



Università degli Studi di Padova

Attività e professionalità nel comparto turistico veneto

**Osservatorio
sul Mercato Locale del Lavoro
dell'Università degli Studi di Padova**

Progetto PHAROS
(Pursuing Home-market Accessibility and Raise of Occupational Standing)

Quaderno PHAROS n. 26/2019



Prima edizione 2019, Padova University Press

Titolo originale

Attività e professionalità nel comparto turistico veneto

ISBN 978-88-6938-179-9

© 2019 Padova University Press
Università degli Studi di Padova
Via 8 Febbraio 2, Padova
www.padovauniversitypress.it

All rights reserved

Introduzione alla ricerca

Questo volume riassume i risultati dell'ultima ricerca condotta sul comparto turistico veneto dal Career Service dell'Università degli Studi di Padova, nell'ambito delle attività dell'Osservatorio sul Mercato Locale del Lavoro. Da molti anni, infatti, l'Osservatorio effettua studi volti ad analizzare e controllare, a livello regionale, gli aspetti economici, organizzativi ed occupazionali di svariati settori lavorativi. Particolare attenzione è rivolta alle figure professionali che vi operano ed alle esigenze di professionalità richieste.

Fin dai tempi antichi l'uomo si è spostato alla ricerca di nuovi territori da scoprire, conquistare o in cui trascorrere il tempo libero: ad esempio, tra gli antichi romani ricorrevano usanze come la villeggiatura (nelle villae romane), le ferie (dal latino feriae-arum) e il trascorrere alcuni giorni in campagna (dal verbo latino rusticor) mentre i paesi orientali e la Grecia costituivano una meta turistica per motivi letterari, artistici, politici ma anche religiosi. Tuttavia, il concetto di turismo moderno risale al XVII secolo, quando i ricchi giovani dell'aristocrazia europea usavano compiere viaggi di formazione in Europa, che potevano durare da alcuni mesi fino a diversi anni, al fine di perfezionare le proprie conoscenze culturali, artistiche, politiche. Si trattava di un tour vero e proprio, denominato appunto "Grand Tour", che aveva come mete uno o più paesi, tra i quali l'Italia rappresentava una delle più ambite. Il termine "turista" deriva proprio da questo. Sono stati quindi il desiderio di conoscenza, la curiosità, la ricerca e scoperta di nuovi territori, culture, saperi, piaceri il motore del fenomeno turistico. Nel 1841 in Inghilterra venne fondata la prima agenzia di viaggi al mondo, la "Thomas Cook & Son", e successivamente iniziarono a prendere piede il turismo dei bagni (a Brighton) e quello termale (a Bath), oltre a diffondersi strutture specializzate per l'intrattenimento dei turisti (teatri, ristoranti, ecc.) ed il loro pernottamento. Col tempo vi è stata una evoluzione del turismo, grazie anche allo sviluppo tecnologico diffuso quale ad esempio quello dei trasporti ferroviari, che ha favorito un processo di democratizzazione, passando da un fenomeno d'élite ad una apertura al ceto medio fino a diventare un fenomeno di massa ed ha aperto nuovi orizzonti fuori dai confini europei fino a spingersi in paesi esotici. All'inizio del Novecento anche l'Italia ha scoperto la sua vocazione turistica, non solo per gli aspetti artistici, culturali e storici ma anche per quelli naturalistici. Dopo alcuni momenti di arresto coincidenti con i due conflitti mondiali, l'Italia ha visto il prosperare del turismo con la villeggiatura degli anni Settanta e, tra il 1960 e 1975, i dati ufficiali dell'Organizzazione Mondiale del Turismo hanno individuato il Bel Paese al primo posto a livello mondiale per presenza di turisti. I flussi registrati hanno visto un'importante presenza straniera ma anche, soprattutto negli ultimi anni, una crescita del mercato interno alimentata dai nostri connazionali. Di pari passo con l'evoluzione

dei tempi, anche il turismo continua a svilupparsi negli anni, aprendo nuovi scenari ed abbandonando progressivamente altri: le figure professionali che vi operano, dunque, devono essere pronte ad affrontare le sfide ed i cambiamenti che si presentano, in un'ottica di formazione e aggiornamento continui, di potenziamento e sviluppo delle proprie conoscenze e competenze. L'obiettivo primario presente e futuro per chi opera in questo ambito è dunque quello di fornire un servizio di elevato standard qualitativo che richiede necessariamente un alto livello culturale oltre che professionale delle figure impegnate, la conoscenza del territorio, della storia e della geopolitica ma anche contatto diretto con le realtà locali. In questo senso, fondamentale è possedere un titolo di studio universitario, soprattutto per le figure di responsabilità ma anche quelle che operano a stretto contatto con i clienti, che dà un valore aggiunto alle competenze professionali acquisibili anche attraverso l'esperienza. Questa ricerca, incentrata sul comparto turistico veneto, ha permesso di rappresentare il settore in termini di occupazione e bisogni, rilevando le professionalità presenti ed attese nel mercato locale del lavoro, attraverso un dialogo concreto con le realtà venete che lo costituiscono.

Daniela Lucangeli

Prorettrice alla continuità formativa scuola-università-lavoro
Università degli Studi di Padova

INDICE

1. Il comparto turistico	7
2. Arrivi e presenze	13
3. Metodologia e tecniche di rilevazione	19
3.1 Scelte metodologiche	19
3.2 Strumenti di rilevazione	21
4. Gli alberghi	23
4.1 Strutture e capacità ricettiva	24
4.2 Lo stato attuale	31
4.2.1 Il personale	32
4.2.2 Andamento, prospettive e variazioni del personale	34
4.3 Struttura organizzativa e figure professionali	37
4.3.1 Il Direttore d'Albergo	43
4.3.2. Il Guest Relation Manager	45
4.3.3 Il Revenue Manager	46
4.3.4. Il Room Division Manager	47
4.3.5. Il Front Office Manager	49
4.3.6. Il Receptionist	50
4.3.7 L'Housekeeping Manager	52
4.3.8. Lo SPA Manager	53
4.3.9 Il Food & Beverage Manager	55
5. Le agenzie di viaggio e turismo	57
5.1 Unità locali e addetti	58
5.2 Lo stato attuale	62
5.2.1 Il personale	63
5.2.2 Andamento, prospettive e variazioni del personale	64
5.3 Struttura organizzativa e figure professionali	67
5.3.1 Il Direttore Tecnico	71
5.3.2 Il Responsabile della Programmazione Turistica	73
5.3.3 Il Programmatore Turistico	74
5.3.4 L'Operatore di Tour Operator	76
5.3.5 Il Responsabile Contratti	78
5.3.6 Il Contrattista	79
5.3.7 Il Responsabile Booking	80

5.3.8	L'Addetto Booking	81
5.3.9	Il Responsabile Front Office	82
5.3.10	L'Operatore Front Office	83
6.	I musei	87
6.1	Strutture e addetti	88
6.2	Lo stato attuale	92
6.2.1	Il personale	93
6.2.2	Andamento, prospettive e variazioni del personale	95
6.3	Struttura organizzativa e figure professionali	98
6.3.1	Il Direttore	102
6.3.2	Il Conservatore	104
6.3.3	Il Restauratore	105
6.3.4	Il Registrar	108
6.3.5	Il Curatore di Mostre	109
6.3.6	L'Allestitore	111
6.3.7	Il Catalogatore	112
6.3.8	L'Archivista	114
6.3.9	L'Inventariatore	115
6.3.10	Il Bibliotecario	116
6.3.11	Il Responsabile dei Servizi Educativi	117
7.	Le guide e gli accompagnatori turistici	119
7.1	Le Guide Turistiche	120
7.2	Gli Accompagnatori Turistici	121
8.	Conclusioni	123
	Riferimenti bibliografici	125
	Riferimenti web	126

Attività e professionalità nel comparto turistico veneto

Paolo Costa, Silvia Peruzzo, Gilda Rota¹

1. Il comparto turistico

Com'è noto, l'Osservatorio sul Mercato Locale del Lavoro si prefigge l'obiettivo di fornire a studenti e laureati una panoramica del settore oggetto di studio; questa, tuttavia, non vuole essere un'analisi dettagliata ed approfondita su di esso, ma semplicemente un "assaggio" che sappia stimolare la curiosità dei giovani che, in possesso di un titolo di studio adeguato, non hanno ancora le idee del tutto chiare rispetto all'ambito in cui questo titolo sarà effettivamente spendibile e maggiormente ricercato. L'osservatorio si prefigge, inoltre, un secondo obiettivo non meno importante e cioè l'avvicinamento dell'università al mondo del lavoro, non solo per recepirne desideri e necessità in termini di professionalità e competenze, ma anche per attivare un dialogo costruttivo tra coloro che hanno il compito di preparare i giovani al lavoro e coloro che il lavoro lo creano con le proprie attività imprenditoriali. L'Osservatorio sul Mercato Locale del Lavoro già nel 2004 si era occupato dello studio del comparto turistico (Quaderno PHAROS n. 8/2004 "Bisogni di professionalità nelle attività per il turismo nel Veneto"), quindi, l'attuale lavoro vuole fornire un aggiornamento e per certi aspetti un ampliamento di quanto rilevato quindici anni fa, anche sfruttando nuove metodologie di rilevazione sviluppatesi con la capillare diffusione di internet.

¹ La ricerca è stata impostata congiuntamente dagli autori. Le interviste e le elaborazioni dei dati sono state effettuate dal Dott. Paolo Costa e dalla Dott.ssa Silvia Peruzzo. La nota è stata redatta dal Dott. Paolo Costa per i capitoli 1, 2, 3, 4 e 5; dalla Dott.ssa Silvia Peruzzo per i capitoli 6 e 7 e dalla Dott.ssa Gilda Rota per il capitolo 8.

Non è semplice definire una classificazione delle attività economiche che rientrano nel comparto del turismo; infatti, a dispetto della sua importanza, non esiste un comparto/settore economico-statistico denominato “turismo”.

Generalmente per identificare un settore produttivo si usano due criteri:

1. il criterio tecnologico, secondo il quale appartengono allo stesso settore le imprese simili sotto il profilo dell’input, ovvero delle tecniche di produzione;
2. il criterio di mercato, secondo il quale appartengono allo stesso settore le imprese simili per il tipo di output, ovvero le imprese che producono beni altamente sostituibili tra di loro.

Per il mercato turistico entrambi questi criteri sono inadeguati, infatti non è possibile definire i confini dell’attività turistica né considerando il lato degli input, poiché è troppo vasta la varietà dei beni che costituiscono un generico prodotto turistico, né considerando il lato degli output, poiché il prodotto è estremamente eterogeneo, quindi non vendibile ad un preciso target di clientela. In altre parole, non esiste un’industria che produca l’intera gamma di beni e di servizi acquistati dai turisti e, d’altro canto, nessuna branca economica produce beni e servizi destinati ai soli turisti.

A questo punto, per riuscire ad inquadrare il comparto turistico, conviene partire dalla definizione di turista. L’OMT (Organizzazione Mondiale del Turismo) definisce il turista come “chiunque viaggi in paesi diversi da quello in cui ha la sua residenza abituale, al di fuori del proprio ambiente quotidiano, per un periodo non superiore ad un anno e il cui scopo principale della visita sia diverso dall’esercizio di ogni tipo di attività remunerata all’interno del paese visitato”. A partire da tale definizione emergono tre elementi che permettono di identificare la figura del turista e indirettamente le sue azioni economiche. In tal senso è turista colui che:

1. si sposta dal luogo abituale di residenza;
2. per un periodo non superiore ad un anno;
3. per motivi vari (di svago e di lavoro) diversi però da un’attività remunerata.

Lo spazio, il tempo e la motivazione sono i tre elementi che caratterizzano il fenomeno turistico, elementi che devono sussistere simultaneamente. Di conseguenza, l’OMT definisce il turismo come “l’insieme delle attività svolte da persone che viaggiano o permangono in luoghi diversi dalla propria residenza abituale per un periodo di tempo determinato e per motivi di svago, lavoro o altro”.

In definitiva, in assenza di confini precisi, si può considerare come appartenente al turismo quasi ogni settore del terziario: dalle banche ai trasporti, alla ristorazione, alle attività ricettive e del tempo libero, alle comunicazioni, alla pubblicità, ai servizi sanitari e ad altri servizi alla persona, alla conservazione dei beni culturali, monumentali e del paesaggio, ai servizi pubblici e privati di promozione e gestione del turismo, sia in ambito nazionale che locale. Non solo, ma anche vari comparti produttivi ed agricoli sono indirettamente legati al turismo; si pensi, tra gli altri, agli agriturismi.

Tuttavia, le principali attività che comunemente vengono considerate direttamente connesse al comparto del turismo riguardano:

- i servizi della ricettività: alberghi, hotel, pensioni, bed & breakfast, ostelli, agriturismo, campeggi, rifugi di montagna e simili;
- i servizi della ristorazione: ristoranti, bar, tavole calde;
- i servizi prestati da imprese turistiche specializzate per la progettazione, commercializzazione, vendita e organizzazione dei prodotti turistici: agenzie di viaggio e tour operator;
- i servizi di assistenza al turista: guide turistiche, accompagnatori turistici, uffici di informazioni e di accoglienza turistica (IAT);
- i servizi dedicati al “tempo libero” e allo svago: parchi di divertimento e parchi tematici, discoteche, sale da ballo, night-club e simili, stabilimenti balneari, impianti di risalita nelle località montane;
- i servizi dedicati al benessere della persona: centri benessere e stabilimenti termali;
- i servizi legati alla gestione dei beni culturali e del patrimonio culturale: musei, aree archeologiche, orti botanici, zoo.

A partire da tale classificazione, è consuetudine circoscrivere ulteriormente il comparto turistico a quelle attività che comunemente sono identificate come le più vicine al turista, ovvero:

- i servizi della ricettività;
- i servizi prestati da imprese turistiche specializzate per la progettazione, commercializzazione, vendita e organizzazione dei prodotti turistici;
- i servizi di assistenza al turista;
- i servizi legati alla gestione dei beni culturali e del patrimonio culturale.

Ai fini della nostra ricerca abbiamo, dunque, adottato quest’ultima classificazione, come era stato fatto nel 2004 (PHAROS n. 8/2004). In particolare, per quanto riguarda l’ambito della ricettività ci siamo concentrati esclusivamente sugli alberghi, trattandosi delle realtà più appetibili per i laureati e rappresentative delle principali figure professionali impiegate nell’intero ambito della ricettività, ma anche in quello della ristorazione e del benessere della persona dal momento che molti alberghi, soprattutto quelli di livello medio/alto, hanno al proprio interno ristoranti e centri benessere.

Nonostante la scelta di concentrarci sugli alberghi, è importante specificare che i servizi della ricettività vengono classificati secondo precise categorie definite da normative nazionali e da specifiche normative regionali.

A tal proposito in Veneto la Legge regionale n.11 del 14 giugno 2013 distingue le seguenti strutture ricettive (classificazione che va a modificare la precedente Legge regionale n.33 del 4 novembre 2002):

- strutture ricettive alberghiere (alberghi o hotel, villaggi-albergo, residenze turistico-alberghiere, gli alberghi diffusi);

- strutture ricettive all'aperto (campeggi, villaggi turistici);
- strutture ricettive complementari (bed & breakfast, locande, camere, ostelli, residenze rurali, residence, case per vacanze, rifugi alpini).

Invece, la normativa nazionale (Decreto Legislativo 23 maggio 2011, n. 79) classifica le strutture ricettive in quattro categorie:

- strutture ricettive alberghiere e paralberghiere;
- strutture ricettive extralberghiere;
- strutture ricettive all'aperto;
- strutture ricettive di mero supporto.

Mentre a livello operativo, nelle statistiche ufficiali, la distinzione è tra:

- strutture ricettive alberghiere (alberghi, hotel, villaggi albergo, residenze turistiche alberghiere, residenze d'epoca, motel);
- strutture ricettive extralberghiere (affitta camere, attività ricettive in esercizi di ristorazione, unità abitative ammobiliate ad uso turistico, residence, country-house, campeggi e villaggi turistici, alloggi agroturistici, case per ferie, colonie, ostelli per la gioventù, case religiose di ospitalità, centri soggiorno-studi, foresterie per turisti, rifugi, bed and breakfast).

Invece, abbiamo considerato l'intero ambito della progettazione, commercializzazione, vendita e organizzazione dei prodotti turistici, che è costituito dalle così dette agenzie di viaggio e turismo (agenzie di viaggi e tour operator), mentre per quanto riguarda l'ambito dei servizi di assistenza al turista ci siamo concentrati sulle guide turistiche e gli accompagnatori turistici, escludendo gli uffici di informazioni e di accoglienza turistica (IAT), trattandosi di realtà molto particolari (sono, infatti, regolate da specifiche normative, attualmente in fase di revisione), ma soprattutto di realtà poco rilevanti da un punto di vista numerico.

Infine, per quanto riguarda l'ambito dei servizi legati alla gestione dei beni culturali e del patrimonio culturale, che è costituito dai musei, dalle gallerie, dalle aree e parchi archeologiche, dai monumenti e complessi monumentali, dagli archivi, dalle biblioteche, ma anche dagli orti botanici e dagli zoo, ci siamo concentrati esclusivamente sui musei, trattandosi delle realtà più rilevanti da un punto di vista numerico e, anche per questo, rappresentative delle principali figure professionali impiegate nell'intero ambito della cultura. Comunque, è importante sottolineare che i servizi legati alla gestione dei beni culturali e del patrimonio culturale, pur rientrando a pieno titolo nel comparto turistico, possono essere classificati anche nel settore della cultura e dello spettacolo che, in ogni caso, è strettamente legato e in parte sovrapposto al comparto turistico.

Di seguito procederemo presentando: nel capitolo 2 alcuni dati provenienti da fonti ufficiali relativi agli arrivi e alle presenze di turisti in Italia e in Veneto, nel capitolo 3 le scelte metodologiche e gli strumenti di rilevazione adottati per il raggiungimento degli obiettivi previsti dall'Osservatorio sul

Mercato Locale del Lavoro, quindi procederemo dedicando un capitolo a ciascuna delle realtà prese in esame, nell'ordine gli alberghi, le agenzie di viaggio e turismo e i musei. In particolare, per ciascuna di queste realtà prima illustreremo le loro caratteristiche, poi analizzeremo, a partire da fonti ufficiali, la numerosità e la tendenza delle strutture, quindi procederemo presentando le informazioni, rilevate con la nostra ricerca, relative all'andamento e alle prospettive occupazionali e, infine, alla struttura organizzativa e alle principali figure professionali impiegate. Infine, dedicheremo un capitolo alla descrizione delle figure professionali della Guida Turistica e dell'Accompagnatore Turistico.

2. Arrivi e presenze

Di seguito presenteremo, a partire dalle informazioni contenute nella banca dati “I.Stat” dell’Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT), alcuni dati relativi ai flussi di turisti in Italia e in Veneto dal 1997 al 2018, distinguendo tra i turisti italiani (residenti in Italia) e stranieri (residenti all’estero). In particolare, parleremo di arrivi, ossia del numero di clienti (italiani e stranieri) ospitati negli esercizi ricettivi nel periodo considerato (si calcola un arrivo ogni volta che un cliente prende alloggio nell’esercizio, quindi, il turista che nel corso del viaggio fa più tappe in diverse strutture dà luogo a più arrivi), e di presenze, ossia del numero di notti (giorni) trascorse dai clienti negli esercizi ricettivi. Si tratta, dunque, di informazioni molto interessanti che ci permetteranno di capire lo stato e le potenzialità del comparto turistico nazionale e regionale dal momento che parliamo dei flussi e del comportamento dei turisti italiani e stranieri che hanno scelto di visitare il nostro paese e, in particolare, il Veneto, quindi dei “clienti” del comparto turistico nazionale e regionale.

Nel 2018 presso le strutture ricettive italiane si contano più di 128 milioni (128.100.932) di arrivi per poco meno di 429 milioni (428.844.937) di giorni di presenza e, quindi, una durata media del soggiorno di 3,3 giorni.

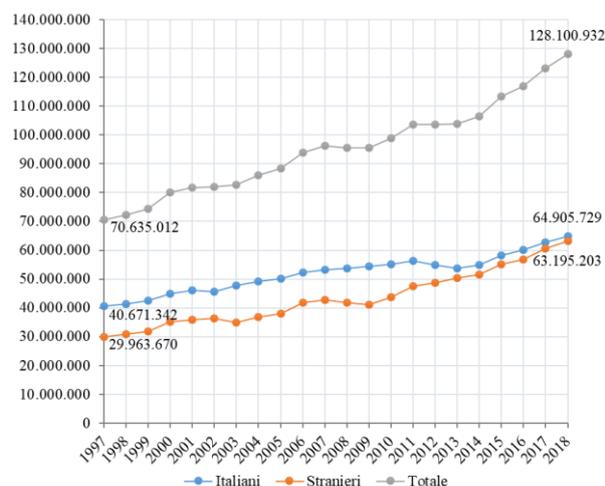
I turisti si distribuiscono praticamente in egual misura tra italiani e stranieri sia per quanto riguarda gli arrivi che per le presenze; di conseguenza non si rilevano differenze significative anche per quanto riguarda la durata media del loro soggiorno.

In ventidue anni, quindi dal 1997 al 2018, si osserva una notevole crescita degli arrivi (+81,4%) e una importante, ma più contenuta, crescita delle presenze (+46,7%), con la conseguente diminuzione della durata media del soggiorno che, infatti, è passata da 4,1 giorni nel 1997 ai 3,3 del 2018. Tali aumenti risultano essere più o meno costanti nel tempo se non per periodici rallentamenti o cali più o meno contenuti che, molto spesso, coincidono con eventi quali l’attentato alle torri gemelle dell’11 settembre 2001 e, più in generale, circostanze geo-politiche e socio-economiche che possono modificare il flusso e il comportamento dei turisti.

In particolare, non si rilevano differenze particolarmente significative tra i turisti italiani e quelli stranieri se non per il fatto che questi ultimi hanno fatto registrare gli aumenti più marcati sia per quanto riguarda gli arrivi, +110,9% rispetto a +59,6%, che per le presenze, +82,9% rispetto al +22,1% (grafico 1 e grafico 2).

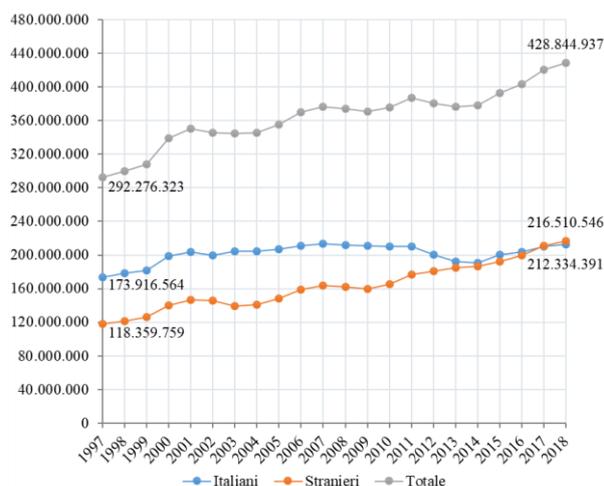
L’effetto più evidente di tali variazioni è stato che i turisti stranieri, che nel 1997 erano i meno numerosi sia per arrivi che per presenze, hanno quasi eguagliato quelli italiani per arrivi (nel 2018), mentre li hanno superati, seppur di poco, per presenze (nel 2017).

Grafico 1. Arrivi di turisti (italiani e stranieri) nelle strutture ricettive italiane per anno (dal 1997 al 2018).



Fonte: elaborazioni su dati ISTAT.

Grafico 2. Presenze di turisti (italiani e stranieri) nelle strutture ricettive italiane per anno (dal 1997 al 2018).



Fonte: elaborazioni su dati ISTAT.

Nel 2018 presso le strutture ricettive venete si contano, invece, più di 19 milioni (19.563.348) di arrivi per più di 69 milioni (69.229.092) di giorni di presenza e, quindi, una durata media del soggiorno di 3,5 giorni (in linea con il dato nazionale).

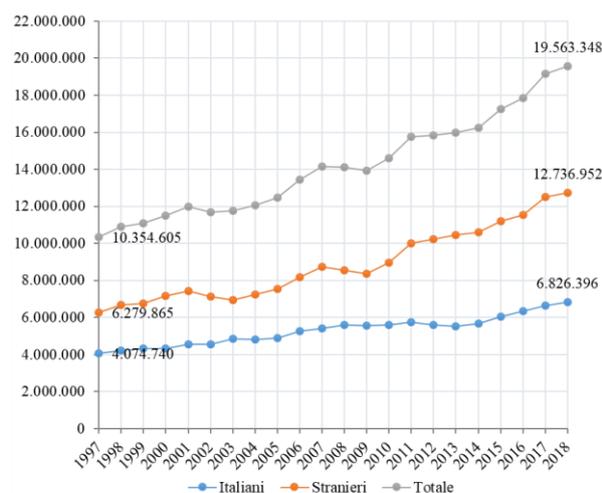
Diversamente da quanto osservato a livello nazionale, i turisti stranieri sono più numerosi di quelli italiani sia per arrivi che per presenze, infatti rappresentano circa i due terzi in entrambi i casi (rispettivamente il 65,1% e il 67,7%). Invece, anche a livello regionale non si rilevano differenze particolarmente significative per quanto riguarda la durata media del loro soggiorno, anche se sembra essere leggermente superiore quella dei turisti stranieri (3,7 giorni rispetto a 3,3).

In Veneto come in Italia dal 1997 al 2018 si osserva una notevole crescita degli arrivi (+88,9%) e una importante, ma più contenuta, crescita delle presenze (+35,3%) con la conseguente diminuzione della durata media del soggiorno che, infatti, è passata da 4,9 giorni nel 1997 ai 3,5 del 2018. Come osservato a livello nazionale, l'aumento degli arrivi e delle presenze risulta essere più o meno costante nel tempo se non per periodici rallentamenti o cali più o meno contenuti che, molto spesso, coincidono con circostanze geo-politiche e socio-economiche che possono modificare il flusso e il comportamento dei turisti.

Tuttavia, a differenza di quanto osservato a livello nazionale, i turisti italiani e stranieri si comportano in maniera un po' diversa, infatti, mentre gli italiani sono aumentati di circa due terzi come arrivi (+67,5%), ma sono rimasti più o meno costanti se non leggermente diminuiti come presenze (-1,2%), gli stranieri sono più che raddoppiati per arrivi (+102,8%) e aumentati di circa due terzi (+64,3%) per presenze (grafico 3 e grafico 4).

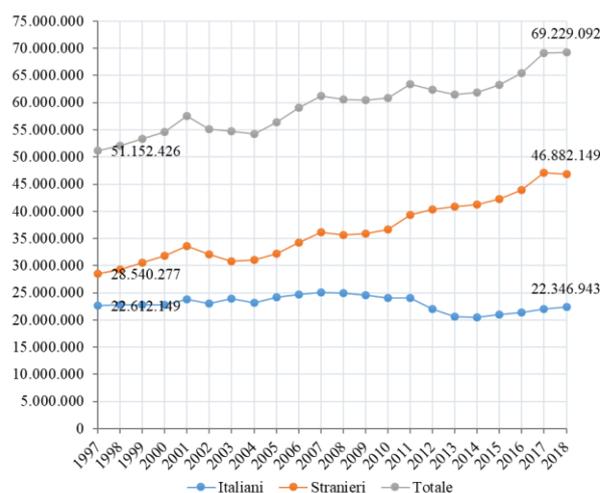
L'effetto più evidente di tali variazioni è stato che i turisti stranieri, che in Veneto nel 1997 erano già i più numerosi sia per arrivi che per presenze, hanno aumentato il divario con quelli italiani in entrambi i casi. Inoltre, si osserva una diminuzione più marcata della permanenza media nel caso dei turisti italiani che, infatti, è passata da 5,5 giorni nel 1997 a 3,3 nel 2018, mentre nel caso dei turisti stranieri e passata da 4,5 a 3,7 giorni.

Grafico 3. Arrivi di turisti (italiani e stranieri) nelle strutture ricettive venete per anno (dal 1997 al 2018).



Fonte: elaborazioni su dati ISTAT.

Grafico 4. Presenze di turisti (italiani e stranieri) nelle strutture ricettive venete per anno (dal 1997 al 2018).



Fonte: elaborazioni su dati ISTAT.

Al di là delle variazioni appena osservate, nel 2018 il Veneto accoglie presso le sue strutture ricettive il 15,3% degli arrivi e il 16,1% delle presenze complessivamente rilevate a livello nazionale, collocandosi, in entrambi i casi, al primo posto in Italia, precedendo la Lombardia (13,1%) e la Toscana (11,1%) per arrivi e il Trentino Alto Adige (12,0%) e sempre la Toscana (11,1%) per presenze (tabella 1).

In particolare, il Veneto conferma e rafforza il primato per quanto riguarda gli arrivi e le presenze di turisti stranieri, precedendo la Lombardia e il Lazio per arrivi e il Trentino Alto Adige e la Toscana per presenze, mentre per quanto riguarda i turisti italiani si posiziona al terzo posto dopo l'Emilia Romagna e la Lombardia per arrivi e al secondo sempre dopo l'Emilia Romagna per presenze.

Il 68,5% dei turisti stranieri che hanno visitato il Veneto nel 2018 provengono da paesi europei, il 14,4% da paesi asiatici, il 13,9% da paesi americani e il restante 3,2% da altri paesi extra europei (tabella 2). In particolare, si tratta soprattutto di turisti tedeschi (21,3%), seguiti dagli statunitensi (8,0%), dagli austriaci (7,1%), quindi, dai cinesi (6,1%), inglesi (5,5%) e francesi (5,3%).

Tabella 1. Distribuzione percentuale degli arrivi e delle presenze di turisti negli esercizi ricettivi italiani per regione e per provenienza (italiani e stranieri); anno 2018.

<i>Regione</i>	<i>Turisti</i>					
	<i>Italiani</i>		<i>Stranieri</i>		<i>Totale</i>	
	<i>Arrivi</i>	<i>Presenze</i>	<i>Arrivi</i>	<i>Presenze</i>	<i>Arrivi</i>	<i>Presenze</i>
Piemonte	5,0	4,0	3,2	3,1	4,1	3,5
Valle d'Aosta	1,2	1,0	0,8	0,7	1,0	0,8
Liguria	3,9	4,2	3,4	2,9	3,7	3,5
Lombardia	11,8	7,4	14,4	10,8	13,1	9,1
Trentino-A. A.	8,1	9,9	10,5	14,1	9,3	12,0
Veneto	10,5	10,5	20,2	21,7	15,3	16,1
Friuli-V. G.	1,9	1,8	2,2	2,4	2,0	2,1
Emilia-Romagna	12,9	14,0	4,9	5,0	8,9	9,5
Toscana	9,7	10,2	12,4	12,0	11,1	11,1
Umbria	2,6	1,8	1,2	1,0	1,9	1,4
Marche	2,9	3,7	0,6	0,8	1,8	2,3
Lazio	7,1	6,5	12,6	10,6	9,8	8,6
Abruzzo	2,2	2,6	0,3	0,4	1,3	1,5
Molise	0,2	0,2	0,0	0,0	0,1	0,1
Campania	5,2	5,3	4,6	4,8	4,9	5,1
Puglia	4,7	5,5	1,6	1,6	3,2	3,5
Basilicata	1,2	1,1	0,2	0,1	0,7	0,6
Calabria	2,3	3,4	0,5	1,0	1,4	2,2
Sicilia	4,1	3,5	3,7	3,6	3,9	3,5
Sardegna	2,5	3,4	2,6	3,6	2,6	3,5
Italia	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT.

Tabella 2. Distribuzione percentuale degli arrivi e delle presenze di turisti stranieri per area geografica di provenienza.

<i>Paesi</i>	<i>Arrivi</i>	<i>Presenze</i>
Europei	68,5	83,1
Asiatici	14,4	6,4
Americani	13,9	8,4
Africani	0,7	0,6
Altri extra-europei	2,5	1,5
Totale	100,0	100,0

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT.

Chiaramente, Venezia è di gran lunga la prima provincia veneta per arrivi e presenze, infatti rappresenta ben la metà degli arrivi (49,5%) e delle presenze (52,9%) complessivamente rilevate a livello regionale, seguita dalla provincia di Verona (25,1% arrivi e 25,5% presenze) e da quella di Padova (9,4% arrivi e 7,9% presenze) (tabella 3). In questo caso non si rilevano differenze particolarmente significative distinguendo tra i turisti italiani e stranieri.

Tabella 3. *Distribuzione percentuale degli arrivi e delle presenze di turisti negli esercizi ricettivi veneti per provincia e per provenienza (italiani e stranieri); anno 2018.*

<i>Provincia</i>	<i>Turisti</i>					
	<i>Italiani</i>		<i>Stranieri</i>		<i>Totale</i>	
	<i>Arrivi</i>	<i>Presenze</i>	<i>Arrivi</i>	<i>Presenze</i>	<i>Arrivi</i>	<i>Presenze</i>
Verona	25,8	18,7	24,7	28,8	25,1	25,5
Vicenza	7,3	5,9	2,6	1,6	4,2	3,0
Belluno	8,5	10,7	3,2	2,8	5,1	5,3
Treviso	6,6	4,6	4,3	2,4	5,1	3,1
Venezia	33,6	42,7	58,0	57,8	49,5	52,9
Padova	15,7	14,1	6,1	5,0	9,4	7,9
Rovigo	2,5	3,4	1,1	1,6	1,6	2,2
<i>Veneto</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT.

Quello che si osserva, invece, è che mentre Venezia e Verona (e in parte Treviso) attirano decisamente più turisti stranieri, come rilevato a livello regionale, le altre province attirano più turisti italiani.

In definitiva, sia a livello nazionale che regionale stanno gradualmente aumentando i turisti, soprattutto quelli stranieri, ma sta diminuendo la durata del loro soggiorno. Il Veneto è la prima regione italiana per arrivi, in particolare per arrivi di turisti stranieri, soprattutto tedeschi, ed è trainata dalle province di Venezia e Verona.

3. Metodologia e tecniche di rilevazione

Come già illustrato in apertura, l'Osservatorio sul Mercato Locale del Lavoro si prefigge l'obiettivo di fornire a studenti e laureati una panoramica del settore oggetto di studio; questa, tuttavia, non vuole essere un'analisi dettagliata ed approfondita su di esso, ma semplicemente un "assaggio" che sappia stimolare la curiosità dei giovani che, in possesso di un titolo di studio adeguato, non hanno ancora le idee del tutto chiare rispetto all'ambito in cui questo titolo sarà effettivamente spendibile e maggiormente ricercato.

L'indagine, pertanto, verte attorno al tema delle professionalità utilizzate e ricercate; quindi, rileva i profili professionali, le attività svolte e le competenze utilizzate da coloro che già operano nel settore e da coloro che nel settore potrebbero entrare. L'indagine, inoltre, ha l'obiettivo di rilevare una serie di informazioni, quali il tipo di inquadramento dei dipendenti, l'andamento economico, le prospettive future e le ricadute occupazionali, volte a delineare le caratteristiche proprie delle realtà venete che operano nel settore oggetto di studio e, quindi, a contestualizzare le figure professionali.

In questo capitolo illustreremo le scelte metodologiche e gli strumenti di rilevazione adottati per il raggiungimento degli obiettivi previsti dal progetto di ricerca.

3.1 Scelte metodologiche

Il primo passo nello sviluppo della nostra ricerca è stato quello di definire i confini del comparto turistico entro i quali focalizzare la nostra attenzione. Quindi, come illustrato nel primo capitolo, abbiamo deciso di concentrarci sulle seguenti attività:

- i servizi della ricettività;
- i servizi prestati da imprese turistiche specializzate per la progettazione, commercializzazione, vendita e organizzazione dei prodotti turistici;
- i servizi di assistenza al turista;
- i servizi legati alla gestione dei beni culturali e del patrimonio culturale;

e, in particolare, sugli:

- alberghi
- le agenzie di viaggio e turismo
- le guide e gli accompagnatori turistici
- i musei.

Per quanto riguarda gli alberghi, le agenzie di viaggio e turismo e i musei abbiamo deciso di procedere, come di consuetudine, attraverso una serie di interviste Faccia a Faccia condotte presso un campione

di strutture selezionate casualmente dalle liste fornite dalla Regione Veneto (per quanto riguarda i musei) e scaricate da internet (DatiOpen.it² e iNFOTRAV³, per quanto riguarda gli alberghi e le agenzie di viaggio e turismo). Queste interviste ci sono servite per la raccolta delle informazioni necessarie a definire i profili professionali, le attività svolte e le competenze richieste da coloro che operano nel settore, con particolare riferimento per le figure per le quali risulta preferibile una formazione di tipo universitario e per le figure d'accesso al mondo del lavoro.

Le interviste Faccia a Faccia sono state condotte presso 5 alberghi, 5 agenzie di viaggio e turismo e 5 musei. Gli alberghi sono stati selezionati (casualmente) tenendo in considerazione solamente quelli a 5 stelle e 5 stelle lusso, trattandosi delle strutture più grandi e di alto livello, quindi più appropriate per rilevare le figure professionali più appetibili per i laureati e, più in generale, le figure professionali tipiche dell'intero ambito alberghiero; ma anche, come accennato nel primo capitolo, le figure tipiche dell'ambito della ristorazione e del benessere della persona, dato che queste strutture hanno al proprio interno ristoranti e centri benessere. Invece, le agenzie di viaggio e turismo e i musei sono stati selezionati (casualmente) tenendo in considerazione solamente le strutture con più di cinque addetti, dal momento che al di sotto di tale soglia sarebbe stato molto complicato, se non impossibile, rilevare strutture organizzative ma soprattutto figure professionali sufficientemente definite ed inquadrabili.

Per questa rilevazione non è stato necessario selezionare più strutture (unità) dal momento che le realtà coinvolte, pur essendo molto diverse tra loro, risultano essere molto omogenee, perlomeno per quanto riguarda le figure professionali, se considerate singolarmente.

Inoltre, abbiamo deciso di procedere con una rilevazione CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*) condotta presso tutte le realtà, inserite nelle liste regionali o scaricate da internet, per le quali era disponibile o è stato possibile recuperare un recapito e-mail. Questa rilevazione ci è servita per la raccolta di informazioni di carattere generale sull'andamento e sulle prospettive occupazionali, quindi, per contestualizzare le figure professionali.

I dati raccolti con questo tipo di rilevazione non hanno una valenza campionaria poiché la partecipazione non è regolata da uno specifico disegno di campionamento, ma è a discrezione dalle singole strutture. Di conseguenza, i dati non sono rappresentativi dell'intero comparto (turismo) o di uno specifico ambito (alberghi, agenzie, musei), ma solamente delle realtà che hanno partecipato alla rilevazione. Ad ogni modo, si tratta di centinaia di strutture venete che, anche se non possono fornirci dati

² Portale che ha lo scopo di rendere facilmente accessibili al grande pubblico i cosiddetti dati aperti (open data) che sono dati, tipicamente provenienti dalle pubbliche amministrazioni, liberamente consultabili e riusabili.

³ Progetto coordinato dalla Direzione generale Turismo del MiBACT e sostenuto finanziariamente dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, nell'ambito del Sistema Modus. Il progetto Infotrav si avvale da una parte della collaborazione delle Regioni e degli Enti locali per la gestione ed il costante aggiornamento della Banca dati delle agenzie di viaggio e dall'altra della collaborazione dell'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, per l'analisi, la realizzazione e la gestione delle attività progettuali.

attendibili, ci permettono perlomeno di ipotizzare una misura e un atteggiamento rispetto all'andamento del mercato e alle prospettive occupazionali, soprattutto se inserite nel contesto che emerge dall'analisi dei dati ufficiali (ISTAT).

Per quanto riguarda, invece, le guide e gli accompagnatori turistici abbiamo deciso di procedere attraverso una serie di interviste telefoniche e, quando possibile, Faccia a Faccia presso un campione di quattro professionisti, abilitati nella provincia di Padova, selezionati casualmente dalla lista fornita dalla stessa provincia attraverso il proprio sito internet. Come per gli altri ambiti di studio, queste interviste ci sono servite per la raccolta delle informazioni necessarie ad inquadrare le attività svolte e le competenze richieste per esercitare tali professioni, ma anche per rilevare i requisiti e le modalità per ottenere l'abilitazione. Inoltre, per approfondire questo ultimo aspetto abbiamo contattato telefonicamente anche la Direzione Turismo della Regione Veneto.

3.2 Strumenti di rilevazione

Il questionario web ha permesso di raccogliere dati di tipo quantitativo utili a delineare le caratteristiche delle realtà oggetto di studio. La tecnica di rilevazione, denominata CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*), consiste nella rilevazione attraverso la compilazione di un questionario on-line a cui l'utente può avere accesso da postazione remota attraverso un link. I dati memorizzati su un server vengono successivamente scaricati nel formato scelto ed elaborati (attraverso specifici software statistici).

Il questionario web è stato articolato in più sezioni allo scopo di rilevare informazioni principalmente su:

1. **L'albergo/agenzia/museo:** si rilevano informazioni generali sull'attività svolta e sulle caratteristiche della struttura.
2. **Il personale:** si rilevano informazioni sugli addetti, sui consulenti esterni e sugli stagisti o tirocinanti universitari eventualmente presenti nella struttura.
3. **Obiettivi, previsioni e variazioni di personale:** si rilevano informazioni sull'andamento della struttura e sulle variazioni di personale nell'ultimo anno, le previsioni di variazione del personale nei prossimi due anni e quali saranno le figure professionali che nei prossimi anni avranno le migliori prospettive occupazionali.
4. **Clienti e investimenti:** si rilevano informazioni sulla clientela e sugli obiettivi sui quali la struttura sta investendo.

Il questionario per la rilevazione Faccia a Faccia è stato creato con l'intento di effettuare delle interviste in profondità (della durata di circa due ore) con il titolare o con un responsabile purché avesse, come requisito fondamentale, la conoscenza delle figure professionali impiegate nella struttura e delle relative mansioni e competenze.

Attraverso questo strumento si è cercato di ottenere informazioni utili a delineare le caratteristiche delle realtà oggetto di studio, ma, soprattutto, informazioni di carattere qualitativo sulle figure professionali impiegate (con particolare riguardo per le figure che richiedono preferibilmente una formazione di tipo universitario) e, quindi, sulle attività svolte, la formazione e le relative competenze.

Il questionario utilizzato per questo tipo di rilevazione ha essenzialmente mantenuto la medesima strutturazione e parte delle domande utilizzate nel questionario web con l'aggiunta di un modulo con il quale inquadrare ciascuna figura professionale (da tecnico in su) impiegata nella struttura, rilevandone le mansioni, le competenze (tecnico-specialistiche e trasversali), oltreché le doti di personalità e il titolo di studio posseduto/ricercato.

Il questionario per le interviste telefoniche è stato creato appositamente per rilevare le attività svolte, le competenze richieste (tecnico-specialistiche e trasversali) e le doti di personalità necessarie per lavorare come Guida e Accompagnatore Turistico, oltreché per rilevare i requisiti e le modalità per ottenere l'abilitazione alla professione. Il questionario utilizzato per questo tipo di rilevazione ha essenzialmente mantenuto la medesima impostazione del modulo impiegato per l'inquadramento delle figure professionali rilevate attraverso le interviste Faccia a Faccia.

4. Gli alberghi

Le strutture ricettive alberghiere sono definite per legge (L.R. 14 giugno 2013 n. 11) come quelle strutture ricettive aperte al pubblico, a gestione unitaria, situate in uno o più edifici, dotate di almeno sette locali per il pernottamento dei turisti, di un locale comune per la prima colazione e di un locale comune destinato al servizio di portineria. In particolare, sono alberghi (o hotel) le strutture ricettive alberghiere con capacità ricettiva totale o prevalente in camere, suite e junior suite e con eventuale capacità ricettiva residuale in unità abitative. I locali per il pernottamento dei turisti possono, quindi, essere:

- camera: il locale per il pernottamento nella struttura ricettiva alberghiera e complementare, composto da un vano allestito con uno o più posti letto per i turisti, dotato di un bagno privato o comune;
- junior suite: il locale per il pernottamento nella struttura ricettiva alberghiera, composto da un unico vano avente una parte allestita a posti letto e una parte allestita a salotto, nonché da almeno un bagno privato;
- suite: il locale per il pernottamento nella struttura ricettiva alberghiera, composto da almeno una camera, da un salotto e da almeno un bagno privato;
- unità abitativa: il locale per il pernottamento nella struttura ricettiva alberghiera, complementare e all'aperto, dotato di un servizio autonomo di cucina e di almeno un bagno privato e inoltre composto da almeno una camera e almeno un vano destinato a soggiorno, oppure da almeno una camera destinata in parte anche ad uso di soggiorno e che abbia determinati requisiti dimensionali.

Gli alberghi vengono classificati in base ai requisiti posseduti e vengono contrassegnati con un numero di stelle da 1 a 5. L'attribuzione del numero di stelle è effettuata sulla base dei requisiti minimi qualitativi che sono misurati in base alle strutture e ai servizi forniti. Elementi come le dimensioni della camera, servizi aggiuntivi, vista, facilità di accesso, ristorazione, intrattenimento, SPA, centri fitness e location sono considerati nella classificazione degli alberghi. Le caratteristiche minime previste per l'assegnazione delle stelle sono le seguenti:

- **1 stella:** camere doppie di almeno 14 mq, servizio di ricevimento 12 ore su 24, cambio della biancheria una volta alla settimana.
- **2 stelle:** in aggiunta ai servizi offerti dagli alberghi ad una stella, essi sono dotati di un ascensore e il cambio della biancheria è previsto due volte alla settimana.
- **3 stelle:** offrono in più il servizio bar, conoscenza di una lingua straniera del personale della reception, reception aperta almeno 16 ore, servizio internet, bagno privato in ogni camera, pulizia della camera giornaliera.

- **4 stelle:** tra i servizi offrono la pulizia delle camere una volta al giorno più un riassetto pomeridiano, cambio giornaliero della biancheria, riscaldamento e climatizzatore nelle aree comuni, servizio trasporto bagagli, conoscenza del personale di almeno due lingue straniere, servizio di ristorazione, presenza di sala meeting all'interno dell'hotel, parcheggio per auto previsto per almeno la metà delle camere presenti nell'albergo, servizio di lavaggio e stiratura dei vestiti, bagno privato di almeno 4 mq.
- **5 stelle:** in aggiunta ai requisiti elencati degli alberghi a 4 stelle, un albergo a 5 stelle è in grado di offrire il servizio di ricevimento 24 ore su 24, conoscenza di almeno tre lingue straniere da parte del personale, servizio di trasporto bagagli 24 ore su 24, camere singole di almeno 9 mq e le doppie di almeno 16 mq, bagno privato dotato di accappatoio, asciugacapelli, asciugamani, ecc., ogni camera deve avere tv satellitare, cassetta di sicurezza, una poltrona e frigo bar, inoltre, è previsto il parcheggio per almeno l'80% delle camere, presenza di camere suite, servizio di ristorazione in sale dedicate, servizio di noleggio di limousine, centro benessere.

Esistono poi i 5 stelle lusso, una classificazione che spetta alle strutture alberghiere che rispettano standard internazionali (fatti di servizi esclusivi) e due classificazioni intermedie: 3 stelle superior e 4 stelle superior.

Per chi volesse approfondire i requisiti minimi obbligatori, sia di dotazioni che di servizi, per la classificazione degli alberghi nei livelli: 1 stella, 2 stelle, 3 stelle, 3 stelle superior, 4 stelle, 4 stelle superior, 5 stelle e 5 stelle lusso si invita a consultare il DPCM 21/10/2008 e l'allegato B alla DGR n. 807 del 27 maggio 2014.

4.1 Strutture e capacità ricettiva

In questo paragrafo analizzeremo alcuni dati attinenti agli alberghi e ai relativi posti letto a partire dalle informazioni contenute nella banca dati "I.Stat" dell'Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT). In particolare, oltre ad un rapido sguardo alle strutture ricettive nel loro complesso, esamineremo, sia a livello nazionale che regionale (Veneto), la distribuzione degli alberghi e dei relativi posti letto in base alla categoria di appartenenza (numero di stelle) e il loro andamento nel tempo (dal 2002 al 2018).

In Italia nel 2018 ci sono 215.993 esercizi ricettivi per un totale di 5.107.046 posti letto (capacità ricettiva) e, quindi, una dimensione media di circa 24 per struttura. Le strutture alberghiere rappresentano il 15,2% del totale degli esercizi ricettivi e ben il 44,3% della capacità ricettiva nazionale; a loro volta gli alberghi rappresentano il 91,2% delle strutture ricettive alberghiere e il 90,8% della relativa capacità ricettiva.

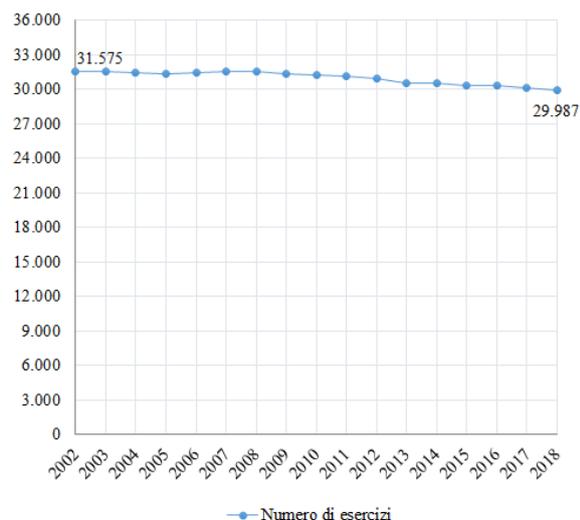
Gli alberghi in Italia sono, dunque, 29.987 per un totale di 2.052.678 posti letto (capacità ricettiva) e, quindi, una dimensione media di circa 68 per struttura. I tre stelle sono di gran lunga i più numerosi; rappresentano, infatti, poco più della metà di tutti gli alberghi italiani (il 50,8%), seguiti dai quattro stelle e dai due stelle, rispettivamente con il 19,8% e il 18,7%, quindi da quelli ad una stella con il 9,0% e, infine, dai cinque stelle e cinque stelle lusso con l'1,7%. I tre stelle sono anche quelli con la maggiore capacità ricettiva; rappresentano, infatti, il 45,3% dei posti letto complessivamente forniti degli alberghi, seguiti dai quattro stelle con il 39,0%, quindi dai due stelle con l'8,6% e, infine, dai cinque stelle/cinque stelle lusso e da quelli ad una stella, rispettivamente con il 3,9% e il 3,1%.

I più grandi (per numero di posti letto) risultano essere, invece, i cinque stelle e cinque stelle lusso che, infatti, hanno una dimensione media di 155 posti letto, seguiti dai quattro stelle con 135, dai tre stelle con 61, quindi dai due stelle con 32 e, infine, dagli alberghi ad una stella con una media di 24 posti letto.

In diciassette anni, quindi dal 2002 al 2018, si osserva una contenuta diminuzione del numero di alberghi (-5,0%) e nello stesso tempo una discreta crescita della capacità ricettiva (+14,8%), con il conseguente aumento della dimensione media che, infatti, è passata da 57 posti letto nel 2002 ai 68 del 2018 (grafico 5 e grafico 6).

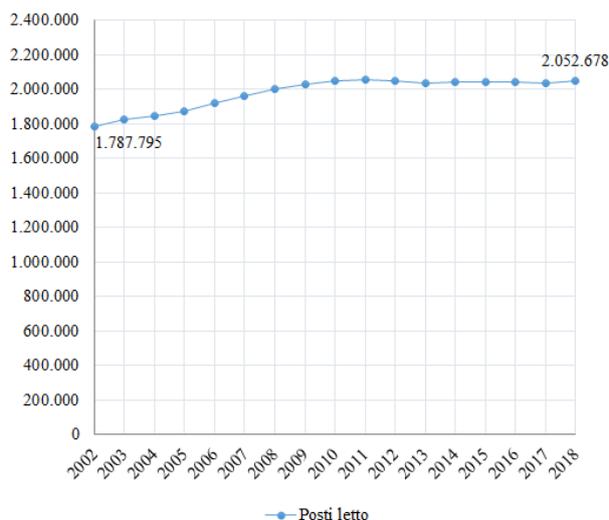
In particolare, la diminuzione del numero di alberghi è frutto di uno stallo iniziale e di un successivo calo, mentre l'aumento della capacità ricettiva è frutto di una crescita iniziale e di una successiva stabilizzazione.

Grafico 5. Numero di alberghi in Italia per anno (2002-2018).



Fonte: elaborazioni su dati ISTAT.

Grafico 6. Numero di posti letto degli alberghi in Italia per anno (2002-2018).

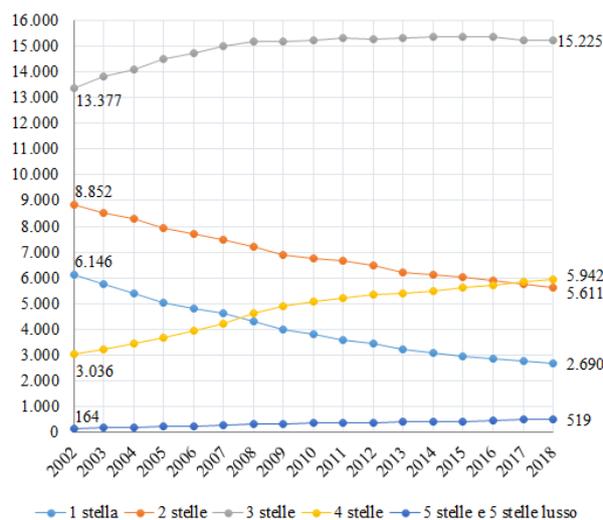


Fonte: elaborazioni su dati ISTAT.

Tuttavia, gli alberghi si comportano in maniera molto diversa in base alla categoria di appartenenza. Infatti, se da un lato quelli ad una stella si sono più che dimezzati sia per numero che per capacità ricettiva (rispettivamente -56,2% e -55,7%) e quelli a due stelle sono diminuiti di oltre un terzo per entrambi gli aspetti (rispettivamente -36,6% e -41,7%), dall'altro i cinque stelle e cinque stelle lusso sono più che triplicati per numero (+216,5%) e duplicati/triplicati per capacità ricettiva (+158,0%), i quattro stelle sono quasi raddoppiati per entrambi gli aspetti (rispettivamente +95,7% e +90,6%), mentre i tre stelle sono aumentati, sempre per entrambi gli aspetti, ma in maniera più contenuta (rispettivamente +13,8% e +4,7%) (grafico 7 e grafico 8).

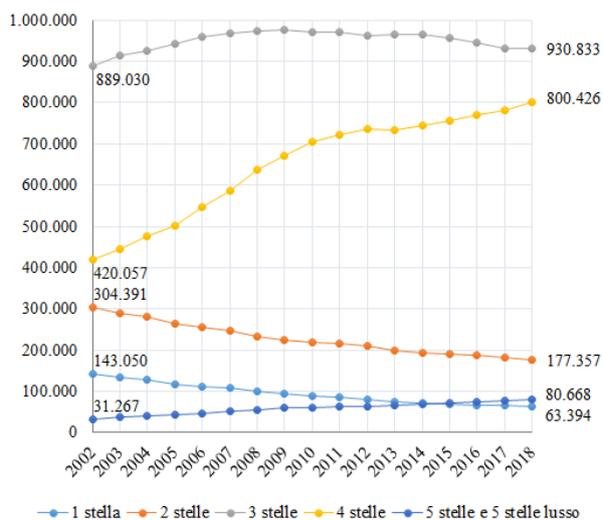
Per tutte le categorie, tali variazioni risultano avere un andamento più o meno costante nel tempo ad eccezione dei tre stelle che prima aumentano, poi si stabilizzano e, infine, calano soprattutto per quanto riguarda la capacità ricettiva.

Grafico 7. Numero di alberghi in Italia per categoria e per anno (2002-2018).



Fonte: elaborazioni su dati ISTAT.

Grafico 8. Numero di posti letto degli alberghi italiani per categoria e anno (2002-2018).



Fonte: elaborazioni su dati ISTAT.

L'effetto più evidente di tali variazioni è stato che gli alberghi quattro stelle, che nel 2002 erano i meno numerosi assieme ai cinque stelle e cinque stelle lusso, hanno superato per numero prima quelli ad una stella (nel 2008), poi anche quelli a due stelle (nel 2017) e nel contempo hanno rafforzato la loro capacità ricettiva che nel 2002 era già superiore sia a quella degli alberghi ad una stella che a quelli a due stelle. I cinque stelle e cinque stelle lusso, invece, hanno superato in capacità ricettiva quelli ad una stella (nel 2015). Inoltre, mentre quasi tutti hanno mantenuto più o meno invariata la loro dimensione media, se non per variazioni di poche unità, quelli a cinque stelle e cinque stelle lusso, essendo aumentati nettamente di più in numero che in capacità ricettiva, sono passati da una dimensione media di 191 posti letto nel 2002 ai 155 del 2018.

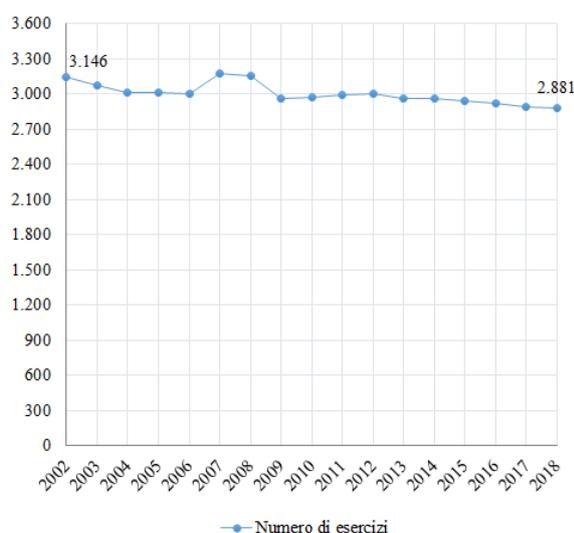
In sostanza gli alberghi italiani stanno gradualmente diminuendo di numero e aumentando come capacità ricettiva, quindi come dimensioni, ma soprattutto stanno aumentando come qualità del servizio offerto.

In Veneto nel 2018 ci sono, invece, 72.363 esercizi ricettivi per un totale di 786.183 posti letto (capacità ricettiva) e, quindi, una dimensione media di circa 11 per struttura. Le strutture alberghiere rappresentano solamente il 4,1% del totale degli esercizi ricettivi regionali, ma ben il 27,5% della capacità ricettiva; a loro volta gli alberghi rappresentano il 96,8% delle strutture ricettive alberghiere regionali e il 96,4% della relativa capacità ricettiva.

Gli alberghi in Veneto sono, dunque, 2.881 per un totale di 208.607 posti letto (capacità ricettiva) e, quindi, una dimensione media di circa 72 per albergo. Anche a livello regionale i tre stelle sono di gran lunga i più numerosi; rappresentano, infatti, poco meno della metà di tutti gli alberghi veneti (il 49,5%), seguiti dai quattro stelle e dai due stelle, rispettivamente con il 19,4% e il 18,6%, quindi da quelli ad una stella con il 10,8% e, infine, dai cinque stelle e cinque stelle lusso con l'1,7%. I tre stelle sono anche quelli con la maggiore capacità ricettiva; rappresentano, infatti, il 44,7% dei posti letto complessivamente forniti degli alberghi veneti, seguiti dai quattro stelle con il 37,8%, quindi dai due stelle con il 9,1%, e, infine, dai cinque stelle/cinque stelle lusso e da quelli ad una stella, rispettivamente con il 4,7% e il 3,7%.

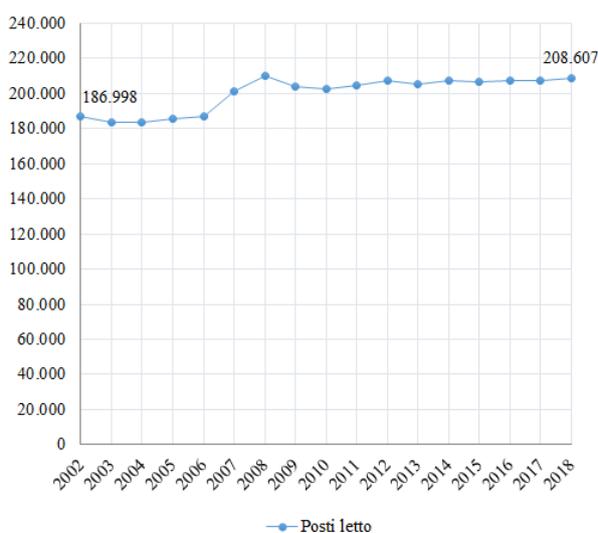
Anche in questo caso i più grandi (per numero di posti letto) risultano essere i cinque stelle e cinque stelle lusso che, infatti, hanno una dimensione media di ben 200 posti letto, seguiti dai quattro stelle con 141, dai tre stelle con 65, quindi dai due stelle con 36 e, infine, dagli alberghi ad una stella con una media di 25 posti letto.

Grafico 9. Numero di alberghi veneti per anno.



Fonte: elaborazioni su dati ISTAT.

Grafico 10. Numero di posti letto degli alberghi veneti per anno.



Fonte: elaborazioni su dati ISTAT.

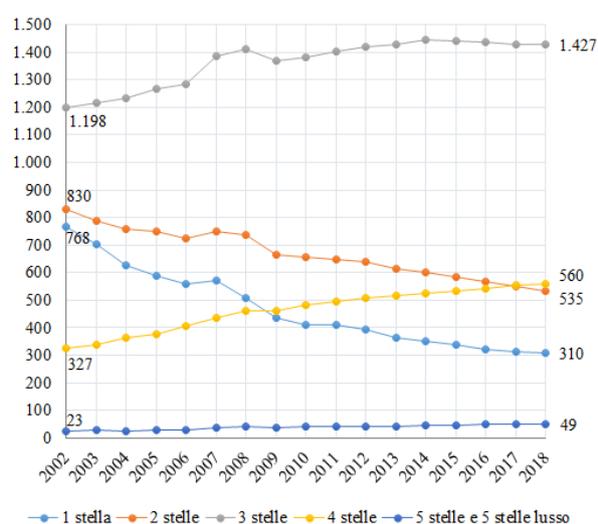
In Veneto, come in Italia, dal 2002 al 2018 si osserva una diminuzione del numero di alberghi (-8,4%) e allo stesso tempo una crescita della capacità ricettiva (+11,6%), con il conseguente aumento della dimensione media che, infatti, è passata da 59 posti letto nel 2002 ai 72 del 2018 (grafico 9 e grafico 10).

In particolare, come osservato a livello nazionale anche se con un andamento un po' più altalenante, la diminuzione del numero di alberghi è frutto di un'iniziale oscillazione e di un definitivo calo, mentre l'aumento della capacità ricettiva è frutto di una crescita iniziale e di una successiva stabilizzazione.

Anche in questo caso gli alberghi si comportano in maniera molto diversa in base alla categoria di appartenenza. Infatti, se da un lato quelli ad una stella si sono più che dimezzati sia per numero che per capacità ricettiva (rispettivamente -59,6% e -60,7%) e quelli a due stelle sono diminuiti di oltre un terzo per entrambi gli aspetti (rispettivamente -35,5% e -41,8%), dall'altro i cinque stelle e cinque stelle lusso sono più che raddoppiati sia per numero che per capacità ricettiva (rispettivamente +113,0% e +106,9%), i quattro stelle sono aumentati di oltre due terzi per entrambi gli aspetti (rispettivamente +71,3% e +78,9%), mentre i tre stelle sono aumentati, sempre per entrambi gli aspetti, ma in maniera più contenuta (rispettivamente +19,1% e +8,4%) (grafico 11 e grafico 12).

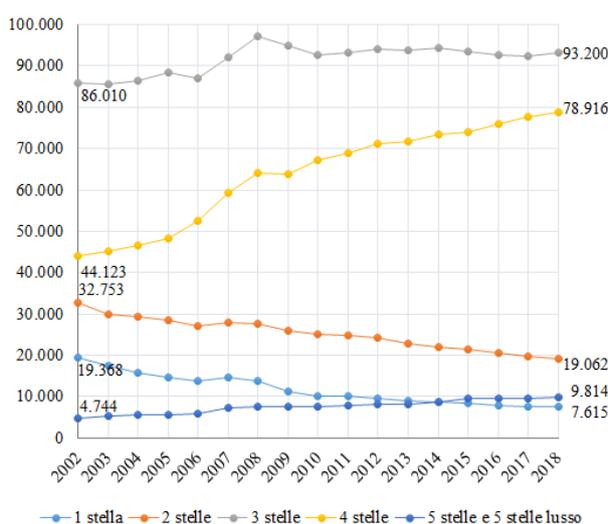
Per tutte le categorie tali variazioni risultano avere un andamento più o meno costante nel tempo, pur con qualche oscillazione in più rispetto a quanto osservato a livello nazionale, ad eccezione dei tre stelle che, in linea di massima, prima aumentano e poi si stabilizzano.

Grafico 11. Numero di alberghi veneti per categoria e per anno.



Fonte: elaborazioni su dati ISTAT.

Grafico 12. Numero di posti letto degli alberghi italiani per categoria e anno.



Fonte: elaborazioni su dati ISTAT.

Come osservato a livello nazionale, anche in Veneto l'effetto più evidente di tali variazioni è stato che gli alberghi quattro stelle, che nel 2002 erano i meno numerosi assieme ai cinque stelle e cinque stelle

lusso, hanno superato per numero prima quelli ad una stella (nel 2009), poi anche quelli a due stelle (nel 2017) e nel contempo hanno rafforzato la loro capacità ricettiva che nel 2002 era già superiore sia a quella degli alberghi ad una stella che a quelli a due stelle. I cinque stelle e cinque stelle lusso, invece, hanno superato in capacità ricettiva quelli ad una stella (nel 2014). A differenza di quanto osservato a livello nazionale non si rilevano, invece, variazioni particolarmente significative per quanto riguarda le dimensioni medie che, infatti, sono rimaste più o meno invariate, se non per variazioni di poche unità, anche per quanto riguarda gli alberghi cinque stelle e cinque stelle lusso.

In sostanza anche gli alberghi veneti stanno gradualmente diminuendo di numero e aumentando come capacità ricettiva, quindi come dimensioni, ma soprattutto stanno aumentando come qualità del servizio offerto. Tuttavia, anche se nel complesso i dati regionali sono assolutamente in linea con quelli nazionali, il Veneto sembra evidenziare una crescita più consistente dal momento che gli alberghi cinque stelle e cinque stelle lusso, che rappresentano la massima espressione della qualità alberghiera, sono aumentati mantenendo invariata la loro dimensione media, mentre a livello nazionale la hanno ridotta significativamente.

Al di là delle variazioni appena osservate, nel 2018 il Veneto rappresenta il 9,6% degli alberghi italiani e il 10,2% della relativa capacità ricettiva collocandosi, per entrambi gli aspetti, al terzo posto in Italia dopo il Trentino Alto Adige e l'Emilia-Romagna che, invece, rappresentano rispettivamente il 15,3% e il 13,3% degli alberghi e il 10,5% e il 13,3% della capacità ricettiva (tabella 4).

In particolare, il Veneto conferma la terza posizione dopo il Trentino Alto Adige e l'Emilia Romagna per numero e capacità ricettiva degli alberghi da una a tre stelle, mentre per quanto riguarda quelli a quattro stelle si posiziona sempre al terzo posto, ma in questo caso dopo il Trentino Alto Adige e la Lombardia per numero di strutture e dopo la Lombardia e il Lazio per capacità ricettiva. Infine considerando i cinque stelle e cinque stelle lusso si piazza al quarto posto per numero di strutture, nell'ordine dopo Toscana, Campania e Lazio, ma al secondo, dopo il Lazio, per capacità ricettiva.

Come era naturale aspettarsi Venezia è la provincia veneta con il maggior numero di alberghi e con la maggiore capacità ricettiva, infatti, rappresenta il 39,8% degli alberghi e il 45,3% dei posti letto regionali, seguita dalla provincia di Verona che, invece, rappresenta il 22,2% degli alberghi e il 21,3% dei posti letto (tabella 5).

In particolare, Venezia e Verona confermano le posizioni e, in linea di massima, le percentuali per quanto riguarda quelli ad una, tre e quattro stelle, mentre si scambiano le posizioni nel caso dei due stelle. Infine, per quanto riguarda i cinque stelle e cinque stelle lusso cresce la percentuale delle strutture e della relativa capacità ricettiva di quelli che si trovano nella provincia di Venezia, mentre al secondo posto sale la provincia di Padova.

Tabella 4. Distribuzione percentuale degli alberghi e dei posti letto per regione e per categoria; anno 2018.

Regione	Alberghi											
	1 stella		2 stelle		3 stelle		4 stelle		5 stelle e lusso		Totale	
	numero esercizi	posti letto	numero esercizi	posti letto	numero esercizi	posti letto						
Piemonte	6,1	5,6	4,2	3,5	4,7	4,0	3,7	3,3	3,1	2,0	4,5	3,7
Valle d'Aosta	1,1	0,8	1,7	1,6	1,3	1,1	0,9	0,6	1,5	1,4	1,3	1,0
Liguria	5,8	5,1	6,9	5,6	3,4	2,9	2,0	1,7	3,1	2,5	4,0	2,7
Lombardia	11,5	10,3	8,1	6,4	7,9	6,8	10,2	10,9	9,1	11,1	8,7	8,6
Trentino-A. A.	14,2	14,1	19,1	16,7	15,9	13,0	11,5	6,6	6,7	4,7	15,3	10,5
Veneto	11,5	12,0	9,5	10,7	9,4	10,0	9,4	9,9	9,4	12,2	9,6	10,2
Friuli-V. G.	3,6	3,4	2,1	1,9	2,4	2,3	1,7	1,5	0,6	0,5	2,3	1,9
Emilia-Romagna	11,8	14,6	14,6	18,5	15,9	18,5	7,2	6,9	3,1	3,0	13,3	13,3
Toscana	8,4	8,1	8,3	8,2	8,6	8,3	8,2	7,7	13,1	11,5	8,5	8,2
Umbria	1,4	1,0	2,2	2,1	1,6	1,6	1,3	1,0	1,0	0,5	1,6	1,4
Marche	2,3	2,9	2,6	3,6	3,0	3,5	1,9	1,6	0,6	0,2	2,6	2,6
Lazio	8,2	7,8	7,8	8,2	6,2	6,4	8,5	10,2	10,0	12,6	7,2	8,3
Abruzzo	3,3	3,2	1,9	2,0	2,8	3,1	1,7	1,4	1,0	0,8	2,4	2,2
Molise	0,3	0,2	0,4	0,3	0,3	0,2	0,4	0,3	0,2	0,0	0,3	0,2
Campania	3,1	3,2	3,0	3,3	5,0	4,3	8,8	7,7	11,8	8,7	5,3	5,7
Puglia	1,4	1,4	1,6	1,3	2,8	3,5	6,2	6,6	7,1	5,8	3,2	4,5
Basilicata	0,5	0,4	0,5	0,5	0,7	0,7	0,9	1,1	1,5	0,6	0,7	0,8
Calabria	1,4	2,3	1,6	1,9	2,2	3,1	4,1	6,0	3,1	1,6	2,4	4,0
Sicilia	3,0	2,7	2,4	2,5	3,3	3,7	6,6	7,8	7,9	10,5	3,9	5,4
Sardegna	1,2	0,9	1,5	1,2	2,7	2,9	4,7	7,2	6,2	9,7	2,8	4,7
Italia	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT.

Tabella 5. Distribuzione percentuale degli alberghi e dei posti letto in Veneto per provincia e per categoria; anno 2018.

Provincia	Alberghi											
	1 stella		2 stelle		3 stelle		4 stelle		5 stelle e lusso		Totale	
	numero esercizi	posti letto	numero esercizi	posti letto	numero esercizi	posti letto						
Verona	22,3	20,4	33,1	35,2	20,1	20,7	18,2	20,6	12,2	6,5	22,2	21,3
Vicenza	16,5	14,6	13,3	11,1	7,1	5,5	7,3	6,1	0,0	0,0	9,2	6,3
Belluno	15,8	13,0	14,6	12,4	14,2	10,0	6,4	5,1	8,2	8,2	12,8	8,4
Treviso	2,9	1,9	5,8	4,1	4,9	3,3	8,2	6,4	10,2	2,8	5,6	4,5
Venezia	33,9	42,2	27,1	31,5	43,4	48,5	45,2	43,4	49,0	60,2	39,8	45,3
Padova	5,8	6,0	5,2	5,3	7,7	10,1	13,4	17,7	20,4	22,4	8,4	13,0
Rovigo	2,9	1,9	0,9	0,5	2,5	1,9	1,3	0,7	0,0	0,0	2,0	1,3
Veneto	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT.

Per quanto riguarda, invece, il numero di addetti, nel 2016 se ne stimano più di 200.000 in Italia e più di 24.000 in Veneto per una dimensione media rispettivamente di circa 8 e 10 per albergo. Non approfondiremo ulteriormente questo aspetto perché i dati disponibili sono poco dettagliati, infatti non si fanno distinzioni per categoria (numero di stelle), e meno aggiornati, ma soprattutto perché sono correlati al numero di posti letto e alla categoria. In linea di massima, al crescere della capacità ricettiva e della categoria dell'albergo cresce anche il numero degli addetti impiegati.

Prima di passare al paragrafo successivo è importante evidenziare che il Veneto è di gran lunga la prima regione italiana sia per numero di strutture ricettive (complessive) che per capacità ricettiva, rappresenta infatti ben il 33,5% di tutte le strutture e il 15,4% della capacità ricettiva italiana. Se da un lato il primato non stupisce dal momento che si tratta della regione con il maggior numero di arrivi, come visto nel capitolo 2, sicuramente colpisce il divario con le altre regioni, non tanto per quanto riguarda la capacità ricettiva quanto per il numero di strutture. Infatti, la seconda regione per numero di strutture è il Lazio che ne accoglie il 10,3%, mentre la seconda regione per capacità ricettiva è la Toscana che ne rappresenta l'11,0%. Tale divario è dovuto al fatto che in Veneto, tra le strutture extra-alberghiere, risultano classificati 65.217 "alloggi in affitto gestiti in forma imprenditoriale" che rappresentano il 59,3% di quelli presenti in Italia e ben il 90,1% delle strutture ricettive venete. Si tratta di "strutture collettive gestite da un'amministrazione unica commerciale e date in fitto per uso turistico" (camere, case e appartamenti per vacanze, esercizi di affittacamere, attività ricettive in esercizi di ristorazione, unità abitative ammobiliate per uso turistico e residence) che mediamente hanno 4/5 posti letto (si tratta quindi di realtà di dimensioni molto contenute) e che per questo impattano meno sulla capacità ricettiva.

4.2 Lo stato attuale

Di seguito presenteremo i risultati dell'indagine web (CAWI) condotta presso tutti gli alberghi veneti, inseriti nella lista scaricabile dal portale italiano degli open data (DatiOpen.it), per i quali era disponibile o è stato possibile recuperare un recapito e-mail. In particolare riporteremo alcuni dati relativi alle caratteristiche del personale e all'andamento delle strutture ricettive (alberghi), soprattutto per quanto riguarda le variazioni dell'organico.

Dei 2.573 alberghi coinvolti nella rilevazione, 195 (pari al 7,6%) hanno compilato correttamente tutto o buona parte del questionario web. A tal proposito è importante sottolineare che un tasso di risposta del 7,6%, pur non rappresentando un gran risultato, è comunque in linea con i risultati attesi per questo tipo di rilevazioni che, generalmente, si attestano su percentuali che difficilmente superano il 10/15%.

I dati che riporteremo di seguito verranno presentati incrociandoli rispetto alla categoria degli alberghi (stelle), distinguendo tra quelli da due stelle in giù (una stella e due stelle), quelli a tre stelle (tre stelle e tre stelle superior) e, infine, quelli da quattro stelle in su (quattro stelle, quattro stelle superior, cinque stelle e cinque stelle lusso).

Prima di procedere riteniamo opportuno ricordare che i dati raccolti con questo tipo di rilevazione (CAWI) non hanno una valenza campionaria. Ad ogni modo, si tratta di 195 alberghi veneti che, anche se non possono fornirci dati attendibili, ci permettono perlomeno di ipotizzare una misura e un atteggiamento rispetto all'andamento del mercato e alle prospettive occupazionali, soprattutto se inseriti nel contesto emerso nel paragrafo precedente.

4.2.1 Il personale

L'organico degli alberghi che hanno partecipato alla rilevazione, indipendentemente dalla categoria, è costituito per il 39,7% da addetti non stagionali (personale assunto a tempo indeterminato) e per il 60,3% da addetti stagionali (personale assunto a tempo determinato). La dimensione media risulta essere, invece, di 7/8 addetti (circa 6 non stagionali e circa 9 stagionali) che aumenta a 16/17 nel caso di quelli da quattro stelle in su (circa 12 non stagionali e circa 22 stagionali), mentre scende a 5/6 nei tre stelle (circa 5 non stagionali e circa 7 stagionali) e a 3/4 in quelli da due stelle in giù (circa 2 non stagionali e circa 4 stagionali).

Complessivamente i laureati rappresentano il 9,8% degli addetti (non stagionali e stagionali), percentuale che sale al 14,9% nel caso degli addetti non stagionali, mentre scende al 6,4% tra gli stagionali (tabella 6). Tali percentuali aumentano al crescere della categoria dell'albergo, infatti in quelli da quattro stelle in su la percentuale di laureati sale al 12,0% di tutti gli addetti, al 17,4% dei non stagionali e all'8,6% degli stagionali. I laureati, quindi, operano principalmente come lavoratori non stagionali presso strutture di alta categoria.

Tabella 6. Percentuale di laureati impiegati presso gli alberghi che hanno partecipato alla rilevazione web per tipologia di inquadramento (non stagionali, stagionali) e per categoria dell'albergo (numero di stelle).

<i>Inquadramento</i>	<i>1/2 stelle</i>	<i>3 stelle</i>	<i>4/5 stelle</i>	<i>Totale</i>
Stagionali e non stagionali	7,5	7,8	12,0	9,8
Non stagionali	12,0	13,0	17,4	14,9
Stagionali	4,4	4,2	8,6	6,4

Le donne, invece, rappresentano complessivamente il 51,6% degli addetti, indipendentemente che si parli di addetti stagionali o non stagionali (tabella 7). Tuttavia, anche in questo caso, la loro percentuale varia in base alla categoria dell'albergo, ma in verso opposto rispetto a quanto osservato per i laureati; dunque, aumenta al diminuire della categoria.

Tabella 7. Percentuale di donne impiegate presso gli alberghi che hanno partecipato alla rilevazione web per tipologia di inquadramento (non stagionali, stagionali) e per categoria dell'albergo (numero di stelle).

<i>Inquadramento</i>	<i>1/2 stelle</i>	<i>3 stelle</i>	<i>4/5 stelle</i>	<i>Totale</i>
Stagionali e non stagionali	65,2	56,2	45,0	51,6
Non stagionali	56,5	57,1	45,1	51,5
Stagionali	71,1	55,6	44,9	51,7

Più di un albergo su cinque (il 22,4%) ha indicato, inoltre, di collaborare con liberi professionisti nello svolgimento delle attività proprie della struttura ricettiva (quindi escludendo commercialisti, consulenti del lavoro, ecc.), per una media di 6/7 per albergo; in particolare, si tratta soprattutto di quelli da quattro stelle in su, ben il 45,0% rispetto al 17,9% di quelli da due stelle in giù e al 15,9% dei tre stelle (tabella 8). Nella maggior parte dei casi i liberi professionisti sono medici (di base, visitatori, termalisti, ecc.), guide turistiche e personale specializzato nella pulizia e nella manutenzione di impianti e strutture (spesso fornito da società esterne), ma anche specialisti nell'ambito IT.

Tabella 8. Distribuzione percentuale degli alberghi che hanno partecipato alla rilevazione web per situazione attuale rispetto alla consulenza di liberi professionisti e per categoria (numero di stelle).

<i>Alberghi</i>	<i>1/2 stelle</i>	<i>3 stelle</i>	<i>4/5 stelle</i>	<i>Totale</i>
Che collaborano con liberi professionisti	17,9	15,9	45,0	22,4
Che non collaborano con liberi professionisti	82,1	84,1	55,0	77,6
<i>Totale</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>
<i>Numero rispondenti</i>	<i>39</i>	<i>113</i>	<i>40</i>	<i>192</i>

Tabella 9. Distribuzione percentuale degli alberghi che hanno partecipato alla rilevazione web per situazione attuale rispetto alla presenza di stagisti/tirocinanti universitari e per categoria (numero di stelle).

<i>Alberghi</i>	<i>1/2 stelle</i>	<i>3 stelle</i>	<i>4/5 stelle</i>	<i>Totale</i>
Che attualmente hanno tirocinanti universitari	2,6	5,6	34,1	11,2
Che attualmente non hanno tirocinanti universitari	97,4	94,4	65,9	88,8
<i>Totale</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>
<i>Numero rispondenti</i>	<i>39</i>	<i>108</i>	<i>41</i>	<i>188</i>

Infine, si osserva che più di un albergo su dieci (l'11,2%), al momento della compilazione del questionario, ospitava stagisti/tirocinanti universitari provenienti soprattutto da corsi di studio in ambito turistico, linguistico ed economico; anche in questo caso, si tratta soprattutto degli alberghi da quattro stelle in su, ben il 34,1% rispetto ad appena il 5,6% dei tre stelle e al 2,6% di quelli da due stelle in giù (tabella 9).

4.2.2 Andamento, prospettive e variazioni del personale

Dai dati che presenteremo di seguito emerge un quadro nel complesso abbastanza positivo, anche se tra gli alberghi si osservano differenze significative in base alla categoria di appartenenza. Se da un lato, infatti, quelli da quattro stelle in su evidenziano una propensione alla crescita, non solo dal punto di vista del raggiungimento degli obiettivi prefissati e più in generale dell'andamento economico, ma anche per quanto riguarda le ricadute occupazionali e la ricerca di laureati, dall'altro quelli con meno di quattro stelle mostrano qualche difficoltà in più. Il quadro che emerge sembra essere in linea con i dati illustrati nel paragrafo precedente (4.1), infatti si inserisce in un contesto regionale e, più in generale, nazionale nel quale gli alberghi stanno gradualmente diminuendo di numero, ma aumentando come qualità del servizio offerto.

Nel corso dell'ultima stagione il 54,7% degli alberghi che hanno partecipato alla rilevazione è riuscito a raggiungere gli obiettivi che si era prefissato, il 17,1% è riuscito a fare meglio di quanto prevedesse, mentre il restante 28,2% ne ha mancati alcuni (tabella 10). In particolare, sono soprattutto quelli ad una e due stelle ad avere mancato alcuni obiettivi, il 36,1%, mentre sono soprattutto quelli da quattro stelle in su ad essere riusciti a fare meglio del previsto, il 30,0%.

Tabella 10. *Distribuzione percentuale degli alberghi che hanno partecipato alla rilevazione web per raggiungimento degli obiettivi prefissati nell'ultima stagione e per categoria (numero stelle).*

Raggiungimento degli obiettivi	1/2 stelle	3 stelle	4/5 stelle	Totale
Meglio del previsto	13,9	13,3	30,0	17,1
Obiettivi raggiunti, all'incirca	50,0	58,1	50,0	54,7
Mancati alcuni obiettivi	36,1	28,6	20,0	28,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Numero rispondenti</i>	<i>36</i>	<i>105</i>	<i>40</i>	<i>181</i>

In questo contesto, il 44,0% degli alberghi ha effettuato assunzioni negli ultimi dodici mesi (anche per solo turnover) e solamente il 9,3% ha, invece, ridotto il personale. In particolare, sono soprattutto quelli da quattro stelle in su ad aver effettuato nuovi inserimenti, ben il 60,0% rispetto al 42,5% dei tre stelle

e al 30,6% di quelli da due stelle in giù (tabella 11). Inoltre, il 29,1% di questi ha inserito laureati, percentuale che sale al 41,7% nel caso di degli alberghi da quattro stelle in su.

Tabella 11. *Distribuzione percentuale degli alberghi che hanno partecipato alla rilevazione web per variazione del personale negli ultimi dodici mesi e per categoria (numero di stelle).*

<i>Assunzioni negli ultimi 12 mesi</i>	<i>1/2 stelle</i>	<i>3 stelle</i>	<i>4/5 stelle</i>	<i>Totale</i>
Sì, assunzioni (anche per solo turnover)	30,6	42,5	60,0	44,0
No, nessuna variazione di organico	61,1	46,2	35,0	46,7
No, anzi l'organico è stato ridotto	8,3	11,3	5,0	9,3
<i>Totale</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>
<i>Numero rispondenti</i>	<i>36</i>	<i>106</i>	<i>40</i>	<i>182</i>

Negli ultimi dodici mesi, gli alberghi che hanno effettuato assunzioni hanno inserito in organico più di 370 nuovi addetti (per una media di circa 5 per albergo) di cui circa il 10% in possesso di un titolo di studio universitario, principalmente in ambito turistico, linguistico ed economico (per una media, calcolata sugli alberghi che hanno assunto laureati, di circa 2 per albergo).

Le assunzioni hanno riguardato soprattutto camerieri (sicuramente la figura più ricercata) e, più in generale, personale di sala, di cucina e ai piani, ma anche molti receptionist, addetti al ricevimento e, più in generale, personale per il front office.

Per quanto riguarda le prospettive future, il 46,4% degli alberghi ritiene che nei prossimi anni l'andamento economico del comparto turistico, per quanto riguarda la ricettività alberghiera, resterà stabile, il 28,5% che sarà in crescita e, infine, il 25,1% ritiene che sarà in calo (tabella 12). Anche in questo caso sono soprattutto quelli da quattro stelle in su a ritenere che il settore crescerà, ben il 42,5%, mentre sono soprattutto quelli ad una e due stelle a ritenere che calerà, il 34,3%.

Tabella 12. *Distribuzione percentuale degli alberghi che hanno partecipato alla rilevazione web per previsione dell'andamento del settore e per categoria (numero di stelle).*

<i>Andamento del settore</i>	<i>1/2 stelle</i>	<i>3 stelle</i>	<i>4/5 stelle</i>	<i>Totale</i>
In crescita	22,9	25,0	42,5	28,5
Stabile	42,9	51,9	35,0	46,4
In calo	34,3	23,1	22,5	25,1
<i>Totale</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>
<i>Numero rispondenti</i>	<i>35</i>	<i>104</i>	<i>40</i>	<i>179</i>

In questa visione futura, cala leggermente la percentuale di alberghi che prevede di effettuare assunzioni nei prossimi due anni, il 37,8%, ma cala anche la percentuale di quelli che, invece, prevedono una riduzione dell'organico, il 5,6% (tabella 13). Ancora una volta sono soprattutto quelli da quattro

stelle in su a prevedere nuovi inserimenti, ben il 57,5% rispetto al 36,1% di quelli da due stelle in giù e al 30,8% dei tre stelle.

Tabella 13. *Distribuzione percentuale degli alberghi che hanno partecipato alla rilevazione web per previsione di variazione del personale nei prossimi due anni e per categoria (numero di stelle).*

<i>Assunzioni nei prossimi 2 anni</i>	<i>1/2 stelle</i>	<i>3 stelle</i>	<i>4/5 stelle</i>	<i>Totale</i>
Sì, assunzioni (anche per solo turnover)	36,1	30,8	57,5	37,8
No, nessuna variazione di organico	58,3	62,5	40,0	56,7
No, anzi l'organico verrà ridotto	5,6	6,7	2,5	5,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Numero rispondenti</i>	<i>36</i>	<i>104</i>	<i>40</i>	<i>180</i>

Nei prossimi due anni, gli alberghi che intendono effettuare assunzioni prevedono di inserire in organico più di 260 nuovi addetti, per una media di circa 5 per albergo. Anche in questo caso le assunzioni riguarderanno soprattutto camerieri (sicuramente la figura più ricercata) e, più in generale, personale di sala, di cucina e ai piani, ma anche molti receptionist, addetti al ricevimento e, più in generale, personale da inserire nel front office.

Invece, ragionando più a lungo termine, le figure che avranno le migliori prospettive occupazionali saranno lo Chef/Cuoco, il Cameriere, il Receptionist, l'Addetto al Ricevimento e, più in generale, personale da inserire nel front office, ma anche figure strategiche come il Revenue Manager, il Food & Beverage Manager e figure specifiche dell'ambito marketing.

Le figure professionali ricercate sono tante, tuttavia, ben il 65,7% degli alberghi che hanno partecipato alla rilevazione ha evidenziato di avere difficoltà a trovarle, il 37,6% a causa dell'inadeguatezza dei candidati, il 19,7% a causa del loro ridotto numero e l'8,4% per altri motivi (tabella 14). In linea di massima non si rilevano differenze particolarmente significative in base alla categoria, tuttavia, gli alberghi da quattro stelle in su sembrano essere quelli che risentono maggiormente dell'inadeguatezza dei candidati (ben il 56,4%).

Tabella 14. *Distribuzione percentuale degli alberghi che hanno partecipato alla rilevazione web per difficoltà nel reperire personale e per categoria (numero di stelle).*

<i>Alberghi che nel reperire personale</i>	<i>1/2 stelle</i>	<i>3 stelle</i>	<i>4/5 stelle</i>	<i>Totale</i>
Hanno difficoltà per l'inadeguatezza dei candidati	34,3	31,7	56,4	37,6
Hanno difficoltà per il ridotto numero di candidati	17,1	23,1	12,8	19,7
Hanno difficoltà per altri motivi	17,1	7,7	2,6	8,4
Non hanno difficoltà	31,4	37,5	28,2	34,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Numero di rispondenti</i>	<i>35</i>	<i>104</i>	<i>39</i>	<i>178</i>

Nello specifico, le principali difficoltà riguardano la ricerca di camerieri e, più in generale, personale di sala, di cucina e ai piani, ma anche receptionist e addetti al ricevimento che, come visto in precedenza, coincidono con le figure più ricercate dagli alberghi.

Infine, per quanto riguarda gli investimenti, la maggior parte degli alberghi che hanno partecipato alla rilevazione si stanno concentrando nell'ammmodernamento degli impianti e delle attrezzature, nel rinnovo delle strutture, ma anche nella formazione/aggiornamento del personale e nel potenziamento della pubblicità e della comunicazione via web.

4.3 Struttura organizzativa e figure professionali

Di seguito presenteremo la struttura organizzativa e le principali figure professionali impiegate presso gli alberghi veneti di elevata categoria, rilevate attraverso le interviste Faccia a Faccia.

Quello che andremo a delineare non è né la struttura organizzativa comune a tutti gli alberghi né un organigramma ideale, bensì un quadro generale che, sebbene non possa cogliere tutte le sfaccettature della realtà, possa riunirle insieme in uno schema che sia il più esauriente possibile. Quindi, sebbene in molti alberghi del Veneto l'organigramma reale sia meno articolato di quello qui tracciato e gli addetti impiegati rivestano più ruoli di quelli qui descritti per le singole figure professionali, si è deciso di presentare la situazione più completa possibile.

La tipica struttura organizzativa degli alberghi cinque stelle e cinque stelle lusso con una capacità ricettiva medio/alta si articola in cinque macro aree funzionali all'interno delle quali opera per lo meno un responsabile ed uno o più addetti. In particolare si tratta della Direzione, dell'Area Amministrazione, dell'Area Commerciale e Marketing, dell'Area Camere (Room Division) e dell'Area Ristorazione (Food & Beverage) (figura 1).

La **Direzione** è dove vengono svolte tutte le attività legate all'organizzazione, al coordinamento e alla gestione strategica e finanziaria dell'albergo.

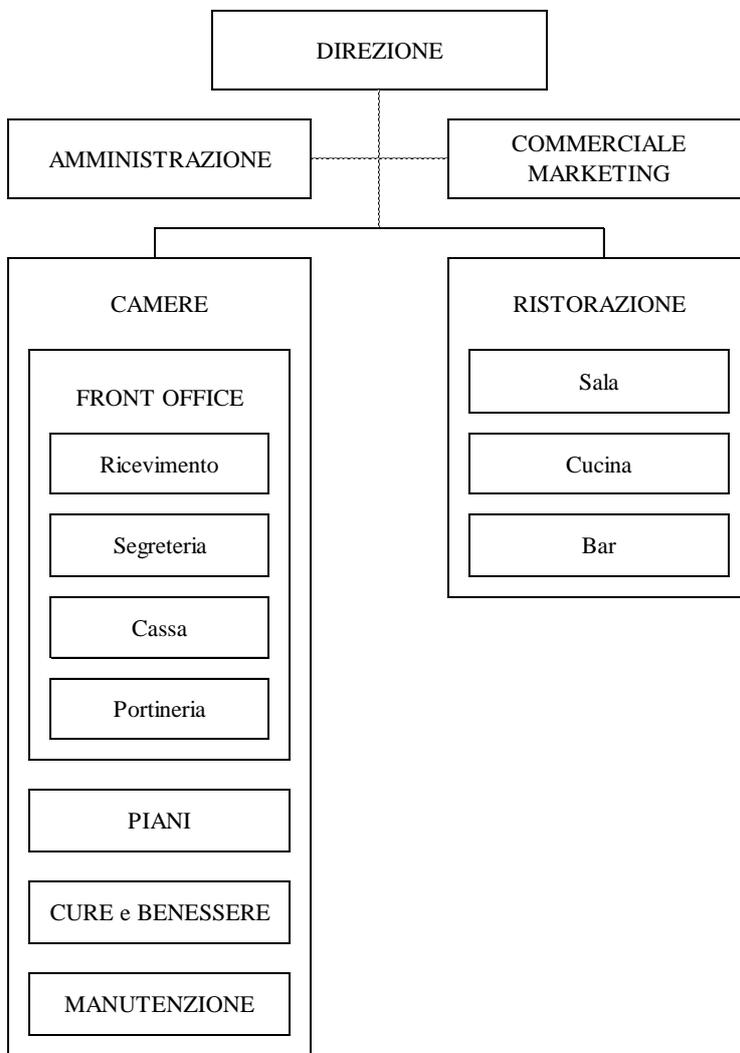
L'**Area Amministrazione** è dove vengono svolte tutte le attività legate alla gestione amministrativa, contabile e finanziaria dell'albergo e alla selezione e gestione delle risorse umane.

L'**Area Commerciale e Marketing** è dove vengono svolte tutte le attività finalizzate alla promozione e alla commercializzazione dei servizi erogati dall'albergo, oltreché le attività finalizzate allo studio e al monitoraggio del mercato turistico, dei competitors e, quindi, alla gestione della comunicazione e dell'immagine dell'albergo.

L'**Area Camere** o Room Division è il principale settore operativo dell'impresa alberghiera, dove vengono svolte tutte le attività legate alla gestione dei servizi di accoglienza e pernottamento più eventuali servizi accessori (piscina, sauna, massaggi, estetica, divertimenti, intrattenimenti, ecc.).

L'Area **Ristorazione** o Food & Beverage è dove vengono svolte le attività legate alla somministrazione di pasti completi, cibi e bevande.

Figura 1. Rappresentazione schematica della tipica struttura organizzativa degli alberghi cinque stelle e cinque stelle lusso con una capacità ricettiva medio/alta.



La Direzione, l'Area Amministrativa e l'Area Commerciale e Marketing sono aree funzionali comuni a qualsiasi settore economico, quindi non si tratta di strutture organizzative tipiche del settore oggetto di studio. Inoltre, bisogna tenere in considerazione che molto spesso gli alberghi cinque stelle e cinque stelle lusso fanno parte di catene alberghiere più o meno grandi (spesso internazionali), quindi è frequente trovare realtà in cui le attività che vengono svolte in queste aree funzionali sono gestite a livello centrale da strutture che possono essere anche piuttosto articolate.

In questo tipo di organizzazione le principali figure professionali (che comunque non sono specifiche del settore oggetto di studio) sono il Responsabile Amministrativo, l'Addetto Contabile, il Responsa-

bile del Personale, il Responsabile Acquisti e il Controller, nell'Area Amministrazione; l'Account Director, il Sales Director, il Commerciale, il Direttore Marketing e l'Addetto Marketing, nell'Area Commerciale e Marketing. Oltre a queste, visto il crescente utilizzo di internet per la promozione e la vendita dei servizi turistici, è sempre più frequente trovare figure specializzate nell'ambito comunicazione e web come il Digital Marketing Manager, il Digital Marketing Executive, il Digital Strategic Planner, il Web Content Specialist, il Web Analyst, il Web Developer, il Seo Sem Specialist, il Social Media Specialist, l'Addetto Pubbliche Relazioni, ecc. che, comunque, non sono specifiche del settore oggetto di studio, ma bensì del settore della pubblicità e della comunicazione e del settore dell'informatica.

L'Area Camere e l'Area Ristorazione sono, invece, le aree funzionali che effettivamente caratterizzano e distinguono gli alberghi rispetto alle realtà che operano in altri settori anche se, a dire il vero, l'Area Ristorazione coincide con il comparto della ristorazione (inteso come settore economico) che comunque, come illustrato nel primo capitolo, rientra a pieno titolo nel settore oggetto di studi (turismo). Si tratta di due aree funzionali particolarmente grandi e strutturate che possono avere un'organizzazione interna molto complessa; tant'è che, in realtà, generalmente non vengono definite come delle "semplici" aree funzionali ma bensì come delle vere e proprie divisioni/settori.

La **Divisione Camere** (Room Division) è, senza dubbi, il principale settore operativo dell'impresa alberghiera, d'altra parte senza la produzione del servizio alloggio non esisterebbe attività ricettiva. Tutta l'organizzazione alberghiera ruota intorno a questo settore che, a sua volta, si articola nell'Area Front Office, nell'Area Piani, nell'Area Manutenzione e, quindi, in altre aree operative a seconda dei servizi complementari di cui è dotata la struttura alberghiera (piscina, sauna, massaggi, estetica, divertimenti, intrattenimenti...). Tra i servizi complementari più frequenti ci sono quelli tipici delle SPA che rientrano nell'Area Cure e Benessere (o per l'appunto SPA). Come per l'Area Ristorazione, anche i servizi complementari molto spesso coincidono con specifici comparti (servizi alla persona o attività ricreative e di divertimento) che, comunque, rientrano nel settore oggetto di studi (turismo), come illustrato nel primo capitolo.

L'**Area Front Office**, che a sua volta si articola nei reparti ricevimento, segreteria, cassa e portineria, è dove vengono svolte le operazioni di check in (ricevimento e registrazione del cliente), di assistenza al cliente nel corso del soggiorno e le operazioni di check out (relative alla partenza del cliente).

Il **Reparto Ricevimento** gestisce il sistema delle prenotazioni, accoglie la clientela, gestisce l'assegnazione delle camere, fornisce alla contabilità le informazioni sugli arrangiamenti della clientela.

Il **Reparto Segreteria** cura la gestione delle prenotazioni, cura la corrispondenza con i clienti, cura i rapporti con l'intermediazione, effettua le registrazioni contabili relative ai clienti (dall'arrivo alla partenza), compila il conto del cliente e, quando viene richiesto, lo trasmette alla cassa, tiene la registrazione dei conti incassati e dei sospesi, cura gli archivi aziendali.

Il **Reparto Cassa** gestisce la compilazione del registro cassa, la presentazione del conto al cliente, l'incasso del conto e la registrazione dell'entrata sul libro cassa, il cambio valuta per clienti stranieri (se l'albergo è provvisto della necessaria autorizzazione) e la custodia valori dei clienti.

Il **Reparto Portineria** gestisce il servizio bagagli, la vigilanza sull'albergo, la registrazione dei clienti, la chiusura del conto del cliente fuori dall'orario della segreteria, l'assistenza al cliente, la gestione del servizio guardaroba, il servizio ascensore, le commissioni per conto dell'albergo, la chiamata taxi e gestione traffico vetture, gli acquisti per conto del cliente.

Generalmente il front office è suddiviso in front desk, dove viene svolta tutta l'attività rivolta direttamente al cliente e back office, dove vengono svolte le operazioni amministrative che non richiedono la presenza del cliente e che comunque risultano più riservate.

L'**Area Piani** (Housekeeping) è dove vengono svolte le attività legate alla sistemazione delle stanze secondo i desideri e le necessità dei clienti, al mantenimento dell'ordine e della pulizia delle stanze e di tutte le parti comuni dell'albergo, oltreché al lavaggio e alla stiratura degli indumenti personali dei clienti.

L'**Area Cure e Benessere** è dove vengono eseguiti trattamenti a base d'acqua, termale o marina, come ad esempio l'idroterapia e la talassoterapia. Si tratta, quindi, di una struttura attrezzata per fornire trattamenti terapeutici ed estetici in cui è possibile sottoporsi a fanghi, massaggi, saune e bagni turchi.

L'**Area Manutenzione** si occupa, invece, della manutenzione dei vari tipi di impianti e delle aree verdi, della ricerca e prevenzione guasti e dell'installazione di piccoli impianti.

La **Divisione Ristorazione** (Food & Beverage) è dove vengono svolte le attività legate alla preparazione e alla somministrazione di pasti completi, cibi e bevande serviti ai clienti su tavoli disposti in uno o più locali appositi. Si tratta a tutti gli effetti di un ristorante che spesso può organizzarsi in maniera molto complessa dal momento che molti alberghi (soprattutto quelli di alto livello) hanno più di una sala ristorante, oppure che la funzione ristorazione si articola in una pluralità di tipologie di servizi (dalla ristorazione tradizionale alla nouvelle cuisine, dal banqueting alle cerimonie varie). Questo settore si struttura nei reparti sala, cucina e bar.

Il **Reparto Sala** è dove vengono gestite tutte le attività connesse alla somministrazione dei pasti.

Il **Reparto Cucina** è dove vengono gestite tutte le attività connesse alla conservazione dei cibi e alla preparazione dei pasti.

Il **Reparto Bar** è dove vengono gestite tutte le attività legate alla preparazione e alla somministrazione di bevande e cibi leggeri.

Le figure professionali che operano all'interno delle divisioni Camere e Ristorazione sono tantissime e sono quelle che effettivamente caratterizzano il settore oggetto di studi e, quindi, quelle specifiche di tale settore (ad eccezione di quelle inserite nell'Area Manutenzione). Le più importanti, suddivise per divisione, area e reparto, sono:

DIVISIONE CAMERE (ROOM DIVISION)

- Room Division Manager
- Maggiordomo (Butler)

Area Front Office

- Front Office Manager

Ricevimento

- Receptionist
- Addetto al Ricevimento
- Addetto alle Prenotazioni

Segreteria

- Segretario
- Aiuto Segretario

Cassa

- Cassiere
- Aiuto Cassiere

Portineria

- Portiere (Concierge)
- Portiere di Notte
- Facchino
- Centralinista
- Commissioniere
- Vetturiere
- Conduttore
- Garagista

Area Piani (Housekeeping)

- Housekeeping Manager (Governante)
- Cameriere ai Piani
- Addetto Stireria e Lavanderia
- Guardarobiere
- Facchino ai Piani

Area Cure e Benessere (SPA)

- SPA Manager
- Fisioterapista
- Massaggiatore

- Estetista
- Operatore Terme e Benessere/Addetto Cure
- Fanghino
- Assistente Bagnante

Area Manutenzione

- Capo Manutentore
- Idraulico
- Elettricista
- Giardiniere

DIVISIONE RISTORAZIONE (FOOD & BEVERAGE)

- Food & Beverage Manager

Sala

- Maître (Caposala)
- Sommelier (Cantiniere)
- Chef de Rang (Cameriere di Rango)
- Commis de Rang (Aiuto Cameriere di Rango)

Cucina

- Exeursive Chef
- Chef de Cuisine (Capocuoco)
- Sous Chef (Secondo Cuoco)
- Chef de Partie (Cuoco Capopartita)
- Commis de Cuisine (Aiutocuoco)

Bar

- Capo Barista
- Barista in Seconda
- Barista
- Aiuto-barista

A queste vanno aggiunte le figure del:

- Direttore d'Albergo
- Guest Relation Manager
- Revenue Manager (Gestore Economo)

che sono figure apicali e per questo trasversali a tutte le aree funzionali ma che, in linea di massima, operano nella Direzione (del singolo albergo o dell'albergo che fa parte di una catena alberghiera) o a cavallo tra l'Area Commerciale e Marketing e la Divisione Camere.

In generale, negli alberghi la struttura organizzativa e, quindi, il numero di addetti e le funzioni che ciascun addetto svolge variano da albergo ad albergo e sono influenzate in maniera determinante dalle dimensioni (capacità ricettiva) e dal livello dei costi (categoria).

Prima di procedere con la presentazione delle figure professionali è importante sottolineare che l'ambito alberghiero, rispetto agli altri presi in considerazione (agenzie, musei, guide), è quello dove sono impiegati meno laureati; questo perché le principali figure professionali che operano in questo ambito sono formate dagli istituti alberghieri. Tuttavia, nelle strutture di grandi dimensioni e di alto livello (in particolar modo in quelle gestite da grandi compagnie internazionali), visto l'elevatissimo standard qualitativo dei servizi offerti e la ricchezza artistico/culturale del territorio in cui si inseriscono (Veneto/Italia), sono sempre più ricercate/richieste figure di responsabilità, ma non solo, in possesso di un livello culturale, oltretutto professionale, per cui diventa indispensabile un titolo di studio universitario (in particolar modo per quanto riguarda le figure professionali che operano a diretto contatto con i clienti).

Di seguito presenteremo nel dettaglio le figure del Direttore d'Albergo, del Guest Relation Manager, del Revenue Manager, del Room Division Manager, del Front Office Manager, del Receptionist, dell'Housekeeping Manager, dello SPA Manager e del Food & Beverage Manager che sono alcune delle figure professionali che effettivamente caratterizzano il settore oggetto di studio, ma soprattutto sono le figure che le grandi catene alberghiere internazionali, come evidenziato in precedenza, ritengono che possano/debbono essere ricoperte da personale in possesso di un titolo di studio universitario.

4.3.1 Il Direttore d'Albergo

Il Direttore d'Albergo si inserisce nella Direzione di alberghi di qualsiasi dimensione o categoria, tuttavia generalmente negli esercizi di piccole dimensioni, a conduzione familiare, tale figura può essere ricoperta direttamente del proprietario, mentre nelle strutture di medie e grandi dimensioni, di catene alberghiere o di lusso, il Direttore è una figura chiave ed ha funzioni prettamente manageriali e imprenditoriali, tant'è che in questo tipo di realtà prende il nome di General Manager.

Il Direttore d'Albergo dirige e gestisce l'albergo, è, quindi, la figura professionale responsabile dell'organizzazione, della gestione e del coordinamento di tutta la struttura ricettiva per quanto riguarda le risorse economiche, i servizi e il personale. In particolare, il Direttore, in accordo con la proprietà e tenuto conto delle indicazioni aziendali del gruppo di appartenenza e delle risorse a disposizione, dirige, sovrintende e coordina tutta l'attività dell'impresa alberghiera, definisce e implementa le strategie aziendali e i piani di sviluppo, le politiche finanziarie e quelle commerciali e tariffarie. Si occupa dell'attività di comunicazione e marketing della struttura, organizza, controlla e supervisiona il lavoro

del personale, assicurando l'erogazione del servizio, nel rispetto degli standard di qualità definiti. Gestisce l'azienda alberghiera verificando costantemente il budget, la contabilità e i risultati economici raggiunti applicando criteri di efficacia, efficienza ed economicità. Garantisce il rispetto della normativa di riferimento, occupandosi anche di tutti gli adempimenti burocratici e amministrativi. Definisce l'organigramma aziendale e può intervenire nella selezione del personale. Con i responsabili delle varie divisioni/aree stabilisce gli obiettivi da raggiungere, pianifica il lavoro e sovrintende la gestione degli approvvigionamenti. Gestisce i rapporti con le banche, le assicurazioni, le agenzie di viaggio, i tour operator e gli organizzatori di turismo congressuale, seleziona e controlla i fornitori e le merci, cura l'immagine, lo stile e la promozione dell'impresa alberghiera. Negli alberghi di minori dimensioni può essere chiamato a svolgere anche funzioni prettamente operative come l'attività di ricevimento clienti. Questa figura è solitamente ricoperta da diplomati in ambito turistico o alberghiero, ma anche da laureati in Scienze del Turismo, in Economia del Turismo, in Progettazione e Gestione dei Sistemi Turistici e più in generale in corsi di studio in ambito turistico ed economico. In ogni caso, al di là del titolo di studio posseduto, esistono numerosi corsi di formazione e specializzazione che formano questa figura professionale. Va detto, comunque, che questa figura, indipendentemente del percorso di studi, si forma sul campo, dapprima ricoprendo ruoli operativi, quindi avendo la responsabilità di singoli servizi all'interno della struttura e poi divenendo diretto collaboratore alla direzione.

Il Direttore d'Albergo deve possedere competenze di tipo economico, normativo, organizzativo e gestionale. Deve essere in grado di effettuare la gestione commerciale della struttura alberghiera, la gestione del personale e la gestione delle forniture. Deve, quindi, possedere una conoscenza approfondita del settore turistico-alberghiero, con particolare riguardo alle tecniche della ristorazione, alla contrattualistica commerciale e alle metodologie di marketing, contabilità e amministrazione. In particolare, deve possedere conoscenze in materia di gestione operativa alberghiera, standard e procedure operative alberghiere, tecniche di budgeting, food and beverage management, tecniche di pricing/revenue, restaurant marketing, marketing alberghiero, elaborazione di piani finanziari e analisi del conto economico. Deve, inoltre, conoscere le specifiche normative del settore, i principi generali di sicurezza negli ambienti di lavoro e le norme igienico-sanitarie concernenti la conservazione, la preparazione e la somministrazione degli alimenti e delle bevande, oltreché gli aspetti contrattuali e la legislazione del lavoro. Infine deve possedere ottime conoscenze in materia di geografia turistica.

Chiaramente per tale figura professionale (come per tutte quelle che operano nel comparto turistico) è fondamentale la conoscenza approfondita della lingua inglese (scritta e parlata) e di una o più lingue tra il Tedesco, il Francese, lo Spagnolo e sempre più di lingue come il Russo e il Cinese. Deve, inoltre, possedere competenze informatiche da utilizzatore esperto dovendo utilizzare specifici software gestionali sviluppati appositamente per le imprese alberghiere.

Completano e caratterizzano tale figura l'attitudine ad organizzare il proprio lavoro e quello di altri, al lavoro di gruppo, al problem solving e alla relazione con i clienti e i fornitori. Deve essere una persona paziente, in grado di autocontrollarsi e di gestire lo stress, molto precisa ma comunque flessibile mentalmente. Infine, deve essere disponibile a lavorare fuori orario e nel fine settimana.

4.3.2 Il Guest Relation Manager

Il Guest Relation Manager si inserisce nella Direzione di alberghi medio/grandi e con un elevato livello di servizio o che fanno parte di catene alberghiere. In questo tipo di strutture la figura del Guest Relation Manager è equiparabile a quella di Direttore ma con funzioni prettamente organizzative e relazionali. Opera come dipendente sotto le direttive e la supervisione del General Manager (vedi la figura del Direttore d'Albergo) e della proprietà.

Il Guest Relation Manager si occupa di gestire le relazioni con i clienti. È, quindi, la figura professionale che si prende cura degli ospiti dalla fase di check-in a quella di check-out, cercando di andare incontro alle loro necessità, fornendo loro assistenza, risolvendo i loro problemi, dando loro risposte ad eventuali domande e richieste, pianificando le attività in grado di rendere piacevole la permanenza e raccogliendo i feedback al momento della partenza. In particolare, il Guest Relation Manager accoglie gli ospiti all'arrivo, assiste al check-in e al check-out, accompagna i clienti in camera e si assicura che sia di loro gradimento, gestisce le lamentele, illustra i servizi offerti dalla struttura, illustra le principali attrazioni del territorio. Pianifica, coordina e supervisiona tutte le attività e i servizi per gli ospiti, fornisce assistenza personale mettendo a disposizione le proprie competenze culturali e linguistiche, gestisce i feedback e prende nota degli stessi per assicurare un soggiorno ottimale ai clienti abituali.

Questa figura è solitamente ricoperta da diplomati in ambito turistico, alberghiero o linguistico, ma anche da laureati in Scienze del Turismo, in Progettazione e Gestione dei Sistemi Turistici, in Lingue e più in generale in corsi di studio in ambito turistico e linguistico. In ogni caso, al di là del titolo di studio posseduto, esistono numerosi corsi di formazione e specializzazione che formano questa figura professionale. Va detto, comunque, che questa figura, indipendentemente del percorso di studi, si forma sul campo, dapprima ricoprendo ruoli operativi e poi avendo la responsabilità di singoli servizi all'interno della struttura.

Il Guest Relation Manager deve conoscere approfonditamente le politiche e le procedure del front-office e dell'albergo nel suo complesso, i servizi offerti dalla struttura in cui lavora, oltreché il mercato di riferimento e il suo funzionamento. Deve possedere una conoscenza approfondita del settore turistico-alberghiero e del territorio in cui lavora, oltreché le principali tecniche di comunicazione e di vendita. Deve, inoltre, possedere ottime conoscenze delle principali tecniche di gestione del personale,

di pianificazione e organizzazione del lavoro. Deve, infine, conoscere le specifiche normative del settore e i principi generali di sicurezza negli ambienti di lavoro.

Chiaramente per tale figura professionale (come per tutte quelle che operano nel comparto turistico) è fondamentale la conoscenza approfondita della lingua inglese (scritta e parlata) e di una o più lingue tra il Tedesco, il Francese, lo Spagnolo e sempre più di lingue come il Russo e il Cinese. Non sono, invece, richieste particolari competenze informatiche se non da utilizzatore generico.

Completano e caratterizzano tale figura l'attitudine ad organizzare il proprio lavoro e quello di altri, al lavoro di gruppo, al problem solving e alla relazione con i clienti. Deve essere una persona cortese e paziente, in grado di autocontrollarsi e di gestire lo stress, molto precisa ma comunque flessibile mentalmente. Infine deve essere disponibile a lavorare fuori orario e nel fine settimana.

4.3.3 Il Revenue Manager

Il Revenue Manager o Gestore Economo si inserisce a cavallo della Divisione Camere e dell'Area Commerciale e Marketing in alberghi di medio/grandi dimensioni e con un elevato livello di servizio. Opera come dipendente sotto le direttive e la supervisione del Direttore. Nelle realtà in cui tale figura non è presente gli stessi compiti possono essere svolti dal Room Division Manager o dal Direttore Commerciale e Marketing o direttamente dal Direttore d'Albergo.

Il Revenue Manager ha il compito di coordinare la Divisione Camere con l'Area Commerciale e Marketing per definire la strategia commerciale da attuare in albergo. È, quindi, la figura professionale che affianca il Direttore Commerciale e Marketing e il Room Division Manager nella definizione del piano strategico, di quello operativo e nella stesura del budget dei ricavi. La sua attività comprende assumere le decisioni tariffarie, stabilire le web-marketing action, gestire la contrattazione con i canali off-line e on-line, monitorare, analizzare e definire le azioni strategiche da attuare per la brand-reputation e il benchmarking. In particolare, il Revenue Manager redige report commerciali, incrocia dati su domanda e offerta, monitora i canali distributivi, analizza la redditività dei clienti, applica tecniche di pricing, effettua analisi di mercato e benchmarking, più in generale sviluppa modelli matematici/economici/statistici al fine di ottimizzare il volume di affari dell'albergo, in particolare per quanto riguarda l'ottimizzazione delle prenotazioni, attraverso strategie di differenziazione dei prezzi che variano in base al tipo di clienti e ai vari periodi dell'anno.

Questa figura è solitamente ricoperta da diplomati in ambito turistico o alberghiero, ma anche da laureati in Scienze del Turismo, in Economia del Turismo, in Progettazione e Gestione dei Sistemi Turistici, oltreché da laureati in Economia, in Matematica o in Statistica. In ogni caso, al di là del titolo di studio posseduto, esistono numerosi corsi di formazione e specializzazione che formano questa figura

professionale. Va detto, comunque, che questa figura, indipendentemente del percorso di studi, si forma sul campo, dapprima ricoprendo ruoli operativi e poi avendo la responsabilità di singoli servizi all'interno della struttura.

Il Revenue Manager deve conoscere approfonditamente le politiche e le procedure della Divisione Camere, dei reparti collegati e dell'albergo nel suo complesso, i servizi offerti dall'albergo in cui lavora, oltreché il mercato di riferimento e il suo funzionamento. Deve possedere una conoscenza approfondita del settore turistico-alberghiero soprattutto per quanto riguarda la gestione operativa alberghiera, gli standard e le procedure alberghiere, le tecniche contabili, le tecniche di budgeting, le tecniche di marketing e di vendita. In particolare è fondamentale essere formati, teoricamente e tecnicamente, sulle strategie di revenue management: strategic positioning e pricing, strategic hotel benchmark in ottica revenue-management, hotel e-distribution, sales e marketing management. Deve, quindi, possedere una buona base di conoscenza della matematica e della statistica.

Per tale figura professionale è sufficiente la conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata), mentre deve possedere competenze informatiche da utilizzatore esperto dovendo utilizzare strumenti informatici del web (portali di intermediazione, portali per l'e-commerce, social network, ecc.) e specifici software gestionali sviluppati appositamente per le imprese alberghiere, oltreché specifici software per l'analisi dei dati.

Completano e caratterizzano tale figura l'attitudine ad organizzare il proprio lavoro, al lavoro di gruppo e a scrivere relazioni. Deve, infine, essere una persona molto precisa, con una mentalità analitica, ma comunque flessibile mentalmente.

4.3.4 Il Room Division Manager

Il Room Division Manager o Responsabile Divisione Camere si inserisce nella Divisione Camere (Room Division), di cui è il responsabile/direttore, in alberghi di medio/grandi dimensioni e con un elevato livello di servizio. Opera come dipendente sotto le direttive e la supervisione del Direttore d'Albergo. Nelle strutture in cui tale figura non è presente gli stessi compiti possono essere svolti direttamente dal Direttore d'Albergo.

Il Room Division Manager è il responsabile della Divisione Camere e delle aree/reparti collegati. È, quindi, la figura professionale che, a partire dalle strategie predisposte dalla direzione, gestisce, con funzioni di supervisione, l'area che racchiude al proprio interno i servizi di ricevimento, portineria, piani, guardaroba e lavanderia, impianti sportivi, cure e benessere, verificando e determinando indirizzi organizzativi atti a coordinare i vari servizi, garantendo gli standard qualitativi e la soddisfazione dei clienti, ma anche fornendo proiezioni di dati che possono facilitare l'attività gestionale della struttura.

In particolare, il Room Division Manager assicura l'attuazione delle procedure standard predisposte dalla direzione, coordina e supervisiona i reparti del suo settore garantendone la massima collaborazione al fine di soddisfare velocemente le richieste della clientela e della direzione. È, quindi, responsabile nella gestione del personale per i reparti di sua competenza, supervisiona gli orari di servizio proposti dai capiservizio affinché tutti i turni abbiano copertura professionale ed efficace, controlla il corretto utilizzo delle uniformi e l'aspetto generale del personale. Assicura e mantiene un alto livello di servizio e professionalità nell'area di sua competenza, garantendo una corretta e professionale attenzione nei confronti dei clienti al fine di mantenere lo stile e la classe dell'albergo. Garantisce lo stato di efficienza e di sicurezza degli impianti, degli arredi e delle dotazioni, oltreché della custodia dei materiali affidatogli. Ispeziona quotidianamente una selezione di stanze e le aree comuni riservate alla clientela, verificando livello di comfort, pulizia e igiene. Collabora, inoltre, con il Revenue Manager alla stesura delle tariffe alberghiere, dei vari listini prezzi e del budget annuale d'esercizio per il settore di sua competenza. Verifica giornalmente i ricavi, l'occupazione e, periodicamente, i risultati operativi in raffronto agli obiettivi del budget, informandone il Direttore d'Albergo per eventuali scostamenti. Suggerisce miglioramenti attraverso la formulazione di richieste di investimento patrimoniali per attrezzature, dotazioni e materiali vari.

Questa figura è solitamente ricoperta da diplomati in ambito turistico, alberghiero o linguistico, ma anche da laureati in Scienze del Turismo, in Economia del Turismo, in Progettazione e Gestione dei Sistemi Turistici, in Lingue e più in generale in corsi di studio in ambito turistico, economico e linguistico. In ogni caso, al di là del titolo di studio posseduto, esistono numerosi corsi di formazione e specializzazione che formano questa figura professionale. Va detto, comunque, che questa figura, indipendentemente del percorso di studi, si forma sul campo, dapprima ricoprendo ruoli operativi e poi avendo la responsabilità di singoli servizi all'interno della struttura.

Il Room Division Manager deve conoscere approfonditamente le politiche e le procedure della Divisione Camere, delle aree/reparti collegati e dell'albergo nel suo complesso, i servizi offerti dall'albergo in cui lavora, oltreché il mercato di riferimento e il suo funzionamento. Deve possedere una conoscenza approfondita del settore turistico-alberghiero soprattutto per quanto riguarda le tecniche contabili, le tecniche di marketing e di vendita. In particolare, deve possedere conoscenze in materia di gestione operativa alberghiera, standard e procedure operative alberghiere, tecniche di budgeting, tecniche di pricing/revenue, marketing alberghiero e analisi del conto economico. Deve, inoltre, possedere ottime conoscenze delle principali tecniche di gestione del personale, di pianificazione e organizzazione del lavoro e in materia di geografia turistica. Deve, infine, conoscere le specifiche normative del settore, i principi generali di sicurezza negli ambienti di lavoro, oltreché gli aspetti contrattuali e la legislazione del lavoro.

Chiaramente per tale figura professionale (come per tutte quelle che operano nel comparto turistico) è fondamentale la conoscenza approfondita della lingua inglese (scritta e parlata) e di una o più lingue tra il Tedesco, il Francese, lo Spagnolo e sempre più di lingue come il Russo e il Cinese. Deve, inoltre, possedere competenze informatiche da utilizzatore esperto dovendo utilizzare specifici software gestionali sviluppati appositamente per le imprese alberghiere.

Completano e caratterizzano tale figura l'attitudine ad organizzare il proprio lavoro e quello di altri, al lavoro di gruppo, al problem solving e alla relazione con i clienti. Deve essere una persona cortese e paziente, in grado di autocontrollarsi e di gestire lo stress, molto precisa ma comunque flessibile mentalmente. Infine deve essere disponibile a lavorare fuori orario e nel fine settimana.

4.3.5 Il Front Office Manager

Il Front Office Manager o Capo Ricevimento o Reception Manager si inserisce nella Divisione Camere (Room Division) e, in particolare, nel Front Office, di cui è il responsabile, in alberghi medio/grandi di qualsiasi categoria. Opera come dipendente sotto le direttive e la supervisione del Room Division Manager. Nelle realtà in cui tale figura non è presente gli stessi compiti possono essere svolti dal Receptionist o direttamente dal Guest Relation Manager.

Il Front Office Manager è la figura professionale che si occupa di tutti i servizi relativi all'accoglienza, coordinando le attività dell'intera hall. È, quindi, la figura professionale che, oltre a dare il benvenuto agli ospiti e a fornire loro suggerimenti e informazioni sul luogo di soggiorno, si occupa della gestione delle prenotazioni, della gestione dei reclami e dei disagi verificatisi o comunicati alla reception e, più in generale, coordina e monitora l'attività del Front Office. In particolare, il Front Office Manager accoglie il cliente al suo arrivo e gli fornisce assistenza durante tutto il soggiorno, gestisce i registri degli arrivi e delle partenze, provvedendo alla registrazione del cliente; è, quindi, responsabile delle prenotazioni delle camere, ne verifica la disponibilità e procede alla loro assegnazione all'arrivo dei clienti. Gestisce i reclami e le problematiche segnalate dai clienti, oltretutto, le situazioni di emergenza, svolge operazioni amministrative e contabili come l'emissione di fatture e l'attività di cassa. Gestisce e coordina il personale per i servizi in camera, pianificando la presenza dei collaboratori in base alle richieste di prenotazione ricevute. Gestisce, inoltre, i contratti con le agenzie di viaggi e i tour operator e partecipa all'ideazione di pacchetti da offrire ai turisti. Se richiesto, si occupa del servizio prenotazione di sale per convegni e congressi, verificando la funzionalità delle attrezzature e coordinandosi con il Food & Beverage Manager per l'eventuale fornitura di buffet o rinfreschi nelle pause dei lavori. Questa figura è solitamente ricoperta da diplomati in ambito turistico, alberghiero o linguistico, ma anche da laureati in Scienze del Turismo in Lingue e più in generale in corsi di studio in ambito turistico

e linguistico. In ogni caso, al di là del titolo di studio posseduto, esistono numerosi corsi di formazione e specializzazione che formano questa figura professionale. Va detto, comunque, che questa figura, indipendentemente del percorso di studi, si forma sul campo, dapprima ricoprendo ruoli operativi e poi avendo la responsabilità di singoli servizi all'interno della struttura.

Il Front Office Manager deve conoscere approfonditamente le politiche e le procedure del front office e dell'albergo nel suo complesso, oltretutto i servizi offerti dall'albergo in cui lavora. Deve possedere una perfetta conoscenza della tecnica alberghiera, in particolare dal punto di vista gestionale, amministrativo e contabile. Deve, inoltre, possedere una conoscenza approfondita del settore turistico-alberghiero e del territorio in cui lavora, oltretutto le principali tecniche di comunicazione e di vendita. Deve, infine, conoscere le specifiche normative del settore, i principi generali di sicurezza negli ambienti di lavoro, oltretutto gli aspetti contrattuali e la legislazione del lavoro.

Chiaramente per tale figura professionale (come per tutte quelle che operano nel comparto turistico) è fondamentale la conoscenza approfondita della lingua inglese (scritta e parlata) e di una o più lingue tra il Tedesco, il Francese, lo Spagnolo e sempre più di lingue come il Russo e il Cinese. Deve, inoltre, possedere competenze informatiche da utilizzatore generico/esperto dovendo utilizzare specifici software gestionali sviluppati appositamente per le imprese alberghiere.

Completano e caratterizzano tale figura l'attitudine ad organizzare il proprio lavoro e quello di altri, al lavoro di gruppo, al problem solving e alla relazione con i clienti. Deve essere una persona cortese e paziente, in grado di autocontrollarsi e di gestire lo stress, molto precisa ma comunque flessibile mentalmente. Infine deve essere disponibile a lavorare fuori orario, nel fine settimana e su turni.

4.3.6 Il Receptionist

Il Receptionist o Addetto alla Reception o Addetto al Ricevimento si inserisce nella Divisione Camere (Room Division) e, in particolare, nel Reparto Ricevimento, in alberghi di qualsiasi dimensione e categoria. Opera come dipendente sotto le direttive e la supervisione del Front Office Manager. Si tratta, senza dubbio, di una delle figure cardine nelle strutture ricettive alberghiere.

Il Receptionist si occupa di accogliere la clientela e provvedere a tutte le attività organizzative e amministrative che riguardano il reparto ricevimento della struttura in cui lavora. È, quindi, la figura professionale che, oltre a dare il benvenuto agli ospiti e a fornire loro suggerimenti e informazioni sul luogo di soggiorno, si occupa della gestione delle prenotazioni, dei reclami e dei disagi verificatisi o comunicati alla reception. In particolare, il Receptionist coordina e controlla l'andamento generale del servizio di ricevimento e di portineria, gestisce le prenotazioni delle camere, rendendosi disponibile a fornire risposte o precisazioni agli utenti, gestisce i registri arrivi e partenze, accoglie il cliente al suo

arrivo occupandosi delle prime informazioni di cui necessita, si occupa delle procedure di check-in e check-out, svolge operazioni amministrative e contabili, come l'emissione di fatture e l'attività di cassa (riscossioni di denaro, custodia dei valori e in alcuni casi cambio di valuta). Assiste il cliente durante il suo soggiorno, gestisce i reclami e le problematiche segnalate dai clienti, fornisce informazioni sui vari servizi forniti dalla struttura, ma anche sulle opportunità che si possono trovare sul territorio (manifestazioni culturali, itinerari turistici, monumenti, musei, ecc.),

Questa figura è solitamente ricoperta da diplomati in ambito turistico, alberghiero o linguistico, ma anche da laureati in Scienze del Turismo in Lingue e più in generale in corsi di studio in ambito turistico e linguistico. In ogni caso, al di là del titolo di studio posseduto, esistono numerosi corsi di formazione e specializzazione che formano questa figura professionale.

Il Receptionist deve conoscere approfonditamente le politiche e le procedure del front office e dell'albergo nel suo complesso, oltreché i servizi offerti dall'albergo in cui lavora. Deve possedere una perfetta conoscenza della tecnica alberghiera, in particolare dal punto di vista gestionale, amministrativo e contabile. Deve, inoltre, possedere una conoscenza approfondita del settore turistico-alberghiero e del territorio in cui lavora, oltreché delle principali tecniche di comunicazione e di vendita. Deve, infine, conoscere le specifiche normative del settore e i principi generali di sicurezza negli ambienti di lavoro.

Chiaramente per tale figura professionale (come per tutte quelle che operano nel comparto turistico) è fondamentale la conoscenza approfondita della lingua inglese (scritta e parlata) e di una o più lingue tra il Tedesco, il Francese, lo Spagnolo e sempre più di lingue come il Russo e il Cinese. Deve, inoltre, possedere competenze informatiche da utilizzatore generico/esperto dovendo utilizzare specifici software gestionali sviluppati appositamente per le imprese alberghiere.

Completano e caratterizzano tale figura l'attitudine ad organizzare il proprio lavoro, al lavoro di gruppo, al problem solving e alla relazione con i clienti. Deve essere una persona cortese e paziente, in grado di autocontrollarsi e di gestire lo stress, molto precisa ma comunque flessibile mentalmente. Infine, deve essere disponibile a lavorare fuori orario, nel fine settimana e su turni.

Nelle realtà più strutturate oltre alla figura del Receptionist è possibile trovare uno o più addetti al ricevimento che supportano il Receptionist nello svolgimento delle attività di tipo più operativo. Le figure del Receptionist e dell'Addetto al Ricevimento sono, senza ombra di dubbio, le principali figure professionali d'accesso al mondo del lavoro nell'ambito alberghiero per i neolaureati.

4.3.7 L'Housekeeping Manager

L'Housekeeping Manager si inserisce nella Divisione Camere (Room Division) e, in particolare, nell'Area Piani (Housekeeping), di cui è il responsabile, in alberghi di medio/grandi dimensioni e con un elevato livello di servizio. Opera come dipendente sotto le direttive e la supervisione del Room Division Manager. Nelle strutture più piccole e con un livello di servizio più basso opera, invece, la Governante alla quale spettano compiti decisamente più operativi.

L'Housekeeping Manager ha il compito coordinare l'Area Piani e di gestire il team che si occupa della pulizia ed ospitalità ai piani e addetto alle aree comuni dell'albergo. È, quindi, la figura professionale che deve assicurarsi che gli ospiti trascorrono una piacevole vacanza, godano sempre del massimo comfort e possano contare su una pulizia ineccepibile in tutti gli ambienti dell'albergo; nel rispetto degli standard qualitativi previsti dalla direzione. In particolare, l'Housekeeping Manager gestisce lo staff addetto ai piani, pianificando i turni ed i ruoli affinché ogni mansione sia svolta dal giusto numero di persone nei tempi appropriati. Definisce e gestisce la preparazione e l'allestimento delle stanze, gestisce e pianifica gli interventi di manutenzione ordinari e straordinari nei vari ambienti di sua competenza. È responsabile dell'acquisto dei prodotti di pulizia e del rapporto con i relativi fornitori, oltreché della corretta attività dei servizi di lavanderia, facchinaggio e guardaroba, compreso il controllo e la gestione dei costi del reparto. Redige report dettagliati, destinati alla direzione, per quanto riguarda la gestione dei costi e come ottimizzarli ove necessario, forma lo staff affinché padroneggi alla perfezione le pratiche e gli strumenti che assicurano la massima qualità possibile in termini di comfort e pulizia per gli ospiti e di efficienza per la struttura, crea e mantiene una costante sinergia tra il suo reparto e gli altri della struttura, specialmente con il front office con cui dovrà esserci un'intesa perfetta. Questa figura è solitamente ricoperta da diplomati in ambito turistico o alberghiero, ma anche da laureati in Scienze del Turismo, in Economia del Turismo e, più in generale, in corsi di studio in ambito turistico ed economico. In ogni caso, al di là del titolo di studio posseduto, esistono numerosi corsi di formazione e specializzazione che formano questa figura professionale. Va detto, comunque, che questa figura, indipendentemente del percorso di studi, si forma sul campo, dapprima ricoprendo ruoli operativi e poi avendo la responsabilità di singoli servizi all'interno della struttura.

L'Housekeeping Manager deve possedere un'ottima conoscenza dei reparti a lui affidati e, in generale, dell'organizzazione di tutto l'albergo, oltreché degli standard qualitativi previsti dalla Direzione. Deve conoscere le procedure e le tecniche specifiche per la gestione operativa delle camere e degli altri ambienti dell'albergo, non solo per quanto riguarda gli aspetti legati al confort e all'igiene, ma anche per quanto riguarda l'ottimizzazione dei costi e dei tempi. Deve conoscere perfettamente le caratteristiche dei prodotti per la pulizia per poter scegliere quelli migliori, per ottimizzare i tempi, i costi e

preservare le superfici su cui verranno utilizzati. Deve, quindi, possedere nozioni di contabilità e amministrazione per la gestione del budget. Deve, inoltre, conoscere i fondamenti dell'interior e del flower design in modo da offrire un'atmosfera sempre accogliente ed unica agli ospiti. Deve possedere ottime conoscenze delle principali tecniche di gestione del personale e di pianificazione e organizzazione del lavoro. Deve, infine, conoscere le specifiche normative del settore, i principi generali di sicurezza negli ambienti di lavoro, oltreché gli aspetti contrattuali e la legislazione del lavoro.

Per tale figura professionale è sufficiente la conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata), mentre deve possedere competenze informatiche da utilizzatore generico/esperto dovendo utilizzare specifici software gestionali sviluppati appositamente per le imprese alberghiere.

Completano e caratterizzano tale figura l'attitudine ad organizzare il proprio lavoro e quello di altri, al lavoro di gruppo, al problem solving e alla relazione con i fornitori. Deve essere una persona cortese e paziente, in grado di autocontrollarsi e di gestire lo stress, molto precisa ma comunque flessibile mentalmente, creativa e con un buon gusto estetico. Infine, deve essere disponibile a lavorare fuori orario e nel fine settimana.

4.3.8 Lo SPA Manager

Lo SPA Manager si inserisce nella Divisione Camere (Room Division) e, in particolare, nell'Area Cure e Benessere (SPA), di cui è il responsabile, in alberghi di medio/grandi dimensioni e con elevato livello di servizio. Opera come dipendente sotto le direttive e la supervisione del Room Division Manager.

Lo SPA Manager organizza, programma, coordina e supervisiona tutte le attività e il personale che opera all'interno del centro benessere (SPA). È, quindi, la figura professionale che si occupa della gestione del centro benessere sia per quanto riguarda la selezione, formazione e supervisione del personale che opera all'interno del reparto sia per quanto riguarda la scelta dei trattamenti che saranno proposti alla clientela, il tutto senza perdere di vista il budget a disposizione, i bilanci e l'importanza di affiancare alla promozione della struttura un'efficace campagna di marketing. In particolare, lo SPA Manager indirizza i clienti sui trattamenti più appropriati, a partire dalle indicazioni fornite dal medico che collabora con la struttura alberghiera o del medico curante, coordina e supervisiona l'attività degli operatori e dei terapisti, pianifica i turni, monitora e gestisce le prenotazioni e la qualità di tutte le attività wellness, verifica che gli ambienti siano puliti e confortevoli. È responsabile dell'acquisto dei prodotti necessari per il corretto funzionamento del reparto e del rapporto con i relativi fornitori, oltre-

ché del controllo e della gestione dei costi e della gestione e pianificazione degli interventi di manutenzione ordinari e straordinari. Partecipa, infine, all'ideazione di pacchetti e promozioni da offrire ai turisti, oltreché alla definizione di specifiche campagne di marketing.

Questa figura è solitamente ricoperta da diplomati in ambito turistico, alberghiero o in ambito amministrativo, finanziario e marketing, ma anche da laureati in Fisioterapia, in Scienze Motorie e, più in generale, in corsi di studio in ambito sanitario, economico e turistico. In ogni caso, al di là del titolo di studio posseduto, esistono numerosi corsi di formazione e specializzazione che formano questa figura professionale. Va detto, comunque, che questa figura, indipendentemente del percorso di studi, si forma sul campo, dapprima ricoprendo ruoli operativi e poi avendo la responsabilità di singoli servizi all'interno della struttura.

Lo SPA Manager deve possedere un'ottima conoscenza dei trattamenti offerti dalla struttura in cui lavora, oltreché degli standard qualitativi previsti dalla direzione. Deve, quindi, conoscere le principali tecniche dedicate alla cura della persona, in particolare per quanto riguarda i trattamenti estetici e riabilitativi. Deve conoscere le procedure e le tecniche specifiche per la gestione operativa di un centro benessere, non solo per quanto riguarda gli aspetti legati al confort e all'igiene, ma anche per quanto riguarda l'ottimizzazione dei costi e dei tempi. Deve, quindi, possedere nozioni di contabilità e amministrazione per la gestione del budget. Deve, inoltre, possedere ottime conoscenze delle principali tecniche di gestione del personale e di pianificazione e organizzazione del lavoro. Deve, infine, conoscere le specifiche normative del settore, in particolare per quanto riguarda le normative igienico sanitarie, i principi generali di sicurezza negli ambienti di lavoro, oltreché gli aspetti contrattuali e la legislazione del lavoro.

Chiaramente per tale figura professionale (come per tutte quelle che operano nel comparto turistico) è fondamentale la conoscenza approfondita della lingua inglese (scritta e parlata) e di una o più lingue tra il Tedesco, il Francese, lo Spagnolo e sempre più di lingue come il Russo e il Cinese. Deve, inoltre, possedere competenze informatiche da utilizzatore generico/esperto dovendo utilizzare specifici software gestionali sviluppati appositamente per le imprese alberghiere e, in particolare, per la gestione del settore benessere.

Completano e caratterizzano tale figura l'attitudine ad organizzare il proprio lavoro e quello di altri, al lavoro di gruppo, al problem solving e alla relazione con i clienti e i fornitori. Deve essere una persona cortese e paziente, in grado di autocontrollarsi e di gestire lo stress, molto precisa ma comunque flessibile mentalmente. Infine, deve essere disponibile a lavorare fuori orario e nel fine settimana.

4.3.9 Il Food & Beverage Manager

Il Food & Beverage Manager o Responsabile Divisione Ristorazione si inserisce nella Divisione Ristorazione (Food & Beverage), di cui è il responsabile/direttore, in alberghi di medio/grandi dimensioni e con un elevato livello di servizio. Opera come dipendente sotto le direttive e la supervisione del Direttore d'Albergo. Nelle realtà in cui tale figura non è presente gli stessi compiti possono essere svolti dallo Chef o dal Maître o direttamente dal Direttore d'Albergo.

Il Food & Beverage Manager coordina e supervisiona tutte le attività legate alla ristorazione in albergo. È, quindi, la figura professionale che pianifica il budget, si occupa dell'approvvigionamento delle materie prime, gestisce il personale e controlla la qualità dei cibi e delle bevande servite. Il suo obiettivo è quello di gestire l'attività di ristorazione in modo economicamente efficiente e fornire ai clienti un servizio di alto livello, in linea con l'immagine e la reputazione del locale. In particolare, il Food & Beverage Manager si occupa della pianificazione economica dell'area, definisce il budget, stima le risorse economiche necessarie per gli approvvigionamenti dei cibi e delle bevande (contrattazione con i fornitori, gestione ordini, ricevimento merci, stoccaggio in dispense e celle frigorifere) e adotta strategie per il controllo dei costi. Collabora con lo Chef, il Maître e il Sommelier per la scelta dei prodotti, dei fornitori, dei piatti e dei vini da inserire nel menù. Più che sull'aspetto gastronomico, l'attenzione del Food & Beverage Manager è però sull'aspetto economico della redazione del menù. Definisce e monitora, quindi, il food cost (il costo da sostenere per realizzare una preparazione) e di conseguenza stabilisce il prezzo di vendita dei singoli piatti e delle bevande. Garantisce il rispetto delle norme igienico-sanitarie e HACCP nelle attività di preparazione dei piatti, conservazione di cibi e bevande e servizio ai tavoli. Verifica, quindi, che i procedimenti di pulizia e sanificazione dei piani di lavoro e delle attrezzature di cucina (pentole, stoviglie, forni, affettatrici...) vengano effettuati correttamente e regolarmente. Gestisce, inoltre, le scorte, ne verifica la quantità, la data di scadenza, analizza il turnover di magazzino e effettua gli ordini dai fornitori in base alle richieste dei cuochi e all'effettivo utilizzo dei prodotti. Si occupa della gestione della brigata di cucina, di sala ristorante e bar, garantisce che ci sia personale sufficiente al normale funzionamento dell'attività, coordina tra loro i vari reparti e responsabili, assegna le mansioni, gestisce i turni e le sostituzioni. Pianifica e organizza eventi non ordinari, quali ad esempio buffet, meeting, convegni, cene a tema, ecc. Cura, infine, i report settimanali sull'attività del ristorante da presentare alla direzione (ricavi, coperti, partecipanti alle manifestazioni, ecc.) e verifica mensilmente i risultati consuntivi analizzando gli scostamenti rispetto al budget.

Questa figura è solitamente ricoperta da diplomati in ambito turistico, alberghiero o in ambito amministrativo, finanziario e marketing, ma anche da laureati in Scienze e Tecnologie Alimentari, in Economia del Turismo e, più in generale, in corsi di studio in ambito alimentare, economico e turistico. In

ogni caso, al di là del titolo di studio posseduto, esistono numerosi corsi di formazione e specializzazione che formano questa figura professionale. Va detto, comunque, che questa figura, indipendentemente del percorso di studi, si forma sul campo, dapprima ricoprendo ruoli operativi e poi avendo la responsabilità di singoli servizi all'interno della struttura.

Il Food & Beverage Manager deve possedere un'ottima conoscenza del funzionamento di un ristorante e dei reparti che lo compongono (sala, cucina, bar), oltreché degli standard qualitativi previsti dalla direzione. Deve conoscere il mercato della ristorazione, l'organizzazione dei servizi di ristorazione, il mercato dei fornitori e l'offerta di ristorazione del territorio. Deve conoscere le caratteristiche organolettiche degli alimenti, delle bevande e le modalità di conservazione degli stessi. Deve possedere conoscenze in materia di budgeting, di calcolo margini di vendita, di definizione prezzi e di analisi dei costi. Deve, inoltre, possedere ottime conoscenze delle principali tecniche di gestione del personale e di pianificazione e organizzazione del lavoro. Deve, infine, conoscere le normative igienico sanitarie (HACCP) e di sicurezza, oltreché gli aspetti contrattuali e la legislazione del lavoro.

Chiaramente per tale figura professionale (come per tutte quelle che operano nel comparto turistico) è fondamentale la conoscenza approfondita della lingua inglese (scritta e parlata) e di una o più lingue tra il Tedesco, il Francese, lo Spagnolo e sempre più di lingue come il Russo e il Cinese. Deve, inoltre, possedere competenze informatiche da utilizzatore esperto dovendo utilizzare specifici software gestionali sviluppati appositamente per il settore della ristorazione (programmi di gestione della contabilità, elaborazione dei menù, comande ai tavoli e ordini ai fornitori).

Completano e caratterizzano tale figura l'attitudine ad organizzare il proprio lavoro e quello di altri, al lavoro di gruppo, al problem solving e alla relazione con i clienti e i fornitori. Deve essere una persona cortese e paziente, in grado di autocontrollarsi e di gestire lo stress, molto precisa ma comunque flessibile mentalmente. Infine, deve essere disponibile a lavorare fuori orario e nel fine settimana.

5. Le agenzie di viaggio e turismo

Le agenzie di viaggio e turismo sono definite per legge (D.LGS. 23 maggio 2011 n. 79) come quelle imprese turistiche che esercitano, congiuntamente o disgiuntamente, attività di produzione, organizzazione e intermediazione di viaggi e soggiorni e ogni altra forma di prestazione turistica a servizio dei clienti, siano esse di incoming che di outgoing.

Incoming indica il movimento di viaggiatori che arrivano in una regione o nazione per turismo e richiedono servizi alle imprese turistiche locali, mentre outgoing indica il movimento di turisti che si recano in viaggio fuori dalla regione e/o nazione di residenza. I termini incoming e outgoing sono, quindi, utilizzati per indicare due diversi modi di gestire l'attività di un'impresa turistica. Le agenzie che si occupano di incoming sono generalmente ubicate in località turistiche e offrono servizi di soggiorno, escursioni e visite guidate nella loro zona, mentre le agenzie che si occupano di outgoing vendono alla propria clientela viaggi per altre destinazioni, nazionali o internazionali.

Al di là di tale distinzione, già dalla definizione di agenzia di viaggio e turismo si capisce che, a seconda dell'attività svolta, è possibile distinguere due macro tipologie di agenzie: i tour operator e le agenzie di viaggi.

I tour operator sono agenzie che producono ed organizzano viaggi e soggiorni (pacchetti turistici), in cui tutto è compreso, dal trasporto all'alloggio fino alle visite ed escursioni. I tour operator non operano a contatto con il pubblico e si avvalgono delle agenzie di viaggi per la commercializzazione dei pacchetti turistici da loro sviluppati. La vendita dei pacchetti è comunque strettamente legata alla capacità di essere visibili alla potenziale clientela; per i tour operator sono, quindi, essenziali le campagne pubblicitarie e le iniziative promozionali anche se il primo strumento per veicolare la propria immagine rimane il catalogo. Il catalogo è lo strumento, generalmente in formato cartaceo ma sempre più anche in formato elettronico, dove vengono inseriti tutti i pacchetti turistici sviluppati dal tour operator e che viene distribuito presso le agenzie di viaggi, con le quali è stato stipulato un contratto, affinché queste possano illustrare e, quindi, vendere i vari pacchetti al cliente finale. I tour operator spesso si possono specializzare o per aree geografiche o per tipologia di pacchetto (viaggi di gruppo od individuali, viaggi d'affari, viaggi incentivi, ecc.).

Le agenzie di viaggi (conosciute anche come travel agent, retailer o dettaglianti) svolgono un ruolo di intermediazione tra i potenziali clienti, i tour operator e i fornitori (hotel, vettori, ecc.). Hanno, quindi, il compito di vendere pacchetti turistici e servizi per conto dei tour operator e dei fornitori offrendo al turista il supporto necessario e rilasciando la documentazione. Per ottenere il mandato di vendita dei servizi turistici, l'agenzia di viaggi stipula contratti di collaborazione con i tour operator e con i fornitori di servizi turistici. Il loro guadagno deriva dalle provvigioni che provengono dalla vendita dei prodotti dei tour operator e dei fornitori.

Le più comuni attività di intermediazione di un'agenzia di viaggi sono:

1. la vendita di biglietteria (aerea, marittima, ferroviaria) che è una delle principali fonti di reddito dell'agenzia, soprattutto se dotata di nomina IATA (*International Air Transport Association*), ovvero se abilitata alla prenotazione e all'emissione di biglietteria aerea;
2. la vendita dei pacchetti turistici realizzati dai tour operator;
3. la vendita di servizi alberghieri
4. la vendita di servizi di noleggio pullman e rent-a-car
5. la vendita di servizi accessori, come escursioni e circuiti supplementari, visti, spedizione bagagli, prenotazione e vendita di biglietti per spettacoli e incontri sportivi, attività di cambiavalute.

Tra le agenzie di viaggi si stanno sempre più diffondendo le agenzie web che sono realtà specializzate nella vendita di viaggi, soggiorni e servizi turistici attraverso internet. Rappresentano una aggiornata banca dati, alla quale possono accedere i futuri consumatori, per fare le prenotazioni ed i fornitori, per inserire nuovi servizi.

È, comunque, importante sottolineare che da un punto di vista pratico la differenza tra attività di tour operating e di intermediazione è sempre meno marcata e si dà per acquisito che un'impresa turistica moderna possa svolgere senza problemi l'una e l'altra, secondo le sue capacità e le richieste del mercato cui si rivolge.

Per completezza di informazione è importante sottolineare che, perlomeno a livello teorico, oltre ai tour operator e alle agenzie dettaglianti vengono individuate altre due tipologie di agenzie anche se si tratta di casi particolari o comunque riconducibili alle due tipologie principali. Si tratta dei tour organizer e dei wholesaler.

I tour organizer sono imprese che producono e organizzano viaggi su misura, studiati secondo le richieste dei clienti e che svolgono anche attività di intermediazione, mentre i wholesaler sono dei grossisti che acquistano grandi quantitativi di prodotti dai tour operator e li rivendono alle agenzie dettaglianti tramite canali tradizionali e informatici.

5.1 Unità locali e addetti

In questo paragrafo analizzeremo alcuni dati relativi alle unità locali delle agenzie di viaggio e turismo e ai relativi addetti a partire dalle informazioni contenute nella banca dati "I.Stat" dell'Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT).

In particolare esamineremo, sia a livello nazionale che regionale (Veneto), la distribuzione delle agenzie e dei relativi addetti in base all'attività principale svolta (tipologia: agenzie di viaggi e tour operator)

e il loro andamento nel tempo (dal 2011 al 2016). I dati relativi al 2011 fanno riferimento all'ultimo censimento generale dell'industria e dei servizi, mentre quelli relativi al 2016 (al momento non sono disponibili dati più aggiornati), in particolare per quanto riguarda gli addetti, sono frutto di stime (valori medi annui).

In Italia nel 2016 le unità locali delle agenzie di viaggio e turismo sono 11.427 e danno occupazione a 38.203 addetti (stimati) per una dimensione media di circa 3 addetti per unità locale. Si tratta, quindi, di realtà piuttosto piccole, infatti, solamente il 4,8% ha più di 9 addetti.

Tabella 15. *Unità locali e addetti delle agenzie di viaggio e turismo in Italia per tipologia (agenzie di viaggi e tour operator) e anno (2011 e 2016); più relativi tassi di variazione percentuali.*

<i>Tipologia</i>	<i>Unità Locali</i>		<i>Addetti</i>		<i>Tasso di variazione</i>	
	<i>2011</i>	<i>2016</i>	<i>2011</i>	<i>2016</i>	<i>Unità Locali</i>	<i>Addetti</i>
Agenzie di viaggi	6.513	5.267	17.987	16.474	-19,1	-8,4
Tour operator	5.638	6.160	20.644	21.728	9,3	5,3
Totale	12.151	11.427	38.631	38.203	-6,0	-1,1

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT.

Le agenzie che operano principalmente come tour operator (attività principale) sono leggermente più numerose, sia come unità locali che come addetti, rispetto a quelle che operano principalmente come agenzie di viaggi, rappresentano infatti il 53,9% delle unità locali e il 56,9% degli addetti, e risultano avere una dimensione media maggiore, circa 4 addetti rispetto ai 3 nel caso delle agenzie di viaggi.

In sei anni, dal 2011 al 2016, si osserva una complessiva diminuzione del numero di unità locali (-6,0%) e nello stesso tempo una contenuta diminuzione del numero di addetti (-1,1%) (tabella 15).

Tuttavia le agenzie di viaggi e i tour operator si comportano in maniera opposta, infatti, mentre le agenzie di viaggi sono diminuite del 19,1% come unità locali e del 8,4% come addetti, i tour operator sono aumentati del 9,3% come unità locali e del 5,3% come addetti.

La conseguenza più evidente di tali variazioni è stata che i tour operator hanno superato le agenzie di viaggi per numero di unità locali, mentre per quanto riguarda gli addetti ne occupavano di più già nel 2011.

In Veneto, invece, nel 2016 le unità locali delle agenzie di viaggio e turismo sono 942 e danno occupazione a 3.285 addetti per una dimensione media di circa 3 addetti per unità locale. Si tratta, anche in questo caso, di realtà piuttosto piccole, infatti, solamente il 5,9% ha più di 9 addetti.

Anche a livello regionale, le agenzie che operano principalmente come tour operator (attività principale) sono più numerose, sia come unità locali che come addetti, rispetto a quelle che operano principalmente come agenzie di viaggi, rappresentano infatti il 57,6% delle unità locali e il 63,0% degli

addetti, e risultano avere una dimensione media maggiore, 4 addetti rispetto ai 3 nel caso delle agenzie di viaggi.

Tabella 16. *Unità locali e addetti delle agenzie di viaggio e turismo in Veneto per tipologia (agenzie di viaggi e tour operator) e anno (2011 e 2016); più relativi tassi di variazione percentuali.*

<i>Tipologia</i>	<i>Unità Locali</i>		<i>Addetti</i>		<i>Tasso di variazione</i>	
	<i>2011</i>	<i>2016</i>	<i>2011</i>	<i>2016</i>	<i>Unità Locali</i>	<i>Addetti</i>
Agenzie di viaggi	467	399	1.471	1.216	-14,6	-17,3
Tour operator	537	543	2.044	2.068	1,1	1,2
<i>Totale</i>	<i>1.004</i>	<i>942</i>	<i>3.515</i>	<i>3.285</i>	<i>-6,2</i>	<i>-6,6</i>

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT.

In sei anni, dal 2011 al 2016, si osserva una complessiva diminuzione del numero di unità locali (-6,2%) e nello stesso tempo una equivalente diminuzione del numero di addetti (-6,6%) (tabella 16).

Tuttavia, come osservato a livello nazionale, le agenzie di viaggi e i tour operator si comportano in maniera opposta o quasi, infatti, mentre le agenzie di viaggi sono diminuite del 14,6% come unità locali e del 17,3% come addetti, i tour operator sono aumentati dell'1,1% come unità locali e dell'1,2% come addetti.

Nel complesso i dati regionali risultano essere in linea con quelli nazionali. Tuttavia, nei sei anni presi in considerazione, in Veneto si osserva una più intensa diminuzione del numero complessivo di addetti, -6,6% rispetto al -1,1% rilevato a livello nazionale, e allo stesso tempo una crescita più contenuta, sia come unità locali che come addetti, per quanto riguarda i tour operator che comunque, rispetto a quanto osservato a livello nazionale, già nel 2011 erano più numerosi, per numero di unità locali, rispetto alle agenzie di viaggi.

Al di là delle variazioni appena osservate, nel 2016 il Veneto accoglie l'8,2% delle unità locali delle agenzie di viaggio e turismo italiane e l'8,6% degli addetti collocandosi, quindi, al quarto posto in Italia per numero di unità locali dopo la Lombardia (17,2%), il Lazio (13,5%) e la Campania (9,4%) e al terzo per numero di addetti dopo la Lombardia (20,5%) e il Lazio (14,6%) (tabella 17).

In particolare, per quanto riguarda le agenzie di viaggi il Veneto si piazza al quinto posto per numero di unità locali (nell'ordine dopo Lombardia, Lazio, Campania e Sicilia) e al quarto per numero di addetti (nell'ordine dopo Lombardia, Lazio e Campania), mentre per quanto riguarda i tour operator si piazza al terzo posto per numero di unità locali (nell'ordine dopo Lombardia e Lazio) e al quarto per numero di addetti (nell'ordine dopo Lombardia, Lazio e Piemonte).

Tabella 17. Distribuzione percentuale delle unità locali e degli addetti delle agenzie di viaggio e turismo per regione e per tipologia (agenzie di viaggi e tour operator); anno 2016.

<i>Regione</i>	<i>Agenzie di viaggi</i>		<i>Tour operator</i>		<i>Totale</i>	
	<i>U.L.</i>	<i>Add.</i>	<i>U.L.</i>	<i>Add.</i>	<i>U.L.</i>	<i>Add.</i>
Piemonte	6,6	6,2	7,5	10,1	7,1	8,5
Valle d'Aosta	0,2	0,3	0,1	0,1	0,1	0,2
Liguria	2,5	2,7	2,9	3,2	2,7	3,0
Lombardia	17,5	23,9	16,9	17,8	17,2	20,5
Trentino-A. A.	1,4	2,2	1,4	1,7	1,4	1,9
Veneto	7,6	7,4	8,8	9,5	8,2	8,6
Friuli-V. G.	1,1	1,3	1,5	1,4	1,4	1,3
Emilia-Romagna	5,0	6,1	6,4	7,3	5,8	6,8
Toscana	7,1	7,2	8,7	7,3	8,0	7,3
Umbria	1,7	0,9	1,9	1,5	1,8	1,2
Marche	2,0	1,7	2,7	4,1	2,4	3,1
Lazio	13,8	15,2	13,3	14,6	13,5	14,9
Abruzzo	2,0	1,8	1,7	1,1	1,8	1,4
Molise	0,3	0,2	0,3	0,2	0,3	0,2
Campania	10,3	8,2	8,7	7,1	9,4	7,6
Puglia	6,0	4,7	5,1	3,9	5,5	4,3
Basilicata	0,7	0,4	0,6	0,4	0,7	0,4
Calabria	2,7	1,7	1,3	0,9	1,9	1,3
Sicilia	8,7	5,5	7,7	6,1	8,2	5,8
Sardegna	2,8	2,2	2,2	1,7	2,5	1,9
Italia	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT.

Tabella 18. Distribuzione percentuale delle unità locali e degli addetti delle agenzie di viaggio e turismo in Veneto per provincia e per tipologia (agenzie di viaggi e tour operator); anno 2016.

<i>Provincia</i>	<i>Agenzie di viaggi</i>		<i>Tour operator</i>		<i>Totale</i>	
	<i>U.L.</i>	<i>Add.</i>	<i>U.L.</i>	<i>Add.</i>	<i>U.L.</i>	<i>Add.</i>
Verona	19,5	15,0	24,5	21,0	22,4	18,8
Vicenza	15,3	12,2	14,0	14,4	14,5	13,6
Belluno	1,5	0,9	4,1	2,9	3,0	2,2
Treviso	15,3	16,5	13,1	11,2	14,0	13,2
Venezia	29,1	35,3	22,1	27,8	25,1	30,6
Padova	17,3	19,3	18,4	20,8	17,9	20,2
Rovigo	2,0	0,8	3,9	1,9	3,1	1,5
Veneto	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT.

Venezia è la provincia veneta con il maggior numero di unità locali e addetti impiegati presso agenzie di viaggio e turismo, infatti, rappresenta il 25,1% delle unità locali e il 30,6% degli addetti, seguita dalla provincia di Verona per quanto riguarda le unità locali (22,4%) e da quella di Padova per quanto riguarda gli addetti (20,2%). Padova è, quindi, la terza provincia per unità locali (17,9%), mentre Verona è la terza per addetti (18,8%) (tabella 18).

In particolare, Venezia, Verona e Padova confermano le posizioni e, in linea di massima, le percentuali per quanto riguarda le agenzie di viaggi, mentre per quanto riguarda i tour operator Verona sale al primo posto per numero unità locali, seguita da Venezia e Padova, e al secondo per numero di addetti, dopo Venezia e prima di Padova.

5.2 Lo stato attuale

Di seguito presenteremo i risultati dell'indagine web (CAWI) condotta presso tutte le agenzie di viaggio e turismo, inserite nelle liste dal portale iNFOTRAV, per le quali era disponibile o è stato possibile recuperare un recapito e-mail. In particolare riporteremo alcuni dati relativi alle caratteristiche del personale e all'andamento delle agenzie, soprattutto per quanto riguarda le variazioni dell'organico.

Delle 958 agenzie di viaggio e turismo coinvolte nella rilevazione, 100 (pari al 10,4%) hanno compilato correttamente tutto o buona parte del questionario web. A tal proposito è importante sottolineare che un tasso di risposta del 10,4% è in linea con i risultati attesi per questo tipo di rilevazioni che, generalmente, si attestano su percentuali che difficilmente superano il 10/15%.

I dati che riporteremo di seguito verranno presentati incrociandoli rispetto alla tipologia dell'agenzia, distinguendo tra le agenzie di viaggi (AV) e i tour operator (TO), e in base alla dimensione, distinguendo tra quelle piccole (da 1 a 2 addetti), quelle medie (da 3 a 9 addetti) e, quindi, quelle grandi (da 10 addetti in su).

Prima di procedere riteniamo opportuno ricordare che i dati raccolti con questo tipo di rilevazione (CAWI) non hanno una valenza campionaria. Ad ogni modo, si tratta di 100 agenzie venete che, anche se non possono fornirci dati attendibili, ci permettono perlomeno di ipotizzare una misura e un atteggiamento rispetto all'andamento del mercato e alle prospettive occupazionali, soprattutto se inserite nel contesto emerso nel paragrafo precedente.

5.2.1 Il personale

L'organico delle agenzie di viaggio e turismo che hanno partecipato alla rilevazione, indipendentemente dalla dimensione e dalla tipologia, è costituito per l'87,8% da addetti assunti con un contratto a tempo indeterminato e per il restante 12,2% da personale assunto a tempo determinato. La dimensione media risulta essere, invece, di 4/5 addetti che aumenta a 6/7 nel caso dei tour operator, mentre scende a 3/4 nelle agenzie di viaggi.

Complessivamente i laureati rappresentano il 43,7% degli addetti, percentuale che sale al 54,5% nel caso dei tour operator, mentre scende al 25,0% nelle agenzie di viaggi. Più in generale, i laureati aumentano al crescere della dimensione delle agenzie, infatti in quelle grandi la loro percentuale sale al 54,5%, mentre scende al 35,6% in quelle medie e al 32,9% in quelle piccole. Si tratta di valori piuttosto elevati, anche rispetto a molti settori studiati negli ultimi anni. I laureati, quindi, rappresentano circa la metà degli addetti e operano principalmente presso i tour operator e, più in generale, presso le realtà di grandi dimensioni.

Le donne, invece, rappresentano ben il 74,2% degli addetti, indipendentemente dalla dimensione e dalla tipologia delle agenzie. Si tratta di una percentuale molto elevata, d'altra parte il comparto turistico si basa su figure professionali molto appetibili per il genere femminile anche perché la formazione richiesta dal settore riguarda corsi di laurea, ma anche istituti professionali, tradizionalmente molto seguiti dalle donne.

Tre agenzie su cinque (il 60,6%) hanno indicato, inoltre, di collaborare con liberi professionisti nello svolgimento delle attività proprie dell'agenzia (quindi escludendo commercialisti, consulenti del lavoro, ecc.), per una media di più di 60 per agenzia; in particolare, si tratta soprattutto dei tour operator, il 78,7%, e, più in generale, delle realtà grandi e medie, rispettivamente l'81,8% e il 76,2% (tabella 19). Nella maggior parte dei casi i liberi professionisti sono Guide Turistiche e Accompagnatori Turistici.

Tabella 19. Distribuzione percentuale delle agenzie che hanno partecipato alla rilevazione web per situazione attuale rispetto alla collaborazione con liberi professionisti e per tipologia (AV e TO) e dimensione (classi di addetti).

Agenzie che	Tipologia		Dimensione			Totale
	AV	TO	1 - 2	3 - 9	10 e +	
Collaborano con liberi professionisti	44,2	78,7	42,2	76,2	81,8	60,6
Non collaborano con liberi professionisti	55,8	21,3	57,8	23,8	18,2	39,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Numero rispondenti	52	47	45	42	11	99

Tabella 20. *Distribuzione percentuale delle agenzie che hanno partecipato alla rilevazione web per situazione attuale rispetto alla presenza di stagisti/tirocinanti universitari e per tipologia (AV e TO) e dimensione (classe di addetti).*

<i>Agenzie che attualmente</i>	<i>Tipologia</i>		<i>Dimensione</i>			<i>Totale</i>
	<i>AV</i>	<i>TO</i>	<i>1 - 2</i>	<i>3 - 9</i>	<i>10 e +</i>	
Hanno tirocinanti universitari	9,6	27,1	8,9	21,4	41,7	18,0
Non hanno tirocinanti universitari	90,4	72,9	91,1	78,6	58,3	82,0
<i>Totale</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>
<i>Numero rispondenti</i>	52	48	45	42	12	100

Infine, si osserva che quasi una agenzia su cinque (il 18,0%), al momento della compilazione del questionario, ospitava stagisti/tirocinanti universitari, provenienti soprattutto da corsi di studio in ambito linguistico, turistico ed economico; anche in questo caso si tratta soprattutto dei tour operator, il 27,1%, e, più in generale, delle realtà di grandi dimensioni, il 41,7% (tabella 20).

5.2.2 Andamento, prospettive e variazioni del personale

Dai dati che presenteremo di seguito emerge un quadro piuttosto positivo, anche se tra le agenzie si osservano differenze significative in base alla tipologia e alla dimensione. Se da un lato, infatti, i tour operator e, più in generale, le realtà di grandi dimensioni evidenziano una propensione alla crescita, non solo dal punto di vista del raggiungimento degli obiettivi prefissati e più in generale dell'andamento economico, ma anche per quanto riguarda le ricadute occupazionali e la ricerca di laureati, dall'altro le agenzie di viaggi e, più in generale, le realtà di piccole dimensioni mostrano qualche difficoltà in più. Il quadro che emerge sembra essere in linea con i dati illustrati nel paragrafo precedente (5.1), infatti si inserisce in un contesto regionale e, più in generale, nazionale nel quale le agenzie di viaggi stanno diminuendo, mentre i tour operator stanno aumentando.

Nel corso dell'ultimo anno il 49,5% delle agenzie che hanno partecipato alla rilevazione è riuscito a raggiungere gli obiettivi che si era prefissato, ben il 31,2% è riuscito a fare meglio di quanto prevedesse, mentre il restante 19,4% ne ha mancati alcuni (tabella 21).

In particolare, sono soprattutto le agenzie di viaggi sia ad aver mancato alcuni obiettivi che ad aver fatto meglio del previsto, evidenziando, quindi, una forte variabilità nel loro andamento. Più in generale, ad aver mancato alcuni obiettivi sono state soprattutto le piccole realtà, il 27,5%, mentre sono soprattutto quelle grandi ad essere riuscite a fare meglio del previsto, ben il 50,0%.

Tabella 21. Distribuzione percentuale delle agenzie che hanno partecipato alla rilevazione web per raggiungimento degli obiettivi prefissati nell'ultima stagione e per tipologia (AV e TO) e dimensione (classi di addetti).

<i>Raggiungimento degli obiettivi</i>	<i>Tipologia</i>		<i>Dimensione</i>			<i>Totale</i>
	<i>AV</i>	<i>TO</i>	<i>1 - 2</i>	<i>3 - 9</i>	<i>10 e +</i>	
Meglio del previsto	36,2	26,1	25,0	30,0	50,0	31,2
Obiettivi raggiunti, all'incirca	38,3	60,9	47,5	55,0	41,7	49,5
Mancati alcuni obiettivi	25,5	13,0	27,5	15,0	8,3	19,4
<i>Totale</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>
<i>Numero rispondenti</i>	<i>47</i>	<i>46</i>	<i>40</i>	<i>40</i>	<i>12</i>	<i>93</i>

In questo contesto, il 38,0% delle agenzie ha effettuato assunzioni negli ultimi dodici mesi (anche per solo turnover) e solamente il 3,3% ha, invece, ridotto il personale (tabella 22). In particolare, sono soprattutto i tour operator ad aver effettuato nuovi inserimenti, il 51,1%, e, più in generale, le realtà grandi e medie, rispettivamente il 100,0% e il 47,5%.

Tabella 22. Distribuzione percentuale delle agenzie che hanno partecipato alla rilevazione web per variazione del personale negli ultimi dodici mesi e per tipologia (AV e TO) e dimensione (classe di addetti).

<i>Assunzioni negli ultimi 12 mesi</i>	<i>Tipologia</i>		<i>Dimensione</i>			<i>Totale</i>
	<i>AV</i>	<i>TO</i>	<i>1 - 2</i>	<i>3 - 9</i>	<i>10 e +</i>	
Sì, assunzioni (anche per solo turnover)	25,5	51,1	10,3	47,5	100,0	38,0
No, nessuna variazione di organico	68,1	48,9	84,6	50,0	0,0	58,7
No, anzi l'organico è stato ridotto	6,4	0,0	5,1	2,5	0,0	3,3
<i>Totale</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>
<i>Numero rispondenti</i>	<i>47</i>	<i>45</i>	<i>39</i>	<i>40</i>	<i>12</i>	<i>92</i>

Negli ultimi dodici mesi, le agenzie che hanno effettuato assunzioni hanno mediamente inserito in organico circa 2 nuovi addetti e si è trattato soprattutto di Operatori (Operatori di Tour Operator, Operatori Front Office/Banconisti/Agenti di Viaggi) e in parte di Accompagnatori Turistici, Addetti al Booking e Addetti Contabili.

Inoltre, ben il 47,1% di queste ha inserito laureati, percentuale che sale al 54,5% nel caso dei tour operator e, più in generale, nelle realtà di grandi dimensioni, mentre scende al 33,3% nel caso delle agenzie di viaggi e al 25,0% nelle realtà di piccole dimensioni.

In particolare, i laureati rappresentano circa il 36% del totale delle assunzioni effettuate negli ultimi dodici mesi, per una media (calcolata sulle agenzie che hanno assunto laureati) di 1/2 per agenzia e si è trattato soprattutto di laureati in percorsi di studio in ambito linguistico.

Per quanto riguarda le prospettive future, ben il 42,2% delle agenzie ritiene che nei prossimi anni l'andamento economico del comparto turistico, per quanto riguarda le agenzie di viaggio e turismo, sarà in crescita, il 34,4% che resterà stabile e, infine, il 23,3% che sarà in calo (tabella 23). In linea di massima non si rilevano differenze particolarmente significative in base alla tipologia e alla dimensione, tuttavia, i tour operator e, più in generale, le realtà medio/grandi sembrano essere i più ottimisti.

Tabella 23. Distribuzione percentuale delle agenzie che hanno partecipato alla rilevazione web per previsione dell'andamento del settore e per tipologia (AV e TO) e dimensione (classi di addetti).

<i>Andamento del settore</i>	<i>Tipologia</i>		<i>Dimensione</i>			<i>Totale</i>
	<i>AV</i>	<i>TO</i>	<i>1 - 2</i>	<i>3 - 9</i>	<i>10 e +</i>	
In crescita	37,8	46,7	35,0	46,2	50,0	42,2
Stabile	40,0	28,9	37,5	35,9	20,0	34,4
In calo	22,2	24,4	27,5	17,9	30,0	23,3
<i>Totale</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>
<i>Numero rispondenti</i>	45	45	40	39	10	90

In questa visione futura, aumenta la percentuale di agenzie che prevede di effettuare assunzioni nei prossimi due anni, ben il 45,1%, e cala la percentuale di quelle che, invece, prevede una riduzione dell'organico, appena l'1,1% (tabella 24). Ancora una volta sono soprattutto i tour operator a prevedere nuovi inserimenti, ben il 56,8%, e, più in generale, le realtà grandi e medie, rispettivamente il 90,9% e il 52,5%.

Tabella 24. Distribuzione percentuale delle agenzie che hanno partecipato alla rilevazione web per previsione di variazione del personale nei prossimi due anni e per tipologia (AV e TO) e dimensione (classe di addetti).

<i>Assunzioni nei prossimi 2 anni</i>	<i>Tipologia</i>		<i>Dimensione</i>			<i>Totale</i>
	<i>AV</i>	<i>TO</i>	<i>1 - 2</i>	<i>3 - 9</i>	<i>10 e +</i>	
Sì, assunzioni (anche per solo turnover)	34,0	56,8	25,6	52,5	90,9	45,1
No, nessuna variazione di organico	63,8	43,2	71,8	47,5	9,1	53,8
No, anzi l'organico verrà ridotto	2,1	0,0	2,6	0,0	0,0	1,1
<i>Totale</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>
<i>Numero rispondenti</i>	47	44	39	40	11	91

Nei prossimi due anni, le agenzie che intendono effettuare assunzioni prevedono di inserire in organico una media di circa 2 nuovi addetti e si tratterà, anche in questo caso, soprattutto di Operatori (Operatori di Tour Operator, Operatori Front Office/Banconisti/Agenti di viaggi) e in parte di Accompagnatori Turistici, Addetti al Booking e Addetti Contabili.

Invece, ragionando più a lungo termine, le figure che avranno le migliori prospettive occupazionali saranno l'Operatore (Operatori di Tour Operator, Operatori Front Office/Banconisti/Agenti di viaggi), l'Accompagnatore Turistico, la Guida Turistica e il Programmatore Turistico, ma anche numerose figure specifiche dell'ambito web marketing e comunicazione (esperti di web marketing, esperti in comunicazione attraverso i social e, più in generale, attraverso il web).

Nonostante questi dati positivi rispetto alle assunzioni passate e future, il 42,4% delle agenzie che hanno partecipato alla rilevazione ha evidenziato di avere difficoltà a reperire personale, il 29,3% a causa dell'inadeguatezza dei candidati, il 6,5% a causa del loro ridotto numero e un'uguale percentuale per altri motivi (tabella 25). In linea di massima non si rilevano differenze particolarmente significative in base alla tipologia e alla dimensione, tuttavia, le realtà di medie dimensioni sembrano essere quelle che risentono maggiormente dell'inadeguatezza dei candidati.

Tabella 25. *Distribuzione percentuale delle agenzie che hanno partecipato alla rilevazione web per difficoltà nel reperire personale e per tipologia (AV e TO) e dimensione (classi di addetti).*

<i>Agenzie che nel reperire personale</i>	<i>Tipologia</i>		<i>Dimensione</i>			<i>Totale</i>
	<i>AV</i>	<i>TO</i>	<i>1 - 2</i>	<i>3 - 9</i>	<i>10 e +</i>	
Hanno difficoltà per l'inadeguatezza dei candidati	27,7	31,1	17,5	42,5	27,3	29,3
Hanno difficoltà per il ridotto numero di candidati	8,5	4,4	5,0	5,0	18,2	6,5
Hanno difficoltà per altri motivi	6,4	6,7	12,5	2,5	0,0	6,5
Non hanno difficoltà	57,4	57,8	65,0	50,0	54,5	57,6
<i>Totale</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>
<i>Numero di rispondenti</i>	<i>47</i>	<i>45</i>	<i>40</i>	<i>40</i>	<i>11</i>	<i>92</i>

Nello specifico, le principali difficoltà riguardano la ricerca di Operatori (Operatori di Tour Operator, Operatori Front Office/Banconisti/Agenti di Viaggi) che, come visto in precedenza, si tratta della figura più ricercata dalle agenzie di viaggio e turismo.

Infine, per quanto riguarda gli investimenti, la maggior parte delle agenzie che hanno partecipato alla rilevazione si sta concentrando nel potenziamento della pubblicità, della comunicazione e delle vendite via web, nell'ampliamento dei servizi offerti, nel potenziamento della rete commerciale e nella formazione/aggiornamento del personale.

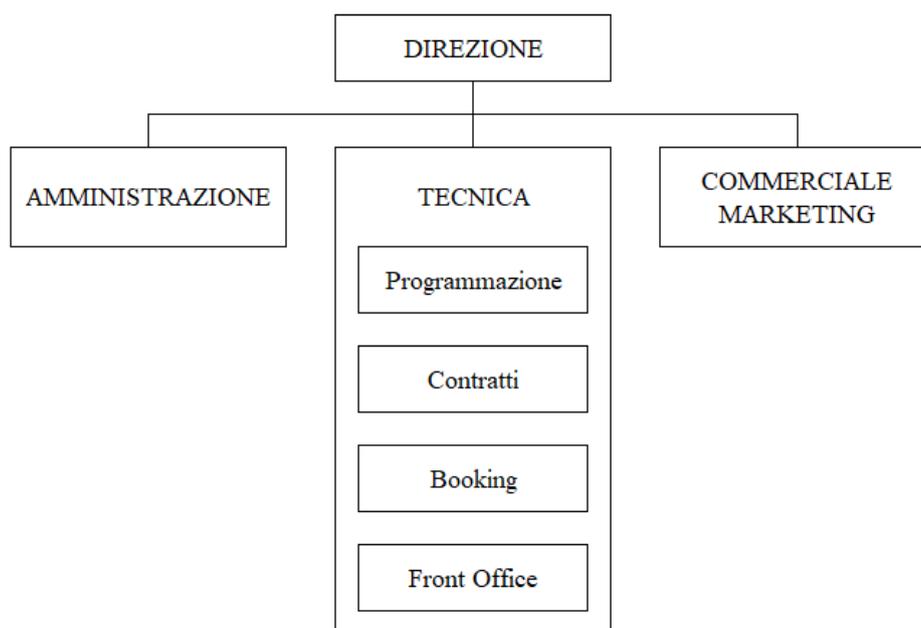
5.3 Struttura organizzativa e figure professionali

Di seguito presenteremo la struttura organizzativa e le principali figure professionali impiegate presso le agenzie di viaggio e turismo venete, rilevate attraverso le interviste Faccia a Faccia.

Quello che andremo a delineare non è né la struttura organizzativa comune a tutte le agenzie né un organigramma ideale, bensì un quadro generale che, sebbene non possa cogliere tutte le sfaccettature della realtà, possa riunirle insieme in uno schema che sia il più esauriente possibile. Quindi, sebbene in molte agenzie del Veneto l'organigramma reale sia meno articolato di quello qui tracciato e gli addetti impiegati rivestano più ruoli di quelli qui descritti per le singole figure professionali, si è deciso di presentare la situazione più completa possibile.

La struttura organizzativa delle agenzie di viaggio e turismo di medio/grandi dimensioni che operano in Veneto sia come agenzia di viaggi che come tour operator si articola in quattro aree funzionali all'interno delle quali opera perlomeno un responsabile ed uno o più addetti. In particolare si tratta della Direzione, dell'Area Amministrazione, dell'Area Tecnica e dell'Area Commerciale e Marketing (figura 2).

Figura 2. Rappresentazione schematica della tipica struttura organizzativa delle agenzie di viaggio e turismo di medio/grandi dimensioni che operano in Veneto sia come agenzia di viaggi che come tour operator.



La **Direzione** è dove vengono svolte tutte le attività legate all'organizzazione, al coordinamento e alla gestione strategica e finanziaria dell'agenzia.

L'**Area Amministrazione** è dove vengono svolte tutte le attività legate alla gestione amministrativa, contabile e finanziaria dell'agenzia e alla selezione e gestione delle risorse umane.

L'**Area Tecnica** o Area Operativa è il cuore dell'agenzia, dove vengono svolte tutte le attività legate alla produzione e all'intermediazione nella vendita di viaggi e soggiorni e, più in generale, dei prodotti e servizi erogati dall'agenzia.

L'**Area Commerciale e Marketing** è dove vengono svolte tutte le attività finalizzate alla promozione e alla commercializzazione dei prodotti e dei servizi erogati dall'agenzia, oltreché dove vengono svolte la attività finalizzate allo studio e al monitoraggio del mercato turistico e dei competitors.

La Direzione, l'Area Amministrativa e L'Area Commerciale e Marketing sono aree funzionali comuni a qualsiasi settore economico, quindi non si tratta di strutture organizzative tipiche del settore oggetto di studio. Lo stesso vale per le figure professionali che vi operano che, in linea di massima, sono il Responsabile Amministrativo, l'Amministrativo e il Responsabile Risorse Umane, nell'Area Amministrazione; il Responsabile Commerciale, il Commerciale, il Responsabile Marketing e l'Addetto Marketing, nell'Area Commerciale e Marketing, oltre alla figura dell'Agente (Agente Enasarco) che però collabora come libero professionista. Oltre a queste, visto il crescente utilizzo di internet per la promozione e la vendita dei prodotti e servizi turistici, è sempre più frequente trovare figure specializzate nell'ambito comunicazione e web come il Web Developer, il Web Master, il Web Analyst, il Graphic Designer, ecc. che, comunque, non sono specifiche del settore oggetto di studio, ma bensì del settore della pubblicità e della comunicazione e del settore dell'informatica. Molto spesso si tratta, comunque, di liberi professionisti o di professionalità fornite da società specializzate.

L'Area Tecnica è, invece, quella che effettivamente caratterizza e distingue le agenzie di viaggio e turismo rispetto alle realtà che operano in altri settori. All'interno di tale area è possibile trovare il Reparto Programmazione e il Reparto Front Office, oltre al Reparto Contratti e al Reparto Booking nel caso di agenzie particolarmente grandi e strutturate.

Il **Reparto Programmazione** è dove vengono ideati, pianificati, organizzati e collaudati i viaggi e soggiorni.

Il **Reparto Contratti** è dove vengono stipulati e gestiti i rapporti e i contratti con i fornitori di servizi (compagnie di trasporto, alberghi, guide, ecc.) dei paesi in cui si svolgeranno i viaggi e soggiorni.

Il **Reparto Booking** è dove vengono registrate e gestite le prenotazioni dei viaggi e soggiorni.

Il **Reparto Front Office** è dove vengono svolte le attività di intermediazione nella vendita di viaggi e soggiorni e altre prestazioni di servizi turistici a favore del cliente finale.

I reparti Programmazione, Contratti e Booking racchiudono, quindi, le attività proprie dei tour operator, mentre il Reparto Front Office quelle delle agenzie di viaggi. In particolare, molto spesso il Reparto Programmazione può a sua volta articolarsi in business unit, ossia per fasce di prodotti omogenei; in questo tipo di realtà è quindi possibile trovare uffici specializzati nello sviluppo di specifiche tipologie di prodotti come per esempio viaggi a catalogo o "su misura", viaggi di gruppo od individuali, viaggi d'affari, viaggi incentivi, segmenti specifici, ecc. o in specifiche destinazioni/aree geografiche. Come evidenziato in precedenza, il Reparto Booking e il Reparto Contratti si trovano, invece, nelle realtà particolarmente grandi e strutturante, mentre nel caso in cui queste non siano presenti le stesse attività confluiscono nel Reparto Programmazione.

Le figure professionali che operano all'interno dell'Area Tecnica e dei relativi reparti sono quelle che effettivamente caratterizzano il settore oggetto di studi e, quindi, quelle specifiche di tale settore. Le più importanti, suddivise per reparto, sono:

- Direttore Tecnico

Reparto Programmazione

- Responsabile della Programmazione Turistica
- Programmatore Turistico
- Operatore di Tour Operator

Reparto Contratti

- Responsabile Contratti
- Contrattista

Reparto Booking

- Responsabile Booking
- Addetto Booking

Reparto Front Office

- Responsabile Front Office
- Operatore Front Office

Oltre a queste figure, che sono quelle che generalmente sono assunte come dipendenti, è possibile trovare anche numerose figure che invece collaborano come liberi professionisti. Le più specifiche o meglio quelle coinvolte nell'attività tipica delle agenzie sono le figure dell'Accompagnatore Turistico e della Guida Turistica.

Se da un lato, come accennato in precedenza, nell'Area Tecnica delle agenzie di viaggio e turismo che operano esclusivamente come tour operator non è presente il Reparto Front Office e le relative figure professionali, la struttura organizzativa delle agenzie di viaggio e turismo che operano esclusivamente come agenzia viaggi, le così dette agenzie dettaglianti, si semplifica notevolmente. Si tratta, infatti, di realtà particolarmente piccole (spesso a gestione familiare), generalmente composte da non più di due o tre addetti (compreso il Titolare), all'interno delle quali opera il Titolare, che ricopre il ruolo di Direttore Tecnico e di Responsabile dell'Agenzia (Responsabile Front Office), eventualmente un Responsabile Amministrativo, se il ruolo non è ricoperto direttamente dal Titolare e, quindi, uno o due Operatori Front Office. In questi ultimi anni, inoltre, si stanno sempre più diffondendo agenzie web, ossia agenzie di viaggi che operano esclusivamente attraverso internet. Anche in questo caso si tratta di realtà molto piccole le cui professionalità sono legate principalmente alla gestione del sito internet e alla vendita di prodotti e servizi turistici.

Più in generale, al di là della specifica attività svolta, possiamo dire che l'aspetto che maggiormente condiziona la struttura organizzativa e, quindi, le figure professionali di un'agenzia di viaggio e turismo

è la dimensione, ossia il numero di addetti che lavorano al suo interno. In linea di principio, tanto più piccola è l'agenzia tanto più complicato sarà trovare aree funzionali e figure professionali ben definite/definibili, questo perché il personale che opera in tali strutture svolge mansioni molto diverse tra loro e, dunque, non ricopre posizioni facilmente inquadrabili. Al crescere delle dimensioni, invece, aumenta la possibilità di trovare aree funzionali e figure professionali ben definite/definibili, infatti, il personale che opera in tali strutture svolge attività più specifiche e, dunque, ricopre posizioni decisamente più inquadrabili anche per quanto riguarda le aree funzionali e i reparti in cui queste mansioni vengono svolte.

Di seguito presenteremo nel dettaglio le figure professionali che operano all'interno dell'Area Tecnica che, come evidenziato in precedenza, sono quelle che effettivamente caratterizzano il settore oggetto di studio e che possono essere ricoperte da laureati. In particolare, descriveremo le figure del Direttore Tecnico, del Responsabile della Programmazione Turistica, del Programmatore Turistico, dell'Operatore, del Responsabile della Contrattualistica, del Contrattista, del Responsabile Booking, dell'Addetto Booking, del Responsabile Front Office e dell'Operatore Front Office.

5.3.1 Il Direttore Tecnico

Ogni agenzia di viaggi o tour operator deve per legge avere un Direttore Tecnico (L.R. 4 novembre 2002, n. 33 art. 77 e 78 e ss. mm. ii.) cioè un soggetto esplicitamente preposto alla conduzione dell'attività tecnica con precise responsabilità relativamente alla gestione tecnica delle operazioni svolte. È, quindi, il soggetto responsabile della conduzione aziendale e svolge mansioni di natura tecnico-specialistica concernente la produzione, l'organizzazione o l'intermediazione di viaggi e di altri prodotti turistici; opera, dunque, al fine di garantire la massima professionalità delle prestazioni erogate dall'agenzia. In particolare, il Direttore Tecnico elabora le strategie aziendali e le politiche finanziarie, gestionali e di marketing, definisce gli obiettivi aziendali e pianifica i servizi offerti, gestisce e promuove la vendita dei servizi. Garantisce, inoltre, il fatturato verificando costantemente la contabilità aziendale e le politiche dei prezzi, organizza e coordina il lavoro del personale e ne cura la formazione.

Il Direttore Tecnico può svolgere mansioni proprie di aree funzionali diverse, da mansioni di natura direttiva ad altre più direttamente operative, di creazione e commercializzazione di prodotti e servizi di viaggi e turismo. Siamo, quindi, davanti ad una figura professionale che si caratterizza in modi diversi a seconda delle dimensioni, dei modelli organizzativi e della specializzazione dell'agenzia. Infatti, in linea di massima, qualora l'agenzia faccia parte di un gruppo, il ruolo del Direttore Tecnico è quello di gestire e organizzare il personale e mettere in atto le strategie del gruppo. Se, invece, l'agenzia è a gestione autonoma ne definisce le strategie finanziarie e gestionali, di marketing e di sviluppo.

In realtà, quella del Direttore Tecnico non è una vera e propria figura professionale quanto piuttosto una “funzione/carica” (abilitata) molto spesso ricoperta dal Titolare o affidata ad una delle figure professionali di responsabilità impiegate nell’Area Tecnica come per esempio al Responsabile dell’Agenzia Viaggi o al Responsabile della Programmazione Turistica, ma anche, soprattutto nelle strutture più grandi, a una delle figure di responsabilità impiegate nell’Area Amministrativa o Commerciale e Marketing (generalmente un socio dell’agenzia) se non ad un componente del Consiglio di Amministrazione. Quindi, quando la qualifica è posseduta dal Titolare le funzioni svolte sono di tipo direzionale; in questo caso si tratta del soggetto al vertice dell’organizzazione aziendale, responsabile delle scelte che definiscono la politica dell’agenzia e, quindi, dei processi di pianificazione, organizzazione, decisione, controllo e valutazione finalizzate alla sua attuazione. Quando, invece, la qualifica non è posseduta dal Titolare le funzioni svolte sono, di fatto, minori in quanto gli rimangono estranee tutte le funzioni di programmazione strategica limitandosi, a seconda della specifica figura professionale che possiede la qualifica, ad attività che possono andare dalla messa in atto delle strategie aziendali, alla gestione e organizzazione del personale, ad attività di promozione e vendita o attività di programmazione turistica e di front office.

Per esercitare le funzioni di Direttore Tecnico, bisogna essere iscritti nell’Albo provinciale dei Direttori Tecnici delle agenzie di viaggio e turismo, dopo aver superato l’esame di idoneità bandito dalla provincia su cui è insediata l’agenzia. Per accedere all’esame bisogna aver lavorato almeno tre anni presso agenzie di viaggio e turismo, oppure sei mesi per coloro che sono in possesso di diploma universitario in Economia del Turismo. Non è richiesto alcun periodo per chi è in possesso di attestato relativo a corsi di specializzazione post universitaria in Economia e Gestione del Turismo.

Il Direttore Tecnico deve possedere per legge la conoscenza di due lingue straniere, conoscenza di tecniche turistiche, di amministrazione e organizzazione delle agenzie di viaggio e turismo, di legislazione turistica e di geografia turistica. È, comunque, indispensabile la padronanza dei fenomeni economici e giuridici che caratterizzano e condizionano il settore dell’industria turistica e dei trasporti, abbinata ad una approfondita conoscenza dei modelli di consumo e delle motivazioni socio-psicologiche del turista-cliente. A tal fine il Direttore Tecnico deve possedere un’accurata preparazione in economia delle imprese turistiche e dei trasporti, in tecniche di formazione del bilancio e del prezzo, in marketing turistico, in management delle imprese di intermediazione turistica, in management finanziario, in organizzazione del lavoro e gestione del personale, in tecnica pubblicitaria e delle pubbliche relazioni nel turismo, in psicologia e sociologia del consumatore dei prodotti turistici, in sistemi e programmi di informatica e telematica per le agenzie di viaggi. Deve, inoltre, conoscere i principi giuridici e le fonti normative che regolano l’attività delle imprese di produzione, organizzazione ed intermediazione.

5.3.2 Il Responsabile della Programmazione Turistica

Il Responsabile della Programmazione Turistica o Capo Project/Product Manager si inserisce nell'Area Tecnica e, in particolare, nel Reparto Programmazione (di cui è il responsabile) di tour operator di medio grandi dimensioni. Opera come dipendente sotto le direttive e la supervisione del Direttore Tecnico e del Titolare. Nelle realtà in cui tale figura non è presente gli stessi compiti possono essere svolti dal Programmatore Turistico con più esperienza o dal Direttore Tecnico o direttamente dal Titolare.

Il Responsabile della Programmazione Turistica coordina, pianifica e supervisiona tutte le attività svolte all'interno del Reparto Programmazione. In particolare, coordina le attività dei programmatori turistici e degli operatori, distribuisce i compiti, i carichi di lavoro e verifica il lavoro svolto. Individua, quindi, le soluzioni ottimali che permettono lo sviluppo del miglior prodotto possibile per il cliente e per l'agenzia, rispettando le normative specifiche del settore, garantendo i margini di vendita e i tempi di realizzazione. Gestisce le relazioni con i corrispondenti dei luoghi di destinazione, prende i contatti con i fornitori di servizi (compagnie di trasporti, strutture ricettive, ecc.) dei paesi in cui si svolgeranno i viaggi, negozia i prezzi migliori e stipula i contratti. Si tiene aggiornato sulle nuove tendenze di mercato partecipando alle fiere di settore, quindi, ricerca nuovi corrispondenti e nuovi fornitori. Si occupa, inoltre, di ideare, pianificare, organizzare e collaudare i pacchetti più complicati da sviluppare e collabora alla realizzazione del materiale informativo e promo-pubblicitario.

Il Responsabile della Programmazione Turistica lavora a stretto contatto con il Responsabile della Contrattualistica per la gestione delle relazioni con i corrispondenti e i fornitori durante l'ideazione, pianificazione e organizzazione dei pacchetti turistici, oltreché con il Responsabile Booking per monitorare l'andamento delle prenotazioni e, quindi, per valutare la chiusura o l'apertura delle pratiche, ossia per decidere se procedere alla prenotazione definitiva di tutti i mezzi di trasporto, gli alloggi e le varie attività programmate per i diversi pacchetti. Si relaziona, inoltre, con il Responsabile Marketing per monitorare le tendenze del mercato turistico e, quindi, per indirizzare l'attività di programmazione turistica.

Questa figura è solitamente ricoperta da laureati in Scienze del Turismo, in Economia del Turismo, in Progettazione e Gestione dei Sistemi Turistici, in Lingue, in Storia dell'Arte, in Storia, in Lettere e più in generale in corsi di studio in ambito turistico, linguistico e umanistico, ma anche da diplomati in ambito turistico e linguistico.

Il Responsabile della Programmazione Turistica deve possedere conoscenze di geografia turistica, di legislazione turistica, di marketing turistico e di psicologia del turismo. Deve conoscere e sapere applicare le tecniche di progettazione dei servizi turistici, le tecniche per la produzione di viaggi a catalogo e di viaggi su richiesta, le tecniche per l'acquisizione dei servizi di trasporto e ricettivi, le tecniche di contabilità e analisi dei costi. Deve conoscere l'organizzazione e il funzionamento dei tour operator,

delle agenzie di viaggi e delle compagnie di trasporti. Deve, inoltre, conoscere le valute e le loro conversioni (cambio valuta), oltreché possedere conoscenze in materia di contrattualistica con i fornitori di servizi (compagnie di trasporto, alberghi, guide, ecc.). Infine, deve conoscere l'andamento del mercato e le offerte della concorrenza.

Chiaramente per tale figura professionale (come per tutte quelle che operano nel comparto turistico) è fondamentale la conoscenza approfondita della lingua inglese (scritta e parlata) e, eventualmente, di una o più lingue tra il Tedesco, il Francese e lo Spagnolo. Deve, inoltre, possedere competenze informatiche da utilizzatore esperto dovendo utilizzare specifici software per la gestione delle attività di programmazione dei pacchetti e per l'erogazione dei servizi.

Completano e caratterizzano tale figura l'attitudine ad organizzare il proprio lavoro e quello di altri, al lavoro di gruppo, al problem solving e alla relazione con i clienti e i fornitori, oltreché l'attitudine a scrivere relazioni. Deve essere una persona molto precisa, ma comunque flessibile mentalmente. Infine deve essere disponibile a lavorare fuori orario e a viaggiare.

Nelle realtà più strutturate, organizzate in business unit (quindi per fasce di prodotti omogenei), è possibile trovare la figura del Responsabile della Programmazione Turistica distinta in base alle diverse fasce di prodotto sviluppate e commercializzate dall'agenzia (viaggi a catalogo o "su misura", viaggi di gruppo od individuali, viaggi d'affari, viaggi incentivi, segmenti specifici, ecc.). In questo tipo di realtà è, quindi, possibile trovare più figure di Responsabile della Programmazione Turistica, come per esempio il Responsabile Business Travel, il Responsabile Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions (MICE), ecc., ciascuna specializzata nel coordinare le operazioni relative alla costruzione di diverse tipologie di prodotto turistico.

5.3.3 Il Programmatore Turistico

Il Programmatore Turistico o Project/Product Manager è una delle figure cardine nelle agenzie di viaggio e turismo che operano come tour operator. Si inserisce nell'Area Tecnica e, in particolare, nel Reparto Programmazione di tour operator di qualsiasi dimensione. Opera come dipendente sotto le direttive e la supervisione del Responsabile delle Programmazione Turistica.

Il Programmatore Turistico si occupa di ideare, pianificare, organizzare e collaudare viaggi e soggiorni. È, quindi, la figura professionale che, sulla base della propria esperienza e conoscenza del mercato turistico e in base alle indicazioni dell'Ufficio Marketing, confeziona un prodotto, viaggio o vacanza, programmandone e determinandone le caratteristiche strutturali (tipo e livello dei servizi), i costi (dall'acquisizione dei servizi alla stampa dell'eventuale catalogo, sino alla distribuzione) e calcolandone tutte le caratteristiche in termini di investimento per l'agenzia. Risponde alle esigenze del turista

non solo fornendo itinerari già predisposti in base alla domanda di specifici target, ma anche adattando le proposte in base alle richieste e alle curiosità del turista, quindi, organizzando itinerari personalizzati in grado di valorizzare al massimo gli aspetti artistici, archeologici, naturalistici, storici, culturali, enogastronomici e artigianali del territorio in questione. In particolare, il Programmatore Turistico studia l'andamento del mercato e della concorrenza, sceglie l'area geografica e l'itinerario, individua percorsi differenziati per evidenziare la varietà del territorio e soddisfare gli interessi dei turisti, progetta itinerari turistici integrati, formula le varie ipotesi di definizione della durata del viaggio, del tipo di servizi e di strutture da offrire ai clienti. Vaglia, quindi, gli itinerari, i mezzi di trasporto, le possibili alternative nella scelta delle strutture ricettive, i servizi supplementari, le situazioni climatologiche, politiche, valutarie, ecc., assicurando l'ottimale utilizzazione delle fonti informative e l'assemblaggio degli elementi idonei a formare il programma maggiormente conforme alle esigenze e motivazioni dell'utenza di riferimento cui è indirizzato. Si relaziona, inoltre, con i corrispondenti dei luoghi di destinazione, ossia con coloro che gli forniranno tutte le informazioni necessarie su cui basare la costruzione del viaggio, prende i contatti con le compagnie di trasporti e con le strutture ricettive dei paesi in cui si svolgeranno i viaggi ed effettua almeno un sopralluogo sul campo, quindi negozia i prezzi migliori con i fornitori di servizi (compagnie di trasporto, alberghi, guide ecc.). Infine, definisce i prezzi a cui proporre i pacchetti, collauda i prodotti e controlla la conformità dei servizi erogati dai fornitori rispetto agli accordi previamente sottoscritti, collabora alla realizzazione di materiale informativo e promo-pubblicitario, si tiene aggiornato sulle nuove tendenze di mercato partecipando alle fiere di settore e ricercando nuovi fornitori.

Questa figura è solitamente ricoperta da laureati in Scienze del Turismo, in Economia del Turismo, in Progettazione e Gestione dei Sistemi Turistici, in Lingue, in Storia dell'Arte, in Storia, in Lettere e più in generale in corsi di studio in ambito turistico, linguistico e umanistico, ma anche da diplomati in ambito turistico e linguistico. Va detto, comunque, che per ricoprire questa figura professionale, al di là del percorso di studi, è necessario aver maturato diversi anni di esperienza nel settore ricoprendo ruoli operativi.

Il Programmatore Turistico deve possedere conoscenze di geografia turistica, di legislazione turistica, di marketing turistico e di psicologia del turismo. Deve conoscere e sapere applicare le tecniche di progettazione dei servizi turistici, le tecniche per la produzione di viaggi a catalogo e di viaggi su richiesta, le tecniche per l'acquisizione dei servizi di trasporto e ricettivi, le tecniche di contabilità e analisi dei costi. Deve conoscere l'organizzazione e il funzionamento dei tour operator, delle agenzie di viaggi e delle compagnie di trasporti. Deve, inoltre, conoscere le valute e le loro conversioni (cambio valuta), oltreché possedere conoscenze in materia di contrattualistica con i fornitori di servizi (compagnie di trasporto, alberghi, guide ecc.). Infine, deve conoscere l'andamento del mercato e le offerte della concorrenza.

Chiaramente per tale figura professionale (come per tutte quelle che operano nel comparto turistico) è fondamentale la conoscenza approfondita della lingua inglese (scritta e parlata) e, eventualmente, di una o più lingue tra il Tedesco, il Francese e lo Spagnolo. Deve, inoltre, possedere competenze informatiche da utilizzatore esperto dovendo utilizzare specifici software per la gestione delle attività di programmazione dei pacchetti e per l'erogazione dei servizi.

Completano e caratterizzano tale figura l'attitudine ad organizzare il proprio lavoro, al lavoro di gruppo, al problem solving e alla relazione con i clienti e i fornitori, oltreché l'attitudine a scrivere relazioni. Deve essere una persona molto precisa, ma comunque flessibile mentalmente. Infine deve essere disponibile a lavorare fuori orario e a viaggiare.

Nelle realtà più strutturate è possibile trovare la figura del Programmatore Turistico distinta in base a specifiche specializzazioni che possono essere diverse fasce di prodotto (viaggi a catalogo o "su misura", viaggi di gruppo od individuali, viaggi d'affari, viaggi incentivi, segmenti specifici, ecc.) e/o diverse destinazioni/aree geografiche. In questo tipo di realtà è, quindi, possibile trovare più figure di Programmatore Turistico, come per esempio il Programmatore Business Travel, il Programmatore Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions (MICE), piuttosto che il Programmatore Nord America, il Programmatore Sud America, ecc., ciascuna specializzata nella programmazione di diverse tipologie di prodotto turistico e/o in diverse destinazioni/aree geografiche.

Inoltre, indipendentemente dalla specializzazione, è possibile trovare la figura del Programmatore Turistico distinta tra junior e senior le cui differenze sono legate principalmente all'esperienza maturata nella posizione; di conseguenza il Programmatore Turistico Junior si occuperà della programmazione dei prodotti più semplici, mentre il Programmatore Turistico Senior si occuperà dei prodotti più complessi.

5.3.4 L'Operatore di Tour Operator

L'Operatore di Tour Operator o semplicemente l'Operatore è una delle figure cardine nelle agenzie di viaggio e turismo che operano come tour operator. Si inserisce nell'Area Tecnica e, in particolare, nel Reparto Programmazione di tour operator di qualsiasi dimensione. Opera come dipendente sotto le direttive e la supervisione del Responsabile della Programmazione Turistica e del Programmatore Turistico.

L'Operatore realizza concretamente i pacchetti ideati e pianificati dal Programmatore Turistico. È, quindi, la figura professionale che, una volta che i pacchetti sono stati venduti dalle agenzie di viaggi e che le prenotazioni sono state registrate dagli addetti al booking, procede alla prenotazione definitiva di tutti i mezzi di trasporto, gli alloggi e le varie attività programmate. In particolare, l'Operatore si

occupa di tutte le operazioni collegate alla conferma, modifica o cancellazione delle prenotazioni di aerei, treni, traghetti, aliscafi, autopullman di linea e autonoleggi, alberghi, musei, escursioni ecc. facenti parte dei pacchetti. Gestisce, quindi, le prenotazioni, emette i biglietti definitivi di viaggio, gestisce e controlla la contabilizzazione della biglietteria venduta e la rendicontazione che periodicamente deve essere effettuata nei confronti dei vettori.

Questa figura è solitamente ricoperta da diplomati in ambito turistico e linguistico, ma anche da laureati in Scienze del Turismo, in Economia del Turismo, in Progettazione e Gestione dei Sistemi Turistici, in Lingue, in Storia dell'Arte, in Storia, in Lettere e più in generale in corsi di studio in ambito turistico, linguistico e umanistico.

L'Operatore deve conoscere perfettamente i pacchetti di viaggio realizzati dal tour operator per cui lavora e possedere buone conoscenze in materia di geografia turistica. Deve saper orientarsi facilmente tra piani di volo, orari e tariffe, conoscere il funzionamento delle linee di trasporti, delle imprese produttrici di viaggi e delle strutture alberghiere. Deve essere in grado di utilizzare la strumentazione necessaria per la prenotazione di viaggi e biglietti, quindi, possedere competenze specialistiche e certificazioni rilasciate da vari organismi, quali la IATA per il trasporto aereo internazionale e le Ferrovie dello Stato per il trasporto ferroviario. Deve, inoltre, possedere conoscenze di contabilità, fatturazione e rendicontazione. Deve, infine, conoscere la legislazione turistica, soprattutto per quanto riguarda la tutela del consumatore e la gestione di reclami e rimborsi.

Chiaramente per tale figura professionale (come per tutte quelle che operano nel comparto turistico) è fondamentale la conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata). Deve, inoltre, possedere competenze informatiche da utilizzatore esperto dovendo utilizzare specifici software per la gestione delle prenotazioni (GDS - *Global Distribution System*) che, vista la loro complessità, richiedono appositi corsi di formazione.

Completano e caratterizzano tale figura l'attitudine ad organizzare il proprio lavoro, al lavoro di gruppo, al problem solving e alla relazione con i clienti e i fornitori. Deve essere una persona molto precisa, ma comunque flessibile mentalmente.

Nelle realtà più strutturate è possibile trovare la figura dell'Operatore distinta in base alle diverse tipologie di mezzi e servizi da prenotare (trasporti aerei, trasporti su gomma, strutture ricettive, ecc.). In questo tipo di realtà è, quindi, possibile trovare più figure di Operatore, come per esempio l'Operatore Voli, l'Operatore Bus Navette, ecc., ciascuna specializzata nella prenotazione di specifiche tipologie di mezzi e servizi. In queste realtà è inoltre possibile trovare anche le figure di Responsabile Voli, Responsabile Bus Navette, ecc. che, quindi, si occupano di coordinare e monitorare l'attività degli operatori specializzati.

La figura dell'Operatore è sicuramente una delle principali figure d'accesso al mondo del lavoro per i neolaureati e i neodiplomati che desiderano lavorare nei tour operator.

5.3.5 Il Responsabile Contratti

Il Responsabile Contratti o Responsabile della Contrattualistica si inserisce nell'Area Tecnica e, in particolare, nel Reparto Contratti (di cui è il responsabile) di tour operator di grandi dimensioni. Opera come dipendente sotto le direttive e la supervisione del Direttore Tecnico e del Titolare. Nelle realtà in cui tale figura non è presente gli stessi compiti possono essere svolti dal Responsabile della Programmazione Turistica o dal Direttore Tecnico o direttamente dal Titolare.

Il Responsabile Contratti coordina, pianifica e supervisiona tutte le attività svolte all'interno del Reparto Contratti. In particolare, coordina le attività dei contrattisti, distribuisce i compiti, i carichi di lavoro e verifica il lavoro svolto. Si relaziona, inoltre, con i corrispondenti e con i fornitori di servizi dei paesi in cui si svolgeranno i viaggi più importanti/di punta, negozia i prezzi migliori, effettua sopralluoghi sul campo, stipula i contratti. Si occupa, inoltre, della ricerca di nuovi corrispondenti e, quindi, di nuovi fornitori.

Il Responsabile Contratti lavora a stretto contatto con il Responsabile della Programmazione per supportarlo nella gestione delle relazioni con i corrispondenti e i fornitori durante l'ideazione, pianificazione e organizzazione dei pacchetti turistici, oltreché con il Responsabile Booking per monitorare l'andamento delle prenotazioni in base agli accordi sottoscritti con i fornitori. Si relaziona, inoltre, con il Responsabile Marketing per monitorare le tendenze del mercato turistico e, quindi, per indirizzare l'attività di ricerca di nuovi corrispondenti e fornitori.

Questa figura è solitamente ricoperta da laureati in Scienze del Turismo, in Economia del Turismo, in Progettazione e Gestione dei Sistemi Turistici, in Lingue, in Storia dell'Arte, in Storia, in Lettere e più in generale in corsi di studio in ambito turistico, linguistico e umanistico, ma anche da diplomati in ambito turistico e linguistico.

Il Responsabile Contratti deve possedere ottime conoscenze di geografia turistica, di legislazione turistica e in materia di contrattualistica con i fornitori di servizi (compagnie di trasporto, alberghi, guide ecc.), oltreché in materia di analisi dei costi e contabilità. Deve conoscere le tecniche di progettazione dei servizi turistici, le tecniche per la produzione di viaggi a catalogo e di viaggi su richiesta, le tecniche per l'acquisizione dei servizi di trasporto e ricettivi. Deve, inoltre, conoscere l'organizzazione e il funzionamento dei tour operator, delle agenzie di viaggi, delle compagnie di trasporti e delle strutture ricettive.

Chiaramente per tale figura professionale (come per tutte quelle che operano nel comparto turistico) è fondamentale la conoscenza approfondita della lingua inglese (scritta e parlata) e, eventualmente, di una o più lingue tra il Tedesco, il Francese e lo Spagnolo. Non gli sono richieste, invece, particolari competenze informatiche se non da utilizzatore generico.

Completano e caratterizzano tale figura l'attitudine ad organizzare il proprio lavoro e quello di altri, al lavoro di gruppo, al problem solving e alla relazione con i fornitori. Deve essere una persona molto precisa, ma comunque flessibile mentalmente. Infine deve essere disponibile a lavorare fuori orario e a viaggiare.

5.3.6 Il Contrattista

Il Contrattista si inserisce nell'Area Tecnica e, in particolare, nel Reparto Contratti di tour operator di grandi dimensioni. Opera come dipendente sotto le direttive e la supervisione del Responsabile Contratti. Nelle realtà in cui tale figura non è presente gli stessi compiti possono essere svolti dal Programmatore Turistico o dal Direttore Tecnico o direttamente dal Titolare.

Il Contrattista si occupa di stipulare e gestire i contratti con i fornitori di servizi (compagnie di trasporto, alberghi, guide, ecc.) dei paesi in cui si svolgeranno i viaggi. È, quindi, la figura professionale che gestisce le relazioni con i corrispondenti, ossia con coloro che forniranno tutte le informazioni necessarie per la costruzione dei viaggi, e che prende i contatti con le compagnie di trasporti e con le strutture ricettive dei paesi di destinazione. In particolare, il Contrattista si relaziona costantemente con i corrispondenti e con i fornitori di servizi, cerca la disponibilità di posti nelle date, nelle tipologie di strutture (alberghi di determinate categorie, musei, ristoranti, ecc.) e nei mezzi di trasporto (aerei, navi, treni, ecc.) inseriti nei pacchetti sviluppati dai programmatori turistici al prezzo indicato dagli stessi. Negozia, quindi, i prezzi migliori con i fornitori di servizi, effettua sopralluoghi sul campo, stipula i contratti con i fornitori, controlla la conformità dei servizi erogati dai fornitori rispetto agli accordi previamente sottoscritti. Si occupa, inoltre, della ricerca di nuovi corrispondenti e, quindi, di nuovi fornitori.

Il Contrattista lavora a stretto contatto con il Programmatore Turistico durante l'ideazione, pianificazione e organizzazione dei pacchetti turistici, oltreché con l'Operatore di Tour Operator nella fase di prenotazione di tutti i mezzi di trasporto, gli alloggi e le varie attività programmate.

Questa figura è solitamente ricoperta da laureati in Scienze del Turismo, in Economia del Turismo, in Progettazione e Gestione dei Sistemi Turistici, in Lingue, in Storia dell'Arte, in Storia, in Lettere e più in generale in corsi di studio in ambito turistico, linguistico e umanistico, ma anche da diplomati in ambito turistico e linguistico. Va detto, comunque, che per ricoprire questa figura professionale, al di là del percorso di studi, è necessario aver maturato diversi anni di esperienza nel settore ricoprendo ruoli operativi.

Il Contrattista deve possedere ottime conoscenze di geografia turistica, di legislazione turistica e in materia di contrattualistica con i fornitori di servizi (compagnie di trasporto, alberghi, guide ecc.), oltreché in materia di analisi dei costi e contabilità. Deve conoscere le tecniche di progettazione dei

servizi turistici, le tecniche per la produzione di viaggi a catalogo e di viaggi su richiesta, le tecniche per l'acquisizione dei servizi di trasporto e ricettivi. Deve, inoltre, conoscere l'organizzazione e il funzionamento dei tour operator, delle agenzie di viaggi, delle compagnie di trasporti e delle strutture ricettive.

Chiaramente per tale figura professionale (come per tutte quelle che operano nel comparto turistico) è fondamentale la conoscenza approfondita della lingua inglese (scritta e parlata) e, eventualmente, di una o più lingue tra il Tedesco, il Francese e lo Spagnolo. Non gli sono richieste, invece, particolari competenze informatiche se non da utilizzatore generico.

Completano e caratterizzano tale figura l'attitudine ad organizzare il proprio lavoro, al lavoro di gruppo, al problem solving e alla relazione con i fornitori. Deve essere una persona molto precisa, ma comunque flessibile mentalmente. Infine deve essere disponibile a lavorare fuori orario e a viaggiare. Nelle realtà più strutturate è possibile trovare la figura del Contrattista distinta in base all'area geografica di competenza. In questo tipo di realtà è, quindi, possibile trovare più figure di Contrattista, come per esempio il Contrattista Nord America, il Contrattista Sud America, ecc., ciascuna specializzata nella gestione delle relazioni con i fornitori di una specifica area geografica.

5.3.7 Il Responsabile Booking

Il Responsabile Booking o Responsabile Vendite si inserisce nell'Area Tecnica e, in particolare, nel Reparto Booking (di cui è il responsabile) di tour operator di grandi dimensioni. Opera come dipendente sotto le direttive e la supervisione del Direttore Tecnico e del Titolare. Nelle realtà in cui tale figura non è presente gli stessi compiti possono essere svolti dal Responsabile della Programmazione Turistica o dal Responsabile del Front Office.

Il Responsabile Booking coordina, pianifica e supervisiona tutte le attività svolte all'interno del Reparto Booking. In particolare, coordina le attività degli addetti booking, distribuisce i turni, i carichi di lavoro e verifica le performance. Individua, quindi, le soluzioni ottimali che permettono l'erogazione del miglior servizio possibile per il cliente e per l'agenzia, mantenendo bassi i costi di gestione. Monitora, inoltre, i flussi delle prenotazioni e gestisce qualsiasi tipo di problematica o complicazione che si possa verificare.

Il Responsabile Booking lavora a stretto contatto con il Responsabile della Programmazione per valutare l'andamento delle prenotazioni.

Questa figura è solitamente ricoperta da diplomati in ambito turistico e linguistico, ma anche da laureati in Scienze del Turismo, in Economia del Turismo, in Progettazione e Gestione dei Sistemi Turistici,

in Lingue, in Storia dell'Arte, in Storia, in Lettere e più in generale in corsi di studio in ambito turistico, linguistico e umanistico.

Il Responsabile Booking deve conoscere perfettamente i pacchetti di viaggio realizzati dal tour operator per cui lavora e deve possedere buone conoscenze in materia di geografia turistica. Deve, inoltre, conoscere le procedure e le tecniche di gestione dei flussi di prenotazioni e, quindi, deve essere in grado di utilizzare la strumentazione necessaria per la loro registrazione e per il loro monitoraggio.

Chiaramente per tale figura professionale (come per tutte quelle che operano nel comparto turistico) è fondamentale la conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata). Deve, inoltre, possedere competenze informatiche da utilizzatore generico/esperto dovendo utilizzare specifici applicativi per l'inserimento e il monitoraggio delle prenotazioni.

Completano e caratterizzano tale figura l'attitudine ad organizzare il proprio lavoro e quello di altri, al lavoro di gruppo, al problem solving e alla relazione con i clienti. Deve essere una persona molto precisa, ma comunque flessibile mentalmente.

5.3.8 L'Addetto Booking

L'Addetto Booking o Addetto Vendite si inserisce nell'Area Tecnica e, in particolare, nel Reparto Booking di tour operator di grandi dimensioni. Opera come dipendente sotto la supervisione e le direttive del Responsabile Booking. Nelle realtà in cui tale figura non è presente gli stessi compiti possono essere svolti dall'Operatore di Tour Operator o dall'Operatore Front Office.

L'Addetto Booking gestisce i flussi di prenotazione, opera come interlocutore per le agenzie di viaggi e i tour operator che intendono prenotare un pacchetto turistico per conto di un cliente. È, quindi, la figura professionale che risponde alle telefonate provenienti dai clienti, ovvero agenzie di viaggi e tour operator, per fornire informazioni sui pacchetti sviluppati dal tour operator per cui lavora e per registrare le prenotazioni, controllando, mediante appositi applicativi software, la disponibilità di posti. In particolare, l'Addetto Booking processa le richieste che pervengono tramite telefono, verifica la disponibilità di posti, fornisce le informazioni necessarie ad orientare correttamente il cliente e finalizzate a consolidare la vendita del prodotto, quindi, inserisce i dati nel sistema informatico per portare a termine le prenotazioni.

Questa figura è solitamente ricoperta da diplomati in ambito turistico e linguistico, ma anche da laureati in Scienze del Turismo, in Economia del Turismo, in Progettazione e Gestione dei Sistemi Turistici, in Lingue, in Storia dell'Arte, in Storia, in Lettere e più in generale in corsi di studio in ambito turistico, linguistico e umanistico.

L'Addetto al Booking deve conoscere perfettamente i pacchetti di viaggio realizzati dal tour operator per cui lavora e deve possedere conoscenze in materia di geografia turistica. Deve, inoltre, conoscere le procedure e le tecniche di gestione dei flussi di prenotazioni e, in particolare, deve essere in grado di utilizzare la strumentazione necessaria per la loro registrazione.

Chiaramente per tale figura professionale (come per tutte quelle che operano nel comparto turistico) è fondamentale la conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata). Deve, inoltre, possedere competenze informatiche da utilizzatore generico/esperto dovendo utilizzare specifici applicativi per l'inserimento delle prenotazioni.

Completano e caratterizzano tale figura l'attitudine ad organizzare il proprio lavoro, al lavoro di gruppo, al problem solving e alla relazione con i clienti. Deve essere una persona molto precisa, ma comunque flessibile mentalmente. Infine deve essere disponibile a lavorare su turni.

La figura dell'Addetto Booking è sicuramente una delle principali figure d'accesso al mondo del lavoro per i neolaureati e i neodiplomati che desiderano lavorare nei tour operator.

5.3.9 Il Responsabile Front Office

Il Responsabile Front Office o Responsabile di Agenzia Viaggi si inserisce nell'Area Tecnica e, in particolare, nel front office (di cui è il responsabile) di agenzie viaggi di qualsiasi dimensione. Opera come dipendente sotto le direttive e la supervisione del Direttore Tecnico e del Titolare. Nelle realtà in cui tale figura non è presente gli stessi compiti possono essere svolti dal Direttore Tecnico o direttamente dal Titolare.

Il Responsabile Front Office coordina, pianifica e supervisiona tutte le attività svolte all'interno del front office. In particolare, coordina le attività degli operatori del front office, distribuisce i compiti, i carichi di lavoro e verifica il lavoro svolto. Individua, quindi, le soluzioni ottimali che permettono l'erogazione del miglior servizio possibile per il cliente e per l'agenzia, rispettando le normative specifiche del settore, garantendo i margini di profitto e i tempi di consegna. Gestisce, inoltre, i rapporti e la contrattualistica con i tour operator, con i servizi di trasporto/vettori (ferroviari, automobilistici, marittimi, aerei), con le strutture ricettive e con le agenzie assicurative. Monitora, quindi, la contabilizzazione della biglietteria venduta e la rendicontazione che le agenzie devono periodicamente effettuare nei confronti dei vettori. Si occupa, inoltre, di risolvere qualsiasi tipo di problematica e complicazione che si possa verificare nella gestione delle attività del front office.

Questa figura è solitamente ricoperta da diplomati in ambito turistico e linguistico, ma anche da laureati in Scienze del Turismo, in Economia del Turismo, in Progettazione e Gestione dei Sistemi Turistici,

in Lingue, in Storia dell'Arte, in Storia, in Lettere e più in generale in corsi di studio in ambito turistico, linguistico e umanistico.

Il Responsabile Front Office deve conoscere perfettamente i pacchetti di viaggio distribuiti dall'agenzia per cui lavora e deve possedere ottime conoscenze in materia di geografia turistica. Deve conoscere il funzionamento delle linee di trasporti, delle imprese produttrici di viaggi, delle strutture alberghiere e delle polizze a garanzia degli infortuni o danni ai viaggiatori, oltreché ottime conoscenze in materia di contrattualistica. Deve essere in grado di utilizzare la strumentazione necessaria per la prenotazione e vendita di viaggi e biglietti. Deve, inoltre, sapere costruire le tariffe di percorsi anche complessi e organizzare itinerari, facendo ricorso a cataloghi, dati informatizzati, dépliant, guide turistiche ed ogni altra fonte di informazione. Deve, quindi, saper orientarsi facilmente tra piani di volo, orari e tariffe. Deve possedere conoscenze di contabilità, fatturazione e rendicontazione. Deve, infine conoscere la legislazione turistica, soprattutto per quanto riguarda la tutela del consumatore e la gestione di reclami e rimborsi.

Chiaramente per tale figura professionale (come per tutte quelle che operano nel comparto turistico) è fondamentale la conoscenza approfondita della lingua inglese (scritta e parlata) e, eventualmente, di una o più lingue tra il Tedesco, il Francese e lo Spagnolo. Deve, inoltre, possedere competenze informatiche da utilizzatore esperto dovendo utilizzare specifici software per la gestione delle prenotazioni (*GDS - Global Distribution System*) che, vista la loro complessità, richiedono appositi corsi di formazione.

Completano e caratterizzano tale figura l'attitudine ad organizzare il proprio lavoro e quello di altri, al lavoro di gruppo, al problem solving e alla relazione con i clienti e i fornitori. Deve essere una persona molto precisa, ma comunque flessibile mentalmente.

5.3.10 L'Operatore Front Office

L'Operatore Front Office o Operatore di Agenzia Viaggi o Agente di Viaggi o Banconista è una delle figure cardine nelle agenzie di viaggio e turismo che operano come agenzia di viaggi. Si inserisce nell'Area Tecnica e, in particolare, nel front office di agenzie viaggi di qualsiasi dimensione. Opera come dipendente sotto le direttive e la supervisione del Responsabile Front Office.

L'Operatore Front Office cura i rapporti con i clienti e segue tutta l'attività di front office. È, quindi, la figura professionale che si occupa di fornire informazioni ai clienti e offrire consulenza nella scelta e nell'acquisto di viaggi e soggiorni. In buona sostanza si occupa sia della vendita dei biglietti di viaggio (treni, aerei, ecc.) sia della vendita di pacchetti realizzati direttamente dell'agenzia per cui lavora o

da altri tour operator. In particolare, l'Operatore Front Office fornisce informazioni, consulenza e assistenza ai clienti, cerca di capirne le esigenze, verifica le disponibilità di posti, effettua prenotazioni e vende biglietti o pacchetti, informa il cliente sulle valute, sulle condizioni climatiche, sulle precauzioni sanitarie, ecc. Gestisce le prenotazioni, emette i biglietti definitivi di viaggio, gestisce e controlla la contabilizzazione della biglietteria venduta e la rendicontazione che le agenzie devono periodicamente effettuare nei confronti dei vettori. Si occupa, inoltre, della prenotazione, della compilazione e dell'emissione dei voucher, della contrattualistica e della predisposizione di tutta la documentazione che accompagna la fase di vendita del servizio.

Questa figura è solitamente ricoperta da diplomati in ambito turistico e linguistico, ma anche da laureati in Scienze del Turismo, in Economia del Turismo, in Progettazione e Gestione dei Sistemi Turistici, in Lingue, in Storia dell'Arte, in Storia, in Lettere e più in generale in corsi di studio in ambito turistico, linguistico e umanistico.

L'Operatore Front Office deve conoscere perfettamente i pacchetti di viaggio distribuiti dall'agenzia per cui lavora e deve possedere ottime conoscenze in materia di geografia turistica. Deve conoscere il funzionamento delle linee di trasporti, delle imprese produttrici di viaggi, delle strutture alberghiere e delle polizze a garanzia degli infortuni o danni ai viaggiatori. Deve essere in grado di utilizzare la strumentazione necessaria per la prenotazione e vendita di viaggi e biglietti. Deve, quindi, possedere competenze specialistiche e certificazioni rilasciate da vari organismi, quali la IATA per il trasporto aereo internazionale e le Ferrovie dello Stato per il trasporto ferroviario. Deve, inoltre, sapere costruire le tariffe di percorsi anche complessi e organizzare itinerari, facendo ricorso a cataloghi, dati informatizzati, dépliant, guide turistiche ed ogni altra fonte di informazione. Deve, quindi, saper orientarsi facilmente tra piani di volo, orari e tariffe. Deve possedere conoscenze di contabilità, fatturazione e rendicontazione. Deve, infine conoscere la legislazione turistica, soprattutto per quanto riguarda la tutela del consumatore e la gestione di reclami e rimborsi.

Chiaramente per tale figura professionale (come per tutte quelle che operano nel comparto turistico) è fondamentale la conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) e, eventualmente, di una o più lingue tra il Tedesco, il Francese e lo Spagnolo. Deve, inoltre, possedere competenze informatiche da utilizzatore esperto dovendo utilizzare specifici software per la gestione delle prenotazioni (GDS - *Global Distribution System*) che, vista la loro complessità, richiedono appositi corsi di formazione.

Completano e caratterizzano tale figura l'attitudine ad organizzare il proprio lavoro, al lavoro di gruppo, al problem solving e alla relazione con i clienti e i fornitori. Deve essere una persona molto precisa, ma comunque flessibile mentalmente.

Nelle realtà più strutturate è possibile trovare la figura del Operatore Front Office distinta tra l'Addetto alla Vendita dei Package e l'Addetto alla Biglietteria, il primo specializzato nella vendita di pacchetti turistici, il secondo specializzato nella prenotazione ed emissione di biglietti aerei, ferroviari, ecc. A

sua volta l'Addetto alla Biglietteria può distinguersi in base a specifiche tipologie di mezzi di trasporto, quindi è possibile trovare l'Addetto alla Biglietteria Aerea, l'Addetto alla Biglietteria Ferroviaria, ecc. ciascuno specializzato nella prenotazione di specifiche tipologie di mezzi. In questi casi è importante ricordare che gli addetti alla biglietteria devono possedere competenze specialistiche e certificazioni rilasciate da vari organismi, quali la IATA per il trasporto aereo internazionale e le Ferrovie dello Stato per il trasporto ferroviario.

La figura del Operatore Front Office è sicuramente una delle principali figure d'accesso al mondo del lavoro per i neolaureati e i neodiplomati che desiderano lavorare nelle agenzie di viaggi e nei tour operator.

6. I musei

Il museo è un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo. È aperto al pubblico e compie ricerche che riguardano le testimonianze materiali e immateriali dell'umanità e del suo ambiente; le acquisisce, le conserva, le comunica e, soprattutto, le espone a fini di studio, educazione e diletto. E ancora: è una struttura permanente che acquisisce, cataloga, conserva, ordina ed espone beni culturali per finalità di educazione e di studio. Così ICOM (International Council of Museums) e il Ministero per i Beni e le Attività Culturali, oggi Ministero per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo – MiBACT, hanno definito l'oggetto di studio di questo capitolo: i musei. In Italia, così come in Veneto, esistono un gran numero e varietà di musei, per dimensione, tipologia, titolarità. Infatti, si possono classificare i musei in base alla dimensione, cioè al numero di addetti che vi lavorano, allo stato giuridico del soggetto titolare (pubblico/privato) piuttosto che al soggetto titolare stesso. Si possono distinguere poi i musei in base alla tipologia principale di beni e collezioni possedute, quindi:

- arte (da medievale a tutto l'800)
- arte moderna e contemporanea (dal '900 ai giorni nostri)
- religione e culto (oggetti liturgici e devozionali)
- archeologia
- storia
- storia naturale e scienze naturali
- scienza e tecnica
- etnografia e antropologia
- tematico e/o specializzato
- industriale e/o d'impresa
- altro.

Per quanto riguarda lo stato giuridico, è doveroso fare una precisazione: a differenza degli altri ambiti studiati, tra i musei esiste un alto numero di realtà pubbliche. In più, vi è una pluralità di situazioni per cui ci sono musei di proprietà pubblica (comune, stato o altra istituzione) gestiti dagli stessi enti ma anche musei pubblici gestiti da realtà private (come, ad esempio, fondazioni) oppure musei sia di proprietà che gestione privata. Sebbene, quindi, la distinzione tra proprietà pubblica e privata sia fondamentale e determini una serie di conseguenze a livello legale ma anche pratico e organizzativo, non è solo questa ad incidere sulla gestione amministrativa del museo. Il tipo di gestione, infatti, determina tutta una serie di aspetti direttamente legati al personale, in primis la modalità di assunzione che, per i dipendenti pubblici, avviene tramite concorso.

Inoltre, si fa presente che i musei comprendono, oltre agli spazi espositivi, anche luoghi per il deposito e l'archivio degli oggetti e, talvolta, biblioteche. Queste strutture sono importanti da evidenziare in quanto non sono secondarie e impegnano figure professionali a sé stanti che, sebbene non totalmente specifiche dei musei, tuttavia sono rilevanti e necessarie per il loro buon funzionamento. I depositi sono gli spazi adibiti alla custodia di opere del museo non esposte e quindi non facenti parte delle esposizioni permanenti. Gli archivi museali sono i luoghi in cui si conservano, ordinano e offrono alla consultazione documenti acquisiti nel tempo, conservandone la “memoria storica”. Le biblioteche sono i luoghi in cui vengono conservati, catalogati e messi a disposizione del pubblico i libri ed altri materiali. Naturalmente oltre a ciò il museo può comprendere anche strutture di accoglienza, laboratori educativi/didattici, aree di riposo, coffee corner, ristoranti, negozi per il merchandising.

6.1 Strutture e addetti

I principali dati da fonti ufficiali sui musei disponibili per l'Italia e il Veneto sono quelli di ISTAT, Istituto Nazionale di Statistica. In particolare, in questo paragrafo ne vengono presentati alcuni estratti dalla banca dati “I.Stat”, ricavati dall’ “Indagine sui musei e le istituzioni similari” condotta da ISTAT, Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, Regioni e Province Autonome, negli anni 2011, 2015 e 2017. Tale indagine ha carattere censuario, quindi totale, ed ha l’obiettivo di rilevare e diffondere informazioni sui musei e le istituzioni assimilabili (gallerie, pinacoteche, aree e siti archeologici, monumenti e altre strutture espositive permanenti e aperte al pubblico). Altre fonti disponibili sono il Sistema Statistico Regionale che, comunque, fa riferimento alle indagini nazionali, oltre ai censimenti e gli annuari statistici italiani.

Partendo da un quadro nazionale della distribuzione dei musei e istituzioni similari nel nostro territorio per tipologia e scendendo al dettaglio regionale del Veneto, si farà per entrambi un confronto nel tempo tra la situazione attuale, cioè il 2017, a cui si riferisce il dato più aggiornato, e quella del 2011; quindi passeremo ai soli musei in Italia e in Veneto, distinguendo per tipologia principale dei beni e delle collezioni, dunque faremo un confronto tra regioni; concluderemo con alcuni focus sul Veneto quali un dettaglio per provincia e per dimensione.

Per chiarezza, si fa presente fin da subito che nell’indagine ISTAT sui musei e le istituzioni similari, i musei rappresentano, appunto, un sotto-insieme della macro categoria considerata che è, comunque, il più numeroso. In questo capitolo verranno studiati musei, gallerie non a scopo di lucro e/o raccolte che, d’ora in poi, indicheremo genericamente come “musei”. Tuttavia, non essendo presente per alcune tabelle il dato dettagliato per tipologia di istituto e quindi relativo ai soli musei, in quei casi verranno

presentati complessivamente i musei e le istituzioni similari, tenendo conto comunque che le altre categorie non incidono in maniera determinante sulla distribuzione dei soli musei, proprio per l'esigua numerosità. Le tabelle che includono i dati complessivi di musei e istituzioni similari (musei, aree/parchi archeologici e monumenti/complessi monumentali) sono la 26, 27, 30 e 31.

Nel 2017 in Italia sono presenti complessivamente 4026 musei, pari al 4,7% in più di quelli del 2011; questi sono pari all'82,3% del totale dei musei e istituzioni similari, similmente all'83,8% del 2011 (tabella 26).

In Veneto, nel 2017 sono presenti 273 musei, pari al 91,9% di tutti i musei e istituzioni similari (tabella 27). A differenza di quanto visto per l'Italia, tra il 2011 e il 2017 si è osservato un leggero calo del numero di musei a livello regionale, pari al -2,8%; poiché il dato del 2015 indica 290 musei, questo ci porta a dire che il numero di musei in Veneto negli ultimi anni sia sostanzialmente stabile.

Tabella 26. Numero di musei e istituzioni similari in Italia nel 2011 e 2017 per tipologia di istituto (valori assoluti e tassi di variazione percentuali).

<i>Tipologia di istituto</i>	<i>2011</i>	<i>2017</i>	<i>Tassi di variazione %</i>
Museo, galleria non a scopo di lucro e/o raccolta	3.847	4.026	4,7
Area o parco archeologico	240	293	22,1
Monumento o complesso monumentale	501	570	13,8
Totale	4.588	4.889	6,6

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT

Tabella 27. Numero di musei e istituzioni similari in Veneto nel 2011 e 2017 per tipologia di istituto (valori assoluti e tassi di variazione percentuali).

<i>Tipologia di istituto</i>	<i>2011</i>	<i>2017</i>	<i>Tassi di variazione %</i>
Museo, galleria non a scopo di lucro e/o raccolta	281	273	-2,8
Area o parco archeologico	2	3	50,0
Monumento o complesso monumentale	19	21	10,5
Totale	302	297	-1,7

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT.

Tra i 4026 musei italiani del 2017, oltre la metà è costituita complessivamente da quelli d'arte (25,3%), etnografia e antropologia (15,6%) ed archeologia (15,4%). In Veneto la situazione è simile, con un totale di 273 musei ripartiti tra quelli d'arte (23,4%), quelli di storia (15,8%) e quelli di etnografia e antropologia (15,0%) (tabella 28).

Tabella 28. Distribuzione percentuale dei musei in Italia e in Veneto nel 2017 per tipologia principale dei beni e delle collezioni.

<i>Tipologia principale dei beni e delle collezioni</i>	<i>Italia</i>	<i>Veneto</i>
Arte (da medievale a tutto l'800)	15,0	16,1
Arte moderna e contemporanea (dal '900 ai giorni nostri)	10,3	7,3
Religione e culto (oggetti liturgici e devozionali)	7,0	4,0
Archeologia	15,4	13,6
Storia	9,9	15,8
Storia naturale e scienze naturali	8,0	10,3
Scienza e tecnica	3,2	3,3
Etnografia e antropologia	15,6	15,0
Tematico e/o specializzato	12,1	9,9
Industriale e/o d'impresa	2,9	3,7
Altro	0,7	1,1
Totale	100,0	100,0

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT.

Tabella 29. Distribuzione percentuale dei musei in Italia nel 2017 per regione.

<i>Regione</i>	<i>%</i>
Piemonte	8,4
Valle d'Aosta	1,7
Lombardia	8,9
Trentino-Alto Adige	4,4
Veneto	6,8
Friuli-Venezia Giulia	3,9
Liguria	4,5
Emilia-Romagna	10,6
Toscana	10,7
Umbria	3,2
Marche	5,9
Lazio	6,9
Abruzzo	2,3
Molise	0,9
Campania	4,1
Puglia	3,4
Basilicata	0,9
Calabria	3,8
Sicilia	4,5
Sardegna	4,1
Italia	100,0

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT.

Complessivamente, le ripartizioni del Nord-est, Nord-ovest, Centro e Sud e Isole registravano circa un quarto di musei l'una, col Centro pari al 27% e il Nord-Est, a seguire, al 26% (tabella 29). Tra le regioni italiane, nel 2017 il Veneto si colloca al sesto posto per numero di musei e gallerie (6,8% del totale) e, in particolare, al terzo per quanto riguarda i musei di storia.

A livello provinciale, nel 2017 in Veneto si registra il più alto numero di musei e istituzioni similari nella provincia di Venezia (60, pari al 20,2%), a cui seguono Vicenza (59, pari al 19,9%) e Belluno (42, pari al 14,1%) (tabella 30).

Tabella 30. *Distribuzione percentuale dei musei e istituzioni similari in Veneto nel 2017 per provincia.*

Provincia	%
Belluno	14,1
Padova	12,5
Rovigo	6,4
Treviso	13,8
Venezia	20,2
Verona	13,1
Vicenza	19,9
Totale	100,0

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT.

Così come osservato per le agenzie di viaggio e turismo e, più in generale, in tutto il tessuto economico veneto che è costituito da piccole-medie imprese, anche i musei e le istituzioni similari hanno una grandezza media di piccole-medie dimensioni. Si osservi in tabella 31 che nel 2017, il 57,3% è composto da 1 fino a 5 operatori, seguono il 16,5% con 6-10 persone e l'11,1% con 11-20; più raro è trovare musei e istituzioni similari con più di 20 operatori (6,1%). Si tenga conto che tra gli operatori sono inclusi i dipendenti, i collaboratori esterni e i volontari.

Per quanto riguarda la titolarità di musei e istituzioni similari del Veneto nel 2017, quasi il 60% era pubblico, di cui una minima parte statale e la restante appartenente a Comuni o ad altri enti pubblici; la restante quota era privata. I dati sono in linea col quadro nazionale, per cui ISTAT ha rilevato nel 2017 una percentuale di oltre il 60% di musei e istituzioni similari pubblici.

Tabella 31. *Distribuzione percentuale dei musei e istituzioni simili in Veneto nel 2017 per dimensione (numero di operatori).*

Titolarità	%
Con il solo titolare o a conduzione familiare	28,3
Due persone	6,4
Da 3 a 5 persone	22,6
Da 6 a 10 persone	16,5
Da 11 a 20 persone	11,1
Più di 20 persone	6,1
Non risposte	9,1
Totale	100,0

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT.

6.2 Lo stato attuale

In questo paragrafo verranno presentati i risultati dell'indagine web (CAWI, *Computer Assisted Web Interviewing*) condotta presso tutti i musei del Veneto inseriti nella lista fornitaci dalla Regione Veneto, per i quali era disponibile o è stato possibile recuperare un recapito e-mail. Tra le informazioni rilevate, verranno riportati in particolare alcuni dati riferiti al personale che lavora nei musei e all'andamento del settore, comprese le prospettive future e le variazioni dell'organico.

Dei 267 musei invitati a partecipare all'indagine, al netto di mail non recapitate o altri errori, 110 hanno risposto compilando correttamente tutto o buona parte del questionario, determinando così un tasso di risposta pari al 41,2%. Questo dato rappresenta un ottimo risultato, di gran lunga superiore alle aspettative, dal momento che nelle indagini web i tassi di risposta difficilmente superano il 10/15%. Di conseguenza, pur non avendo i dati rilevati una valenza campionaria, si tenga presente che illustrano lo stato e l'andamento di un buon numero di musei veneti (superiore al 40%). Ciò dimostra come il settore dei musei sia sensibile alle iniziative del mondo accademico, dal momento che le persone che vi appartengono sono prevalentemente laureati e per entrare a farvi parte è necessario un titolo di studio universitario. Inoltre, come illustreremo nel paragrafo 6.3, alcune figure professionali dei musei sono in contatto con le università per motivi di studio e ricerca (Direttore, Conservatore, ...). In generale, possiamo affermare che le due realtà siano legate (si consideri che la stessa Università di Padova dispone di diversi musei) e vi siano interesse e disponibilità da parte di essi a un dialogo col mondo accademico, come dimostrato appunto dall'alto tasso di risposta rilevato nell'indagine web condotta.

Si precisa che i dati riportati di seguito spesso vengono presentati incrociandoli rispetto alla dimensione dei musei, ovvero al numero di dipendenti, distinguendoli tra piccoli (1-2 addetti), medi (3-9 addetti) e grandi (10 addetti e più).

6.2.1 Il personale

Il personale dei musei veneti coinvolti nella rilevazione è costituito per il 73,5% da addetti di ruolo (assunti a tempo indeterminato) e il restante 26,5% da addetti non di ruolo (assunti a tempo determinato). Tali percentuali non sembrano variare in base alla dimensione del museo e alla natura giuridica anche se, per quest'ultimo aspetto, si osserva nei musei pubblici una minima prevalenza di personale a tempo indeterminato rispetto a quelli privati.

Tabella 32. *Distribuzione percentuale degli addetti dei musei che hanno partecipato alla rilevazione web per tipologia di contratto.*

<i>Tipo di contratto degli addetti</i>	<i>%</i>
Tempo indeterminato	73,5
Tempo determinato	26,5
<i>Totale</i>	<i>100,0</i>

La dimensione media dei musei rispondenti è di 5,4 addetti e la presenza femminile risulta leggermente superiore rispetto a quella maschile: la quota di donne impiegate nei musei rispondenti risulta pari al 57,3% in linea con la prevalenza femminile tipica dell'ambito umanistico.

I laureati sono più numerosi nei musei di piccole e medie dimensioni rispetto a quelli di grandi dimensioni, per un totale del 42,7% sul totale degli addetti (percentuale tra le più alte rilevate nelle precedenti ricerche su altri settori). Questo valore dimostra l'alta qualificazione e specializzazione richieste per lavorare in questo ambito. A differenza di quanto osservato per gli alberghi, le agenzie di viaggio e turismo e, più in generale, per gli altri settori studiati negli ultimi anni, la percentuale di laureati è inversamente proporzionale alla dimensione del museo. Ciò potrebbe essere dovuto al fatto che le figure-chiave dei musei, sempre presenti anche nelle strutture più piccole, richiedono un titolo di studio universitario mentre, al crescere della dimensione, si inseriscono altre figure che non necessariamente possiedono una laurea dunque la percentuale di laureati nelle strutture più grandi può "diluirsì" e, quindi, abbassarsi.

Un terzo dei musei (il 32,1%) si avvale di liberi professionisti per lo svolgimento delle attività tipiche del museo (quindi escludendo commercialisti, consulenti del lavoro, ecc.): sono soprattutto quelli di

medie e grandi dimensioni, rispettivamente il 48,0% e il 47,1%. Le figure professionali che operano soprattutto come liberi professionisti sono l'Educatore Museale e la Guida Turistica.

Tabella 33. *Distribuzione percentuale dei musei che hanno partecipato alla rilevazione web per situazione attuale rispetto alla collaborazione con liberi professionisti e per dimensione (classi di addetti).*

Musei che	1 - 2	3 - 9	10 e più	Totale
Collaborano con liberi professionisti	22,2	48,0	47,1	32,1
Non collaborano con liberi professionisti	77,8	52,0	52,9	67,9
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Numero di rispondenti</i>	<i>54</i>	<i>25</i>	<i>17</i>	<i>106</i>

Circa un quinto dei musei che hanno partecipato alla rilevazione web (il 19,3%), al momento della compilazione del questionario, ospitava stagisti/tirocinanti universitari, provenienti soprattutto da corsi di studio in ambito storico-artistico, ossia Conservazione dei Beni Culturali e Storia dell'Arte (tabella 34). Si tratta soprattutto di realtà di grandi dimensioni (il 76,5%) mentre più ridotto è il numero di stagisti nei musei costituiti da 1-2 e 3-9 addetti, rispettivamente il 7,4% e 10,7%.

Infine, oltre all'impiego di addetti a tempo indeterminato e determinato, si consideri la presenza dei volontari: nei musei, infatti, queste figure sono utilizzate frequentemente. Si osservi in tabella 35 come circa due terzi dei musei che hanno partecipato all'indagine hanno dichiarato di avvalersi di volontari (66,0%), con differenze minime al variare della dimensione.

Tabella 34. *Distribuzione percentuale dei musei che hanno partecipato alla rilevazione web per situazione attuale rispetto alla presenza di stagisti/tirocinanti universitari e per dimensione (classe di addetti).*

Musei che attualmente	1 - 2	3 - 9	10 e più	Totale
Hanno tirocinanti universitari	7,4	10,7	76,5	19,3
Non hanno tirocinanti universitari	92,6	89,3	23,5	80,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Numero di rispondenti</i>	<i>54</i>	<i>28</i>	<i>17</i>	<i>109</i>

Tabella 35. *Distribuzione percentuale dei musei che hanno partecipato alla rilevazione web per situazione attuale rispetto alla presenza di volontari e per dimensione (classe di addetti).*

Musei	1 - 2	3 - 9	10 e più	Totale
Che si avvalgono di volontari	69,2	52,0	58,8	66,0
Che non si avvalgono di volontari	30,8	48,0	41,2	34,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Numero di rispondenti</i>	<i>52</i>	<i>25</i>	<i>17</i>	<i>103</i>

6.2.2 Andamento, prospettive e variazioni del personale

Nel corso del 2018, complessivamente l'84,3% dei musei che hanno partecipato alla rilevazione web ha raggiunto gli obiettivi prefissati (55,6%) o ha fatto meglio del previsto (28,7%) mentre il 15,7% ha mancato alcuni obiettivi (tabella 36). La situazione è stata più positiva per i musei di medie e grandi dimensioni, cioè con 3-9 e con 10 e più addetti, che hanno registrato le percentuali maggiori di raggiungimento degli obiettivi nel 2018 rispetto a quelli costituiti da 1-2 addetti.

Tabella 36. *Distribuzione percentuale dei musei che hanno partecipato alla rilevazione web per raggiungimento degli obiettivi prefissati per il 2018 e per dimensione (classi di addetti).*

Raggiungimento degli obiettivi nel 2018	1 - 2	3 - 9	10 e più	Totale
Meglio del previsto	27,8	38,5	27,8	28,7
Obiettivi raggiunti, all'incirca	48,1	57,7	61,1	55,6
Mancato alcuni obiettivi	24,1	3,8	11,1	15,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Numero di rispondenti</i>	54	28	17	109

In questo contesto, il 13,9% dei musei ha fatto assunzioni negli ultimi dodici mesi dalla rilevazione mentre la stragrande maggioranza, cioè il 74,1%, non ha registrato alcuna variazione all'interno del proprio organico; nel 12,0% dei casi, invece, questo è stato ridotto (tabella 37). Si noti come siano stati i musei più grandi, cioè da 10 addetti in su, ad avere effettuato più assunzioni (anche per solo turnover) cioè il 44,4% ma, al contempo, siano stati anche quelli ad avere ridotto di più l'organico (33,3%). Questo dato, che inizialmente potrebbe sembrare contraddittorio, in realtà potrebbe essere spiegato dal fatto che è più facile che siano i musei più grandi a licenziare perché, per i più piccoli, significherebbe rischiare la chiusura. In ogni caso, si tenga presente l'esigua numerosità dei 18 rispondenti per l'interpretazione di tale dato.

Tabella 37. *Distribuzione percentuale dei musei che hanno partecipato alla rilevazione web per variazione del personale negli ultimi dodici mesi e per dimensione (classi di addetti).*

Assunzioni negli ultimi 12 mesi	1 - 2	3 - 9	10 e più	Totale
Si, assunzioni (anche per solo turnover)	5,6	14,8	44,4	13,9
No, nessuna variazione di organico	87,0	74,1	22,2	74,1
No, anzi l'organico è stato ridotto	7,4	11,1	33,3	12,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Numero di rispondenti</i>	54	27	18	108

Tra le assunzioni, le figure professionali più ricercate sono state l'Operatore dei Servizi di Accoglienza, l'Educatore Museale e, a seguire, conservatori, figure amministrative piuttosto che responsabili pubbliche relazioni e restauratori. Delle assunzioni effettuate nell'ultimo anno, la maggioranza (78,6%) ha coinvolto anche laureati; nei musei di grandi dimensioni, solo il 14,3% non ha assunto laureati. In particolare, i titoli di studio più richiesti sono stati la laurea in Storia e Tutela dei Beni Culturali, Storia dell'Arte, Economia e Gestione delle Arti e delle Attività Culturali, Architettura, Lettere, Giurisprudenza, Lingue ma anche Scienze Ambientali.

Riguardo al futuro, quasi il 90% dei musei è ottimista: il 48,1% ritiene che il settore sia in crescita e il 41,7% lo ritiene stabile mentre solo il 10,2% lo considera in calo (tabella 38). In particolare, sono più fiduciosi i musei di medie e grandi dimensioni rispetto a quelli più piccoli: rispettivamente il 57,1% e il 58,8% pensano che il settore sia in crescita contro il 37,7% dei musei costituiti da 1-2 addetti.

Tabella 38. *Distribuzione percentuale dei musei che hanno partecipato alla rilevazione web per previsione dell'andamento del settore e per dimensione (classi di addetti).*

<i>Andamento del settore</i>	<i>1 - 2</i>	<i>3 - 9</i>	<i>10 e più</i>	<i>Totale</i>
In crescita	37,7	57,1	58,8	48,1
Stabile	49,1	39,3	35,3	41,7
In calo	13,2	3,6	5,9	10,2
<i>Totale</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>
<i>Numero di rispondenti</i>	53	28	17	108

A riprova di quanto emerso nelle tabelle precedenti, si osservi come l'81,9% dei musei che hanno preso parte all'indagine web ha affermato di non avere in previsione nessuna variazione di organico mentre il 15,9% prevede di fare assunzioni, anche per solo turnover; solo il 2,9% prevede di ridurre il personale. In particolare, sono i musei di maggiori dimensioni ad avere in programma più assunzioni (29,4% da 10 addetti in su, 28,6% da 3-9 addetti e solo il 4,0% da 1-2 addetti) mentre, verosimilmente, non si registrerà alcuna variazione in organico per il 92,0% dei musei di 1-2 addetti. Nessun museo di 10 o più addetti tra quelli che hanno preso parte all'indagine web prevede di ridurre l'organico (tabella 39). Le principali figure professionali che i musei pensano di assumere nei prossimi due anni sono il Conservatore, figure impiegate nell'ambito dei servizi di accoglienza ed altre nell'ambito amministrativo-finanziario.

Secondo i musei che hanno partecipato all'indagine web, le figure professionali che nei prossimi anni avranno le migliori prospettive occupazionali nel settore sono il Conservatore, la Guida Turistica e il Responsabile/Addetto ai Servizi Educativi oltre a figure specifiche dell'ambito della comunicazione.

Tabella 39. *Distribuzione percentuale dei musei che hanno partecipato alla rilevazione web per previsione di variazione del personale nei prossimi due anni e per dimensione (classi di addetti).*

Assunzioni nei prossimi 2 anni	1 - 2	3 - 9	10 e più	Totale
Si, assunzioni (anche per solo turnover)	4,0	28,6	29,4	15,2
No, nessuna variazione di organico	92,0	67,9	70,6	81,9
No, anzi l'organico verrà ridotto	4,0	3,6	0,0	2,9
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Numero di rispondenti</i>	50	28	17	105

Per quanto riguarda il reclutamento delle figure professionali, la maggior parte dei musei (77,2%) afferma di non riscontrare difficoltà nel reperire personale. Solo il 5,0% ha dichiarato di avere difficoltà a causa dell'inadeguatezza dei candidati e l'1,0% per il numero ridotto mentre il restante 16,8% ha difficoltà per altri motivi (tabella 40). Si deduce quindi che la difficoltà nel reperimento del personale non sia legata tanto alla scarsa preparazione dei candidati né tantomeno al numero ridotto di essi sul mercato del lavoro quanto ad altre motivazioni. In particolare, le figure professionali per cui i musei hanno incontrato più difficoltà nel reperimento sono il Conservatore ed il Restauratore ma anche figure dell'ambito amministrativo.

Tabella 40. *Distribuzione percentuale dei musei che hanno partecipato alla rilevazione web per difficoltà nel reperire personale e per dimensione (classi di addetti).*

Musei che nel reperire personale	1 - 2	3 - 9	10 e più	Totale
Hanno difficoltà per il ridotto numero di candidati	0,0	3,8	0,0	1,0
Hanno difficoltà per l'inadeguatezza dei candidati	6,0	7,7	0,0	5,0
Hanno difficoltà per altri motivi	14,0	7,7	35,3	16,8
Non hanno difficoltà	80,0	80,8	64,7	77,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Numero di rispondenti</i>	50	26	17	101

Si tenga presente, inoltre, quanto già illustrato in apertura del capitolo rispetto allo stato giuridico. Uno degli aspetti su cui musei pubblici e privati sono diversi è proprio la modalità di assunzione che, per i primi, avviene tramite concorso. Oltre a ciò, si aggiunge il fatto che le realtà pubbliche spesso hanno vincoli più stringenti sul reclutamento del personale, legati alla disponibilità economica e ai limiti di spesa. Nonostante ciò, non abbiamo rilevato particolari problemi nel reperimento del personale: una lieve differenza si è osservata per i musei pubblici, i quali hanno dichiarato per il 27,0% di incontrare difficoltà contro il 17,0% dei privati ma si tratta comunque di percentuali contenute. Si consideri, comunque, che lo stato giuridico da solo non può spiegare certi aspetti come il reperimento del personale, dal momento che vi possono essere più fattori da considerare contemporaneamente insieme ad esso.

Per concludere, vediamo gli obiettivi rispetto ai quali i musei che hanno partecipato alla rilevazione web intendono concentrare i propri sforzi. In ordine di priorità, ciò su cui stanno investendo di più i musei o intendono fare a breve è il potenziamento della pubblicità e della comunicazione via web, l'ampliamento dei servizi offerti, l'installazione/potenziamento di attrezzature multimediali e la formazione/aggiornamento del personale.

6.3 Struttura organizzativa e figure professionali

Quello che andremo a delineare in questo paragrafo non è né la struttura organizzativa comune a tutti i musei del Veneto né un organigramma ideale, bensì un quadro generale che, sebbene non possa cogliere tutte le sfaccettature della realtà, possa unirle insieme in uno schema che sia il più esauriente possibile e duttile per adattarsi ai diversi contesti.

In questo paragrafo viene quindi descritta la struttura organizzativa dei musei veneti di medio-grandi dimensioni e le figure professionali che vi operano all'interno.

Nonostante in molti musei del Veneto l'organigramma reale sia meno articolato di quello qui tracciato e gli addetti impiegati rivestano più ruoli di quelli qui descritti per le singole figure professionali, si è deciso di presentare la situazione più completa possibile, tenendo conto che ogni realtà ha un assetto e risorse a sé stanti. Ad ogni modo, vengono descritte professionalità trasversali a tutte le tipologie di museo e tralasciate figure molto specialistiche.

La struttura organizzativa di un museo di medio/grandi dimensioni in Veneto si articola in cinque aree funzionali, all'interno delle quali opera almeno un responsabile ed uno o più addetti, che sono:

- la Direzione
- l'Area Ricerca, Cura e Gestione delle Collezioni
- l'Area Servizi e Rapporti con il Pubblico
- l'Area Amministrazione e Comunicazione
- l'Area Strutture e Sicurezza.

La **Direzione** è l'area in cui vengono svolte tutte le attività di gestione e coordinamento del museo, ovvero dove vengono prese le decisioni ultime sugli aspetti più rilevanti e di responsabilità.

L'**Area Ricerca, Cura e Gestione delle Collezioni** è quella in cui si svolgono le attività strettamente legate alla cura e alla valorizzazione delle collezioni del museo. È il cuore e l'essenza del museo: possiamo definirla una sorta di area "tecnica", cioè specifica del settore oggetto di studio.

Figura 3. Rappresentazione schematica della struttura organizzativa dei musei di medio/grandi dimensioni che operano in Veneto.



L'Area **Servizi e Rapporti con il Pubblico** è quella in cui si svolgono le principali attività di contatto con il pubblico, dall'accoglienza alle visite guidate e ai laboratori didattici; sono inclusi anche eventuali bookshop, coffee corner e ristoranti.

L'Area **Amministrazione e Comunicazione** è quella in cui si svolgono tutte le attività amministrative, contabili e finanziarie, compresa la gestione delle risorse umane, oltreché di promozione dei servizi e delle attività offerti dal museo e di relazioni pubbliche.

L'Area **Strutture e Sicurezza** è quella in cui si svolgono le attività relative alle strutture e agli impianti del museo, alla sicurezza dei beni e delle persone nonché alla manutenzione della rete informatica.

La Direzione, l'Area Amministrazione e Comunicazione, l'Area Strutture e Sicurezza e, almeno parzialmente, l'Area Servizi e Rapporti con il Pubblico sono aree funzionali comuni a qualsiasi altra azienda o ente appartenente a qualunque settore economico, quindi non di strutture organizzative tipiche del settore oggetto di studio. Lo stesso vale per molte delle figure professionali che vi operano che, in linea di massima, sono: il Direttore e il Segretario nella Direzione; il Responsabile dei Servizi di Accoglienza e Custodia nell'Area Servizi e Rapporti con il Pubblico; il Responsabile Amministrativo e Finanziario, il Responsabile Risorse Umane, il Responsabile Pubbliche Relazioni, l'Addetto Marketing e il Web Master nell'Area Amministrazione e Comunicazione; il Responsabile delle Strutture e dell'Impiantistica, il Responsabile della Rete Informatica e il Responsabile della Sicurezza nell'Area Strutture e Sicurezza. Oltre a queste, visto il crescente utilizzo di internet per la trasmissione delle informazioni, è sempre più frequente trovare, anche nell'ambito museale, figure specializzate nella

comunicazione e web come il Web Developer, il Web Analyst, il Graphic Designer oltreché l'Organizzatore di Eventi che, comunque, non sono specifiche del settore oggetto di studio, bensì di quello della Pubblicità, Comunicazione e Marketing oltreché del settore dell'Informatica. Molto spesso si tratta, comunque, di liberi professionisti o di professionalità fornite da società specializzate. In questo contesto, pertanto, non le descriveremo nel dettaglio ma vogliamo segnalare che stanno acquisendo sempre più importanza.

Inoltre, stiamo assistendo ad un'evoluzione del concetto di museo inteso non più come istituzione “rivolta al passato” o luogo di turismo culturale (mostre, convegni) ma anche di svolgimento di attività di altra natura (eventi mondani, aperitivi, cene aziendali) che vanno oltre la sua mission originale di luogo di conservazione del patrimonio culturale: in questo senso, figure professionali tipiche del settore della Pubblicità e Comunicazione trovano “terreno fertile” per la loro attività. Si noti infine che, oltre ad una finalità puramente divulgativa, gli eventi culturali ospitati nei musei hanno anche una valenza economica, nel momento in cui riescono ad attrarre cospicui flussi di visitatori. Per questo motivo, ancora di più si evince quali siano le potenzialità dei musei e quali sforzi debbano essere messi in atto al fine di trarne i massimi benefici, sia per il museo stesso che per la società. In questo contesto, la promozione verso l'esterno del museo e delle sue attività è importantissima: la comunicazione diviene strumento fondamentale per la valorizzazione del patrimonio artistico e culturale, per stabilire nuovi rapporti con il territorio circostante e consolidare quelli esistenti, in un'ottica di integrazione sociale del museo con i cittadini, le istituzioni e le imprese. È pertanto richiesta un'attenzione particolare rivolta a ciò, così come l'impiego di specifiche figure dedicate.

L'Area Ricerca, Cura e Gestione delle Collezioni è, invece, quella che effettivamente caratterizza e distingue i musei rispetto a realtà che operano in altri settori. All'interno di questa è possibile trovare il “cuore pulsante” del museo ovvero il Reparto Collezioni ed il Reparto Servizi di Documentazione.

Il **Reparto Collezioni** è quello adibito alla conservazione, al restauro, all'esposizione delle collezioni e al prestito di opere, ovvero alla loro valorizzazione. Una collezione (dal latino colligere “raccolgere”) è una raccolta ordinata di oggetti della stessa specie che abbiano valore di per sé, per interesse storico, artistico o scientifico o per curiosità personale. In questo reparto vengono svolte tutte le attività strettamente legate alle opere possedute dal museo così come quelle di acquisizione e incremento delle collezioni.

Il **Reparto Servizi di Documentazione** è quello dedicato all'inventariazione, catalogazione e archiviazione delle opere. Comprende quindi gli archivi (strutture permanenti che raccolgono, inventariano e conservano documenti originali di interesse storico e ne assicurano la consultazione per finalità di studio e di ricerca) e, se presente, la biblioteca (struttura permanente che raccoglie, cataloga e conserva un insieme organizzato di libri, materiali e informazioni, comunque editi o pubblicati su qualunque supporto, e ne assicura la consultazione al fine di promuovere la lettura e lo studio).

Le figure professionali che operano all'interno di quest'area sono quelle che effettivamente caratterizzano il settore oggetto di studio cioè quelle specifiche di tale settore. Le più importanti sono:

Reparto Collezioni

- Conservatore
- Restauratore
- Curatore di Mostre
- Registrar
- Courier

Reparto Servizi di Documentazione

- Catalogatore
- Archivista
- Inventariatore
- Bibliotecario

Riportiamo poi altre due figure che, oltre al Direttore, sono presenti in molti musei, pertanto descriveremo nel dettaglio nelle pagine successive:

- Responsabile dei Servizi Educativi
- Allestitore

Come visto in precedenza, oltre a queste figure, che sono quelle generalmente assunte come dipendenti del museo, è possibile trovarne altre che invece collaborano come liberi professionisti o come dipendenti di realtà esterne (ad es. società private, fondazioni, cooperative). Le principali occupate nell'attività tipica dei musei sono le figure dell'Educatore Museale e della Guida Turistica ma anche di personale addetto all'accoglienza e di restauratori. Non è raro, poi, trovare persone che operano come volontari e svolgono il servizio di guardasala e custodia, piuttosto che attività di conservazione e culturali. Naturalmente, per il buon funzionamento del museo e per poter garantire una continuità nella sua attività, è necessaria (e non solo auspicabile) la presenza di professionisti qualificati, accanto ai volontari; questi ultimi nella maggior parte dei casi sono organizzati in associazioni e sono previste per loro iniziative di formazione e aggiornamento mirati.

Si noti, infine, come il contesto veneto sia caratterizzato, così come da piccole-medie imprese nell'economia, anche da realtà di piccole-medie dimensioni nei musei, ad eccezione di alcuni casi. In questi contesti è possibile trovare un numero contenuto di addetti che, però, svolgono le mansioni di più figure professionali: più piccolo è il museo, più vale il principio del "tutti fanno tutto". Così può accadere che il Direttore sia anche Conservatore, Curatore di Mostre, Responsabile dei Servizi Educativi oppure che Catalogatore, Archivista, Inventariatore e Bibliotecario si fondano insieme in un'unica figura e così via, tanto da rendere spesso difficile l'inquadramento di specifiche figure professionali. Al contrario, in realtà di più grandi dimensioni, maggiore sarà la diversificazione dei profili lavorativi e più articolato

sarà l'organigramma che comprenderà, quindi, ruoli definiti e specifici. In sostanza, la variabile che più di tutte incide sulla struttura organizzativa di una realtà lavorativa è la dimensione, ovvero il numero di addetti che vi operano all'interno.

Nelle prossime pagine vengono descritte le principali figure professionali che operano all'interno dell'Area Ricerca, Cura e Gestione delle Collezioni oltreché il Direttore, il Responsabile dei Servizi Educativi e l'Allestitore che, come detto, sono quelle che caratterizzano i musei e possono essere ricoperte da laureati. Per evitare una eccessiva diversificazione e frammentazione di profili, non vengono presentate figure con competenze molto specialistiche che operano in particolari tipologie di musei ma si preferisce dare risalto a professionalità museali trasversali che, insieme a quelle specialistiche, sono essenziali per l'espletamento della missione del museo.

6.3.1 Il Direttore

Il Direttore è la figura centrale e inderogabile del museo: ne è il responsabile nel suo complesso ed il custode della sua identità e della missione per cui opera, nel rispetto dell'indirizzo indicato dall'amministrazione responsabile. È quindi il garante dell'attività del museo nei confronti della comunità scientifica e dei cittadini.

Il Direttore si inserisce nell'Area Direzione di qualsiasi tipologia di museo, di cui è il responsabile. Opera a stretto contatto con il Conservatore, il Curatore di Mostre, il Responsabile dei Servizi Educativi e, in generale, con i responsabili di tutte le aree funzionali del museo, che a lui fanno capo.

Il Direttore è la figura chiave del museo: coordina e supervisiona tutte le attività del museo; è il responsabile ultimo di tutti i processi gestionali nonché dello sviluppo e dell'attuazione del progetto culturale e scientifico, che realizza in sintonia con le esigenze del pubblico e gli obiettivi dell'amministrazione. Contribuisce alla definizione della missione del museo, all'elaborazione dello statuto, dei regolamenti, del progetto istituzionale, dei documenti programmatici e delle relazioni consuntive, oltreché degli obiettivi e dei programmi annuali e pluriennali, valutandone la fattibilità economica. Elabora, in accordo con il Conservatore, il piano delle mostre e delle manifestazioni culturali riguardanti le collezioni, autorizzandone la realizzazione. Insieme al Responsabile Relazioni Pubbliche, pianifica la comunicazione e supervisiona i materiali comunicativi e di promozione del museo. Il Direttore è inoltre il responsabile diretto e indiretto delle risorse assegnate e dei programmi di sviluppo per quanto concerne la gestione e la cura delle collezioni, la ricerca e valorizzazione del patrimonio museale, la sicurezza delle persone e dei beni del museo, le strutture e la loro manutenzione, l'organizzazione e gestione delle risorse umane, tecniche, strumentali, finanziarie nonché la formazione e l'aggiornamento del personale. Essendo il consegnatario delle collezioni del museo ne ha la responsabilità nei

confronti dell'ente proprietario e/o depositario e risponde agli organi di controllo e tutela competenti. Coordina, quindi, le attività di monitoraggio e valutazione delle attività e dei servizi, oltreché di adeguatezza degli ambienti, delle strutture e degli impianti. Il Direttore sovrintende alla gestione scientifica del museo: contribuisce all'arricchimento delle collezioni, autorizzando gli interventi di restauro, le acquisizioni e i prestiti; inoltre pianifica con il Conservatore, l'Allestitore, il Curatore di Mostre ed il Responsabile dei Servizi Educativi le linee di indirizzo dell'allestimento e dell'ordinamento dei percorsi espositivi e stabilisce le linee guida e i piani di ricerca e studio. Il Direttore funge da collegamento tra il museo e le varie istituzioni e partner pubblici e privati che vi gravitano attorno, rappresenta l'istituto all'esterno e ne promuove l'immagine pubblica. Partecipa a convegni, seminari, congressi e cura i rapporti con gli altri musei, istituzioni, enti e realtà private.

Questa figura solitamente è ricoperta da laureati in Storia dell'Arte, Storia, Archeologia, Lettere, Filosofia e, più in generale, in corsi di studio ad indirizzo storico/artistico o in discipline umanistiche oppure da laureati in un altro percorso di studi purché abbiano conseguito una specializzazione post lauream, un dottorato o un master in ambito storico-artistico o in quello specifico del museo.

Per diventare Direttore è necessario avere un'esperienza pluriennale in un museo o in un'istituzione pubblica, privata o similare; sono indispensabili competenze di elevato livello scientifico ed è auspicabile un'esperienza pregressa come Conservatore.

Il Direttore è un esperto di museologia e delle discipline attinenti alla specificità del museo in cui opera: arte, archeologia, storia, etnografia ed antropologia, religione e culto, scienze naturali e quant'altro. Deve avere ottime conoscenze in materia di storia dell'arte, conservazione, progettazione ed organizzazione di esposizioni artistiche, gestione e cura delle collezioni, gestione di progetti e programmi di promozione artistica e museale. Deve possedere principi di catalogazione, archivistica, inventariazione, biblioteconomia. Inoltre, deve conoscere la normativa regionale, nazionale ed internazionale in materia di beni culturali per quanto concerne la loro conservazione, restauro, spostamento, gestione e valorizzazione. Infine, in quanto responsabile del museo e figura dirigenziale apicale, deve avere ottime capacità di *management* ovvero di gestione di risorse museali, finanziarie, umane e, in generale, di gestione aziendale.

Per tale figura sono richieste competenze informatiche da utilizzatore generico; è necessaria una buona conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) ed, eventualmente, di altre lingue straniere.

Completano e caratterizzano tale figura una buona attitudine al *problem solving*, ad organizzare il proprio lavoro e quello di altri; deve essere paziente ed avere un buon autocontrollo e gestione dello stress, avere una mentalità analitica ed essere flessibile mentalmente. Deve, inoltre, avere ottime doti relazionali per rapportarsi con i diversi attori e *stakeholders* che interagiscono col museo e una buona attitudine al lavoro di gruppo, oltre a capacità di *leadership*.

In alcuni casi deve essere disponibile a lavorare fuori orario e, talvolta, anche nel fine settimana.

6.3.2 Il Conservatore

Il Conservatore è la figura fondamentale e imprescindibile del museo, dopo il Direttore: è il responsabile della conservazione, sicurezza, gestione e valorizzazione delle collezioni a lui affidate, relativamente al museo o ad una sua sezione. Inoltre contribuisce, insieme al Direttore, a definire l'identità e la missione del museo.

Il Conservatore si colloca nell'Area Ricerca, Cura e Gestione delle Collezioni, di cui è il responsabile; opera sotto le direttive del Direttore e a stretto contatto con il Restauratore, il Curatore di Mostre, il Registrar oltre al Catalogatore, l'Archivista, l'Inventariatore e il Responsabile dei Servizi Educativi. Nelle realtà meno strutturate o di piccole dimensioni, può ricoprire anche questi ruoli. In assenza del Direttore, ne rivestirne la carica ed è il consegnatario delle collezioni, diventandone responsabile nei confronti dell'ente proprietario.

Il Conservatore si occupa principalmente della conservazione delle opere, intesa come diagnostica, prevenzione, manutenzione e, in alcuni casi, restauro vero e proprio. In primo luogo individua una serie di attività volte ad acquisire i dati tecnici sui beni e sul deterioramento al quale sono sottoposti, valutando i rischi a cui vanno incontro e agendo per limitarli. Successivamente, programma le azioni per la manutenzione dell'integrità delle opere, l'efficienza funzionale, l'identità e il valore culturale e autorizza gli interventi diretti sui beni medesimi. Tra le varie attività che svolge, il Conservatore raccoglie, ordina, conserva ed espone opere e oggetti di interesse storico, artistico, culturale o scientifico: programma e coordina le attività di inventariazione e catalogazione delle collezioni secondo gli standard nazionali e regionali, predispose i piani di manutenzione ordinaria, di conservazione e di restauro, partecipa ai programmi per l'incremento delle collezioni. Oltre a ciò, concorre ad elaborare i criteri e i progetti di esposizione delle raccolte, progetta e coordina programmi e attività relativi alle esposizioni permanenti e temporanee, collabora alla realizzazione di attività culturali, educative, di studio, ricerca e divulgazione scientifica per la valorizzazione delle collezioni, curandone la relativa documentazione, contribuisce alla redazione dei contenuti scientifici del catalogo, prevalentemente finalizzati a mostre. Nelle sue attività, il Conservatore lavora spesso in *team* multidisciplinari che comprendono restauratori, esperti d'arte, tecnici del restauro o di scavi archeologici. Il Conservatore è anche l'interlocutore con altri musei, istituzioni, ricercatori ed, in generale, con tutti gli attori e gli *stakeholders* che sono in contatto col museo per quanto concerne le collezioni di cui si occupa, al fine di curare ad alimentare un *network* proficuo di relazioni.

Questa figura solitamente è ricoperta da laureati in Storia dell'Arte, Storia, Archeologia, Lettere, Filosofia e, più in generale, in corsi di studio ad indirizzo storico/artistico o in discipline umanistiche oppure da laureati in ambito naturalistico, antropologico, etnografico o attinente alla tipologia del museo

in cui opera; spesso ha conseguito anche una specializzazione post lauream, un dottorato o un master in ambito storico-artistico o comunque in quello specifico del museo.

Il Conservatore ha un'ottima conoscenza delle collezioni del museo; è un esperto di museologia, di metodologie di conservazione e del restauro, di storia dell'arte e, in generale, delle discipline attinenti alla specificità del museo, per quanto di sua competenza. A seconda di dove opera, può avere conoscenze di arte antica, medievale, moderna, scultura, antropologia, etnologia, botanica, biologia, zoologia, chimica, mineralogia, geologia, paleontologia, petrografia. Ha nozioni di catalogazione, archivistica, biblioteconomia, ricerca bibliografica, archeologia, gestione e spostamento di opere, allestimento di mostre, cura dei cataloghi, mercato dell'arte ed elementi di *marketing* culturale. Deve conoscere e saper applicare procedure di valutazione delle condizioni dei beni museali e strumentazioni per il monitoraggio di ambienti museali oltreché metodi per la preparazione e conservazione dei beni museali. Inoltre, deve conoscere la normativa regionale, nazionale ed internazionale in materia di beni culturali per quanto concerne la loro conservazione, restauro, spostamento, gestione e valorizzazione. Deve conoscere i piani di manutenzione ordinaria, conservazione e restauro delle opere, i criteri ed i progetti di esposizione delle raccolte, i piani di valorizzazione delle collezioni attraverso attività culturali, divulgative, educative e mostre temporanee, oltre ai piani di divulgazione e di editoria.

Per tale figura sono richieste competenze informatiche da utilizzatore generico; è necessaria una buona conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) ed, eventualmente, di altre lingue straniere.

Completano e caratterizzano tale figura una buona capacità di organizzare il proprio lavoro, l'attitudine al lavoro di squadra, a scrivere relazioni, a presentare le proprie ricerche in pubblico ed alla relazione con enti/fornitori. Deve essere una persona precisa, affidabile e al contempo creativa, orientata all'innovazione e al cambiamento, aperta anche allo sviluppo di nuovi approcci e strategie utili alla valorizzazione delle opere, cogliendo le opportunità che le si presentano. Deve, inoltre, saper riconoscere i cambiamenti e intuire le evoluzioni che attraversano la realtà che la circonda e saper trovare soluzioni originali ed efficaci ai problemi che le si presentano.

In alcuni casi deve essere disponibile a lavorare fuori orario e, talvolta, anche nel fine settimana. Infine, è molto spesso richiesta la disponibilità a viaggiare, sia per convegni e attività di ricerca sia, talvolta, per seguire lo spostamento di opere all'esterno del museo.

6.3.3 Il Restauratore

Il Restauratore si inserisce nell'Area Ricerca, Cura e Gestione delle Collezioni e, in particolare, nel Reparto Collezioni; opera come dipendente del museo o come lavoratore autonomo ma, in ogni caso,

sotto le direttive del Conservatore. Si occupa del restauro delle opere del museo o di una sezione a lui affidata e lavora in sinergia col Conservatore e con i tecnici del restauro.

Il Restauratore è un professionista in grado di definire lo stato di conservazione e degrado delle opere e mettere in atto un insieme di azioni volte a limitarne il deterioramento dei materiali costitutivi e assicurarne la conservazione, nel rispetto della normativa vigente. Il suo lavoro si articola in più momenti, che vanno dall'analisi dello stato delle opere fino all'intervento diretto su di esse. In particolare si possono individuare cinque fasi nell'attività del Restauratore:

1. esame preliminare
2. progettazione
3. intervento
4. documentazione e divulgazione
5. ricerca e sperimentazione.

In prima battuta il Restauratore analizza ed interpreta i dati sulle tecniche esecutive, i materiali costitutivi (sia originali che dovuti a interventi precedenti) e lo stato di conservazione dei beni, eventualmente tramite prelievo di campioni e prime indagini diagnostiche. Secondariamente, redige la scheda tecnica prevista dalla normativa di settore, esegue una prima formulazione del programma diagnostico e definisce il progetto dell'intervento esecutivo di restauro sul bene, che potrà aggiornare in corso d'opera, e il piano di manutenzione, anche in relazione alle condizioni ambientali e microclimatiche e nel rispetto della normativa vigente, verificandone l'attuazione; pianifica le operazioni di imballaggio, trasporto e messa a deposito del bene, nel caso in cui sia prevista una movimentazione dello stesso; monitora le condizioni ambientali delle sale espositive e dei depositi, individuando eventuali misure da adottare per la miglior conservazione delle opere. Successivamente, interviene nell'individuazione dei contenuti fondamentali per la stipula di contratti con i committenti, pianifica poi tutte le fasi dell'intervento operativo, individua le risorse ed il personale da impiegare e le relative responsabilità, per le attività di loro competenza; assiste alla realizzazione di analisi diagnostiche complesse ed al prelievo di campioni, in collaborazione con i professionisti del caso; si occupa dell'allestimento del laboratorio/cantiere. Esegue quindi gli interventi di conservazione scegliendo le tecniche più idonee ed i materiali più adatti, assumendo la funzione di direttore tecnico dei lavori, dirigendo i tecnici del restauro e, in generale, tutti gli operatori coinvolti; effettua collaudi tecnici ed esegue il monitoraggio degli interventi svolti, anche partecipando alle ispezioni e ai controlli previsti dai piani di conservazione programmata. Inoltre, il Restauratore raccoglie e cura, eventualmente insieme al Registrar, la documentazione relativa agli interventi di restauro (anche tramite grafici, video, files, ecc.) e redige le schede conservative. Infine, si occupa di attività di divulgazione, come ad esempio attività didattiche e di

comunicazione specifiche, oltreché di pubblicazioni, e partecipa a programmi di ricerca e sperimentazione su metodologie e tecniche di intervento, strumentazioni scientifiche e nuovi materiali per la conservazione.

Il Restauratore collabora con un team eterogeneo di professionisti, sia interni sia esterni al museo ovvero: conservatori, storici dell'arte, archeologi, funzionari degli enti di tutela, paleontologi, chimici, fisici, geologi e, in generale, con gli esperti del settore specifico di cui si occupa. Come anticipato, può lavorare come dipendente del museo o come professionista esterno, in base alle specifiche competenze tecniche che possiede e ai beni su cui è richiesto il suo intervento. Vi sono, infatti, molteplici specializzazioni per la figura del Restauratore, a seconda del tipo di bene e materiali che tratta: quadri, statue, mobili, oggetti lignei, metalli, libri antichi, monete, etc.

Questa figura solitamente è ricoperta da diplomati presso un liceo artistico o istituto d'arte che poi hanno frequentato l'Accademia di Belle Arti o una Scuola di Restauro Statale; in alternativa, si tratta di laureati in Conservazione e Restauro dei Beni Culturali, Conservazione dei Beni Architettonici e Ambientali, Tecnologie per la Conservazione e il Restauro dei Beni Culturali, Chimica dei Materiali. A tal proposito si invita ad approfondire la normativa nazionale che regola l'esercizio di tale professione e consultare il sito web del Ministero per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo⁴.

Il Restauratore ha un'ottima conoscenza di tecnologia dei materiali, tecniche di conservazione e restauro, storia dell'arte, metodi di ricerca e documentazione; possiede poi nozioni di chimica, biologia e fisica dei processi di deterioramento e dei metodi di conservazione. Il Restauratore ha, inoltre, la capacità di analizzare lo stato di conservazione dell'opera ed è specializzato sulla tipologia di manufatti su cui interviene: tessuti, dipinti su tela e tavola, dipinti murali, materiale ligneo, mobili, metalli, ecc. Deve poi essere in grado di intervenire direttamente sulle opere riproducendo materiali antichi e redigere relazioni tecniche delle varie fasi del restauro e/o linee guida per la cura e la manutenzione. Ha infine un'ottima conoscenza della normativa in materia di conservazione dei beni culturali, fondamenti di gestione e spostamento di opere e conoscenza di standard di qualità e sicurezza.

Per tale figura sono richieste competenze informatiche da utilizzatore generico; può essere richiesta la conoscenza della lingua inglese ed, eventualmente, di altre lingue straniere.

Completano e caratterizzano tale figura un'ottima manualità, precisione e accuratezza, una buona capacità di organizzare il proprio lavoro e una buona attitudine al lavoro di squadra; deve avere capacità di programmare le proprie attività, di risolvere i problemi e lavorare in autonomia.

⁴ La figura del restauratore è disciplinata dal D. Lgs. n. 42/2004 "Codice dei beni culturali e del paesaggio" e in particolare dall'art. 182 che, a sua volta, rimanda all'art. 7 del D.M. n. 294/2000 "Regolamento concernente individuazione dei requisiti di qualificazione dei soggetti esecutori dei lavori di restauro e manutenzione dei beni mobili e delle superfici decorate di beni architettonici". Inoltre, citiamo il D.M. n. 86/2009 "Regolamento concernente la definizione dei profili di competenza dei restauratori e degli altri operatori che svolgono attività complementari al restauro o altre attività di conservazione dei beni culturali mobili e delle superfici decorate di beni architettonici".

6.3.4 Il Registrar

Il Registrar si inserisce nell'Area Ricerca, Cura e Gestione delle Collezioni e, in particolare, nel Reparto Collezioni; opera sotto le direttive del Conservatore ed a stretto contatto con il Curatore di Mostre, il Restauratore e l'Allestitore. Nelle realtà in cui tale figura non è presente, le stesse mansioni possono essere svolte dal Conservatore.

Il Registrar è il responsabile, sia dal punto di vista organizzativo che documentale, della movimentazione delle opere del museo: è colui, cioè, che ne certifica tutti gli spostamenti. Si occupa delle procedure relative ai prestiti e, in generale, del trasferimento di opere all'esterno e all'interno del museo. A seconda del tipo di movimentazione, si può distinguere tra il Registrar "in uscita" ed "in entrata".

Il Registrar incaricato dei prestiti in uscita dal museo (Outgoing o Loans Registrar) è responsabile di tutto l'iter relativo al trasferimento di un'opera d'arte una volta che la direzione del museo prestatore ha dato l'autorizzazione e stabilito le condizioni che regolano il prestito. Il Registrar cura i rapporti e la corrispondenza con il museo organizzatore della mostra, si occupa di ottenere le autorizzazioni necessarie per lo spostamento e l'esposizione delle opere (Sovrintendenza, ecc.), predisporre e verifica tutte la documentazione necessaria, compresa la polizza assicurativa, aggiornandola costantemente, e si occupa della preparazione e dell'imballaggio delle opere, oltreché del trasporto, pianificando la spedizione, la consegna, il monitoraggio e coordinando tutto il personale coinvolto in tali operazioni: è quindi responsabile di tutto ciò che concerne l'acquisizione, l'assicurazione, la spedizione, il trasporto e la sicurezza delle opere. Inoltre, registra ed archivia la documentazione "storica" dei prestiti concessi nel tempo dal museo e conosce perfettamente la collocazione delle opere. In taluni casi, il Registrar "in uscita" può essere incaricato anche di seguire le opere negli spostamenti interni al museo e nei depositi, coordinando anche gli aspetti legali connessi ad acquisizioni e donazioni. Inoltre, quando il valore dell'opera prestata all'esterno è particolarmente rilevante, il museo prestatore incarica una figura interna di seguire fisicamente l'opera: tale ruolo può essere ricoperto dal Registrar oppure, nelle realtà di grandi dimensioni e più strutturate, è prevista una specifica figura di Accompagnatore (o Courier). Il Registrar incaricato dei prestiti in entrata e quindi addetto alle mostre (Exhibitions Registrar), invece, compie le stesse attività ma per conto della controparte, ovvero dell'istituzione/museo che ha richiesto il prestito. Una volta che il comitato scientifico o il curatore dell'esposizione ha stabilito l'elenco delle opere da esporre, il Registrar provvede ad inviare le richieste di prestito e cura la corrispondenza con i prestatori, controlla gli accordi ed i contratti di prestito, collabora alla stesura dei budget e delle gare, coordina e supervisiona le operazioni di assicurazione, trasporto, accoglienza, posizionamento e controllo delle opere all'interno del museo.

Il ruolo del Registrar è fondamentale per la complessa gestione di una mostra e del sistema dei prestiti: la sua importanza consiste nel fungere da raccordo tra la direzione ed i curatori scientifici dei musei,

da cui acquisisce le informazioni sull'esposizione, e chi esegue direttamente le operazioni di movimentazione, passando per tutti gli interlocutori coinvolti nel processo (assicuratori, spedizionieri, allestitori, ecc). È inoltre di sua competenza la redazione/verifica di documenti sostanziali quali la scheda di prestito (*Loan Form*), la scheda di riscontro (*Condition Report*) e il certificato assicurativo.

Questa figura solitamente è ricoperta da laureati in Storia dell'Arte, Storia, Archeologia, Lettere, Filosofia e, più in generale, in corsi di studio ad indirizzo storico/artistico o in discipline umanistiche, ma anche da laureati in Economia o Gestione delle Arti e delle Attività Culturali o di un altro titolo universitario purché abbiano conseguito una specializzazione post lauream, un dottorato o un master in ambito storico/artistico o in quello specifico del museo.

Il Registrar deve avere una buona conoscenza dell'arte, delle caratteristiche materiali (classici e contemporanei) e strutturali delle opere, di metodologia di tecniche artistiche, delle tecniche di imballaggio (*packaging*), trasporto e *delivery*, di sicurezza nei cantieri e delle opere, allestimento e disallestimento, assicurazione e logistica. Deve poi saper definire un calendario allestitivo, predisponendo tempistiche, budget e organizzando opportunamente i dati. Deve possedere elementi di conservazione e restauro, allestimento museale, *exhibit design*, architettura, museografia, archiviazione, datazione. Infine, deve conoscere perfettamente la normativa nazionale e internazionale relativa alla movimentazione di opere d'arte ed ai prestiti.

Per tale figura sono richieste competenze informatiche da utilizzatore generico; è necessaria, invece, un'ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata, con termini anche tecnici, ed, eventualmente, di altre lingue straniere.

Completano e caratterizzano tale figura una buona attitudine al *problem solving*, ad organizzare il proprio lavoro ed al lavoro di squadra; deve essere preciso ma al contempo flessibile mentalmente. Deve inoltre avere ottime doti relazionali per rapportarsi con i diversi interlocutori durante lo svolgimento delle sue attività, dalle figure di alto livello dei musei e degli enti, agli allestitori fino agli operai che effettuano concretamente gli spostamenti. Deve essere disponibile a lavorare fuori orario e, talvolta, anche nel fine settimana, così come ad effettuare trasferte.

6.3.5 Il Curatore di Mostre

Il Curatore di Mostre si inserisce nell'Area Ricerca, Cura e Gestione delle Collezioni e, in particolare, nel Reparto Collezioni; opera sotto le direttive del Conservatore ed a stretto contatto con il Direttore, il Registrar, l'Allestitore e le figure dell'Area Amministrazione e Comunicazione, talvolta col Responsabile dei Servizi Educativi. Se non è presente, il suo ruolo può essere ricoperto dal Conservatore. Può lavorare sia come dipendente del museo sia come lavoratore autonomo.

Il Curatore di Mostre si occupa di tutti gli aspetti legati all'ideazione e all'organizzazione di esposizioni, mostre, allestimenti temporanei ed eventi culturali, con l'obiettivo di valorizzare al meglio le opere esposte. Definisce innanzitutto il tema della mostra insieme al committente, individua quindi gli artisti e le opere da inserire, sceglie la sede più appropriata, gli impianti interni e progetta il percorso espositivo; predispose il *budget* e le fonti di finanziamento necessarie per l'evento, gestisce i rapporti con gli sponsor e gli enti patrocinanti, progetta le campagne di *marketing* in collaborazione con le figure dell'Area Amministrazione e Comunicazione, contribuisce alla realizzazione di *brochure* e cataloghi e dei contenuti dei supporti espositivi (apparati didascalici, pannelli didattici, totem segnaletici); coordina e controlla, insieme al Registrar, le operazioni di spostamento delle opere ed il montaggio degli allestimenti, gestendo il personale che interviene nelle diverse fasi; espleta, infine, l'iter burocratico e amministrativo per lo svolgimento della mostra.

Il Curatore di Mostre è una figura complessa e di responsabilità, sicuramente di alto livello, che svolge attività sia di studio e ricerca legate all'ideazione del tema della mostra e alla redazione dei contenuti scientifici del materiale di supporto, sia attività più prettamente organizzative e pratiche legate alla collocazione delle opere. Inoltre, cura i rapporti con artisti, prestatori, collezionisti, realtà pubbliche e private.

Questa figura solitamente è ricoperta da laureati in Storia dell'Arte, Storia, Archeologia, Lettere, Filosofia e, più in generale, in corsi di studio ad indirizzo storico/artistico o in discipline artistiche, ma anche da laureati in altri percorsi di studi purché abbiano conseguito una specializzazione post lauream, un dottorato o un master in ambito storico/artistico o in quello specifico di cui sono esperti.

Il Curatore di Mostre deve possedere competenze specifiche del settore di cui si occupa unite a capacità organizzative e gestionali. Se opera in ambito artistico deve avere un'ottima conoscenza dell'arte, della storia, di specifici periodi storici o correnti artistiche piuttosto che di artisti, tematiche specifiche e del mercato dell'arte. Deve poi conoscere le caratteristiche materiali e strutturali delle opere, avere nozioni di museologia e museografia; deve avere competenze di *interior-design* e di tecniche del *marketing* culturale. Deve conoscere modelli di finanziamento delle attività culturali, di gestione degli aspetti organizzativi degli eventi espositivi, compreso quello della comunicazione, e criteri di selezione delle opere da esporre.

Per tale figura sono richieste competenze informatiche da utilizzatore generico; è necessaria una buona conoscenza della lingua inglese ed, eventualmente, di altre lingue straniere.

Completano e caratterizzano tale figura una buona attitudine al *problem solving*, ad organizzare il proprio lavoro ed al lavoro di squadra; deve essere precisa ma al contempo flessibile mentalmente e deve avere buone doti relazionali e comunicative, scritte e orali. Deve essere, inoltre, una persona creativa e possedere un buono spirito d'iniziativa e un buon grado di autonomia, oltre ad un ottimo senso critico unito ad una spiccata sensibilità artistica ed estetica.

6.3.6 L'Allestitore

L'Allestitore o Architetto si inserisce nell'Area Strutture e Sicurezza e, in particolare, nel Reparto Strutture e Impiantistica. Opera sotto le direttive del Responsabile dell'Area ed in sinergia con il Curatore di Mostre, il Conservatore, il Registrar ed il Responsabile della Sicurezza. Può lavorare sia come dipendente del museo sia come professionista esterno.

L'Allestitore museale è colui che si occupa di ideare, progettare e gestire gli allestimenti permanenti e temporanei, oltreché gli apparati di comunicazione del museo. Definisce, quindi, sia dal punto di vista formale sia tecnico e tecnologico un percorso espositivo, predisponendo gli allestimenti, i dispositivi e le attrezzature per la comunicazione visiva e multimediale/interattiva, nel museo e nei laboratori. Laddove presenti, si occupa anche dell'allestimento dei *bookshop*, dei *coffee corner*, delle aree informative e, in generale, della gestione degli spazi del museo. L'Allestitore realizza l'allestimento scenografico delle mostre attraverso l'utilizzo di strutture progettate appositamente per la valorizzazione delle opere esposte all'interno degli spazi dedicati, che garantiscano non solo la loro sicurezza e tutela ma che siano anche di elevato impatto per i visitatori, impiegando anche materiali di qualità e tecnologie all'avanguardia. Inoltre, studia e progetta gli impianti interattivi multimediali che corredano le opere. Può, infine, collaborare con l'Area Amministrazione e Finanza per gestire il rapporto con i fornitori e contribuire alla predisposizione di gare per l'acquisizione di beni e servizi utili alle sue attività, facendo da tramite con la direzione del museo.

Il ruolo dell'Allestitore è fondamentale in una mostra: la bellezza e la buona riuscita di un'esposizione, infatti, dipendono non solo dalle opere esposte ma anche dal contesto in cui sono inserite. Il museo è un luogo che deve suscitare emozioni, oltreché divulgare conoscenza, pertanto ogni aspetto dell'allestimento deve saper comunicare con il visitatore, producendo interesse, meraviglia e stimolando la fantasia e l'immaginazione, attraverso la trasmissione di informazioni di elevato livello culturale e scientifico.

Questa figura solitamente è ricoperta da laureati in Architettura o Design, più raramente da laureati in Storia dell'Arte, Storia, Beni Culturali e, più in generale, un titolo di studio in ambito storico/artistico o in discipline umanistiche purché abbiano conseguito una specializzazione post lauream in materia di progettazione ed allestimento museale. Generalmente il percorso formativo è di tipo interdisciplinare e comprende architettura, design e comunicazione. L'Allestitore non è una figura tipica dell'ambito museale, tuttavia può specializzarsi e ricavarsi uno spazio rilevante per operare all'interno di questo.

L'Allestitore deve avere una buona conoscenza di museologia, museografia, museotecnica, illuminotecnica, *marketing* e comunicazione. Deve poi conoscere l'arte o, in generale, la tipologia principale dei beni del museo, sia dal punto di vista storico/concettuale sia strutturale. Deve saper sviluppare una propria capacità di programmazione, progettazione e organizzazione (*project management*); deve poi

sapersi formare un personale concetto di esposizione e deve possedere ottime capacità comunicative, per essere in grado di scegliere il miglior percorso espositivo e il più adatto criterio di allestimento, unendo istanze didattiche ed emozionali e valorizzando i beni culturali a disposizione. Deve cioè saper ideare un *concept* di evento espositivo e realizzarlo nella realtà, consapevole della sua creazione di valore e funzione sociale. Per far ciò deve conoscere le diverse tipologie di museo, gli spazi narrativi a disposizione, la *mission* ed i target di riferimento delle esposizioni oltretutto i media ed i supporti che possono essere utilizzati nella comunicazione museale. Deve quindi conoscere i linguaggi più adatti ma anche le tecnologie e gli strumenti digitali, nel rispetto della sostenibilità degli ambienti e delle opere esposte. Deve possedere elementi di *marketing* culturale e di *audience development*, oltretutto di normativa in materia di beni culturali. Deve avere capacità di progettazione (ad esempio in CAD) e simulazione in *virtual 3D*.

Per tale figura sono richieste competenze informatiche avanzate: deve conoscere software di progettazione e modellazione, sia per gli aspetti tecnici sia per la creazione di un cronoprogramma di una mostra; è necessaria una buona conoscenza della lingua inglese ed, eventualmente, di altre lingue straniere.

Completano e caratterizzano tale figura una buona attitudine al *problem solving*, ad organizzare il proprio lavoro ed al lavoro di squadra, per poter interagire con il Curatore di Mostre e gli altri soggetti che intervengono nell'allestimento. Deve essere preciso ma al contempo flessibile mentalmente ed avere una buona attitudine a relazionarsi con i fornitori. L'Allestitore deve essere una persona creativa, in grado di sviluppare nuove idee e approcci nei percorsi espositivi e, in generale, negli eventi culturali e saperli poi tradurre nella realtà; deve avere una buona autonomia e spirito d'iniziativa.

6.3.7 Il Catalogatore

Il Catalogatore si inserisce nell'Area Ricerca, Cura e Gestione delle Collezioni e, in particolare, nel Reparto Servizi di Documentazione. Opera sotto le direttive del Conservatore e a stretto contatto con l'Archivista e l'Inventariatore. Se non è presente, le sue mansioni possono essere svolte da questi ultimi o dal Conservatore: tali figure sono, infatti, fortemente connesse e le loro attività, in taluni casi, sovrapponibili.

Il Catalogatore è colui che crea e gestisce il catalogo delle collezioni del museo, ovvero l'insieme delle schede che lo compongono: classifica, registra e descrive i beni culturali attraverso l'utilizzo di standard specifici per tipologia (archeologici, architettonici, storici, artistici, librari, etnoantropologici, naturalistici). In Italia vengono seguite le regole dell'Istituto Centrale per il Catalogo e la Documentazione (ICCD), organo del Ministero per i Beni e le Attività Culturali e del Turismo, mentre per i beni librari

l'ente di riferimento è l'Istituto Centrale per il Catalogo Unico delle biblioteche italiane e per le informazioni bibliografiche (ICCU). Per la catalogazione, citiamo SIGECweb – Sistema Informativo Generale del Catalogo, piattaforma online attraverso cui vengono controllate tutte le fasi necessarie: con la crescente importanza assunta dalla digitalizzazione, infatti, in molti musei, archivi e biblioteche si sente sempre di più la necessità di creare cataloghi di consultazione informatici, fruibili sia *online* che *offline*. Un'altra componente, connessa anche con la digitalizzazione, è quella della fotografia: l'ICCD prevede, infatti, che tra la documentazione di corredo delle schede di catalogo vi siano fotografie. In questo caso, il Catalogatore effettua direttamente le fotografie dei beni catalogati o si avvale della collaborazione di un Fotografo. Il Catalogatore può svolgere, infine, anche attività di studio e ricerca. In molti casi, si occupa dell'accoglienza del pubblico e risponde alle richieste di studiosi e ricercatori. In generale, catalogare significa conoscere, indagare, ricercare quindi attribuire un significato alle cose: la catalogazione è quindi un presupposto fondamentale per la conservazione del patrimonio storico-artistico e per la sua valorizzazione.

Questa figura solitamente è ricoperta da laureati in Storia dell'Arte, Storia, Archeologia, Lettere, Filosofia e, più in generale, in corsi di studio ad indirizzo storico/artistico o in discipline umanistiche oppure da laureati in ambito naturalistico, antropologico, etnografico o attinente alla tipologia del museo in cui opera; può aver conseguito anche una specializzazione post lauream, un dottorato o un master in catalogazione, anche presso scuole specifiche.

Il Catalogatore deve avere un'ottima conoscenza dei principi di catalogazione dei beni culturali in Italia, standard di catalogazione, normativa di archivistica, sistemi di digitalizzazione, gestione di *database*, che possono essere specifici per il tipo di beni su cui lavora; deve essere in grado di organizzare in modo organico i materiali di cui dispone e deve possedere una buona capacità di redazione di testi. Nel caso in cui sia prevista la creazione di cataloghi digitali, il Catalogatore può avere competenze di fotografia digitale. Infine, deve essere esperto della normativa sulla privacy che regola l'accesso alle informazioni.

Per tale figura sono richieste competenze informatiche da utilizzatore generico o conoscenze informatiche più avanzate nel caso sia richiesta la gestione di cataloghi digitalizzati e *database*; è utile, inoltre, la conoscenza di software per il trattamento di fotografie, video e file audio. È necessaria una buona conoscenza della lingua inglese ed, eventualmente, di altre lingue straniere.

Completano e caratterizzano tale figura una buona attitudine ad organizzare il proprio lavoro, una mentalità analitica, precisione, accuratezza e buone doti relazionali per rapportarsi con l'utenza durante lo svolgimento delle sue attività.

6.3.8 L'Archivista

L'Archivista si inserisce nell'Area Ricerca, Cura e Gestione delle Collezioni e, in particolare, nel Reparto Servizi di Documentazione. Opera sotto le Direttive del Conservatore e a stretto contatto con il Catalogatore e l'Inventariatore. Se non è presente, le sue mansioni possono essere svolte da questi ultimi o dal Conservatore: tali figure sono, infatti, fortemente connesse e le loro attività, in taluni casi, sovrapponibili.

L'Archivista è colui che crea e gestisce l'archivio di un museo, ovvero l'insieme coerente di documenti che lo costituiscono: conserva documenti di valenza storica e culturale e li organizza secondo un ordine logico, in modo che siano facilmente consultabili, tenendo conto degli spazi a disposizione. Nel creare un archivio, secondo le direttive del museo, l'Archivista si occupa di conservare i documenti e censire i nuovi arrivi ma anche di selezionarli, scartando ciò che non è coerente con le caratteristiche dell'archivio. I documenti di cui dispone possono essere testi, disegni, fotografie, registrazioni audio e video, di interesse culturale, storico, artistico. L'Archivista è un esperto della conservazione del materiale di cui si occupa pertanto ne monitora lo stato e, se necessario, coordina gli specialisti del restauro necessari. Può svolgere anche attività di studio e ricerca; in molti casi, si occupa dell'accoglienza del pubblico e risponde alle richieste di studiosi e ricercatori.

Questa figura solitamente è ricoperta da laureati in Archivistica, Storia dell'Arte, Storia, Archeologia, Lettere, Filosofia e, più in generale, in corsi di studio ad indirizzo storico/artistico o in discipline umanistiche oppure da laureati in ambito naturalistico, antropologico, etnografico o attinente alla tipologia del museo in cui opera; può aver conseguito anche una specializzazione post lauream, un dottorato o un master in archivistica, anche in scuole specifiche presso gli archivi di stato.

L'Archivista deve avere un'ottima conoscenza di principi di archivistica, che possono essere specifici per il tipo di archivio su cui lavora, di catalogazione oltretutto di storia dell'arte e, in generale, delle collezioni del museo, delle caratteristiche materiali dei documenti, della normativa in materia di beni culturali e di privacy, che regola l'accesso alle informazioni.

Per tale figura sono richieste competenze informatiche da utilizzatore generico o conoscenze tecniche informatiche più avanzate nel caso degli archivisti digitali che si occupano di "e-archivistica", ovvero di archivistica elettronica (che può richiedere la frequentazione di corsi appositi); è necessaria una buona conoscenza della lingua inglese ed, eventualmente, di altre lingue straniere.

Completano e caratterizzano tale figura una buona attitudine ad organizzare il proprio lavoro, precisione, accuratezza e buone doti relazionali per rapportarsi con l'utenza esterna durante lo svolgimento delle sue attività.

6.3.9 L'Inventariatore

L'Inventariatore si inserisce nell'Area Ricerca, Cura e Gestione delle Collezioni e, in particolare, nel Reparto Servizi di Documentazione. Opera sotto le direttive del Conservatore e a stretto contatto con l'Archivista e il Catalogatore. Se non è presente, le sue mansioni possono essere svolte da questi ultimi o dal Conservatore: tali figure sono, infatti, fortemente connesse e le loro attività, in taluni casi, sovrapponibili.

L'Inventariatore effettua l'inventario dei beni posseduti dal museo ovvero registra gli oggetti, attribuisce loro il numero d'inventario, che ne permette l'identificazione univoca, e inserisce una serie di informazioni utili tra cui la data di ingresso nel museo, la collocazione e le condizioni. Queste operazioni facilitano l'identificazione dell'oggetto e documentano il suo stato di conservazione ma rappresentano anche un "impegno" per il museo a conservarlo e studiarlo. Non è sufficiente, infatti, acquisire gli oggetti per renderli accessibili al pubblico ma sono necessari l'inventariazione, la conservazione e la ricerca per dare valore alla collezione e procedere poi all'esposizione. L'inventario, inoltre, costituisce la prova legale dell'esistenza degli oggetti in un museo.

Per realizzare l'inventario, l'Inventariatore registra sistematicamente gli oggetti ed elabora coerentemente le informazioni raccolte (in forma di testi e immagini) che, come accennato, sono anche elementi utili ai fini delle attività di conservazione, restauro e pubblicazione. Inserisce, poi, le fotografie, che sono parte integrante dell'inventario e documentano l'oggetto, e può anche rilasciarle ad utenti esterni (si fa presente che queste sono soggette al *copyright*, alle norme sulla protezione dei dati ed alla volontà del proprietario dell'oggetto). L'Inventariatore stabilisce le linee guida per le modalità di inventariazione, adotta denominazioni univoche per poter identificare e confrontare i dati e, infine, utilizza una banca dati adeguata. Quest'ultima, oltre a contenere i campi di base (obbligatori e non), deve consentire l'importazione ed esportazione delle informazioni desiderate mediante formati standard e le funzioni di ricerca tramite indici e a testo libero; eventualmente, può includere anche dati relativi a mostre, prestiti e manifestazioni, in aggiunta a quelli della collezione. Naturalmente, devono essere previste azioni di protezione e sicurezza dei dati (backup automatico, ...) e può essere presente una versione online.

Questa figura solitamente è ricoperta da laureati in Storia dell'Arte, Storia, Archeologia, Lettere, Filosofia e, più in generale, in corsi di studio ad indirizzo storico/artistico o in discipline umanistiche oppure da laureati in ambito naturalistico, antropologico, etnografico o attinente alla tipologia del museo in cui opera; può aver conseguito anche una specializzazione post lauream, un dottorato o un master in archivistica, anche in scuole specifiche presso gli archivi di stato.

L'Inventariatore deve avere un'ottima conoscenza dei principi, sistemi e modalità di inventariazione e registrazione delle collezioni, eventuali competenze in schedatura, catalogazione e ordinamento, oltreché conoscenze di base dei materiali degli oggetti da inventariare, di storia dell'arte e, in generale, delle collezioni del museo, della normativa in materia di beni culturali, privacy e accesso ai dati.

Per tale figura sono richieste competenze informatiche da utilizzatore generico o conoscenze tecniche informatiche più avanzate nel caso sia previsto l'utilizzo di software specifici per l'inventariazione; è necessaria una buona conoscenza della lingua inglese ed, eventualmente, di altre lingue straniere.

Completano e caratterizzano tale figura una buona attitudine ad organizzare il proprio lavoro, precisione, accuratezza e buone doti relazionali per rapportarsi con l'utenza esterna durante lo svolgimento delle sue attività.

6.3.10 Il Bibliotecario

Il Bibliotecario si inserisce nell'Area Ricerca, Cura e Gestione delle Collezioni e, in particolare, nel Reparto Servizi di Documentazione. Opera sotto le direttive del Conservatore e a stretto contatto con il Catalogatore, l'Archivista e l'Inventariatore. Se non è presente, le sue mansioni possono essere svolte da questi ultimi o dal Conservatore: tali figure sono, infatti, fortemente connesse e le loro attività, in taluni casi, sovrapponibili.

Il Bibliotecario è il responsabile della biblioteca del museo, laddove presente. Si occupa di reperire, organizzare, proteggere e valorizzare i beni librari, documentali o di altra natura (cartacei, multimediali, riproduzioni analogiche, digitali, ...). Il Bibliotecario gestisce il sistema documentale della biblioteca, acquisendo e selezionando nuove risorse in base alle indicazioni ricevute e a un'analisi delle proposte presenti sul mercato, organizzandole al suo interno in maniera ordinata, catalogando e indicizzando il materiale secondo gli standard di riferimento, ottenendo come risultato finale un archivio fruibile al pubblico; verifica periodicamente lo stato di conservazione dei beni; è responsabile del servizio di consultazione e prestito del patrimonio librario. Può organizzare i servizi per particolari fasce di utenza, ad esempio bambini, adolescenti, non vedenti e soggetti non ancora fruitori della biblioteca, per favorire l'avvicinamento alla lettura. Il Bibliotecario compie poi attività di ricerca e, se previsti, collabora alla realizzazione di attività promozionali, eventi, attività didattiche o visite guidate rivolte a specifiche fasce di utenza. Può, inoltre, prestare assistenza per l'utilizzo di apparecchiature specifiche per la consultazione bibliografica e documentale, ad esempio per la visione di microfilm, dvd e delle postazioni internet all'interno delle biblioteche.

Questa figura solitamente è ricoperta da laureati in Storia dell'Arte, Storia, Archeologia, Filosofia, Conservazione dei Beni Culturali con indirizzo archivistico librario, Lettere con indirizzo biblioteconomico, Lingue e, più in generale, in corsi di studio ad indirizzo storico/artistico o in discipline umanistiche.

Il Bibliotecario deve avere una buona conoscenza di archivistica, bibliografia, biblioteconomia, catalogazione, classificazione, indicizzazione di materiali specifici (librari, non librari, libri antichi, periodici, riviste, ...). Deve conoscere tecniche per la gestione di archivi informatizzati e procedure di gestione degli ordini e del prestito bibliotecario. Deve avere poi elementi di storia delle biblioteche ed editoria, mercato editoriale, *marketing* e *budgeting*, oltreché conoscenza della normativa su biblioteche, archivi e centri di documentazione; deve conoscere tecniche di *visual merchandising*, *marketing* e di pianificazione di attività culturali.

Per tale figura sono richieste competenze informatiche da utilizzatore generico; è necessaria una buona conoscenza della lingua inglese ed, eventualmente, di altre lingue straniere.

Completano e caratterizzano tale figura una buona attitudine ad organizzare il proprio lavoro, al lavoro di squadra, precisione e accuratezza, oltreché orientamento all'utente: deve avere buoni doti comunicative e relazionali per accoglierlo, capire le sue esigenze e orientarlo informandolo sui servizi offerti dalla biblioteca.

6.3.11 Il Responsabile dei Servizi Educativi

Il Responsabile dei Servizi Educativi si inserisce nell'Area Servizi e Rapporti con il Pubblico e, in particolare, nel Reparto Servizi Educativi. Opera stretto contatto con gli educatori museali, di cui è il Responsabile, con il Conservatore, il Curatore di Mostre e l'Allestitore.

Il Responsabile dei Servizi Educativi dirige e coordina gli educatori museali che svolgono attività didattiche, siano essi dipendenti del museo siano lavoratori esterni che operano come dipendenti di associazioni/cooperative o come liberi professionisti. Nelle realtà più piccole o meno strutturate, il Responsabile dei Servizi Educativi svolge anche il ruolo operativo di Educatore Museale, realizzando concretamente gli interventi educativi, le visite e i laboratori didattici programmati dal museo. Nelle realtà in cui tale figura non è presente, il suo ruolo è ricoperto solitamente dal Conservatore o dal Direttore del museo.

Il Responsabile dei Servizi Educativi elabora, sulla base della missione e dell'identità del museo, i servizi educativi e didattici e ne coordina la realizzazione, predisponendo attività che promuovano l'educazione permanente e ricorrente dell'utenza reale e potenziale rivolta a diversi destinatari, allo scopo di valorizzare il patrimonio museale. Analizza quindi i bisogni, le aspettative e le caratteristiche

del pubblico e promuove l'accessibilità fisica, economica e culturale del museo. Sviluppa e coordina gli interventi educativi, anche in occasione di esposizioni temporanee, e le iniziative mirate in partenariato con le scuole e le altre istituzioni, adattandoli ai diversi target coinvolti; supervisiona la produzione di materiale funzionale ad essi. Il Responsabile dei Servizi Educativi partecipa, poi, alla definizione di programmi e progetti di ricerca scientifica sulle collezioni del museo, al fine di valorizzarne la componente educativa. Infine, cura i rapporti con le scuole e gli enti di ricerca e progetta le attività di formazione e aggiornamento degli operatori e insegnanti impegnati nelle attività educative.

Questa figura solitamente è ricoperta da laureati in Storia dell'Arte, Storia, Archeologia e, più in generale, in corsi di studio ad indirizzo storico/artistico, in discipline umanistiche o comunque pertinenti all'ambito principale del museo in cui operano; può, inoltre, aver conseguito una specializzazione post lauream, un dottorato o un master in ambito storico/artistico o in quello specifico del museo.

Il Responsabile dei Servizi Educativi deve avere una buona conoscenza della storia dell'arte e delle collezioni del museo, di metodologia della ricerca e valorizzazione dei beni culturali, museologia, museografia e della normativa del settore. Deve conoscere metodologie di programmazione, gestione, conservazione e promozione dei beni culturali oltreché di marketing culturale. Deve avere, inoltre, buone competenze di didattica, ovvero di insegnamento vero e proprio, ma anche più in generale di pedagogia, ossia di metodi e obiettivi dell'educazione dal punto di vista teorico, psicologico e didattico. Deve avere poi buone doti organizzative e gestionali per definire il numero e la tipologia di interventi educativi, i destinatari a cui sono rivolti, le risorse da impiegare (sia umane sia finanziarie), la presenza o meno di eventuali collaborazioni esterne, oltreché per l'accoglienza dei partecipanti alle attività proposte.

Per tale figura sono richieste competenze informatiche da utilizzatore generico; è necessaria una buona conoscenza della lingua inglese ed, eventualmente, di altre lingue straniere.

Completano e caratterizzano tale figura una buona attitudine ad organizzare il proprio lavoro, quello di altri ed al lavoro di squadra. Deve possedere ottime doti relazionali per rapportarsi con i responsabili scolastici e, in generale, con tutti i potenziali fruitori delle attività educative e di formazione; se svolge anche la funzione di Educatore Museale, deve sapersi relazionare con interlocutori diversi e di ogni età durante lo svolgimento delle sue attività e deve sapere stimolare la loro curiosità, sia a fini didattici e divulgativi sia di promozione del museo. I soggetti con cui il Responsabile dei Servizi Educativi e gli Educatori Museali entrano in contatto sono: alunni, insegnanti, bambini, adolescenti, anziani, famiglie, persone con disabilità. In generale, deve saper ascoltare i bisogni del pubblico ed essere in grado di instaurare un dialogo proficuo con esso, innescando un circolo virtuoso che porti crescita personale e condivisione.

7. Le guide e gli accompagnatori turistici

Per concludere il quadro delle principali figure professionali che operano nel comparto turistico veneto, descriviamo in questo capitolo le guide e gli accompagnatori turistici. Si può dire che queste figure facciano da collante ai settori precedentemente descritti cioè alberghi, agenzie di viaggio e turismo e musei. Infatti, come è emerso nei capitoli precedenti e come si vedrà in seguito, i liberi professionisti di cui queste realtà si avvalgono sono molto spesso proprio la Guida e l'Accompagnatore Turistico. Per completezza, si precisa che esistono anche altre figure, come ad esempio la Guida Naturalistica-Ambientale, che, tuttavia, essendo meno consistenti dal punto di vista numerico, non verranno trattate in questo capitolo ma verranno lasciate all'approfondimento del lettore.

In Veneto, sono presenti all'incirca ottocento guide e più di un migliaio di accompagnatori turistici. Questi numeri fanno riferimento alle figure abilitate all'esercizio di tali professioni e sono stati ricavati a partire dagli elenchi dei siti web delle sette province venete (anche se a breve dovranno venire pubblicati sul sito della Regione Veneto). A differenza delle figure viste in precedenza che lavorano prevalentemente come dipendenti, le guide e gli accompagnatori turistici operano solitamente come liberi professionisti e sono molto spesso in contatto con musei, agenzie di viaggio e turismo, alberghi, associazioni. Per l'esercizio di tali professioni è necessario ottenere un'abilitazione, attraverso il superamento di un esame, il cui accesso richiede specifici requisiti: per la Guida Turistica è necessario essere in possesso di un diploma di laurea triennale e la conoscenza di almeno due lingue straniere; per l'Accompagnatore Turistico è necessario un diploma quinquennale di scuola superiore e la conoscenza di almeno una lingua straniera. In particolare, per la Guida Turistica la modalità di concorso consiste in tre prove d'esame (scritta, orale e tecnico-pratica) su argomenti riguardanti la legislazione e l'organizzazione turistica italiana, la storia dell'arte italiana e quella specifica dei siti oggetto di domanda, oltreché la conoscenza linguistica mentre per l'Accompagnatore i temi vertono su aspetti più tipicamente di carattere geografico-paesaggistico oltreché storico-artistico-culturale. Superato l'esame, si ottengono l'abilitazione e il patentino per l'esercizio della professione e ci si può inserire nell'apposito elenco. Attualmente, il turismo è normato su base regionale ma per le professioni turistiche non esiste più il vincolo territoriale ed esse possono essere esercitate su base nazionale. Infatti, anche se gli esami vengono gestiti dalle regioni e gli argomenti riguardano le singole province, con la nuova normativa statale l'abilitazione ottenuta risulta valida a livello nazionale. Inoltre, se in Veneto attualmente non vi sono in programma esami di abilitazione, in altre regioni si (per esempio per l'Accompagnatore Turistico) per cui si verificano situazioni per cui una persona viene abilitata fuori regione ma torna in Veneto per sfruttare il patentino ed esercitare la professione.

Infine, dal momento che nella maggior parte dei casi si tratta di liberi professionisti, si considerino “pregi e difetti” di tale inquadramento: se da un lato vi è molta libertà e autonomia nell’organizzare il proprio lavoro, dall’altro questo non è “garantito” come può esserlo quello di un lavoratore dipendente. In questo senso, abbiamo riscontrato come alcune figure svolgano contemporaneamente altri lavori, come ad esempio l’insegnamento, oltre all’attività di Guida e Accompagnatore.

7.1 La Guida Turistica

La Guida Turistica è colei che, per professione, accompagna singole persone o gruppi nelle visite a opere d’arte, musei, gallerie, scavi archeologici, illustrandone attrattive storiche, artistiche, monumentali, paesaggistiche e naturali. Opera prevalentemente come libero professionista per agenzie di viaggi, alberghi ma anche nei musei, negli enti di promozione turistica, comuni, università, ecc.

Il suo lavoro si articola in tre fasi. A monte vi è l’acquisizione della commessa ovvero la richiesta di una visita attraverso il contatto con associazioni di guide, musei, alberghi piuttosto che singoli clienti o gruppi, anche incontrati in precedenti incontri. La seconda fase è quella organizzativa, che consiste nella definizione e organizzazione del programma di visita ovvero nello stabilire i luoghi da visitare, l’itinerario, i tempi, la lingua e le informazioni da trasmettere (spesso in collaborazione con il committente, perlomeno per quanto riguarda l’itinerario e la durata). La terza ed ultima fase è quella operativa, che va dall’accoglienza delle persone al loro accompagnamento nei luoghi di interesse durante la visita vera e propria, illustrando le caratteristiche storico-artistiche e fornendo informazioni sulle attività culturali, folcloristiche, gli spettacoli e le iniziative locali.

Come illustrato in precedenza, questa figura richiede necessariamente un titolo universitario, perlomeno triennale; nella maggior parte dei casi si tratta di laureati in Storia dell’Arte, Storia, Archeologia, Lettere e, più in generale, in corsi di studio ad indirizzo storico/artistico o in discipline umanistiche. In passato, tuttavia, tale figura professionale non richiedeva il titolo di studio universitario pertanto si possono trovare guide che esercitano la professione da diversi anni in possesso di diploma di studi superiori.

La Guida Turistica è esperta delle caratteristiche storico-artistiche e geografiche del territorio in cui opera; conosce le tradizioni, i costumi locali, la storia delle religioni e le tecniche di restauro, affresco, scultura, architettura, urbanistica. Conosce la legislazione turistica ed ha una preparazione specifica di itinerari turistici. Deve possedere, infine, elementi di medicina e primo soccorso.

Per tale figura sono richieste competenze informatiche da utilizzatore generico; è necessaria, invece, un’ottima conoscenza di almeno due lingue straniere. Può essere utile la conoscenza dei principali *social network* che possono venire usati come strumento di autopromozione.

Deve avere un'ottima capacità organizzativa e di gestione di un gruppo. Inoltre deve conoscere e applicare tecniche di comunicazione, avere una buona capacità espositiva ma anche di sintesi, quindi selezionare le informazioni da trasmettere. Deve poi saper adattare la spiegazione alle caratteristiche culturali del gruppo e saper mantenere viva l'attenzione. Deve, infine, essere gentile, paziente, cordiale e sapere far fronte agli imprevisti, avere spirito di adattamento e di iniziativa. Deve essere una persona curiosa, che voglia trovare percorsi alternativi, scoprire paesaggi e monumenti meno conosciuti pertanto sono richiesti studio e approfondimento continui.

La Guida Turistica deve essere disposta a lavorare su richiesta del cliente: non ha orari né periodi fissi, anche se solitamente il lavoro si articola nelle otto ore canoniche, lavora spesso nel fine settimana e deve avere pertanto flessibilità e adattabilità.

Accenni normativi:

La figura della guida turistica, così come concepita dalla L.R. 33/2002 (e in parte integrata dalla L.R. del 14 giugno 2013), è stata modificata a seguito della L. 97/2013, del D.M. del 11 dicembre 2015 e del D.M. del 7 aprile 2015 del MiBACT: come accennato, ad oggi l'abilitazione a guida turistica è valida su tutto il territorio nazionale e tale figura risulta "sdoppiata" tra guida turistica *nazionale* e guida turistica di *siti specialistici*. Inoltre, guide turistiche abilitate possono esercitare la propria professione in altri Stati membri dell'U.E. Tuttavia, alle nuove normative statali non sono seguiti provvedimenti di ridefinizione del profilo nazionale, oltreché dei requisiti e percorsi formativi.

7.2 L'Accompagnatore Turistico

L'Accompagnatore Turistico è colui che accompagna singole persone o gruppi durante lo svolgimento di un viaggio, sia su territorio nazionale che all'estero. A differenza della Guida Turistica, che accompagna i turisti unicamente durante le visite guidate a monumenti/musei, l'Accompagnatore li segue nel viaggio.

Opera prevalentemente come lavoratore autonomo per agenzie di viaggi, tour operator, enti di promozione turistica. Talvolta può lavorare alle dipendenze di un tour operator.

L'Accompagnatore Turistico segue i singoli clienti o gruppi nei loro viaggi. Le sue funzioni si distinguono a seconda del servizio svolto:

- *Transfer*: accoglienza da/per aeroporti, brevi trasferimenti da un luogo all'altro;
- *Daily tour*: accompagnamento in giro per un giorno;
- *Tour incoming (tour leader)*: accompagnamento di visitatori stranieri in Italia;
- *Tour outgoing (tour manager)*: accompagnamento di gruppi all'estero.

L'Accompagnatore si prende cura dei clienti durante tutto il viaggio: controlla che i documenti e i biglietti siano in ordine, si occupa delle formalità di frontiera e dogana, si accerta che non vi siano problemi con la sistemazione alberghiera, che gli appuntamenti programmati si svolgano secondo gli orari attesi e fronteggia le difficoltà impreviste, trovando una soluzione. Provvede, poi, ad informare i clienti su usi e costumi locali, escursioni, attrazioni e spettacoli. Infine, relaziona all'organizzazione sull'andamento del viaggio.

Questa figura solitamente è ricoperta diplomati; può trattarsi anche di laureati in Storia dell'Arte, Storia, Archeologia, Lettere e, più in generale, in corsi di studio ad indirizzo storico/artistico o in discipline umanistiche. Come già visto, comunque, non è necessario un titolo di studio universitario per esercitare tale professione.

L'Accompagnatore Turistico è esperto del territorio in cui opera, dal punto di vista storico, geografico, paesaggistico e culturale; ha una buona cultura generale e passione per viaggiare. Conosce la legislazione turistica, le norme sulla sanità all'estero e quelle dei paesi in cui viaggia, oltre ad avere elementi di pronto soccorso. Deve possedere conoscenze storico-artistiche anche se non specialistiche.

Per tale figura sono richieste competenze informatiche da utilizzatore generico; è necessaria, invece, un'ottima conoscenza di una o più lingue straniere.

Deve avere facilità a relazionarsi con gli altri e a gestire un gruppo; deve saper percepire i bisogni e risolvere le eventuali tensioni che possono crearsi all'interno di un gruppo, con diplomazia e mediazione, e avere buone doti di leadership. Deve, infine, essere gentile, paziente, cordiale e sapere far fronte agli imprevisti, avere un'ottima capacità organizzativa, spirito di adattamento e di iniziativa.

L'Accompagnatore, naturalmente, deve essere disposto a viaggiare; inoltre non ha orari né periodi fissi, lavora spesso nel fine settimana e deve avere pertanto flessibilità e adattabilità.

8. Conclusioni

Il comparto turistico non è facilmente inquadrabile attraverso una precisa definizione delle attività economiche che ne fanno parte, infatti, nonostante la sua importanza, non esiste un settore economico-statistico così denominato. L'Organizzazione Mondiale del Turismo (OMT) definisce il turismo come "l'insieme delle attività svolte da persone che viaggiano o permangono in luoghi diversi dalla propria residenza abituale per un periodo di tempo determinato e per motivi di svago, lavoro o altro". Essenzialmente, quindi, si può considerare come appartenente al turismo quasi ogni settore del terziario: dalle banche ai trasporti, alla ristorazione, alle attività recettive e del tempo libero, alle comunicazioni, alla pubblicità, ai servizi sanitari ed alla persona fino ai beni culturali, monumentali e del paesaggio nonché ai comparti produttivi ed agricoli che indirettamente sono legati al turismo. Il punto fermo resta, comunque, il turista che possiamo riconoscere come il "cliente" del comparto turistico e che l'OMT definisce come "chiunque viaggi in paesi diversi da quello in cui ha la sua residenza abituale, al di fuori del proprio ambiente quotidiano, per un periodo non superiore ad un anno e il cui scopo principale della visita sia diverso dall'esercizio di ogni tipo di attività remunerata all'interno del paese visitato".

Sono proprio gli arrivi e le presenze di turisti a evidenziare l'importanza che questo comparto ricopre per il nostro paese e, in particolare, per il Veneto. Infatti, nell'ultimo ventennio, sia a livello nazionale che regionale, i turisti, soprattutto stranieri, sono aumentati in maniera più o meno costante sia in termini di arrivi che di presenze anche se, vista la diversa intensità di crescita, sta diminuendo la durata del loro soggiorno. Si tratta, quindi, di turisti che ricercano soluzioni orientate ad ottimizzare i giorni a disposizione, ma in grado di soddisfare a pieno le proprie esigenze. Il comparto turistico ricopre un ruolo molto importante praticamente in tutte le regioni italiane e, in particolare, in Veneto che oggi è la prima regione per numero di arrivi, soprattutto di turisti stranieri.

Due degli aspetti che certamente hanno contribuito all'aumento del flusso turistico sono: la crescita di un mondo sempre più globalizzato che ha aperto nuovi mercati, come quello cinese e russo, e la sempre più capillare diffusione delle tecnologie e di internet che hanno reso più facile e veloce spostarsi da un luogo all'altro.

In questo contesto gli alberghi stanno gradualmente diminuendo di numero e aumentando come capacità ricettiva, ma soprattutto stanno aumentando come qualità del servizio offerto. Diminuiscono anche le agenzie di viaggi che si stanno sempre più orientando alla vendita attraverso il web, mentre aumentano i tour operator in grado di sviluppare proposte che possano soddisfare le esigenze più diverse. È, invece, praticamente invariato il numero di musei che stanno diventando sempre più multimediali e interattivi.

Parallelamente, quasi tutti gli operatori del turismo stanno investendo nella formazione del personale che passa anche attraverso una crescente ricerca di laureati. In questo senso, in un settore nel quale operano tantissime figure professionali, ciascuna con le proprie specificità legate allo specifico ambito del comparto turistico in cui operano, sta diventando sempre più importante ricercare personale in possesso di una formazione di alto livello, quindi, di un titolo di studio universitario. Gli operatori del settore ricercano nel laureato non solo elevate competenze specialistiche, ma anche una ottima cultura di base principalmente legata alla conoscenza del territorio e, più in generale, della geografia turistica dal punto di vista storico-artistico, geo-politico, oltre che eno-gastronomico e naturalistico, da mettere al servizio dei clienti per orientarli verso le scelte più appropriate per soddisfare le loro esigenze e, più in generale, per soddisfare ogni curiosità e richiesta contribuendo, quindi, in maniera determinante alla loro soddisfazione. È anche per questo che le lauree più ricercate sono quelle in ambito turistico, linguistico, artistico-culturale e, più in generale, in ambito umanistico.

La conferma che il comparto turistico si sta sempre più orientando verso profili in possesso di un titolo di studio universitario si ha osservando l'evoluzione della figura della Guida Turistica. Infatti, se fino a pochi anni fa per ottenere l'abilitazione era sufficiente possedere un diploma e la conoscenza di una lingua straniera, oggi è necessario possedere per lo meno una laurea triennale, oltre alla conoscenza di due lingue straniere.

Per lavorare nel turismo è, comunque, fondamentale la conoscenza per lo meno della lingua inglese e in molti casi anche di due o tre lingue; sono altresì fondamentali le doti relazionali, ossia la capacità di comunicare, di relazionarsi con gli altri, di trasmettere le informazioni giuste nel modo corretto, di farsi capire, oltre naturalmente alla cortesia, disponibilità e professionalità nel modo di porsi.

Allo stesso tempo, la capillare diffusione delle tecnologie e di internet ha reso necessario per gli operatori del turismo dotarsi di professionalità tipiche del settore della Pubblicità e della Comunicazione piuttosto che dell'Informatica, impiegate nello sviluppo e nella gestione di siti web e delle vendite online, ma anche nella gestione della comunicazione e della promozione del marchio.

In definitiva, stiamo parlando di un comparto trainante per l'economia italiana e, in particolare, veneta che sta crescendo costantemente, anche grazie all'apertura di nuovi mercati e allo sviluppo di nuove tecnologie, e che fa dell'accoglienza, della professionalità e, più in generale, dell'eccellenza il proprio marchio di qualità che, inevitabilmente, passa anche attraverso l'impiego di personale altamente qualificato, aspetto che sicuramente contribuisce alla crescente ricerca di profili professionali con formazione universitaria.

Riferimenti bibliografici

Università degli Studi di Padova, Osservatorio sul Mercato Locale del Lavoro - Quaderno PHAROS n. 8/2004 - “Bisogni di professionalità nelle attività per il turismo nel Veneto”, CLEUP, 2004

Università degli Studi di Padova, Unioncamere del Veneto, Unioncamere Italiana - Quaderno di ricerca 6/2006 - “Occupazione e professioni nel comparto turistico veneto: Figure professionali e prospettive occupazionali nelle attività economiche e nei servizi per il turismo” – Unioncamere 2006.

Federalberghi, Fipe, Ente bilaterale nazionale del turismo – Osservatorio sul mercato del lavoro nel turismo VIII rapporto – Federalberghi dicembre 2016

Federalberghi, Fipe, Ente bilaterale nazionale del turismo – Osservatorio sul mercato del lavoro nel turismo IX rapporto – Federalberghi novembre 2018

Federalberghi, Fipe, Ente bilaterale nazionale del turismo – Osservatorio sul mercato del lavoro nel turismo X rapporto – Federalberghi dicembre 2018

Fondir – Analisi dei fabbisogni formativi del settore Turistico-alberghiero – Ambrosetti S.p.A. 2009

G. Aiello - Aziende turistiche ricettive. Diritto e tecniche amministrative. Volume1. Supplemento C. Organizzazione della rooms division e degli altri settori dell’hotel - Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2012

ISTAT (Istituto nazionale di statistica) – Annuario statistico italiano 2018 (Capitolo 19 - Turismo)

E.C.C.O. (European Confederation of Conservator-Restorers’ Organisations), “Competenze per l’accesso alla professione di conservatore-restauratore”

Riferimenti web

ISTAT - Banca dati I.Stat e Censimento generale dell'industria e dei servizi del 2011 - www.istat.it

ISTAT - Classificazione delle attività economiche Ateco 2007, Derivata dalla Nace rev. 2, Note esplicative - www.ista.it

InfoCamere - Sistema delle Camere di Commercio italiane - www.infocamere.it

ISFOL Professioni, Occupazione e Fabbisogni - <http://fabbisogni.isfol.it>

Atlante delle professioni - www.atlantedelleprofessioni.it

Città dei Mestieri e delle Professioni - www.cittadeimestieri.it

Regione del Veneto - Turismo - www.regione.veneto.it/web/turismo

Sistema statistico regionale - Turismo e cultura - http://statistica.regione.veneto.it/banche_dati_economia_turismo.jsp

Federalberghi - Federazione delle Associazioni Italiane Alberghi e Turismo - www.federalberghi.it

ft - formazione turismo.com - www.lavorareturismo.it

LT – Lavoro turismo – www.lavoroturismo.it

JobValet – Talent for hospitality - <http://blog.jobvalet.com>

S.S.A. - Solo Servizi Alberghi - www.soloservizialberghi.it

Risorse hotel.it - www.risorsehotel.it

DatiOpen.it - Il portale Italiano dell'Open Data – www.datiopen.it

iNFOTRAV - Informazioni in tempo reale sulle agenzie di viaggio - www.infotrav.it

Dal Farra, “Le agenzie di viaggio e turismo. Attività, funzioni e operatori di agenzie di viaggio dettaglianti e di tour operators”, www.slideshare.net/edidf/agenzie-di-viaggio, consultato il 30/07/2019

Finestre sull'Arte, rivista online d'arte antica e contemporanea - www.finestresullarte.info

Artedata - Cultura e innovazione - www.artedata.it

Direzione generale Musei - Ministero per i beni e le attività culturali - <http://musei.beniculturali.it>

ICOM (International Council of Museums) Italia - www.icom-italia.org

Portale del turismo della provincia di Padova - www.provincia.pd.it/turismo

Portale del turismo della provincia di Vicenza - www.provincia.vicenza.it/turismo/professioni-turistiche

Portale del turismo della provincia di Verona - <http://portale.provincia.vr.it/uffici/uffici/5/505/5051/documenti/professioni-turistiche>

Portale del turismo della provincia di Treviso - <http://turismo.provincia.treviso.it>

Portale del turismo della provincia di Rovigo - www.polesineterraduefiumi.it/pagine/professioni_turistiche.php

Portale del turismo della città metropolitana di Venezia - <http://web.provincia.venezia.it>

Monica, “Trasformare la passione per l’arte in un lavoro: il curatore di mostre”, www.unicusano.it/blog/didattica/master/curatore-di-mostre, consultato il 22/09/2019

Gilberto Cavagna di Gualdana, “Il curatore d’arte: contratto, impegni, regole. Profili giuridici di un incarico complesso”, www.artslife.com/2019/04/14/il-curatore-darte-contratto-impegni-regole-profilo-giuridici-di-un-incarico-complesso, consultato il 22/09/2019

Angelo Ragusa, “La gestione delle attività didattiche nei luoghi della cultura: l’educatore museale”, www.educare.it/j/temi/pedagogia-e-psicologia/monografie/3548-la-gestione-delle-attivita-didattiche-nei-luoghi-della-cultura-l-educatore-museale, consultato il 06/09/2019

Gianmarco Gastone, “Raccontare storie e comunicare valori: vita di un operatore museale”, www.archeostorie.it/vita-operatore-museale, consultato il 06/09/2019

Liesbet Ruben, “Cosa può significare una visita a un museo per i bambini”, www.schooleducationgateway.eu/it/pub/viewpoints/experts/what-a-visit-to-a-museum-can-m.htm, consultato il 06/09/2019

Eros Teodori, “La giornata di un catalogatore”, <http://rivista.ibr.regione.emilia-romagna.it/xw-200604/xw-200604-d0001/xw-200604-a0024/#null>, consultato il 12/09/2019

Associazione dei musei svizzeri, “L’inventario nel museo – Principi fondamentali” www.museums.ch/it/assets/files/dossiers_i/Standards/VMS_Inventar_I_web.pdf, consultato il 06/09/2019

Segretariato Regionale per la Toscana, Istituti e luoghi della cultura, www.toscana.beniculturali.it/luoghi-della-cultura/istituti-e-luoghi-della-cultura

Officina della storia, “La memoria rappresentata: dalla descrizione inventariale agli archivi narranti”, www.officinadellastoria.eu/it/2019/01/09/la-memoria-rappresentata-dalla-descrizione-inventariale-agli-archivi-narranti/, consultato il 30/09/2019

Stampato nel mese di dicembre 2019 presso Tiburtini S.r.l.
Via delle Case Rosse, 23 – 00131 Roma (Tel. 064190954)
www.tiburtini.it