. In ciascun contesto la professionalità di sala assume forme diverse, modulando relazione, tecnica, narrazione ed esperienza in funzione del pubblico, dell'identità del locale e degli obiettivi del servizio.

Nei paragrafi successivi, tali modelli vengono analizzati in modo descrittivo, mentre la tabella finale offre una sintesi trasversale delle principali implicazioni per il lavoro di sala.

1. Trattorie e ristorazione tradizionale: ruoli fluidi

In questi contesti prevalgono figure multifunzione. Il personale di sala accoglie il cliente,

prende le comande, serve ai tavoli, dialoga con la cucina, gestisce i pagamenti e racconta la storia del luogo.

La relazione è diretta, informale e fortemente narrativa.

Competenze chiave: memoria, rapidità, lettura delle persone, conoscenza del territorio.

2. Bistrot evoluti e format contemporanei: ruoli ibridi

La sala è dinamica, digitale e orientata allo storytelling del brand. I professionisti devono saper utilizzare app, QR code e sistemi di prenotazione online, gestire ritmi veloci e comunicare il menù in modo chiaro ed efficace.

Emergono nuove figure come il **service host** *, il **floor supervisor** ** e il **runner evoluto** ***.

Competenze chiave: multitasking, uso del digitale, racconto sintetico, gestione dei flussi.

* Con il termine **service host** si indica una figura dell'ospitalità che non svolge solo mansioni esecutive di servizio, ma presidia e accompagna l'esperienza del cliente, curando accoglienza, relazione e coerenza complessiva del servizio.

** Con il termine **floor supervisor** si indica la figura responsabile del coordinamento operativo del servizio in sala durante il turno di lavoro. Il floor supervisor presidia lo svolgimento del servizio, organizza le attività del personale di sala, monitora tempi, flussi e standard qualitativi, gestisce le criticità operative e funge da raccordo tra sala, cucina e management. Ha un ruolo prevalentemente organizzativo e di controllo.

*** Con l'espressione **runner evoluto** si fa riferimento a una figura di sala che, pur svolgendo compiti operativi di supporto al servizio (trasporto dei piatti, gestione dei passaggi tra cucina e sala, riordino), opera con un livello più elevato di consapevolezza organizzativa e relazionale. Il runner evoluto conosce la struttura del servizio, i tempi della sala, la composizione dei piatti e le dinamiche del flusso di lavoro, contribuendo attivamente alla fluidità del servizio, alla riduzione degli errori e alla qualità complessiva dell'esperienza del cliente.

3. Wine bar e cocktail bar

Nei cocktail bar il servizio assume una forte dimensione esperienziale e performativa. Il banco diventa uno spazio centrale di relazione, osservazione e interazione diretta con il

cliente. Il personale opera in un contesto ad alta intensità sensoriale in cui gesto, tempo, linguaggio e presentazione contribuiscono alla costruzione dell'esperienza.

I ruoli sono scanditi dai ritmi del servizio e dall'organizzazione del banco: **bartender** (professionista che prepara e serve le bevande al banco bar), **head bartender** (responsabile del banco bar, che coordina il team dei bartender), **barback** (figura di supporto al banco bar; cura la preparazione delle postazioni, il rifornimento di materie prime e degli strumenti) e figure di supporto collaborano in modo coordinato per garantire fluidità, qualità e coerenza dello stile.

Accanto alla competenza tecnica nella miscelazione, assume rilievo la capacità di gestire l'atmosfera, interpretare il mood del cliente e modulare la relazione tra intrattenimento e professionalità.

Competenze chiave: tecnica di miscelazione, coordinamento operativo, gestione del tempo, comunicazione informale ma controllata, consapevolezza sensoriale.

4. Fine dining e alta ristorazione: ruoli altamente specializzati

Il servizio in queste realtà assume una dimensione rituale e fortemente tecnica. Ogni figura ha una funzione ben definita: il **commis** supporta, lo **chef de rang** gestisce il proprio rang e coordina il mini-team, il **sommelier** guida l'esperienza del vino, il *maître* orchestra la regia complessiva della sala, e così via.

Competenze chiave: precisione tecnica, comunicazione calibrata, padronanza sensoriale, eleganza del gesto, conoscenza delle lingue.

5. Hotel, resort e contesti internazionali: la sala come ecosistema

In questi contesti la sala non coincide solo con il ristorante, ma è parte di un percorso più ampio che comprende colazioni, room service, lounge, eventi, banqueting e customer care.

Figure chiave sono, tra le altre, il **Food & Beverage assistant** (addetto che supporta il servizio con attività operative in sala come preparazione dei tavoli, riordino degli spazi, ecc.), il **Food & Beverage supervisor** (figura di coordinamento che supervisiona il servizio, organizza il lavoro del personale e garantisce il rispetto degli standard operativi e qualitativi.) e il **Guest relation specialist** (figura che cura l'accoglienza e la relazione con l'ospite, gestendo richieste, informazioni e eventuali criticità).

Competenze chiave: lingue straniere, protocolli internazionali, gestione dei reclami, progettazione del customer journey.

6 Format esperienziali ed immersivi

Nei format esperienziali e immersivi il servizio di sala è parte integrante di un **dispositivo narrativo e sensoriale** più ampio, in cui spazio, tempo, linguaggio, suoni, luci e gesti concorrono alla costruzione di un'esperienza coerente e memorabile. Il personale di sala non si limita a “servire”, ma **attiva e sostiene l'esperienza**, accompagnando il cliente lungo un percorso pensato e progettato in ogni dettaglio.

I ruoli tendono a superare le denominazioni tradizionali e si configurano come **funzioni ibride**, in cui competenze operative, relazionali e performative si intrecciano. Figure come il **service host** (figura che accoglie e accompagna il cliente durante l'esperienza, curando la relazione e la coerenza complessiva del servizio), l'**experience facilitator** o l'**experience guide** (figure che accompagnano il cliente all'interno di un'esperienza progettata, facilitando l'interazione, la comprensione del concept e il coinvolgimento) operano come mediatori tra concept, racconto e vissuto del cliente, adattando l'interazione in tempo reale senza rompere la coerenza dell'impianto narrativo.

In questi contesti è richiesta una forte capacità di **lettura del clima emotivo**, di gestione dell'attenzione del pubblico e di collaborazione trasversale con cucina, bar, regia creativa e progettazione dello spazio.

Competenze chiave: progettazione dell'esperienza, consapevolezza sensoriale, gestione dell'interazione, flessibilità relazionale, lavoro in team, capacità di mantenere coerenza narrativa.

Nella tabella che segue si offre una sintesi orientativa dei principali format e delle competenze di sala prevalenti, utile come mappa di lettura trasversale.

Format di ristorazione e implicazioni per il lavoro di sala

<u>Format</u>	<u>Caratteristiche del servizio</u>	<u>Competenze di sala prevalenti</u>
Trattoria e ristorazione tradizionale	Servizio informale, relazione diretta, ruoli fluidi	Memoria, rapidità, capacità relazionale, conoscenza del territorio
Bistrot evoluti e format contemporanei	Servizio dinamico, digitale, orientato al brand	Multitasking, uso del digitale, storytelling sintetico, gestione dei flussi
Wine bar e cocktail bar	Centralità del prodotto e della narrazione	Competenze sensoriali, comunicazione, cultura del vino e della mixology
Fine dining e alta ristorazione	Servizio rituale, altamente strutturato	Precisione tecnica, padronanza sensoriale, linguaggio calibrato, regia del servizio
Hotel e resort	Servizio integrato in più contesti (ristorante, lounge, eventi)	Lingue, protocolli internazionali, customer journey, gestione reclami
Format esperienziali e immersivi	Servizio come esperienza e narrazione	Storytelling, regia emotiva, gestione dell'atmosfera, uso di tecnologie immersive

Nel loro insieme, questi contesti mostrano come il lavoro di sala non possa più essere definito da una singola figura o da un insieme fisso di mansioni, ma da un sistema di competenze adattive, che si modulano in funzione del format, del pubblico e dell'esperienza proposta. La sala diventa così uno spazio professionale complesso, in cui tecnica, relazione, cultura e sensorialità concorrono a definire la qualità del servizio e il valore dell'ospitalità.

*Per una descrizione più dettagliata dei diversi format e per le conversazioni con i professionisti (chef de rang, restaurant manager, titolare di trattoria, bar manager, bartender, responsabili di pizzeria, gelateria, mensa, ecc.) si rinvia all'**Appendice A – I diversi format della ristorazione e del bar** (pag. 155).*

Capitolo 8

LA CUCINA ITALIANA PATRIMONIO DELL'UMANITÀ

Si è scelto di inserire questo argomento, divenuto rilevante nel contesto attuale, ritenendo che possa avere un impatto significativo sui pubblici esercizi e, in particolare, sulle professioni di sala, incidendo anche sulle future declinazioni delle competenze richieste.

Il riconoscimento della **cucina italiana come patrimonio culturale immateriale dell'umanità da parte dell'UNESCO** rappresenta un passaggio di rilevanza storica non soltanto per l'ambito gastronomico ma per l'intero sistema agroalimentare, turistico e culturale del Paese. Tale riconoscimento non si limita alla tutela di ricette o prodotti, bensì valorizza un insieme complesso di saperi, pratiche sociali, rituali, tecniche e narrazioni che ruotano attorno al cibo.

In questa prospettiva, la cucina viene riconosciuta come:

- pratica identitaria e collettiva
- espressione di territori e comunità
- risultato di trasmissioni intergenerazionali di competenze
- esperienza culturale, oltre che nutrizionale

Il valore UNESCO sposta quindi, per quanto attiene al nostro interesse sulla sala/bar, l'attenzione dalla dimensione meramente produttiva a quella **relazionale, simbolica e comunicativa del cibo**, coinvolgendo direttamente anche le professioni di sala/bar, tradizionalmente considerate ancillari rispetto alla cucina.

8.a Dalla cucina al sistema dell'ospitalità: il ruolo strategico della sala e del bar

Il riconoscimento UNESCO rafforza l'idea della ristorazione come esperienza culturale integrata, in cui la sala e il bar diventano luoghi centrali di mediazione tra:

- cucina e cliente
- territorio e consumatore
- tradizione e contemporaneità
- passaggio del consumo da inconsapevole a consapevole

Il personale di sala/bar assume quindi una funzione che va oltre il servizio tecnico, configurandosi, soprattutto nei P.E. con vocazione turistica, sempre più come:

- Ambasciatore del patrimonio immateriale della cucina
- interprete culturale della proposta gastronomica
- narratore del patrimonio culinario con specializzazione sul proprio territorio
- **facilitatore dell'esperienza del cliente**, soprattutto in contesti turistici e internazionali

Questo cambiamento incide profondamente sulle competenze richieste, determinando una progressiva professionalizzazione e specializzazione delle figure di **front-of-house** (area di servizio a diretto contatto con il cliente), impattando in modo significativo sull'attrattività di questo lavoro.

8.b Impatto sui bisogni di competenze del personale di sala

8.b.1. Competenze culturali e identitarie

Il riconoscimento UNESCO rende necessario per il personale di sala:

- una conoscenza approfondita della **cucina italiana come patrimonio culturale**
- la comprensione dei legami tra piatti, territori, stagionalità e tradizioni
- la capacità di contestualizzare storicamente e socialmente le proposte gastronomiche
- una nuova capacità di consapevolezza e conoscenza sensoriale

Il cameriere non è più un esecutore passivo di procedure, ma il **custode e comunicatore di significati**, anche nei locali meno impegnativi.

8.b.2. Competenze comunicative e narrative (food storytelling)

Cresce l'importanza delle competenze di:

- cultura sensoriale
- educazione alimentare
- storytelling gastronomico
- comunicazione interculturale
- uso di un linguaggio accessibile ma accurato

Il personale deve saper raccontare:

- le esperienze sensoriali
- l'origine degli ingredienti

- le tecniche di preparazione
- le tradizioni locali
- i valori culturali ed etici della cucina proposta.

Questo è particolarmente rilevante nei confronti di una clientela internazionale attratta proprio dal valore UNESCO.

8.c Impatto sui bisogni di competenze del personale di bar

8.c.1. Valorizzazione della tradizione italiana del bere

Anche il bar è coinvolto nel processo di patrimonializzazione:

- caffetteria italiana
- aperitivo
- amari, liquori, vini e cocktail di tradizione
- drink salutistici, frutta, tisane ecc.

Il personale di bar deve possedere:

- competenze storiche e culturali sul bere italiano
- conoscenza dei prodotti tipici e artigianali
- capacità di spiegare rituali e consuetudini sociali legate al consumo

8.c.2. Competenze di abbinamento e consulenza

Il riconoscimento UNESCO rafforza la richiesta di competenze avanzate in:

- food & beverage pairing (abbinamento studiato tra un piatto e una bevanda)
- consulenza personalizzata
- valorizzazione delle produzioni locali

Il bartender e il barista diventano **consulenti culturali del gusto**, non solo preparatori di bevande.

8.d Implicazioni per la formazione e la professionalizzazione

Il nuovo scenario determina un cambiamento strutturale nei percorsi formativi:

- maggiore integrazione tra competenze tecniche e culturali
- inserimento di moduli su patrimonio culturale, territorio e sostenibilità

- sviluppo di soft skill avanzate (comunicazione, problem solving, relazione)
- conoscenze “sensoriali”

Il riconoscimento UNESCO contribuisce quindi a:

- elevare lo status professionale delle figure di sala/bar
- ridurre la percezione di queste professioni come lavori “non qualificati”
- favorire percorsi di carriera più strutturati e riconosciuti.

Capitolo 9

LA FSL (Formazione Scuola Lavoro) E LA BILATERALITÀ

Abbiamo scelto di dedicare una specifica attenzione al complesso rapporto tra scuola e lavoro, evolutosi nel tempo dal modello dell' alternanza scuola lavoro ai **Percorsi per le Competenze Trasversali e per l'Orientamento (PCTO)** e, più recentemente, alla **Formazione Scuola Lavoro (FSL)**, ritenendo questo ambito centrale per le professioni di sala.

La diffusione del loro potenziale educativo e formativo appare infatti un passaggio fondamentale per contribuire al riconoscimento di un nuovo status professionale, necessario a rafforzarne l'attrattività.

9.a FSL e cultura della bilateralità: educare al lavoro nei pubblici esercizi

La **Formazione Scuola Lavoro** non rappresenta soltanto un'occasione di avvicinamento operativo al mondo del lavoro, ma un passaggio educativo cruciale nella costruzione dell'identità professionale e civica delle nuove generazioni. È in questa fase che studenti e studentesse iniziano a confrontarsi non solo con mansioni, ruoli e competenze, ma anche con le regole, i valori e le relazioni che strutturano il lavoro come esperienza sociale e collettiva.

In questo quadro, il legame tra FSL e bilateralità assume un valore strategico. La cultura della bilateralità, espressa dagli enti bilaterali costituiti dalle parti sociali del settore dei pubblici esercizi, offre infatti un modello di regolazione del lavoro fondato sulla cooperazione tra organizzazioni datoriali e sindacali, orientato alla qualità dell'occupazione, alla tutela delle persone e allo sviluppo delle competenze nel tempo.

La bilateralità rappresenta un sistema condiviso di responsabilità e di governo del lavoro, finalizzato alla promozione di:

- **formazione continua e aggiornamento professionale**
- **tutela dei lavoratori e delle lavoratrici**
- **sicurezza e prevenzione nei luoghi di lavoro**
- **qualità dell'occupazione e sostenibilità delle condizioni di lavoro**

- **accompagnamento all'ingresso, alla permanenza e alla crescita nel mercato del lavoro**

Integrare la cultura della bilateralità all'interno dei percorsi di FSL significa riconoscere che la formazione al lavoro non può limitarsi all'apprendimento di abilità tecniche o operative.

Al contrario, essa deve includere una vera e propria educazione al sistema del lavoro, alle relazioni industriali, ai diritti e ai doveri che regolano l'esperienza professionale, fin dalle prime fasi di contatto con il mondo produttivo.

La FSL rappresenta, per molti adolescenti, il primo vero contatto strutturato con il lavoro. Per questo motivo costituisce un momento formativo irripetibile, in cui è possibile incidere non solo sulle competenze ma anche sulle rappresentazioni del lavoro, sulle aspettative e sulla consapevolezza del proprio ruolo futuro come lavoratori e cittadini.

Nel settore dei pubblici esercizi, grazie al ruolo degli enti bilaterali, la **FSL** può rappresentare uno spazio privilegiato per avvicinare gli studenti, fin dalle prime esperienze, alla comprensione

- del **valore del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro** come strumento di tutela e regolazione
- del **ruolo delle parti sociali** nella costruzione delle regole del lavoro
- dei **servizi offerti dagli enti bilaterali** in ambito formativo, di welfare e di sicurezza
- della **centralità della tutela del lavoratore e della qualità del lavoro** come elementi strutturali del settore
- della **valorizzazione del lavoro di "sala/bar"** per le sue peculiarità di formazione trasversale

Questo approccio contribuisce a costruire una consapevolezza culturale del lavoro, contrastando una visione puramente strumentale o occasionale dell'esperienza lavorativa, spesso associata ai primi impieghi giovanili nel settore della ristorazione e dell'ospitalità. La FSL, letta in chiave bilaterale, non è semplicemente "fare esperienza", ma imparare a leggere il lavoro come sistema, come spazio di diritti, responsabilità e relazioni.

Diffondere la cultura della bilateralità fin dalle prime esperienze di Formazione Scuola Lavoro significa formare non solo futuri lavoratori più competenti, ma anche persone più consapevoli, capaci di riconoscere il valore della cooperazione tra le parti sociali e di orientarsi con maggiore responsabilità all'interno del mercato del lavoro.

In questa prospettiva, la FSL diventa uno strumento di raccordo tra scuola, imprese e sistema bilaterale, contribuendo a rafforzare la qualità della formazione, la sostenibilità del lavoro e l'attrattività delle professioni dei pubblici esercizi. Un investimento che non riguarda soltanto il presente, ma la costruzione di un futuro del lavoro più equo, qualificato e consapevole. La FSL può rappresentare la strada maestra per restituire quella "riconoscibilità sociale" alle professioni di sala, **legittimazione** che si colloca al centro delle problematiche strutturali che interessano il lavoro di sala.

9.b La formazione scuola-lavoro come dispositivo formativo delle soft skill

In questo scenario, l'esperienza di alternanza tra scuola e lavoro si configura come uno strumento particolarmente efficace per lo sviluppo e l'allenamento delle competenze trasversali. A differenza della didattica tradizionale, l'alternanza consente agli studenti di confrontarsi con contesti reali di lavoro, caratterizzati da ritmi operativi, relazioni interpersonali e responsabilità concrete.

All'interno dei pubblici esercizi la FSL, sviluppata in sala/bar, permette agli studenti di sperimentare situazioni autentiche in cui le soft skill non sono contenuti astratti, ma competenze agite quotidianamente.

In particolare, l'esperienza in sala/bar favorisce lo sviluppo di varie abilità e competenze come:

- la **gestione del tempo**, attraverso il rispetto di turni, orari e sequenze operative
- la **responsabilità e affidabilità**, legate all'assunzione di compiti assegnati e al rispetto delle regole del contesto lavorativo
- la **capacità comunicative**, sia nel rapporto con i clienti sia nella comunicazione interna con colleghi e superiori
- il **lavoro di squadra**, elemento strutturale del servizio di sala
- il **problem solving e adattabilità**, richiesti dalla natura dinamica e spesso imprevedibile del servizio

Queste competenze possono essere introdotte e preparate anche in ambito scolastico, soprattutto attraverso la presenza di operatori e imprenditori dei pubblici esercizi all'interno dei percorsi FSL (per quella quota, soprattutto nel primo anno, che l'istituto volesse gestire in aula). Tuttavia, è nel contesto lavorativo reale che esse trovano una piena attivazione, assumendo una dimensione autentica, situata e realmente formativa.

9.c I pubblici esercizi come contesto formativo e di orientamento al lavoro per gli adolescenti

Un elemento distintivo dei pubblici esercizi e della sala in particolare, come contesto di FSL, è rappresentato dalla familiarità operativa che molti adolescenti hanno con questo tipo di impresa. Bar, ristoranti, pizzerie e locali di somministrazione costituiscono infatti uno dei principali spazi di socialità e gestione del tempo libero giovanile.

Questa familiarità contribuisce a ridurre la distanza percepita tra il mondo della scuola e quello del lavoro, favorendo:

- un **ingresso più naturale** nel contesto dell'impresa e del lavoro in generale
- una **maggiore motivazione** e un più alto livello di coinvolgimento
- una **comprensione** più rapida delle dinamiche relazionali e organizzative

Gli studenti non si trovano, nemmeno simbolicamente, in un ambiente completamente estraneo, ma in uno spazio già conosciuto nel ruolo di clienti e fruitori. L'esperienza di FSL consente così di trasformare un'esperienza quotidiana di consumo in un'esperienza didattica consapevole di produzione di valore, mostrando il consistente valore formativo di una doppia lettura dello stesso contesto: il pubblico esercizio osservato dal punto di vista del cliente e da quello del lavoratore.

In questo passaggio, l'adolescente è chiamato a cambiare prospettiva: da osservatore esterno a soggetto attivo del servizio. Tale trasformazione favorisce un apprendimento significativo, fondato sulla responsabilità, sulla relazione e sulla comprensione del funzionamento reale di un'organizzazione lavorativa.

Si tratta di un apprendimento di valore generale, che va oltre la specificità del settore della ristorazione e risulta significativo indipendentemente dall'indirizzo di studi frequentato. Le competenze sviluppate attraverso la FSL nei pubblici esercizi sono infatti trasferibili ad altri contesti professionali e rappresentano una base solida per l'orientamento e la crescita personale degli studenti.

9.d Impatto sull'orientamento e sull'identità professionale

L'esperienza di FSL nei pubblici esercizi e nella "sala", contribuisce in modo significativo allo sviluppo dell'orientamento professionale e dell'identità lavorativa degli studenti. Attraverso il contatto diretto con il servizio sala/bar, gli adolescenti hanno l'opportunità di confrontarsi con situazioni reali di lavoro, che li aiutano a riflettere su sé stessi, sulle proprie competenze e sulle possibili traiettorie future.

In particolare, l'esperienza consente di:

- comprendere la **complessità** della comunicazione professionale e delle relazioni di servizio
- riflettere sulle **proprie attitudini relazionali, organizzative ed emotive**;
- acquisire **maggiore consapevolezza del valore delle competenze trasversali** nella costruzione del proprio percorso professionale

In questo senso, la FSL non si limita a fornire competenze operative, ma diventa uno spazio di crescita personale, di orientamento consapevole e di educazione alla cittadinanza attiva. L'esperienza lavorativa aiuta gli studenti a dare un senso concreto al lavoro, a riconoscerne diritti e responsabilità e a sviluppare una prima identità professionale, anche al di là della scelta futura di restare o meno nel settore.

9.e Coerenza con le nuove linee del MIM sulla FSL – Formazione Scuola Lavoro

Il modello di formazione scuola/lavoro, applicato ai pubblici esercizi, risponde in modo puntuale alle più recenti indicazioni del Ministero dell'Istruzione e del Merito (MIM) in materia. Le nuove linee superano infatti una visione meramente esperienziale del tirocinio, valorizzandone la dimensione formativa, orientativa e culturale.

In particolare, il MIM pone l'accento su:

- la **centralità delle competenze trasversali e orientative**
- la **qualità dei contesti ospitanti**
- la **co-progettazione tra istituzioni scolastiche e mondo del lavoro**
- l'**attenzione ai diritti, alla sicurezza e alla dignità dello studente in formazione**

In questo quadro, i pubblici esercizi rappresentano un contesto coerente con la filosofia della FSL, poiché consentono di integrare apprendimento formale, non formale e informale. L'esperienza in sala permette allo studente di:

- **sperimentare** ruoli e responsabilità reali;
- **comprendere** l'organizzazione del lavoro e delle relazioni professionali;
- **sviluppare** competenze di cittadinanza attiva, come il rispetto delle regole, la collaborazione e la gestione dei conflitti.

La FSL trova così nei pubblici esercizi un ambiente ad **alta intensità educativa**, in cui la formazione non si riduce all'addestramento operativo, ma si configura come un processo di crescita personale e professionale, pienamente in linea con gli obiettivi dichiarati dal MIM.

9.f Le imprese e la FSL

Per le imprese, il lavoro di sala rappresenta oggi una delle principali aree critiche, ma anche una delle risorse strategiche più rilevanti: da un lato, la difficoltà nel trovare personale qualificato, motivato e stabile incide direttamente sulla qualità del servizio e sulla sostenibilità organizzativa; dall'altro, la sala è il luogo in cui si costruisce la relazione con il cliente e si determina gran parte del valore percepito dell'esperienza.

Molte imprese segnalano un disallineamento tra le competenze richieste dal lavoro reale e quelle possedute da chi si affaccia per la prima volta al settore. Non si tratta soltanto di competenze tecniche, ma soprattutto di capacità relazionali, organizzative, comunicative e di lettura del contesto. Questo divario genera costi elevati in termini di tempo, formazione informale, errori operativi e turnover.

Dal punto di vista delle imprese, investire nelle competenze di sala non è quindi una scelta opzionale, ma una necessità strutturale. Tuttavia, tale investimento risulta efficace solo se inserito in un sistema che consenta di:

- **condividere responsabilità formative con altri attori**
- **valorizzare il ruolo educativo del lavoro di sala**
- **riconoscere e sviluppare le competenze in modo progressivo e coerente**
- **conoscere nuovi potenziali futuri collaboratori**

In questo quadro, strumenti come la FSL e il modello della bilateralità assumono un ruolo centrale perché permettono alle imprese di non essere lasciate sole nella funzione formativa, ma di partecipare a un progetto più ampio, in cui scuola, formazione e mondo del lavoro collaborano per costruire professionalità adeguate alle reali esigenze del settore.

Per le imprese dei pubblici esercizi, la sfida non è solo trovare personale, ma costruire competenze: creare ambienti di lavoro capaci di accogliere, formare e trattenere persone, trasformando il lavoro di sala da spazio di emergenza occupazionale a percorso professionale riconosciuto e attrattivo.

9.g Il punto di vista dei futuri lavoratori

Affrontare il tema delle competenze, della formazione e della FSL significa considerare anche il punto di vista di chi lavora – o si appresta a lavorare – nei pubblici esercizi.

Per molti addetti del settore, il lavoro di sala/bar rappresenta una prima esperienza professionale, un'occupazione temporanea o una scelta non sempre percepita come un percorso di lungo periodo.

Uno degli elementi più critici riguarda la **scarsa riconoscibilità professionale** del ruolo. Nonostante la complessità delle competenze richieste – tecniche, relazionali, organizzative, sensoriali e digitali – il lavoro di sala è spesso percepito come poco qualificato, facilmente sostituibile e privo di reali prospettive di crescita. Questa percezione incide sulla motivazione, sull'investimento personale e sulla disponibilità a immaginare una carriera nel settore.

Un secondo nodo riguarda le **condizioni di lavoro**: ritmi intensi, orari irregolari, carichi fisici ed emotivi elevati rendono il lavoro di sala impegnativo, soprattutto in assenza di un'adeguata organizzazione e di un riconoscimento delle competenze acquisite. In molti casi, l'apprendimento avviene in modo informale, attraverso l'osservazione e l'errore, senza un vero accompagnamento formativo e senza la possibilità di rendere visibile ciò che si è imparato.

Dal punto di vista dei lavoratori, la **formazione** assume quindi un valore centrale non solo come acquisizione di competenze, ma come **strumento di legittimazione professionale**. Avere occasioni strutturate di apprendimento, ricevere feedback, comprendere il senso del proprio ruolo all'interno del servizio e intravedere possibilità di evoluzione contribuisce in modo significativo al benessere lavorativo e alla qualità della prestazione.

In questo quadro, esperienze come la FSL possono rappresentare un'opportunità importante, a condizione che non si riducano a una presenza marginale o a mansioni ripetitive. Quando il lavoro di sala viene riconosciuto come esperienza formativa autentica, capace di sviluppare competenze trasferibili – comunicazione, organizzazione, gestione delle emozioni, responsabilità – diventa per i giovani uno spazio di apprendimento significativo e orientativo.

Emerge quindi una richiesta chiara: **essere riconosciuti come professionisti in formazione**, non come manodopera temporanea. Questo implica ambienti di lavoro più

attenti alla crescita delle persone, percorsi di accompagnamento all'inserimento assistito, possibilità di apprendere in modo progressivo e di dare valore alle competenze sviluppate nel tempo.

Solo in presenza di queste condizioni il lavoro di sala può trasformarsi, agli occhi dei lavoratori, soprattutto se giovani, da occupazione transitoria a scelta professionale consapevole, capace di offrire identità, competenze e prospettive.

9.h La bilateralità come spazio di incontro e di costruzione della qualità

Nel settore dei pubblici esercizi, la bilateralità rappresenta uno strumento fondamentale per governare la complessità del lavoro e delle competenze. Nasce dall'esigenza di creare uno spazio condiviso in cui imprese e lavoratori possano confrontarsi, collaborare e costruire risposte comuni alle trasformazioni del settore.

La bilateralità non è soltanto un modello di governance, ma una **cultura del lavoro** fondata sul riconoscimento reciproco dei ruoli e delle responsabilità. In un contesto caratterizzato da rapidi cambiamenti, difficoltà di reperimento del personale e crescente richiesta di professionalità, essa consente di superare una logica di contrapposizione e di promuovere un approccio cooperativo allo sviluppo delle competenze.

Dal punto di vista delle imprese, la bilateralità offre la possibilità di non affrontare da sole la funzione formativa, di condividere strumenti, standard e percorsi, e di investire in modo più strutturato nella qualità del lavoro sala/bar. Dal punto di vista dei lavoratori, essa rappresenta una garanzia di attenzione alla crescita professionale, al riconoscimento delle competenze e al miglioramento delle condizioni di lavoro.

In questo senso, la bilateralità si configura come una **infrastruttura della qualità**, capace di collegare formazione, organizzazione del lavoro e valorizzazione delle professionalità. Attraverso strumenti condivisi, essa può contribuire a rendere visibili le competenze acquisite nel lavoro quotidiano, a favorire percorsi di apprendimento continuo e a sostenere l'attrattività delle professioni di sala/bar.

La centralità della bilateralità risulta particolarmente evidente quando si considerano strumenti come la FSL. Se inseriti in una cornice bilaterale, questi percorsi possono diventare occasioni di apprendimento autentico, in cui scuola, imprese e lavoratori collaborano per costruire competenze coerenti con la realtà dei pubblici esercizi. In assenza di questa cornice, il rischio è che tali esperienze restino frammentarie o prive di reale valore formativo.

La bilateralità consente inoltre di promuovere una visione più ampia della formazione, che non si limita all'ingresso nel lavoro, ma accompagna le persone lungo l'intero arco della vita professionale. In questo modo, il lavoro di sala può essere riconosciuto come uno spazio di

apprendimento continuo, in cui competenze tecniche, relazionali, digitali e sensoriali vengono sviluppate, aggiornate e consolidate nel tempo.

In conclusione, la bilateralità rappresenta il luogo in cui i bisogni delle imprese e le aspettative dei lavoratori possono trovare un punto di equilibrio. Investire in questo modello significa investire nella qualità del servizio, nella sostenibilità del lavoro e nella costruzione di un sistema dei pubblici esercizi capace di affrontare il futuro con maggiore consapevolezza e responsabilità condivisa.

9.i Formazione, FSL e bilateralità: costruire competenze per la sala che verrà

In questo scenario, il valore della sala dipenderà sempre più dalla qualità dei percorsi formativi: percorsi chiari, aggiornati, riconosciuti e costruiti in dialogo costante con il mondo del lavoro. La **FSL** e la **bilateralità** rappresentano strumenti strategici per rendere questa formazione concreta, condivisa e capace di accompagnare le persone dall'ingresso nel settore alla crescita professionale nel tempo.

Questa lettura è condivisa anche da numerose analisi e testimonianze provenienti dal mondo della ristorazione. In un articolo pubblicato su *Italia a Tavola*, il giornalista **Nicholas Reitano** * evidenzia come la crisi del lavoro di sala non sia soltanto una questione di reperimento di personale, ma il risultato di un progressivo indebolimento dell'immaginario professionale e dei percorsi formativi. Secondo quanto riportato, negli ultimi anni la sala ha sofferto classi sempre più vuote negli istituti alberghieri, programmi poco aggiornati e una narrazione pubblica che ha finito per svalutare questo mestiere, spesso oscurato dal "glamour" attribuito alla cucina.

All'interno dello stesso articolo il restaurant manager **Marco Poli** sottolinea come il problema non risieda nella mancanza di vocazioni spontanee, ma in una cultura formativa che per anni non ha saputo raccontare la sala come spazio di crescita, responsabilizzazione e sviluppo umano. La sua esperienza personale – maturata anche all'estero – conferma come il lavoro di sala possa rappresentare una vera palestra di competenze trasferibili, a condizione che venga proposto ai giovani come percorso consapevole e non come scelta residuale.

La riflessione si estende anche alle trasformazioni organizzative ed economiche del settore. I ritmi di vita sono cambiati, le aspettative delle persone nei confronti del lavoro includono oggi in modo esplicito il tema del tempo, del benessere e dell'equilibrio tra vita personale e professione. In questo quadro, emerge la necessità di ripensare turni, modelli organizzativi e sostenibilità economica, superando assetti tradizionali non più compatibili con le condizioni attuali. Raccontare solo gli aspetti critici o distorti della ristorazione, senza valorizzare le molte esperienze corrette e innovative, rischia inoltre di allontanare ulteriormente i giovani

da un settore che potrebbe offrire reali opportunità di crescita.

A confermare il carattere strutturale di queste dinamiche intervengono anche le analisi di tipo economico e occupazionale. In un articolo pubblicato su *Dimensione Informazione*, **Vittorio Dall’Aglio e Silvio Moretti** * * evidenziano come la ristorazione continui a rappresentare uno dei comparti più rilevanti dell’economia italiana, con oltre 330.000 imprese e circa 1,4 milioni di addetti. Tuttavia, alla crescita del settore si accompagna una crescente difficoltà nel reperire personale qualificato, con un progressivo disallineamento tra fabbisogni delle imprese e competenze disponibili.

Secondo le previsioni Excelsior–Unioncamere, nel periodo 2024–2028 * * * la domanda di lavoro nel settore resterà elevata, ma sempre più orientata verso profili dotati di competenze trasversali, capacità relazionali e adattamento ai nuovi modelli organizzativi. Il calo demografico, la diminuzione dell’attrattività delle professioni turistiche e il mutamento del rapporto tra persone e lavoro rendono quindi strategico investire in una formazione che non sia solo tecnica, ma anche manageriale, relazionale e umana.

*** “La sala riparte solo se cambiano le scuole e il modo di raccontarla”.**

Pubblicato su: Italia a Tavola, quotidiano online di enogastronomia, turismo, ristorazione e accoglienza, nella sezione “SALA, MAÎTRES, e SOMMELIER”.

Nicholas Reitano (Redattore di Italia a Tavola) (5 dicembre 2025)

*** * “La formazione volano di sviluppo della ristorazione”.**

Pubblicato sul quotidiano online “Dimensione Informazione”.

Vittorio Dall’Aglio e Silvio Moretti (10 aprile 2025)

*** * * “ Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2024-2028)”.**

Rapporto elaborato e pubblicato dal Sistema Informativo Excelsior (progetto/statistica ufficiale promosso da Unioncamere in collaborazione con il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali).

Anno 2024.

Conclusioni

LA SALA SPAZIO AD ALTA INTENSITÀ FORMATIVA

Lo sviluppo delle professioni di sala/bar è preliminarmente destinato ad una crescente dimensione di convivenza tra i lavoratori che si inseriscono per scelta professionale definitiva, e lavoratori (soprattutto giovani) che la vivono come attività di “passaggio” e come occasione adeguata a “finanziare” i loro studi, ma anche capace di migliorarli e prepararli ad altri lavori e ad altre professioni.

Questa convivenza tra lavoratori molto diversi tra di loro, finora vissuta come necessità “subita”, diventerà sempre di più una caratteristica positiva, capace di produrre valore reciproco: per gli “**occasional**” quella di portare nei loro futuri mestieri la sensibilità relazionale della sala, e per i “**h**” l’opportunità di confrontarsi costantemente con persone nuove e giovani e con livelli culturali differentemente articolati.

La ristorazione italiana è un settore strategico per l’economia, l’occupazione e l’identità culturale del Paese. All’interno di questo sistema, la sala e il bar non sono semplici luoghi di transito di piatti e bevande, ma spazi in cui si costruiscono relazioni significative, si gestiscono tempi e attese, si orchestrano sensazioni e si rende visibile, in modo concreto, l’identità del locale, di un territorio.

Le trasformazioni che attraversano il mondo dell’hospitality dimostrano che il lavoro di sala non può più essere considerato una funzione puramente tecnica. Le competenze richieste oggi e nel prossimo futuro uniscono sempre più dimensioni diverse: quella tecnica legata al servizio e al prodotto; quella relazionale, fondamentale per un’accoglienza autentica e una comunicazione efficace; quella organizzativa, che permette di governare flussi e processi complessi; e quella sensoriale, che valorizza l’uso consapevole dei cinque sensi come strumenti professionali.

Riconoscere e sviluppare queste competenze significa migliorare l’esperienza del cliente e, allo stesso tempo, accrescere la competitività, la sostenibilità e la qualità del sistema ristorazione. Significa anche restituire valore e dignità a un lavoro svolto ogni giorno da centinaia di migliaia di persone, che attraverso la propria presenza, sensibilità e cura contribuiscono a creare esperienze che restano nella memoria.

La sala, tradizionalmente percepita come lo spazio in cui “si porta da mangiare”, può diventare sempre di più un luogo di crescita professionale e umana. Qui chi lavora non si limita a servire, ma accompagna, ascolta, interpreta, sente e co-crea l’esperienza dell’ospite. In un contesto internazionale in rapido mutamento, l’Italia ha un’opportunità unica: trasformare la sua forte tradizione gastronomica in un modello moderno, professionale e sostenibile di sala. Per cogliere questa opportunità è necessario investire in **formazione**

qualificata, in un reale riconoscimento delle competenze e in condizioni di lavoro che favoriscano stabilità e orgoglio professionale.

La posta in gioco è alta, riguarda la qualità del servizio e dell'esperienza, la capacità di attrarre e trattenere lavoratori motivati, la reputazione dell'intero sistema ristorativo italiano e la competitività in un mercato globale che richiede innovazione, cultura dell'accoglienza e sensibilità umana.

La sfida è grande, ma altrettanto grande è il potenziale: riportare la sala al centro dell'esperienza gastronomica e farne uno dei luoghi più avanzati e significativi del lavoro contemporaneo.

La riqualificazione del lavoro di sala passa attraverso una nuova e diffusa consapevolezza della sala/bar come spazio ideale per il miglioramento delle soft skill, in particolare di quelle relazionali. Considerare anche un'esperienza occasionale in questo ambito come un vero e proprio **master qualificante** rappresenta una delle linee guida capaci di contribuire sia alla soluzione delle criticità dei pubblici esercizi sia a una ulteriore qualificazione dell'offerta turistica del Paese.

Appendice

I DIVERSI FORMAT DELLA RISTORAZIONE E DEL BAR NEL DETTAGLIO

Ogni format combina in modo diverso tre variabili fondamentali: **tipologia di clientela**, **struttura della squadra** (brigata di sala/bar, ruoli, gerarchie), **processi operativi** (accoglienza, presa comanda, comunicazione interna, servizio, incasso).

Ristorante stellato (fine dining)	
<i>Descrizione, squadra e processi</i>	<i>Competenze specifiche</i>
Il ristorante stellato propone un'esperienza ad alta intensità simbolica e di aspettative: menù degustazione, abbinamenti, mise en place curatissima, tempi orchestrati. La squadra di sala è strutturata in maître, sommelier, chef de rang, commis, spesso con ruoli e gerarchie molto definite; la brigata di cucina lavora in stretto contatto con la sala attraverso la zona di passaggio cucina-sala. I processi chiave vanno dall'accoglienza personalizzata alla gestione delle prenotazioni (con raccolta di informazioni su ospiti, allergie, preferenze), alla presentazione narrativa dei piatti, fino al congedo. Vista e udito sono costantemente attivi per cogliere micro-segnali dei clienti, mentre olfatto e gusto supportano il racconto di piatti e vini.	- Competenze tecniche di servizio Precisione nelle tecniche, cura della mise en place, rispetto dei rituali e degli standard elevati. - Competenze comunicative e narrative Presentazione strutturata e consapevole di piatti, vini e filosofia del ristorante. - Ascolto e osservazione Lettura attenta dei micro-segnali verbali e non verbali degli ospiti. - Gestione dei tempi Coordinamento puntuale tra sala e cucina, controllo del ritmo del servizio. - Competenze sensoriali Uso intenzionale di vista, udito, olfatto e gusto a supporto del servizio e del racconto. - Conoscenze enogastronomiche Padronanza di prodotti, tecniche, ingredienti e abbinamenti.

	- Personalizzazione del servizio Adattamento dell'esperienza alle caratteristiche e alle aspettative del cliente. - Gestione emotiva Controllo di sé e tenuta professionale in contesti ad alta pressione, in cui è richiesto un costante livello di eccellenza. - Lavoro in squadra Rispetto dei ruoli, delle gerarchie e dei flussi operativi. - Cura della presenza professionale Attenzione a postura, linguaggio del corpo, tono di voce e immagine.
--	--

<u>Ristorante d'hotel</u>	
<i>Descrizione, squadra e processi</i>	<i>Competenze specifiche</i>
Il ristorante d'hotel lavora su colazione, pranzo, cena, room service ed eventi. La clientela è internazionale e spesso di passaggio. La squadra comprende restaurant manager o maître, caposala, chef de rang, commis, addetti colazione e personale di bar, in costante dialogo con reception e cucina. I processi principali riguardano la gestione del buffet (allestimento, refill (rifornimento del buffet), ordine), la raccolta dell'ordine in base alle scelte del cliente dal menù, la registrazione corretta dei consumi in camera, la comunicazione interdipartimentale. L'elemento squadra è cruciale: se sala, bar, cucina e front office non si parlano, il cliente sperimenta disordine. Sul piano sensoriale, la cura dell'ambiente (luce, rumore, profumi) incide molto sulla percezione complessiva dell'hotel.	- Competenze organizzative e di coordinamento Gestione di più servizi (colazione, pranzo, cena, room service, eventi) e dei relativi flussi. - Competenze di lavoro interdipartimentale Comunicazione efficace e costante con reception, cucina, bar e housekeeping. - Competenze relazionali interculturali Capacità di interagire con una clientela internazionale, spesso eterogenea e di passaggio. - Competenze linguistiche Uso funzionale delle lingue straniere nel servizio e nella gestione delle richieste. - Competenze tecniche di servizio Padronanza del servizio a buffet, alla carta, del room service e degli standard alberghieri. - Competenze digitali e procedurali Registrazione corretta dei consumi in camera, utilizzo dei gestionali e rispetto delle procedure. - Gestione del tempo e delle priorità Capacità di operare in contesti ad alta rotazione e con ritmi variabili. - Competenze di problem solving Gestione rapida ed efficace di imprevisti,

	richieste speciali e disallineamenti tra reparti. - Competenze sensoriali ambientali Attenzione a luce, rumore, profumi e ordine come elementi dell'esperienza complessiva. - Lavoro in squadra Collaborazione fluida all'interno di una struttura complessa e articolata. - Affidabilità e continuità del servizio Capacità di garantire standard costanti, anche in presenza di turni e cambi di personale.
--	---

Ristorante di famiglia e trattoria	
Descrizione, squadra e processi	Competenze specifiche
La trattoria e il ristorante di famiglia sono luoghi di forte identità territoriale e relazionale. La squadra è spesso mista: titolare in sala, un familiare in cucina, uno o due camerieri, talvolta personale part-time. I processi sono meno formalizzati, ma intensi: gestione delle prenotazioni spesso via telefono o WhatsApp, accoglienza personalizzata (“il solito tavolo?”), presa comanda con forte memoria dei clienti, comunicazione diretta e continua con la cucina. La squadra è ristretta e ogni conflitto interno arriva facilmente al cliente. I sensi aiutano a riconoscere l’umore dei clienti abituali (vista, udito) e a modulare il livello di vicinanza, confidenza, tono di voce.	- Competenze relazionali di prossimità Capacità di costruire e mantenere relazioni personali, basate su fiducia, riconoscimento e continuità. - Memoria del cliente e personalizzazione informale Ricordo di preferenze, abitudini, tavoli, piatti “di sempre” e storie dei clienti abituali. - Competenze comunicative non formalizzate Uso di un linguaggio semplice, diretto e autentico, adeguato al contesto e alla relazione. - Gestione dell’accoglienza personalizzata Capacità di modulare confidenza, vicinanza e tono in base al cliente e al momento. - Competenze organizzative flessibili Gestione di prenotazioni informali (telefono, WhatsApp), adattamento continuo ai cambiamenti. - Multitasking operativo Capacità di svolgere più ruoli (servizio, accoglienza, supporto alla cucina, cassa). - Comunicazione diretta con la cucina Coordinamento immediato e continuo, spesso senza mediazioni o ruoli formali. - Gestione delle dinamiche interne Capacità di contenere tensioni e conflitti all’interno della squadra ristretta, evitando ricadute sul cliente.

	- Competenze sensoriali relazionali Uso di vista e udito per cogliere l'umore dei clienti abituali e adattare il servizio. - Cura dell'atmosfera familiare Capacità di trasmettere calore, autenticità e senso di appartenenza. - Responsabilità diffusa Consapevolezza che ogni gesto individuale incide direttamente sull'esperienza complessiva.
--	--

Bar metropolitano con servizio pranzo/cena

Descrizione, squadra e processi	Competenze specifiche
Il bar metropolitano con cucina veloce combina caffetteria, servizio snack, lunch e spesso aperitivi. La squadra comprende baristi, addetti di sala, una piccola brigata di cucina e un responsabile. I processi sono costruiti su l'alta rotazione: mise en place del banco al mattino, flusso caffè - cornetti, gestione delle comande pranzo (con tempi molto stretti), servizio ai tavoli e gestione dell'asporto. È decisivo il coordinamento tra banco, cucina e sala: chi prende l'ordine deve sapere cosa è disponibile e in quanto tempo esce. Vista e udito sono strumenti per tenere sotto controllo il caos, mentre la voce diventa strumento di micro-accoglienza (<i>"vi ho visti, arrivo subito"</i>).	- Gestione dell'alta rotazione Capacità di lavorare con flussi rapidi e continui, senza perdita di controllo o qualità. - Coordinamento banco-cucina-sala Comunicazione costante su disponibilità, tempi di uscita e priorità delle comande. - Competenze organizzative operative Preparazione della mise en place del banco, gestione degli spazi e dei flussi di servizio. - Gestione del tempo e delle priorità Capacità di alternare caffetteria, pranzo, servizio ai tavoli e asporto in tempi molto stretti. - Multitasking e flessibilità Passaggio rapido tra mansioni diverse mantenendo efficacia e attenzione al cliente. - Competenze comunicative rapide Uso di messaggi brevi, chiari ed efficaci con clienti e colleghi. - Micro-accoglienza Capacità di riconoscere il cliente anche senza servizio immediato (<i>"vi ho visti, arrivo subito"</i>). - Competenze sensoriali di controllo Uso di vista e udito per monitorare sala, banco e flussi in contesti ad alta stimolazione.

	- Gestione dello stress Tenuta emotiva e lucidità operativa in situazioni di sovraccarico. - Conoscenza dell'offerta Consapevolezza costante di ciò che è disponibile, dei tempi di preparazione e delle alternative. - Lavoro di squadra Collaborazione fluida in un contesto dinamico e spesso rumoroso.
--	---

Cocktail bar e figura del bartender

Descrizione, squadra e processi	Competenze specifiche
Il cocktail bar è uno spazio in cui l'esperienza si costruisce attraverso miscelazione, atmosfera e relazione. La squadra comprende head bartender, altri bartender, barback (supporto tecnico), e personale di sala per i tavoli. I processi includono: preparazione della mise en place (taglio garnish cioè il modo in cui vengono tagliati agrumi, erbe, frutta o altri elementi destinati alla guarnizione, preparazione sciroppi, controllo ghiaccio), gestione ricette standard, flusso di comande tra sala e banco, servizio al bancone e ai tavoli, controllo dei consumi di alcol. Il bartender usa tutti i sensi: vista (presentazione, colore, ghiaccio), olfatto (profumo di agrumi, erbe, spezie, fumo), gusto (assaggio per l'equilibrio), tatto (temperature, consistenze), udito (voce in ambiente rumoroso). La squadra funziona come un ensemble: se una figura salta, tutto il ritmo si rompe.	- Competenze tecniche di miscelazione Padronanza delle ricette, delle tecniche di mixing, delle proporzioni e degli standard di qualità. - Preparazione e gestione della mise en place Organizzazione accurata di garnish, sciroppi, ghiaccio e attrezzature prima del servizio. - Competenze sensoriali integrate Uso consapevole di vista, olfatto, gusto, tatto e udito per costruire e controllare l'esperienza. - Controllo dell'equilibrio gustativo Capacità di assaggiare, correggere e mantenere coerenza tra i drink serviti. - Gestione dell'atmosfera Consapevolezza di luce, musica, rumore, ritmo del servizio come elementi dell'esperienza. - Comunicazione banco-sala Coordinamento continuo con il personale di sala per la gestione delle comande e dei tempi. - Relazione al bancone Capacità di interazione diretta con il cliente, modulando presenza, ascolto e conversazione.

	- Gestione responsabile dell'alcol Controllo dei consumi, lettura dello stato del cliente e rispetto delle norme di sicurezza. - Gestione del ritmo e dei picchi Capacità di lavorare in flussi irregolari mantenendo qualità e precisione. - Lavoro di squadra ad alta interdipendenza Collaborazione stretta tra bartender, barback e sala: ogni ruolo è essenziale al ritmo complessivo. - Tenuta emotiva e concentrazione Capacità di mantenere lucidità tecnica e relazionale in ambienti rumorosi e stimolanti.
--	--

<u>Pizzeria</u>	
Descrizione, squadra e processi	<i>Competenze specifiche</i>
La pizzeria lavora con volumi spesso elevati e con tempi legati alla capacità del forno. La squadra comprende pizzaioli, aiuto pizzaioli, camerieri di sala, a volte un responsabile di sala che coordina flusso e prenotazioni. I processi principali: gestione prenotazioni, accoglienza, presa comanda (con numerose personalizzazioni), comunicazione tra sala e forno sui tempi, gestione di attese e asporto. La squadra deve essere allineata sui tempi reali del forno per non promettere l'impossibile. Vista e udito aiutano a leggere la sala (tavoli in attesa, bambini, rumorosità), l'olfatto segnala eventuali bruciature, il tatto controlla temperature in servizio.	- Gestione dei volumi Capacità di lavorare con afflussi elevati mantenendo ordine, chiarezza e controllo del servizio. - Gestione dei tempi legati al forno Comprensione dei limiti produttivi del forno e allineamento tra sala e pizzaioli sui tempi reali. - Comunicazione sala-forno Scambio costante e preciso di informazioni su comande, personalizzazioni e priorità. - Gestione delle prenotazioni e delle attese Capacità di organizzare flussi, comunicare tempi credibili e gestire l'aspettativa del cliente. - Gestione delle personalizzazioni Precisione nella presa comanda, attenzione a richieste specifiche, allergie e variazioni. - Competenze organizzative di sala Coordinamento dei tavoli, turni, asporto e servizio in contemporanea. - Competenze sensoriali operative Uso di vista, udito, olfatto e tatto per monitorare sala, forno, qualità e servizio. - Lettura del contesto familiare Capacità di adattare il servizio a clienti con bambini, gruppi e situazioni rumorose. - Problem solving rapido Gestione immediata di ritardi, errori, cambiamenti di comanda o picchi improvvisi.

	- Lavoro di squadra Collaborazione stretta tra sala e forno per garantire coerenza e fluidità. - Comunicazione chiara con il cliente Capacità di spiegare attese, tempi e soluzioni in modo trasparente e rassicurante.
--	--

Caffetteria

Descrizione, squadra e processi

Competenze specifiche

La caffetteria vive di contatti brevissimi, spesso inferiori al minuto, intese come tempo di scambio diretto tra cliente e operatore, e di clientela abituale. La squadra comprende **baristi**, un **titolare o responsabile**, talvolta un **addetto di sala** per i tavolini. I processi: preparazione banco e macchina del caffè, flusso al banco (ordine - preparazione - pagamento), servizio ai tavoli, gestione di colazioni e pause lavoro. Spesso la stessa persona prepara, serve e incassa. Vista, udito e olfatto sono costantemente attivi: riconoscere i clienti, cogliere richieste anche non verbali, controllare la qualità del caffè e del latte.

- **Gestione dei contatti ultrabrevi**
Capacità di creare relazione e riconoscimento in interazioni di pochi secondi.
- **Memoria del cliente abituale**
Riconoscimento di volti, ordini ricorrenti e abitudini quotidiane.
- **Competenze tecniche di caffetteria**
Padronanza di macchina del caffè, macinatura, montatura del latte e standard qualitativi.
- **Gestione del flusso al banco**
Coordinamento rapido tra ordine, preparazione e pagamento.
- **Multitasking operativo**
Capacità di preparare, servire e incassare senza interruzioni del flusso.
- **Competenze comunicative essenziali**
Uso di poche parole, tono adeguato e comunicazione non verbale efficace.
- **Competenze sensoriali continue**
Uso di vista, udito e olfatto per riconoscere clienti, richieste e qualità del prodotto.
- **Gestione dei ritmi di punta**
Tenuta operativa durante colazioni e pause lavoro.
- **Cura della relazione quotidiana**
Capacità di costruire familiarità, fiducia e continuità nel tempo.

	- Organizzazione del banco Ordine, pulizia e preparazione costante degli strumenti di lavoro. - Affidabilità del servizio Capacità di garantire qualità e velocità costanti ogni giorno.
--	---

- figure di altissima professionalità nel fine dining e nell'hotellerie di lusso, dove maître, sommelier e camerieri esperti diventano custodi del rituale e dell'esperienza simbolica del servizio.

Nel complesso, in Asia orientale il lavoro di sala evolve verso una coesistenza strutturata tra **high-tech e high-touch** (dove tecnologie avanzate e relazione umana convivono in modo strutturato), con una forte polarizzazione tra modelli di servizio automatizzati e figure di sala altamente qualificate, capaci di integrare tecnologia, ritualità e relazione.

* **Omotenashi** è un concetto centrale nella cultura giapponese dell'ospitalità e del servizio. Il termine rimanda a un'accoglienza autentica e non strumentale, in cui l'attenzione verso l'ospite si manifesta attraverso la cura dei gesti, il rispetto dei tempi, la discrezione e la capacità di anticipare bisogni non espressi. Nel lavoro di sala, l'omotenashi rappresenta una professionalità interiorizzata e culturalmente condivisa, che non si fonda su manuali rigidi o sistemi di controllo, ma su una sensibilità sviluppata attraverso l'esperienza e la pratica, **volta a garantire un'accoglienza armoniosa e rispettosa dell'ospite.**

5.b.2 Stati Uniti: efficienza, ibridazione dei ruoli e pressione dei costi

Negli Stati Uniti il futuro delle professioni di sala è fortemente influenzato da tre fattori principali: l'**aumento dei costi del lavoro**, l'**accelerazione dell'innovazione tecnologica** e la **trasformazione dei modelli di ristorazione verso format più snelli**, digitali e orientati all'autonomia del cliente, come **delivery** (servizio di consegna a domicilio), **ghost kitchen** (modello di ristorazione senza sala, pensato esclusivamente per il delivery e il take away), **fast casual** (format di ristorazione intermedio tra il *fast food* tradizionale e il ristorante con servizio completo. Riduce e ridefinisce il ruolo della sala) e **servizi parziali** (modelli di servizio in cui l'esperienza del cliente non è gestita interamente dal personale di sala, ma è suddivisa tra intervento umano, auto-servizio e supporto tecnologico).

Formati a libero servizio / ristorazione a catena / fast casual

Descrizione, squadra e processi	Competenze specifiche
Nei format a libero servizio (ristorazione a catena, self-service, fast casual) il cliente compie parte del percorso in autonomia, ma la squadra resta fondamentale. Comprende addetti banco, cassieri, personale di sala per riassetto, un supervisore di reparto. I processi: preparazione linea (banco caldo/freddo), flusso guidato (vassoio, scelta, cassa), orientamento del cliente, pulizia tavoli, refill prodotti. Vista e udito servono a monitorare code, disorientamento dei clienti, eventuali conflitti; l'olfatto e l'attenzione alla pulizia riducono la percezione di "mensa anonima".	- Gestione del flusso guidato Capacità di accompagnare il cliente lungo un percorso parzialmente autonomo garantendo comunque assistenza, qualora necessaria, chiarezza e continuità del flusso. - Orientamento e supporto al cliente Aiuto rapido nella scelta, nella lettura dell'offerta e nelle procedure del servizio. - Competenze organizzative di linea Preparazione e mantenimento del banco caldo e freddo, gestione dei refill. - Gestione delle code Monitoraggio continuo dei flussi e intervento tempestivo per evitare congestioni. - Competenze comunicative funzionali Uso di indicazioni chiare, sintetiche e coerenti tra banco, cassa e sala. - Coordinamento squadra-reparti Collaborazione tra banco, cassa, sala e supervisione per garantire continuità. - Competenze sensoriali di controllo Uso di vista e udito per intercettare disorientamento, tensioni o criticità. - Cura dell'ambiente Attenzione a pulizia, ordine e profumi per contrastare l'effetto "mensa anonima". - Gestione dei conflitti Capacità di intervenire in modo calmo e risolutivo in situazioni di stress o attesa.

	- Gestione dei volumi elevati Tenuta operativa e precisione in contesti ad alta affluenza. - Affidabilità procedurale Rispetto degli standard, delle sequenze di servizio e delle norme igienico-sanitarie.
--	--

Mensa (aziendale, scolastica, ospedaliera)

Descrizione, squadra e processi	<i>Competenze specifiche</i>
La mensa gestisce grandi numeri in tempi brevi, con forti vincoli contrattuali e nutrizionali. La squadra è composta da addetti al banco distribuzione, personale di sala per pulizia e supporto, dietisti o referenti nutrizionali (a monte), e la brigata di cucina. I processi: preparazione linea, servizio a scorrimento, gestione diete speciali, pulizia e reset rapido degli spazi. Nelle mense ospedaliere ed educative entra in gioco un carico emotivo maggiore. Vista, udito e tono di voce sono fondamentali per gestire flussi e conflitti percepiti come “ingiustizie” (porzioni, tempi, qualità).	- Gestione dei grandi numeri Capacità di servire volumi elevati in tempi molto brevi mantenendo ordine e controllo. - Rispetto dei vincoli contrattuali e nutrizionali Applicazione rigorosa di capitolati, grammature, menù e indicazioni dietetiche. - Gestione delle diete speciali Attenzione a intolleranze, allergie, regimi sanitari o educativi specifici. - Competenze organizzative di linea Preparazione e gestione del banco distribuzione e del servizio a scorrimento. - Gestione del flusso e delle attese Monitoraggio continuo delle code e intervento tempestivo per evitare blocchi. - Competenze comunicative contenitive Uso di tono di voce, linguaggio e postura per ridurre tensioni e conflitti percepiti. - Gestione dei conflitti Capacità di affrontare contestazioni legate a porzioni, tempi e qualità in modo professionale. - Competenze relazionali in contesti sensibili Attenzione al carico emotivo in mense scolastiche, ospedaliere o socio-sanitarie. - Competenze sensoriali di controllo Uso di vista e udito per monitorare flussi, comportamenti e criticità.

	- Cura dell'ambiente e dell'igiene Pulizia rapida, reset degli spazi e rispetto delle norme igienico-sanitarie. - Lavoro di squadra strutturato Collaborazione coordinata tra cucina, distribuzione e sala.
--	--

Fonti e riferimenti

A. Scenario macroeconomico e mercato del lavoro

<https://www.weforum.org/publications/four-futures-for-jobs-in-the-new-economy-ai-and-talent-in-2030/>

https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2024_80885d8b-en.html

https://joint-research-centre.ec.europa.eu/work-us/jobs-jrc_en

<https://oa.inapp.gov.it/items/fad92817-4506-4d93-963b-632f162c2ab7>

[Deloitte Italia+1](#)

<https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/ai-in-restaurants.html>

[Bloomberg+3xatakaon.com+3Clairinvest+3](#)

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-in-europe>

<https://www.mckinsey.com/careers/ox.ac.uk>

<https://www.mckinsey.com/industries/travel/our-insights/the-state-of-tourism-and-hospitality-2024>

[alys-restaurant-kitchens-2024-10-10/](#)

<https://www.mckinsey.com/industries/travel/our-insights/how-the-worlds-best-hotels-deliver-exceptional-customer-experience>

<https://www.reuters.com/world/europe/migrants-are-making-their-mark-it>

B. Ristorazione e hospitality: dati di settore

<https://www.fipe.it/wp-content/uploads/2025/08/RAPPORTO-RISTORAZIONE-2025-1-1.pdf>

<https://lebussole.confcommercio.it/>

<https://www.istat.it/scheda-qualita/registro-statistico-delle-imprese-attive-asia-imprese-2/>

https://www.24orebs.com/mba?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=MIDDLE_CONS_EMEA_IT-IT_ALW_ADW_NOBRAN-ALL-PROD_DSA&utm_content=2069732127&utm_term=&utm_device=c&hsa_acc=6539900731&hsa_cam=2069732127&hsa_grp=120512649963&hsa_ad=650969656285&hsa_net=adwords&hsa_src=g&hsa_mt=&hsa_kw=&

hsa_tgt=dsa-1223994208226&hsa_ver=3&gad_source=1&gad_campaignid=2069732127&g_braid=0AAAAADRpQqSdDS-9EI3tslZ6rHdecHQtn&gclid=Cj0KCQiA-YvMBhDtARIsAHZuUzLonHmxTMZw6IEzXQXNyPRMnUPeVgc4jLgcOSB5thgNWbfNzcBvI5MaAI-pEALw_wcB

C. Professioni di sala e trasformazione del ruolo

<https://reportergourmet.com/>

<https://www.gamberorosso.it/>

<https://docs.google.com/document/d/1esM5oNW1jqlmWmcaBgOX8oY5jPYBNeur0HyeUDVomGE/edit?pli=1&tab=t.0#heading=h.4eg84t6moor0>

<https://www.lacucinaitaliana.it/>

<https://panoramachef.it/>

<https://www.comunicazioneinaristorazione.it/>

<https://www.restworld.it/>

D. Competenze, formazione e skill future

<https://www.careers.ox.ac.uk/article/the-future-of-skills-for-future-jobs>

<https://unevoc.unesco.org/home/>

<https://digital-skills-jobs.europa.eu/en>

https://www.google.com/search?q=EHL+Hospitality+Insights&sca_esv=30be4ccf2ba70406&sxsrf=ANbL-n6tq7UHSNi3rdEt4S0bjVux3knCiw%3A1770201083061&source=hp&ei=-x-DafwAdW2ptQP08bx2As&iflsig=AFdpzrgAAAAaYMuC-BckFqHhZDZQHJczxE1i_ubst_t&ved=0ahUKEwi_2vD10L-SAxVVM4kEHSNjHLsQ4dUDCDI&uact=5&oq=EHL+Hospitality+Insights&gs_lp=Egdnd3Mtd2l6lhhFSEwgSG9zcGI0YWxpdkHkgSW5zaWdodHMyBxAAGIAEGBMyChAAGBYHHgTGAoyCBAAGBYHHgTMggQABgWGB4YEzIFEAAAY7wUyBRAAGO8FMggQABiABBiiBDiIEAAYgAQYogQyBRAAGO8FSPAKUN4FWN4FcAF4AJABAjgBY6ABY6oBATG4AQPIAQD4AQL4AQGYAgKgAm-oAgrCAgoQABgDGI8BGOoCwglKEC4YAXiPARjqApgDBvEFANBIJsvhCSOSBwMxLjGgB5sEsgcDMC4xuAdpwgcDMi0yyAcIlgAgB&sclient=gws-wiz

<https://journals.sagepub.com/>

<https://www.inapp.gov.it/atlantelavoro/repertorio-nazionale-qualificazioni/>

E. Tecnologia, digitale e IA nella ristorazione

https://www.deloitte.com/it/it/Industries/consumer-products/about/consumerproducts-deloitte-consumerproducts-sector.html?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=consumer-products-always-on&utm_content=food&gad_source=1&gad_campaignid=21335999755&gbraid=0AAAAAC20Qu4V0kz9TKjhQqY7_NgSgTxAD&gclid=Cj0KCQiA-YvMBhDtARIsAHZuUzJeS14oS4RH-pRDT6GYjAWH1gWaVNd000-i1xj7lFbtHVobmrg3J_oaAvTIEALw_wcB

<https://restaurant.org/research-and-media/research/research-reports/2024-technology-landscape-report/>

<https://www.mckinsey.com/industries/travel/our-insights/how-the-worlds-best-hotels-deliver-exceptional-customer-experience>

<https://ftsg.com/>

<https://www.hospitalitynet.org/organization/17012624.html>

Fonti normative e istituzionali italiane

<https://www.normattiva.it/>

<https://www.mim.gov.it/>

<https://www.bancaditalia.it/>

https://www.google.com/search?q=INAPP&sca_esv=30be4ccf2ba70406&sxsrf=ANbL-n4tsDrHXCMY63GDPIg5S4JpkoZDCw%3A1770201507894&source=hp&ei=oyGDafaANa7_ptQP74mTsAU&iflsig=AFdpzrgAAAAaYMvswulU9WxNtJ-YLdisdmGHFQI-nu4&ved=0ahUKEwi23rrA0r-SAxWuv4kEHe_EBFYQ4dUDCDI&uact=5&oq=INAPP&gs_lp=Egdnnd3Mtd2l6lgVJTkFQUdILEAAYgAQYsQMYgwEyCxAAAGIAEGLEDGIMBMgUQABiABDIFEAAAYgAQyBRAAGIAEMgUQABiABDIFEAAAYgAQyBRAAGIAEMgUQABiABDIFEAAAYgARI_QhQ-wRY-wRwAXgAkAEAmAFVoAFVqgEBMbgBA8gBAPgBAvgBAZgCAqACYqgCCsICChAAGAMYjwEY6gLCaHAQLhgDGI8BGMcBGNEDGOoCmAMH8QUAFN9Cv6A9apIHATKgB8AEsgcBMbgHWsIHAzItMsgHCYAIAQ&sclient=gws-wiz

<https://atlantelavoro.inapp.org/>

G. Testi cartacei e pubblicazioni

<https://www.confcommercioroma.it/informazione/le-bussole-confcommercio/>

Realizzato da:



www.labidee.com

IL FUTURO DELLE PROFESSIONI DI SALA E DI BAR

RICERCA COORDINATA DA:

CarMelo Maria Mustica
Giovanna Bolzonetti

HANNO COLLABORATO:

Sofia Ambrosini
Marina Antici
Claudio Bevinetto
Eleonora Fratini
Alessandra Millevolte
Sergio Mustica

GRAFICA: Alessia Priori