

Professionalità superiore e speranza occupazionale nel comparto turistico veneto

Luigi Fabbris

Università degli Studi di Padova

Riassunto. In Italia, quello turistico, è un comparto economico importante. Ciò nonostante, non gode di una configurazione statistica precisa ed è necessario identificare uno per uno i rami di attività che vi rientrano. Nella presente nota, tra le attività del turismo, si includono quelle degli alberghi, delle agenzie viaggi e tour operator, delle APT, dei musei e dei servizi di assistenza al turista. Per ciascuna di queste attività, si stima la speranza occupazionale di medio periodo dei laureati, si descrivono la struttura funzionale delle unità operative e le figure professionali tipiche. Di ciascuna figura, si indicano il ruolo, le funzioni, le competenze e la formazione richiesta ai neo-assunti. Le caratteristiche delle figure professionali sono state rilevate nel corso di un'indagine statistica realizzata dall'Università di Padova.

Parole chiave: Turismo; Professioni; Occupabilità; Alberghi; Agenzie di viaggio e turismo; APT; Musei; Guide turistiche; Accompagnatore turistico.

1. Il comparto turistico veneto

Dal punto di vista dell'offerta, il turismo è l'insieme delle attività economiche e dei servizi organizzati che soddisfano i bisogni delle persone che, durante il tempo libero, per fini di svago o formazione, visitano luoghi diversi da quelli di residenza abituale.

L'Italia è uno dei paesi con maggiori potenzialità turistiche al mondo. Il Paese si è, nel tempo, attrezzato per offrire servizi congrui. Le sole attività ricettivo-alberghiere e turistico-agenziali private riguardano in Italia, nel 2001, quasi 230 mila imprese per complessivi 730 mila addetti, circa il 3,6% degli occupati.

Se si considerano anche le attività extra-alberghiere e le attività pubbliche o parapubbliche di valorizzazione e promozione del patrimonio storico, paesaggistico e

monumentale, la forza lavoro occupata nelle attività ricettive più che raddoppia¹. Queste stime concordano, con la necessaria approssimazione, con quelle di Isfol *et al.* (2003) che contano nelle attività per il turismo, alla stessa data, 1.518.000 addetti.

Ciascun ente statistico ufficiale adotta una propria classificazione delle attività turistiche. In assenza di confini statistici convenzionali², si può considerare attinente al turismo quasi ogni comparto del terziario, dalle banche ai trasporti, alla ristorazione, alle attività ricettive e del tempo libero, alle comunicazioni, alla pubblicità, ai servizi sanitari, alla conservazione dei beni culturali, monumentali e del paesaggio, ai servizi pubblici e privati di promozione e gestione del turismo, nonché alcuni comparti agricoli, tra cui l'agriturismo.

Nel seguito, si analizzano le seguenti categorie (tra parentesi, il codice ATECO 2002, www.istat.it/Definizioni/):

- *imprese ricettive* ossia i servizi di base di alloggio e cibo, forniti da alberghi (H.55.10), villaggi turistici (H.55.23.1), ristoranti, bar, pizzerie, pasticcerie (H.55.30), centri per il benessere fisico (O.93.04.01, O.93.04.02);
- *imprese turistico-agenziali*, ossia i servizi che stimolano e organizzano il consumo turistico tra cui il ruolo principale spetta ai *tour operator* e alle agenzie di viaggio e turismo (I.63.30.1). *Tour operator* è il nome dell'impresa che ha come scopo principale l'organizzazione e il coordinamento di servizi per i viaggi. La rete delle agenzie di viaggio è il canale di commercializzazione dei prodotti dei *tour operator*;
- *agenzie di promozione del turismo* di regioni, province e comuni a vocazione turistica. Tra le entità specifiche, si considerano le APT – Agenzie per la Promozione Turistica, già Aziende Provinciali Turismo (Regolamentazione degli affari e servizi concernenti il turismo: L.75.13.8-Ateco) e gli IAT – Centri di

¹ A queste si possono aggiungere circa 700 mila unità di personale indotte dalle attività turistiche (pulizie, lavanderia, sorveglianza, *catering*, ecc.) e il turismo "sommerso", ignorato dalle statistiche ufficiali. Complessivamente, il turismo attiva in Italia almeno il 10% della forza lavoro.

² Il Sistema Informativo Excelsior (www.excelsior.unioncamere.it) classifica gli alberghi, i ristoranti, i villaggi turistici, le agenzie di viaggio in una categoria denominata "Alberghi, ristoranti e servizi turistici", mentre i centri e gli stabilimenti per il benessere fisico sono compresi tra gli "Altri servizi alle persone" e le restanti attività sono classificate in categorie non specifiche. L'ISTAT e l'Ufficio Italiano Cambi (UIC) adottano sistemi classificatori diversi per "esercizi alberghieri", "esercizi complementari" e "altre strutture alberghiere". Il "Testo unico delle leggi regionali in materia di turismo" per il Veneto (LR 4/11/2002, n. 33) considera strutture ricettive alberghiere i motel, gli alberghi, i villaggi-albergo, le residenze turistico-alberghiere, le residenze d'epoca alberghiere., ed *extra-alberghiere* gli esercizi affittacamere, le attività ricettive in esercizi di ristorazione o a conduzione familiare (*bed & breakfast*), le unità abitative ammobiliate ad uso turistico, le strutture ricettive di tipo *residence*, le attività ricettive in residence rurali (agriturismo), le case per ferie, gli ostelli della gioventù, le foresterie per turisti, le case religiose di ospitalità, i centri soggiorno studi, le residenze d'epoca extra-alberghiere, i rifugi escursionistici, i rifugi alpini.

Informazione e Accoglienza Turistica³. Le APT – create nel Veneto con la LR 13/4/2001, n. 11 “Conferimento di funzioni e compiti alle autonomie locali in attuazione del D.Lgs. 31 marzo 1999 n. 112” – sono quasi il doppio di quante pre-esistevano alla legge. I centri IAT hanno compiti di: (i) informazione turistica e produzione di materiale informativo e promozionale; (ii) accoglienza turistica, anche mediante l’organizzazione diretta o in collaborazione con organismi pubblici e privati di manifestazioni e spettacoli di interesse turistico; (iii) assistenza e accoglienza di operatori turistici, giornalisti e addetti ad attività di comunicazione; (iv) gestione di servizi rivolti all’utenza turistica e al miglioramento dell’ospitalità; (v) collaborazione con gli enti locali e con gli organismi rappresentativi degli imprenditori nell’organizzazione di attività di interesse turistico. I centri IAT, in ragione del numero di giornate di apertura all’utenza, sono distinti in annuali o stagionali. Sono stagionali quelli che hanno da 30 a 270 giorni di apertura consecutivi per anno solare;

- *musei, biblioteche, zoo, scavi archeologici e altre attività di gestione del patrimonio paesaggistico, monumentale e culturale*. Sin dalla fondazione, i musei avevano concentrato le loro risorse umane e finanziarie nella conservazione e tutela dei beni esposti. Oggi, il museo è visto anche come un’impresa che offre servizi con lo scopo di incoraggiare la popolazione locale e i turisti a visitare i propri spazi. Mostre a tema, percorsi didattici per scolaresche, ingressi gratuiti per alcune categorie, spazi ricreativi dove i genitori possono lasciare i bambini e godersi la visita, sono solo alcune delle iniziative. Nel seguito, si esaminano le attività dei musei, biblioteche e mostre (Gestione di musei e del patrimonio culturale, O.92.52);
- *servizi di assistenza al turista* che comprendono i servizi di guida turistica, accompagnatore turistico, organizzazione di congressi, fiere e mercati, ecc.. Nel seguito, si esaminano a fondo solo le guide turistiche e gli accompagnatori turistici (I.63.30.2).

Excelsior, la ricerca svolta annualmente da Unioncamere su un campione di imprese italiane⁴, pur avendo rilevato negli ultimi anni una diminuzione nell’occupazione di alcuni comparti del turismo, e forse partendo proprio da questo, indica come necessario e possibile l’affinamento della professionalità degli addetti ai servizi per turisti.

Analoghe considerazioni discendono da una ricerca svolta dall’Università di Padova al fine di definire la professionalità superiore nelle aziende turistiche. La

³ In altre regioni, gli IAT si chiamano AIAT, dove la prima A sta per Agenzia, AAST – Azienda Autonoma di Soggiorno e Turismo, ATL – Agenzia di accoglienza e promozione Turistica Locale.

⁴ Cfr www.excelsior.unioncamere.it.

ricerca è stata realizzata interpellando, con interviste faccia-a-faccia, imprenditori e dirigenti di attività turistiche (Fabbris et al., 2004).

La professionalità del personale, in quanto matrice della qualità dei servizi erogati, l'innovazione del prodotto turistico e un'adeguata politica dei prezzi, possono diventare le chiavi di un nuovo rapporto con la clientela. In questa nota, si vuole rispondere a due domande basilari per lo sviluppo dell'occupazione e della professionalità superiore nelle aziende e nelle istituzioni che operano per il turismo nel Veneto.

- a. *Il primo interrogativo è se il turismo veneto abbia un futuro.* L'11 settembre 2001 e gli eventi successivi hanno, per un certo tempo, messo in discussione le prospettive del turismo nazionale e internazionale. Non poche aziende hanno chiuso l'attività; tuttavia, la maggior parte ha resistito ed è in grado di stare sul mercato. La domanda si può allora riformulare come segue: *durerà anche nel lungo periodo il consumo di servizi turistici e diventerà il turismo un settore trainante della nostra economia?* Fabbris (2005) stima che, nel medio termine, si registrerà un aumento contenuto dell'occupazione nel comparto turistico. Il futuro del settore sembra, pertanto, meno grigio di come possono far immaginare il terrorismo, le guerre, gli sbalzi dei prezzi dell'energia e della parità d'acquisto delle monete e i disastri climatici che ostacolano la mobilità delle persone. Ciascuna di queste "crisi" continuerà ad avere un certo effetto sul turismo, ma, dopo un periodo necessario all'assorbimento, la comunità troverà un nuovo punto d'equilibrio. Il bisogno di ritemperare il fisico e lo spirito, di cercare le radici della propria cultura e le specificità culturali e ambientali del mondo, sono bisogni fondamentali del vivere umano, tanto da incorporare nella normalità l'eccezionalità degli eventi.
- b. *Il secondo interrogativo riguarda le modalità di formazione della professionalità superiore per le imprese e le istituzioni attive nel turismo.* Per professionalità superiore intendiamo quella di cui sono naturali portatori i diplomati di scuola superiore e i laureati. Oggi vari profili professionali, caratterizzati da nuove e specifiche competenze, sono materia di studio nell'università italiana (tra gli altri: guida turistica, animatore di villaggio turistico, esperto o dirigente di attività del turismo culturale, ecc.). L'andamento recente fa sperare in un aumento del numero di laureati impiegati in posizioni dirigenziali, tecniche o di *front-line*.

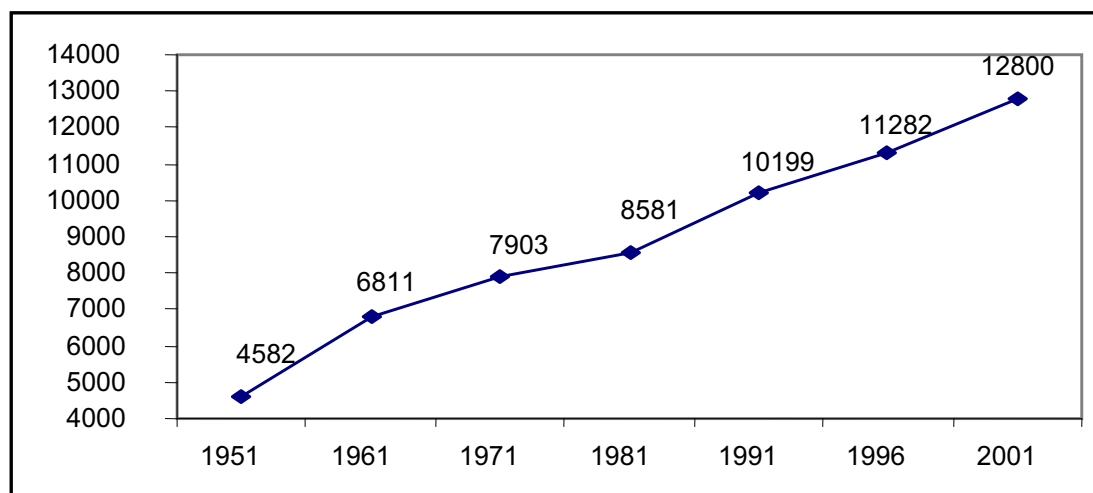
Nel seguito della nota (Par. 2.1), si immaginano i ruoli che possono svolgere i possessori di un titolo di studio universitario nel turismo di domani. La nota è articolata come segue: nel Par. 2 si introducono gli elementi storici e di ricerca che aiutano a intuire l'andamento dell'occupazione nel prossimo futuro nelle imprese del

turismo in Veneto; nel Par. 3 si rappresentano le aree funzionali delle stesse aziende e nel Par. 4 si illustrano le competenze per le posizioni “da tecnico in su”, che si considerano legittime aspirazioni di chi è in possesso di un titolo universitario.

2. La storia recente delle imprese turistiche

Le attività economiche del turismo sono cresciute in numero e qualità sin dal dopoguerra (Fig. 1). Il comparto turistico cresce però in modo differenziato, alcune attività consolidate, come gli alberghi e i ristoranti, evolvono regolarmente nella ricerca della qualità, in modo simile alle imprese di produzione di beni e servizi. Le attività nuove hanno avuto uno sviluppo tumultuoso come risposta a esigenze che si sono via via manifestate.

Figura 1. Numero di alberghi, ristoranti e agenzie di viaggio del Veneto dal 1951 al 2001



Fonte: Istat, vari anni.

Dal 1981, anno di massima espansione numerica, al 2001, anno dell'ultimo censimento, gli alberghi veneti sono passati da circa 3.200 unità a poco più di 2.800, perdendo circa l'11% della consistenza, dato cui si è giustapposto l'aumento del numero medio di addetti da 6,4 a 7,5 per albergo (Tab. 1), il che, non solo ha mantenuto a fine periodo il livello dell'occupazione, ma ne ha comportato un aumento contenuto.

La qualità dei servizi ricettivi cresce regolarmente, condizionata dall'effetto congiunto della polarizzazione dei gusti dei clienti e della specializzazione dei servizi offerti. Sono, infatti, le imprese di minore qualità ad uscire dal mercato della ricettività alberghiera: dal 1997 al 2003, gli alberghi veneti a una o due stelle sono diminuiti dal 60 al 50% del totale, mentre quelli a tre stelle sono aumentati dal 32 al 39% e quelli a quattro o cinque stelle o lusso sono passati dal 9 all'11% (Bardin et al., 2005).

Quindi, gli spazi di mercato lasciati liberi dagli alberghi di minori pretese economiche sono stati rapidamente coperti, da una parte, da iniziative a maggiore intensità di capitale e, d'altra parte, da una galassia di iniziative rivolte ad un turismo differenziato per segmenti (agriturismi, rifugi escursionistici e alpini attrezzati, residenze d'epoca, ostelli e foresterie per *globe-trotters*, ecc.).

Tabella 1. Distribuzione delle unità locali (UL) e degli addetti del settore turistico veneto al censimento nel 2001, per settore di attività (ISTAT, 2001)

	Alberghi	Villaggi turistici	Ristoranti	Agenzie viaggi	Centri benessere	Totale
UL	2.817	25	7.779	844	190	11.655
Addetti	21.122	166	29.879	3.559	672	55.398
Addetti per UL	7,5	6,6	3,8	4,2	3,5	4,8

Diverso è stato l'andamento delle agenzie di viaggio e turismo. Queste sono, nel 2001, quasi 1.000. La crescita nel Veneto è stata tumultuosa negli ultimi anni: ogni anno, in media dal 1981 al 2001, sono nate 36 nuove agenzie o *tour operator*, a fronte di un aumento medio annuo di 193 ristoranti e un calo numerico di 18 alberghi.

Le agenzie sono, per la maggior parte, piccole strutture e i *tour operator* medio-piccole: il numero medio di addetti delle agenzie viaggi e *tour operator* è di 2,9 addetti per azienda.

Anche l'investimento pubblico nel settore del turismo è stato cospicuo. Il patrimonio culturale veneto annovera 313 musei, dislocati in tutte le province. I musei veneti sono per la maggior parte (87%) a contenuto artistico, per il 56% presentano reperti archeologici, per il 47% riguardano la numismatica e la storia, per il 41% fanno riferimento al territorio, per il 26% sono etnografici o antropologici e per il 15% naturalistici. Resta un 20% a contenuto specializzato. La dimensione media di musei, biblioteche e giardini zoologici in Italia è, nel 1991, di 4,5 addetti per unità locale (Bardin et al., 2005).

Inoltre, sono unità locali d'impresa destinate allo sviluppo del turismo nel Veneto le 15 APT – Agenzie per la Promozione Turistica e gli 88 IAT – Centri di Informazione e Accoglienza Turistica.

2.1. Le previsioni occupazionali per il medio periodo

Il Sistema Informativo Excelsior prevedeva per l'occupazione in alberghi, ristoranti e agenzie viaggi del Veneto, per il 2004, un saldo positivo di 2.161 unità di personale (Tab. 2). Le imprese con un saldo positivo maggiore sono le più piccole (da 1 a 9 dipendenti: +1.268 unità) e le più grandi (con almeno 250 dipendenti: +569 unità).

Nel comparto turistico, ha un ruolo rilevante la componente stagionale. Le assunzioni di personale stagionale previste da Excelsior per il 2004 negli alberghi e nei servizi turistici sono di 8.475 unità, con forte concentrazione nelle imprese micro (fino a 9 addetti) e piccole (da 10 a 20 addetti).

Le assunzioni riguardano nel 50,4% dei casi personale con un diploma superiore o con un'istruzione professionale o tecnica e solamente nello 0,3% con un titolo universitario. Nel restante 49,3% dei casi è sufficiente una professionalità da scuola dell'obbligo (Tab. 3).

Tabella 2. Nuove assunzioni ed uscite previste nell'anno successivo a quello di riferimento nel turismo veneto per dimensione aziendale e anno

		1-9	10-49	50-249	>250	Totale
2000	Entrate	2.295	787	326	1.830	5.238
	Uscite	1.271	537	227	1.194	3.229
2001	Entrate	1.838	513	163	2.125	4.639
	Uscite	451	180	106	1.675	2.412
2002	Entrate	3.129	1.510	447	6.234	11.320
	Uscite	1.111	1.075	374	4.569	7.129
2003	Entrate	2.390	738	393	3.258	6.779
	Uscite	884	561	357	2.915	4.717
2004	Entrate	2.821	927	308	1.611	5.667
	Uscite	1.553	611	300	1.042	3.506

Fonte: Unioncamere – Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, 2004.

Tabella 3. *Assunzioni previste dalle imprese turistiche venete per il 2004, per titolo di studio richiesto all'assunzione*

	Titolo universit.	Diploma Superiore	Istruzione profession.	Scuola obbligo	Totale
Assunzioni previste	19	1483	1372	2793	5667

Fonte: Unioncamere et al., 2004

I dati della ricerca dell'Università di Padova sono complessivamente meno ottimistici in merito al personale previsto in entrata dalle imprese, meno pessimistici per quanto concerne il titolo di studio all'assunzione. Rileva, infatti, che (Tab. 4):

Tabella 4. *Occupazione recente e prevista nel Veneto e proporzione di laureati sul totale degli assunti recenti e previsti*

	Saldo occupazionale nel 2002	% laureati tra i neo-assunti	Entrate previste per i successivi 2 anni	% laureati tra assunti nei 2 anni prossimi
Alberghi	+0,2	4,9	+0,6	68,5
Agenzie viaggio	+0,2	0,0	+0,1	0,0
APT	+3,9	73,2	+0,3	33,3
Musei	-0,2	0,0	+0,1	100,0

Fonte: Fabbris et al., 2004

- *gli alberghi avvertono la necessità di occupare mediamente più persone di quante ne abbiano assunto nel periodo recente, con una importante proporzione di laureati.* Nell'anno precedente l'intervista, il saldo positivo riguarda soprattutto le grandi strutture e quelle familiari (Tab. 5). Nelle medie strutture, invece, il numero di uscite (1,4 per albergo) ha superato il numero di ingressi (1,2 per unità) generando un saldo medio negativo di 0,2 addetti per albergo. Le assunzioni previste nei due anni successivi all'indagine, da considerare un indicatore della fiducia degli alberghi nel proprio sviluppo futuro, è di 0,3 nuove entrate per anno, ossia una tendenza leggermente più ottimistica del passato recente. I laureati, stando ai numeri rilevati, avrebbero ampio spazio in questo contesto, addirittura sarebbero la maggior parte (69%) delle nuove assunzioni. Quand'anche si togliesse "la tara" della compiacenza connaturata con l'intervista faccia-a-faccia, le speranze occupazionali per i laureati sono considerevoli. Ciò nonostante, la maggior parte degli alberghi trovi difficoltà nel reperire candidati per le posizioni scoperte, a causa di una loro scarsa motivazione per questi lavori,

a cui va sommata una scarsa conoscenza del territorio e un'inadeguata preparazione linguistica e informatica. Il saldo del personale è appena positivo (+0,1%, ottenuto come differenza tra un incremento dell'1,4% e un'uscita dell'1,3% su base annua).

- *Meno rosea è la previsione delle agenzie viaggio e dei tour operator.* Nell'anno precedente l'intervista, il personale impiegato è aumentato di 0,2 unità per azienda su base annua, derivante da un numero medio di uscite di 0,6 addetti e di assunzioni di 0,8 addetti. Se il passato recente è stinto, le previsioni per i prossimi anni sono grigie. La previsione di nuove assunzioni da parte delle agenzie venete è di soli 0,1 nuovi assunti in due anni, di cui nessuno è cercato tra chi ha un titolo di studio universitario.

Tabella 5. *Numero medio di entrate e uscite di personale alberghiero durante i 12 mesi precedenti l'intervista e saldo medio, per dimensione della struttura*

	Strutture alberghiere			
	Piccole	Medie	Grandi	Totale
Numero medio di uscite	0,9	1,4	3,3	1,3
Numero medio di entrate	1,1	1,2	3,8	1,4
Saldo medio	0,2	-0,2	0,5	0,1

- *Ancora minore è la speranza occupazionale nei musei.* Molti musei hanno dovuto ridurre il personale e prevedono di trovare un assetto con poche nuove assunzioni nei prossimi anni. Negli ultimi tempi, le entrate non hanno compensato le uscite e il saldo recente è negativo e le nuove entrate sono state prevalentemente di persone con bassa qualifica. Nel futuro prossimo, le speranze di recupero sono appena accennate. Si prevede, infatti, di assumere 0,1 unità di personale per museo (a conti fatti, tre o quattro persone in tutto il Veneto), anche se quasi tutti dovrebbero essere laureati.
- *Le APT hanno, dopo la recente riforma, ampliato considerevolmente l'organico, ma sembra che abbiano già fatto il pieno.* Il saldo annuo tra gli ingressi recenti e le uscite è di un cospicuo +3,9 addetti per APT, in larga maggioranza possessori di un titolo di studio universitario. Nel futuro prossimo, la proporzione di inserimenti sarà, invece, più contenuta e così pure la proporzione di laureati tra i nuovi assunti. Il numero di nuovi ingressi dovrebbe, infatti, essere di 0,3 unità per APT in due anni, di cui il 33% dovrebbe possedere un titolo di studio universitario.

Per il complesso del settore ricettivo, le proiezioni occupazionali nel breve-medio termine di Excelsior sono per un aumento contenuto dell'occupazione nelle imprese ricettive e agenziali. La previsione è per un aumento del 3,7% dell'attuale forza lavoro, più o meno in linea con le previsioni degli anni precedenti. Con approssimazione, valgono le equazioni:

- grandi imprese = probabile cospicua immissione di figure professionali qualificate,
- PMI = preferenza per figure di istruzione media.

Il futuro del settore sembra, pertanto, meno grigio di come fa temere la volatilità delle imprese che vi operano. In particolar modo, le prospettive d'immissione dei laureati seguono l'andamento generale positivo del comparto. Si sta, infatti, assistendo al reclutamento di laureati anche per posizioni di lavoro per le quali un tempo "bastava" un diplomato.

3. Le aree funzionali delle aziende

Le aree funzionali delle aziende venete sono presentate con riferimento ad alberghi, agenzie di viaggio e *tour operator*, APT e musei.

Negli alberghi, le aree funzionali sono l'amministrazione – comprendente anche il sistema informativo, l'ufficio acquisti e spesso anche l'ufficio per la gestione del personale –, la *reception* e segreteria, il reparto cure e il marketing.

Escludendo la cucina e i servizi ai piani – dove si trova la maggior parte del personale operativo⁵ (camerieri, cuochi, personale di facchinaggio) – la massima parte del personale degli alberghi è impiegato nell'area *reception* e segreteria. La complessità della struttura dei grandi alberghi, in modo particolare di quelli dell'area termale padovana, richiede una varietà di figure professionali e fa scendere la *reception*/segreteria al 34% e salire il reparto cure al 41% (Tab. 6).

L'area funzionale con una maggior percentuale di addetti che occupano posizioni superiori è quella della *reception* e segreteria (85%), dove sono impiegati soprattutto laureati in lingue. Nei grandi alberghi, i tecnici e direttivi prevalgono anche nell'area amministrativa (93%), come conseguenza della necessità delle

⁵ In cucina e ai piani non sono assenti figure ad elevata formazione. Isfol et al. (2003) indicano come quadri dei servizi d'alloggio anche il Responsabile dei servizi alloggi, il *Room Division manager* e la Governante (cfr. Par. 5) e, per quanto riguarda le attività di ristorazione e di sala, lo *chef*, il *maître* e il *sommelier*. Per questo, da circa tre anni, in Italia è attiva un'università di Scienze gastronomiche destinata a formare personale sia tecnico che dirigenziale delle cucine e delle sale di alberghi e ristoranti.

strutture più grandi di adibire personale qualificato alla gestione di problemi amministrativi complessi.

Nelle agenzie di viaggio e turismo, la maggior parte (63%) degli addetti opera nell'area "turismo"; il 17% nell'area amministrativa, il 10% nell'area *incoming*, il 4% nell'area *outgoing*, il 3% nell'area *meeting convention* e il 4% nell'*incentive* (Tab. 7).

Tabella 6. Distribuzione percentuale degli addetti occupati nelle strutture alberghiere venete, per area funzionale e dimensione dell'azienda

	Totale		Grandi strutture	
	Addetti	Da tecnico in su	Addetti	Da tecnico in su
Amministrativa, personale	16,4	95,0	14,4	17,1
Reception / segreteria	61,7	85,2	61,8	33,8
Reparto cure	15,0	41,3	23,3	40,7
Marketing	6,9	100,0	0,5	6,5
Totale	100,0	82,3	100,0	100,0

Fonte: Bardin et al., 2005.

Tabella 7. Distribuzione percentuale degli addetti in totale e che occupano posizioni da tecnico in su nelle agenzie di viaggio venete, per area

Area	% sul totale addetti	% da tecnico in su
Amministrazione	17,2	93,9
Turismo	62,9	89,2
Incoming	10,1	100,0
Outgoing	4,0	100,0
Meeting & convention	2,5	100,0
Incentive	3,3	100,0
Totale	100,0	94,5

Fonte: Bardin et al., 2005.

Nelle agenzie di viaggio operano quasi esclusivamente figure con formazione superiore. Nell'area amministrativa, la proporzione di addetti "da tecnico in su" è il 94%, nelle aree a contatto con la clientela la proporzione è quasi uguale, 89% nell'area turismo e 100% nelle aree *incentive*, *incoming*, *outgoing*, *meeting & convention*. Nel complesso, la proporzione di figure professionalmente qualificate è del 95%.

Le APT hanno subito negli ultimi anni vari cambiamenti nell'organizzazione interna e hanno strutture non standardizzate, considerato che ogni provincia può decidere indipendentemente come gestire il servizio. La proporzione di addetti che hanno una posizione da tecnico in su nell'ambito delle agenzie di promozione turistica è tra le più elevate (94%). Nell'ambito dell'ufficio promozione, il motore delle agenzie, si trovano quasi esclusivamente persone con elevata professionalità. Se si includono tra i tecnici gli addetti all'informazione turistica, il personale dei centri IAT è massimamente qualificato (Tab. 8).

La totalità del personale degli IAT svolge mansioni tecniche; un centro IAT è pertanto una posizione interessante per un laureato. Ciò nonostante, la maggior parte dei responsabili delle APT ha difficoltà a reperire del personale qualificato a causa della scarsa disponibilità dei candidati agli orari flessibili e alla insufficiente conoscenza degli aspetti geografici, storici e sociali del territorio.

Tabella 8. *Distribuzione percentuale degli addetti occupati nelle agenzie di promozione turistica venete, per area funzionale*

Area	% sul totale addetti	% da tecnico in su
Amministrazione- segreteria	13,0	90,5
Ufficio personale	5,0	100,0
Ufficio di statistica	13,7	87,5
Sistema informativo	5,0	100,0
Servizi ricettivi	8,1	81,8
Promozione	9,9	100,0
Informazione al pubblico (IAT)	41,6	100,0
Altro	3,7	66,7
Totale	100,0	93,8

Fonte: Bardin et al., 2005

Tabella 9. *Distribuzione percentuale di addetti dei musei, per area funzionale*

Area	% su addetti totali	% da tecnico in su
Amministrazione	27,0	100,0
Ricerca/studio/catalogazione	4,4	100,0
Biblioteca	4,8	100,0
Conservazione e restauro	8,4	100,0
Organizzazione degli spazi	17,4	35,0
Biglietteria	20,7	72,7
Custodia	10,1	0,0

Altro	7,2	88,6
Totale	100,0	71,9

Fonte: Bardin et al., 2005

Due musei su tre hanno più sedi. La dispersione delle sedi e il fatto che nei musei coesistono più direttori/conservatori/bibliotecari spiega perché in un museo coesistono, in media, tre figure apicali. Il numero medio di addetti di ruolo nei musei è 25,9 (Tab. 9). Considerando anche gli addetti stagionali, il numero medio sale a 27,2. Nei musei sono impiegati, inoltre, volontari, addetti temporanei, obiettori di coscienza. Sommando anche queste categorie, che spesso ruotano sulle stesse posizioni, il numero medio di addetti per museo sale a 33,7.

Il 27% degli addetti dei musei veneti opera nell'amministrazione, il 10% per la custodia dei reperti, l'8% per la conservazione e il restauro, il 5% nella biblioteca e il 4% nell'area della ricerca, studio e catalogazione. Il rimanente 21% è attivo nella biglietteria.

Nelle aree dell'amministrazione, della ricerca/studio/catalogazione, in biblioteca e per le attività di conservazione e restauro, tutti gli addetti ricoprono posizioni superiori. Nelle biglietterie dei musei si trova un 73% di tecnici e nelle sale dei musei, invece, nessuno.

In una visione panoramica del settore turistico, l'area amministrativa delle imprese e delle agenzie turistiche ha dimensioni importanti: pesa per il 16-17% nelle imprese private e circa il doppio in quelle pubbliche includendovi la gestione del sistema informativo, il bilancio, la contabilità, la fatturazione, la tenuta del libro matricola e la gestione dei rapporti con il personale. Vi si concentrano, inoltre, molte figure professionali qualificate.

Nelle imprese piccole e medie, le assunzioni e la gestione del personale sono funzioni svolte dal titolare. In quelle di maggiori dimensioni, le attività specialistiche (tenuta dei libri paga, redazione dei bilanci, altre funzioni burocratiche ad alta specializzazione) sono normalmente esternalizzate.

Un'altra funzione aziendale pervasiva è il sistema informativo. Per l'esercizio delle funzioni informatiche, il *software* di gestione è acquisito dall'esterno e pure la manutenzione è affidata ad aziende esterne. All'interno degli alberghi e delle agenzie non è individuato un responsabile del sistema informativo, però tutti debbono essere pratici nell'uso del sistema per i programmi pertinenti alla propria attività.

Il sito Internet è una vetrina pubblicitaria obbligatoria per tutti gli alberghi di una certa dimensione, per i *tour operator*, per i musei e le APT. Il sito è utilizzabile non solo per fornire informazioni sulla struttura e sui suoi servizi, ma anche per agevolare le prenotazioni, l'acquisto di biglietti o di pacchetti viaggi. Il sito è meno rilevante per le agenzie di viaggio perché le prenotazioni richiedono un contatto diretto.

La certificazione dei processi (ISO 9000) si sta estendendo alle imprese sopra una certa dimensione. Finora sono certificati, o sono in via di certificazione, un terzo degli alberghi con almeno 10 addetti e oltre la metà di quelli con almeno 50 addetti. Inoltre, sono certificate il 15% delle agenzie e *tour operator* con almeno 6 addetti (Bardin et al., 2005).

Nel complesso, si sta andando verso una riduzione progressiva degli addetti impiegati in funzioni a complemento della produzione, specializzando le funzioni che saranno mantenute all'interno dell'azienda e quelle che saranno, invece, delegate a consulenti o a imprese di servizi per le aziende. All'interno, la funzione commerciale sarà specializzata allo spasimo. Per un'azienda, è importante avere la padronanza, non solo di quanto e come produrre, bensì di quanto si può vendere, possibilmente, prima ancora di aver prodotto.

4. Le professioni del turismo

Nelle Fig. 2-6 si rappresentano, per ciascuna delle aree funzionali individuate nel Par. 3, i profili professionali qualificati degli alberghi (Par. 4.1), dei *tour operator* (Par. 4.2), delle agenzie di viaggio (Par. 4.3), delle APT (Par. 4.4) e dei musei (Par. 4.5). Nei Paragrafi 4.6 e 4.7 si presentano altresì, rispettivamente, le figure professionali della guida e dell'accompagnatore turistico.

I profili professionali si presentano in ordine alfabetico. All'interno delle aree funzionali, si trovano anche quelli che Isfol et al. (2003) considerano operatori esecutivi (nelle Fig. 2, 3 e 4 sono segnate con una stella) e, pertanto, rientrano tra le professioni oggetto della presente analisi e che sono, invece, ignorate nel seguito in quanto assenti dalle strutture economiche venete.

4.1 Le professionalità per gli alberghi

Addetto alle cure

L'Addetto alle cure effettua i trattamenti termali per il cliente in base ai suoi problemi sanitari o estetici e alla consulenza del medico.

Deve avere le competenze tecniche richieste dal proprio ruolo e parlare almeno due lingue per poter interagire con i clienti stranieri.

Il ruolo è ricoperto da un fisioterapista oppure da personale che ha frequentato corsi professionali regionali.

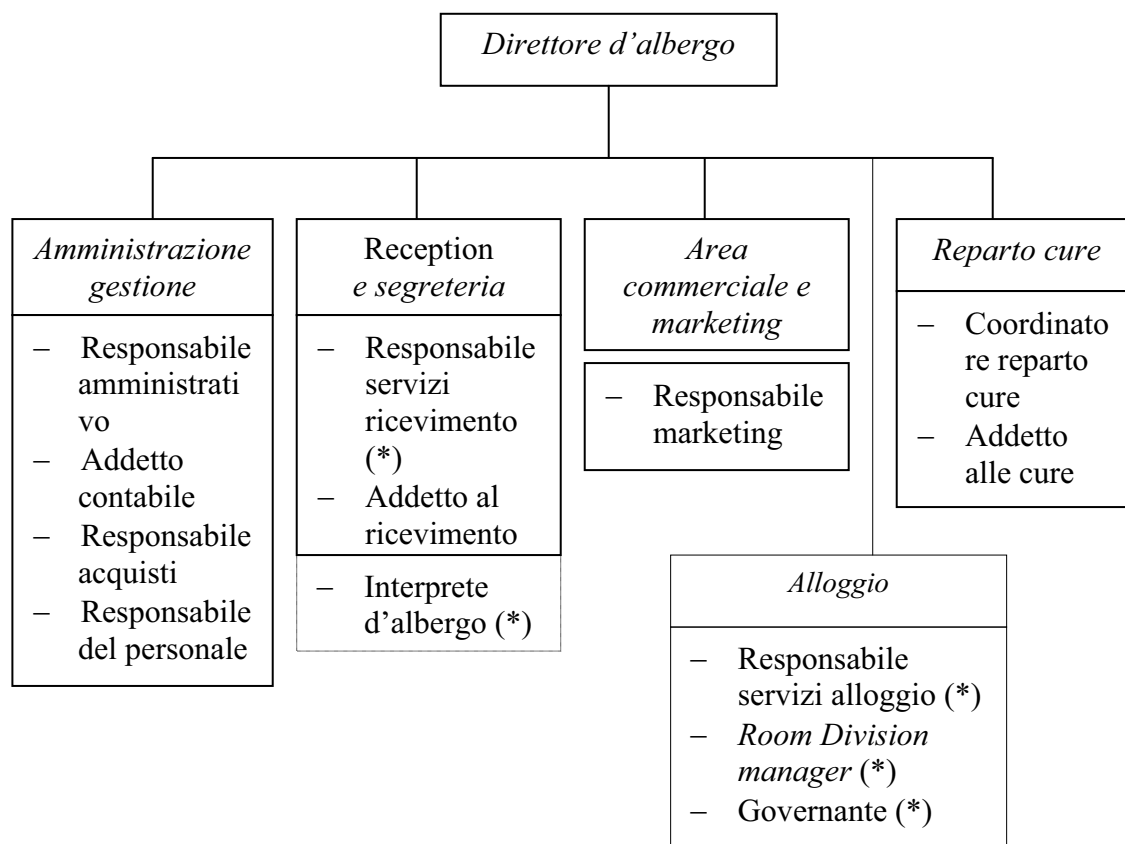
Addetto al ricevimento

L'Addetto al ricevimento, detto anche *Front-office*, ha il compito di seguire il cliente dal primo contatto a distanza, all'arrivo, alla partenza dall'albergo. Al primo contatto con il cliente, l'Addetto fornisce le notizie richieste, controlla la disponibilità ricettiva e inoltra la prenotazione. Quando il cliente arriva, si occupa della sua accoglienza, svolge il *check-in* e gli assegna la camera. Durante il soggiorno, è a disposizione del cliente per qualsiasi problema o informazione, non necessariamente connesso all'alloggio. Al momento della partenza, svolge il *check-out*, registra la partenza, emette la fattura e gestisce le attività di cassa.

Per svolgere il proprio ruolo, deve avere pazienza, cortesia e conoscenza del territorio, al fine di rispondere a richieste di consigli e suggerimenti sia in relazione ai servizi dell'albergo, sia per la gestione del tempo libero nei paraggi dell'albergo. Deve avere dimestichezza con gli strumenti informatici e con il *software* per la gestione delle disponibilità ricettive, degli arrivi e delle partenze dei clienti.

Il numero crescente di clienti stranieri richiede una migliore preparazione linguistica. Per questo, gli addetti al ricevimento sono spesso diplomati in lingue o alla scuola alberghiera, in alcuni casi sono laureati in lingue. Inoltre, soprattutto per la diffusione di Internet come tramite di comunicazione, sono necessarie competenze informatiche mirate.

Figura 2. Figure professionali superiori per gli alberghi veneti, per area funzionale



Addetto contabile

L'Addetto contabile dipende direttamente dal Responsabile amministrativo e svolge le attività legate alla gestione pratica dell'albergo: fatturazione, gestione buste paga, logistica e spedizioni, contratti fornitori, gestione delle scorte a magazzino, pagamenti e riscossioni bancarie.

Solitamente, svolge queste attività un diplomato in Ragioneria con dimestichezza nell'utilizzo delle tecnologie informatiche e capacità organizzative. Nelle realtà di maggiori dimensioni, è appropriata la formazione di un laureato in Economia.

Coordinatore del reparto cure

Il Coordinatore, o Direttore, del reparto cure fissa gli eventuali controlli medici per il cliente, in modo da organizzare assieme al fisioterapista, o a chi si occupa delle cure, il programma dei trattamenti. Nel Reparto, prende le prenotazioni per le cure termali e, a volte, gestisce i turni del personale.

Il Coordinatore si trova nelle strutture curative di una certa dimensione. Nelle strutture di minore dimensione, esiste un responsabile di settore o una figura addetta al coordinamento del personale che risponde al Direttore o al titolare dell'albergo.

Chi ricopre questo ruolo deve conoscere bene almeno due lingue straniere. Il ruolo può essere ricoperto da un Fisioterapista, oppure da una persona con un diploma in lingue.

Direttore d'albergo

Il Direttore dell'albergo è responsabile della gestione e del coordinamento di tutte le attività svolte nell'albergo e della gestione delle risorse umane e finanziarie. Per questo, sceglie e coordina i collaboratori, cura l'immagine dell'albergo e controlla che gli obiettivi operativi, economici e finanziari siano raggiunti e, quando ciò non succeda, nel capire quali ne siano le cause. Inoltre, sovrintende alle attività amministrative e si assicura che la clientela abbia i servizi che chiede.

Nelle piccole realtà, il ruolo di Direttore è normalmente svolto dal titolare dell'impresa. Nelle strutture di maggiori dimensioni, il Direttore fa riferimento a responsabili di area funzionale. Se l'albergo fa parte di una catena, il Direttore, dovendo adeguare la qualità dei servizi a standard comuni, sarà spesso in collegamento con i direttori degli altri alberghi della catena.

Per svolgere quest'attività, si deve saper parlare e scrivere in almeno due lingue straniere, essere aggiornato sui programmi informatici pertinenti ed avere conoscenze di tipo economico-gestionale e giuridico. Non possono mancare capacità di organizzazione, di relazione e comunicazione per trattare quotidianamente con il personale, i fornitori e i clienti.

È conveniente possedere almeno un diploma di scuola superiore, preferibilmente in materia turistica. Nelle strutture più complesse, dove al Direttore sono richieste competenze e professionalità superiori, è opportuna una formazione universitaria almeno triennale in Economia e gestione dei servizi turistici e un'esperienza di svolgimento del ruolo presso strutture analoghe, meglio se all'estero, per ottenere migliori competenze linguistiche.

Responsabile amministrativo

Il Responsabile amministrativo coordina e supervisiona l'attività amministrativa e contabile dell'albergo. Si occupa, pertanto, del controllo di gestione, del controllo del bilancio e dei rapporti con le banche, sotto la supervisione del Direttore. È responsabile del sistema informativo e della rilevazione delle presenze degli ospiti.

Se gestisce il sistema informativo, deve essere capace di utilizzare le tecnologie informatiche.

La formazione del Responsabile amministrativo che si chiede oggi è di tipo universitario, possibilmente una laurea in Economia e commercio, o in Economia aziendale. Tuttavia, questo ruolo è tuttora ricoperto soprattutto da diplomati in Ragioneria arricchiti da anni di esperienza specifica.

Responsabile degli acquisti

Al Responsabile degli acquisti compete l'attività di ricerca dei potenziali fornitori, sulla base di un'attenta valutazione del prezzo, della qualità, dell'affidabilità del materiale utile all'albergo (alimentari, detersivi, biancheria, ecc.). Per questo, cura i rapporti con le ditte fornitrici, si occupa della fatturazione e della registrazione delle bolle portate in amministrazione.

Nelle realtà ricettive minori, il personale si rivolge al Responsabile per chiedere il materiale e lo tiene aggiornato sulla quantità delle scorte in magazzino. Negli alberghi più grandi, gestisce le scorte attraverso un apposito *software*, di solito un *database* che permette di avere in tempo reale lo stato degli approvvigionamenti, si occupa della logistica, dei contratti e del pagamento dei fornitori, collabora con l'area amministrativa per la parte finanziaria degli acquisti.

Per svolgere questa attività, è indispensabile avere nozioni di contabilità pratica. Chi ricopre questo ruolo negli alberghi, di solito, possiede un diploma di Ragioneria.

Responsabile dei servizi ricevimento

Il Responsabile, o Capo, dei servizi di ricevimento si occupa di coordinare e di intervenire nelle attività svolte nella *reception* e di risolvere le eventuali lamentele dei clienti e i problemi che nascono nell'area della *reception*. Può svolgere attività di

tipo amministrativo, contabile, organizzativo e gestionale, dando disposizioni al Responsabile dell'alloggio.

Fondamentale per lo svolgimento efficiente di queste attività è la conoscenza di almeno due lingue straniere e l'uso di aggiornati strumenti informatici. L'efficacia è condizionata all'esercizio di doti di cortesia e gentilezza e della capacità di trattare con i clienti.

Negli alberghi in cui questo ruolo esiste, è ricoperto prevalentemente da diplomati alla scuola alberghiera con anni di esperienza. Negli alberghi di piccole o medie dimensioni, la posizione è, invece, solitamente ricoperta dal Direttore, oppure dal titolare dell'albergo o da un suo familiare.

Responsabile del marketing

Il Responsabile del marketing si occupa della promozione dell'albergo, il che implica la partecipazione a fiere in Italia e in Europa, inserzioni sui giornali e sulle guide di settore, contatti con agenzie, *tour operator* ed enti.

Chi ricopre questo ruolo deve conoscere bene le lingue, avere dimestichezza nell'uso di Internet e predisposizione ai contatti umani.

Può contribuire all'efficienza nello svolgimento del ruolo il possesso di una laurea in Economia aziendale, o in Psicologia, Ingegneria gestionale o Statistica.

Responsabile del personale

Nelle piccole e medie strutture alberghiere, dove il reclutamento rimane una prerogativa del titolare, il Responsabile del personale si occupa di stipulare contratti, del controllo degli orari e delle paghe.

Nelle grandi strutture, questa figura è più autonoma nelle decisioni e ha il compito, oltre a quelli già citati, dello sviluppo delle risorse umane, della formazione e, soprattutto, ha autonomia nella selezione dei candidati.

Deve avere una buona predisposizione ai contatti umani, essere in grado di relazionarsi con le altre persone e, in modo particolare, saper gestire le risorse umane.

4.2 Le professioni per i *tour operator*

Programmatore turistico

Il Programmatore turistico si occupa dell'ideazione, pianificazione, organizzazione e collaudo dei nuovi pacchetti di viaggi e soggiorno turistici, sia in Italia che all'estero. Lavora, in genere, per *tour operator* o agenzie di viaggio di maggiori dimensioni.

Nell'ideare e costruire un pacchetto di viaggio, lavora a stretto contatto con il Responsabile marketing e con il Direttore tecnico. Nel costruire il pacchetto, deve

tenere conto, oltre che delle esigenze dei clienti, delle strutture ricettive del paese da visitare, delle compagnie di trasporti, dei costi delle singole componenti del viaggio, nonché dei prodotti e dei costi della concorrenza. Un Programmatore, generalmente, si specializza in una o più aree geografiche, delle quali ha un'approfondita conoscenza.

Nella prima fase del suo lavoro, contatta un corrispondente locale che gli fornisce le informazioni utili per cominciare a pianificare e costruire il viaggio. Poi, attraverso canali formali e informali, si attiva per conoscere itinerari, strutture ricettive, trasporti, attività culturali e sportive, confronta tra loro le offerte, produce il pacchetto e ne verifica la fattibilità. Per la verifica di fattibilità, si reca di persona sul luogo, verifica che l'itinerario, le strutture ricettive e i trasporti corrispondano alla qualità e al prezzo ipotizzato. Il pacchetto è così pronto per essere inserito nel catalogo per la vendita da parte dei Promoter.

Talvolta, sono gli stessi *tour operator* di una certa importanza, insieme ad altri investitori, a "sfruttare" turisticamente località esotiche fino ad allora prive di strutture ricettive. Per esempio, il governo delle isole Maldive dà per dieci anni la concessione di uno o più atolli su cui i *tour operator* possono costruire strutture ricettive, gestire in prima persona i servizi e predisporre pacchetti viaggio *all-inclusive*. Siccome le destinazioni da scoprire si riducono, il lavoro del Programmatore consiste nel trovare soluzioni interessanti a prezzi vantaggiosi.

Il Programmatore fa lavoro d'ufficio, con rapporti frequenti sia telefonici che telematici esterni all'azienda. Il suo lavoro lo porta, però, a continui spostamenti e a contatti con varie categorie di persone. Pertanto, deve amare il viaggiare, conoscere almeno due lingue, i programmi informatici gestionali, le tecniche del marketing, la psicologia del turismo ed essere abile nella comunicazione e nell'intermediazione. Per il suo lavoro, deve avere conoscenze contabili, amministrative e gestionali delle aziende turistiche.

Se il Programmatore lavora in un'agenzia medio-piccola, l'attività primaria è la costruzione di pacchetti su misura per singoli clienti o gruppi di clienti. Può anche intrattenere rapporti con i clienti o risolvere i problemi di viaggio che si presentano.

È titolo preferenziale il possedere una laurea o un master di tipo turistico o umanistico e l'aver accumulato esperienza. Un punto d'arrivo professionale, conseguente ad un'elevata specializzazione, può essere il mettersi in proprio come *tour operator*, oppure il prestare consulenza nell'ambito delle amministrazioni locali o degli enti di valorizzazione e programmazione turistica.

Promoter

Il Promotore turistico, o *Sales promoter*, vende pacchetti viaggio o contratti con compagnie aeree, per conto di *tour operator*, o di compagnie aeree, alle agenzie dettaglianti. Per questo, fa conoscere alle agenzie i cataloghi della propria azienda,

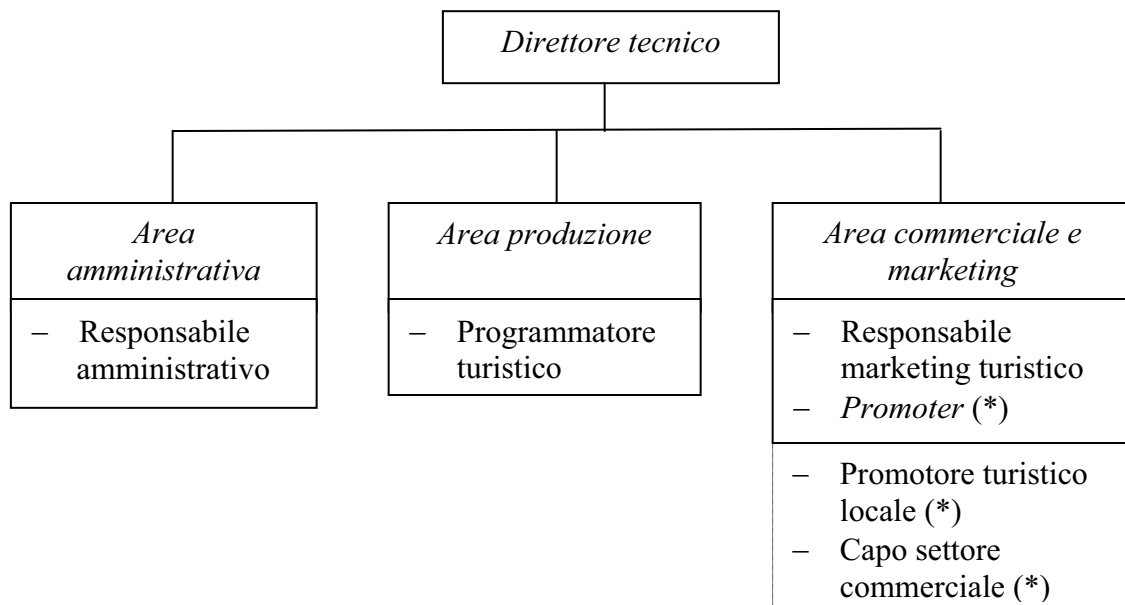
con le eventuali offerte promozionali, i nuovi prodotti, le tariffe e le modalità di prenotazione.

Di solito, è responsabile di un'area geografica. Pur non avendo un contatto diretto con il consumatore finale, ha un ruolo sia nella promozione di servizi turistici, sia nell'elaborazione di strategie di vendita adeguate e sia nella promozione dell'immagine aziendale. Per questo, riporta al Responsabile del marketing le informazioni e le impressioni ottenute nei contatti con le agenzie circa i prodotti richiesti dalla clientela e le modalità di presentazione che si sono dimostrate efficaci.

Gli sono richieste capacità dialettiche e di comunicativa, una buona conoscenza tecnica dei servizi e dei prodotti offerti, oltre che dei servizi della concorrenza, e conoscenze di marketing turistico, di *merchandising*, di tecniche di vendita e di legislazione turistica.

Il lavoro ha carattere autonomo, ma dopo diversi anni le aziende più grandi tendono ad assumere queste figure come dipendenti. Può essere un diplomato, ma, per sviluppare una carriera nell'ambito del marketing turistico, è opportuna una laurea. Dato che il mercato del turismo si è avviato verso concentrazioni in grandi catene, il Promoter è destinato a dipendere da una rete di agenzie.

Figura 3. Figure professionali superiori per i tour operator veneti, per area funzionale



Responsabile amministrativo

Il Responsabile amministrativo si occupa della gestione amministrativa e contabile dell'azienda. Effettua il controllo di bilancio, tiene i rapporti con le banche e i fornitori, si occupa delle fatture, dei pagamenti, delle riscossioni dai clienti e di eventuali solleciti. Questa figura coincide spesso con il titolare, o con un familiare del titolare dell'agenzia.

Mentre un tempo era sufficiente un diploma di ragioniere per svolgere la professione, oggi svolgono questo ruolo anche laureati in Economia e commercio.

Responsabile marketing turistico

Il Responsabile, o Direttore, del marketing ha funzioni direttive e manageriali. Svolge analisi di mercato per rilevare le esigenze dei clienti attuali e potenziali, compara le offerte proprie con quelle della concorrenza e valuta le azioni necessarie per ampliare le quote di mercato dell'azienda. Analizza e promuove l'immagine aziendale sui *mass media*, si occupa del miglioramento tecnico ed economico della distribuzione dei prodotti, del lancio di nuovi prodotti e dei materiali informativi e pubblicitari. Effettua sopralluoghi sui luoghi di soggiorno turistico e presso le agenzie.

Deve conoscere i metodi e le tecniche di indagine di mercato (sondaggi, interviste ecc), almeno un paio di lingue, la situazione politica ed economica dei paesi verso cui si orienta, la legislazione turistica, le tecniche di comunicazione, vendita e mediazione. Gli è chiesta esperienza nel settore turistico. Infatti, dovendo trovare soluzioni vantaggiose per i clienti e per coloro che forniscono servizi, deve conoscere non solo il funzionamento delle agenzie di *tour operator*, ma anche delle agenzie di viaggio, delle strutture ricettive, delle compagnie di trasporti.

Possiede, di solito, un diploma di scuola superiore o una laurea. Nelle assunzioni più recenti, si sono affermati candidati con una laurea in marketing, turismo, lingue o in altre discipline umanistiche.

A questa posizione si accede generalmente dopo anni di esperienza nel settore turistico. Essendo quella del Responsabile marketing una professione trasversale anche a settori non turistici, l'esperienza acquisita è spendibile anche in altri settori.

4.3 Le professioni per le agenzie di viaggio e turismo***Direttore tecnico di agenzia di viaggio e turismo***

Ogni agenzia di viaggio deve avere un Direttore tecnico (LR 4 novembre 2002 n. 33, artt. 77 e 78). Per esercitarne le funzioni, bisogna essere iscritti all'Albo provinciale dei Direttori tecnici delle agenzie di viaggio e turismo dopo aver superato l'esame di

idoneità. Spesso, la posizione coincide con quella di titolare dell'agenzia, altre volte l'incarico è dato a un manager.

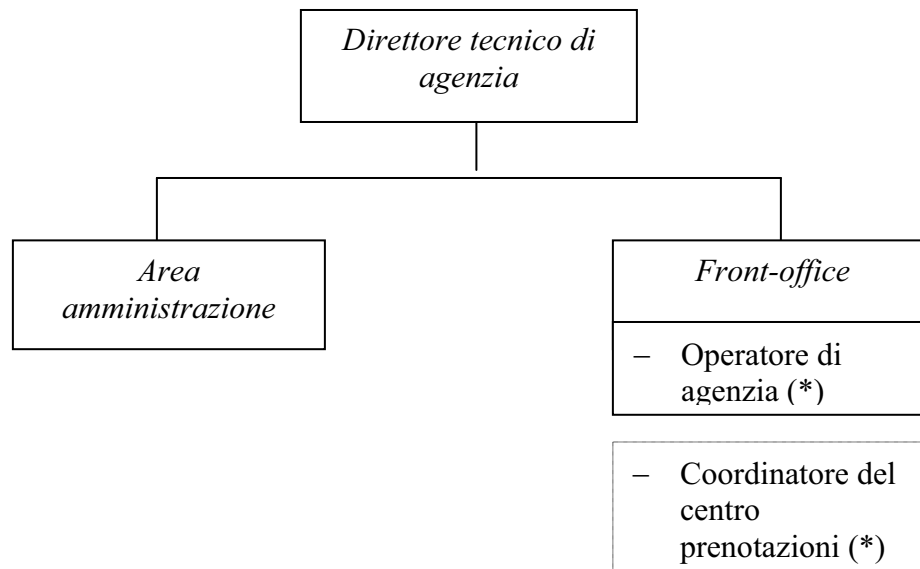
Il Direttore tiene rapporti con i fornitori dei pacchetti di cui deve saper gestire la promozione e la vendita. L'attività varia secondo le dimensioni e il tipo di agenzia. Se l'agenzia ha prodotti propri, progetta e programma viaggi, compilando il catalogo da offrire al cliente o realizzando l'idea di viaggio del cliente; definisce l'organigramma e si occupa della selezione dei candidati, coordina il lavoro del personale assegnando mansioni e compiti; si occupa della gestione finanziaria e contabile e della programmazione dell'attività dell'agenzia; cura la formazione del personale e il rinnovo degli strumenti informatici. Se l'agenzia fa parte di un gruppo, il suo ruolo è quello di gestire e organizzare il personale e mettere in atto le strategie del gruppo. Se l'agenzia è a gestione autonoma, ne definisce le strategie finanziarie e gestionali, di marketing e di sviluppo.

Il Direttore deve conoscere almeno due lingue straniere, le tecniche di amministrazione e organizzazione delle agenzie di viaggio, la legislazione e la geografia turistica. Deve saper prendere decisioni in autonomia e avere capacità relazionali. Utilizza i principali mezzi informatici, tecnologici e di comunicazione. Se è un manager, lavora gomito a gomito con il titolare, con il personale, i clienti e i fornitori.

Pertanto, è preferibile il possesso della laurea in Economia e tecnica del turismo ed è richiesta un'esperienza almeno decennale.

Siccome le agenzie tendono ad aggregarsi in gruppi, o a gestire le agenzie in *franchising*, il Direttore sarà sempre più alle dipendenze di grandi imprese turistiche o *tour operator*, oppure opererà in *franchising*.

Figura 4. Figure professionali superiori per le agenzie di viaggio e turismo venete, per area funzionale



Operatore di agenzia di viaggio – Addetto al booking

L'Operatore, o Impiegato, di agenzia si occupa del diretto contatto con il pubblico al quale vende biglietti e pacchetti e prenota viaggi. L'Operatore aiuta il cliente nella scelta del viaggio, fornendogli informazioni e consigli, cercando di capirne le esigenze, telefonando per verificare la disponibilità dei servizi offerti, effettuando prenotazioni, informandolo sulle valute, sul clima, sulle precauzioni sanitarie ecc. Venduto il pacchetto, emette i biglietti e i *voucher* che permettono al cliente di usufruire delle prestazioni nel paese in cui si reca. Nelle agenzie di dimensioni maggiori, si occupa esclusivamente della vendita di biglietti e dell'accoglienza dei clienti; nelle agenzie minori, è un tutt'fare che si occupa anche della vendita di pacchetti già organizzati o della programmazione di viaggi personalizzati.

Una figura analoga, ma che lavora per i *tour operator*, e quindi vende il prodotto alle agenzie e non al consumatore finale, è l'Addetto al *booking*.

L'Operatore deve conoscere bene tutti i pacchetti di viaggio e, su indicazioni del Direttore tecnico, consiglia quello che, *ceteris paribus*, offre più garanzie di qualità. Per l'emissione di biglietti, usa tecniche di costruzione delle tariffe. Quindi, sa utilizzare i *software* specifici e conosce almeno una lingua straniera.

Per svolgere questo tipo di attività non è richiesto un titolo universitario, ma se si vuole avanzare nella carriera, diventa necessario. Le prospettive occupazionali, anche se non sono in crescita, rimangono stabili.

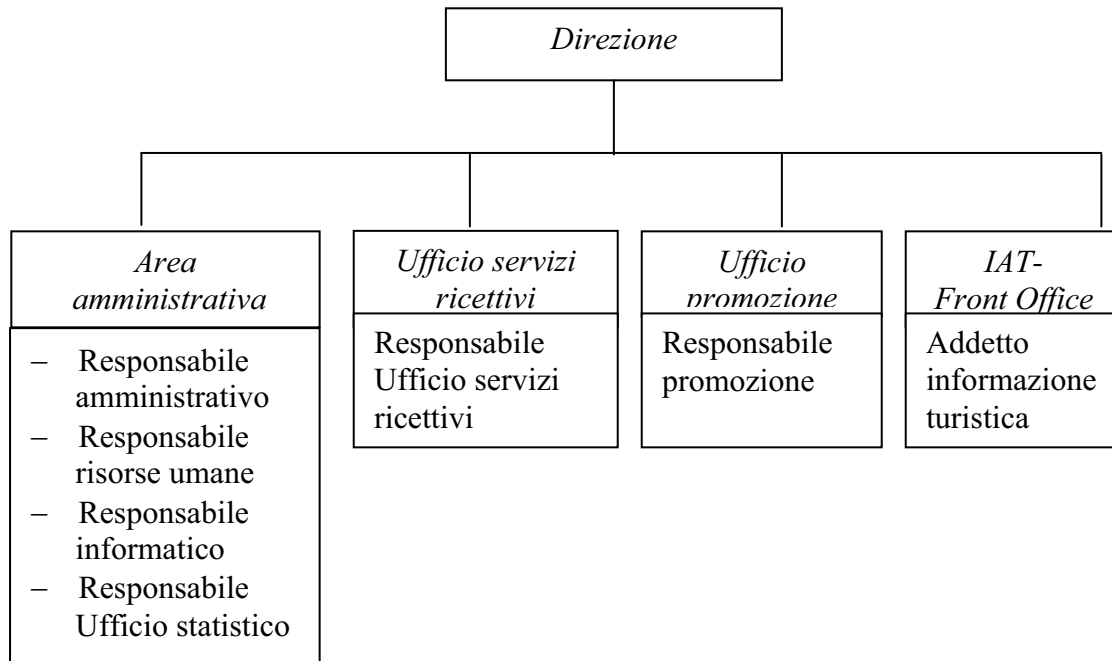
4.4 Le professioni per le APT**Addetto all'informazione turistica**

L'Addetto all'informazione turistica è l'operatore dei centri IAT, di un ufficio regionale o comunale, di una pro-loco, o di un consorzio. Eroga *in loco* informazioni ai turisti italiani e stranieri e dà loro assistenza e accoglienza. Illustra, con l'aiuto del materiale fornito dall'APT, le informazioni relative alle risorse turistiche della zona, alle manifestazioni in atto e a quant'altro possa rendere la visita del turista più piacevole.

Deve saper consultare guide, opuscoli e orari per dare informazioni su visite a musei e monumenti e sui trasporti, anche attraverso mezzi informatici. Deve conoscere la storia e la geografia locale e almeno due lingue straniere. Deve, inoltre, saper comunicare e sapersi relazionare con la gente ed essere dotato di pazienza.

Per questa attività è richiesta una formazione di livello medio-alto. Il titolo di studio può essere una laurea in Lingue o in Lettere, o in una disciplina specifica del settore turistico. Può anche possedere un analogo diploma di scuola superiore.

Figura 5. Figure professionali “da tecnico in su” rilevate presso le agenzie di promozione turistica venete, per area funzionale



Responsabile amministrativo

Il Responsabile amministrativo coordina e gestisce, in contatto continuo con la Direzione, della contabilità generale e della finanza dell'APT. Si occupa, pertanto, delle registrazioni contabili, delle fatturazioni, della stesura di bilanci, del controllo di gestione, delle registrazioni degli incassi e dei pagamenti, del rapporto con gli enti, i fornitori e le banche. Controlla il sistema di acquisti e vendite e si occupa della gestione dei finanziamenti alle pro-loco e al CAI.

Il titolo di studio più frequente è il diploma in Ragioneria, ma sempre più spesso sono assunte persone con la laurea in Economia e commercio o in Economia aziendale.

Responsabile della promozione

Il Responsabile della promozione svolge, per conto di enti pubblici o consorzi di aziende, attività di valorizzazione turistica di un territorio. Per questo, analizza il territorio per individuarne le risorse sociali, ambientali ed economiche da integrare nell'offerta turistica, anche avvalendosi di indagini statistiche, interviste e sondaggi.

Prepara i materiali informativi e pubblicitari, programma le attività ricreative e culturali, cura i rapporti tra amministrazione pubblica e servizi turistici privati. Collabora con i giornalisti per la preparazione di comunicati e articoli sul turismo dell'area. Cura i rapporti con gli operatori di alcuni mercati stranieri.

Per analizzare il mercato del turismo, il territorio e le sue risorse, deve conoscere la geografia e la storia locale, la legislazione sul turismo, le tecniche del *marketing* e della comunicazione, la psicologia sociale e del turismo, la gestione di progetti. Deve, inoltre, sapersi relazionare con realtà pubbliche e private e conciliare punti di vista anche conflittuali.

Con il passaggio delle competenze alle province, sta ottenendo spazio professionale. Per accedere alla posizione, deve possedere una scolarità medio-alta, con preferenza per una laurea in lingue oppure in *management* turistico, ed aver acquisito esperienza professionale in ambito turistico. Difficilmente vi si accede come primo impiego.

Responsabile delle risorse umane

Il Responsabile delle risorse umane si occupa della selezione dei candidati con bando pubblico, gestisce il personale, analizza e sviluppa i fabbisogni formativi dei dipendenti dell'azienda. Si occupa, inoltre, della stipula dei contratti, della gestione delle presenze, dei permessi e delle ferie, delle buste paga e dei turni del personale.

È spesso laureato in Giurisprudenza, Lingue, Scienze Politiche, Lettere. Talvolta è un diplomato, frequentemente un ragioniere.

Responsabile informatico

Il Responsabile, o Addetto, informatico si occupa del sistema informativo dell'ente e del funzionamento della rete informatica tra la sede centrale e le IAT sparse sul territorio. Gestisce ed aggiorna il sito dell'ente, si occupa dell'aggiornamento *hardware* e *software*, di cui fa anche la manutenzione.

Chi ricopre questa posizione ha spesso una laurea in Informatica, o in Ingegneria. I periti informatici si trovano solo in alcune APT.

Responsabile dell'Ufficio dei servizi ricettivi

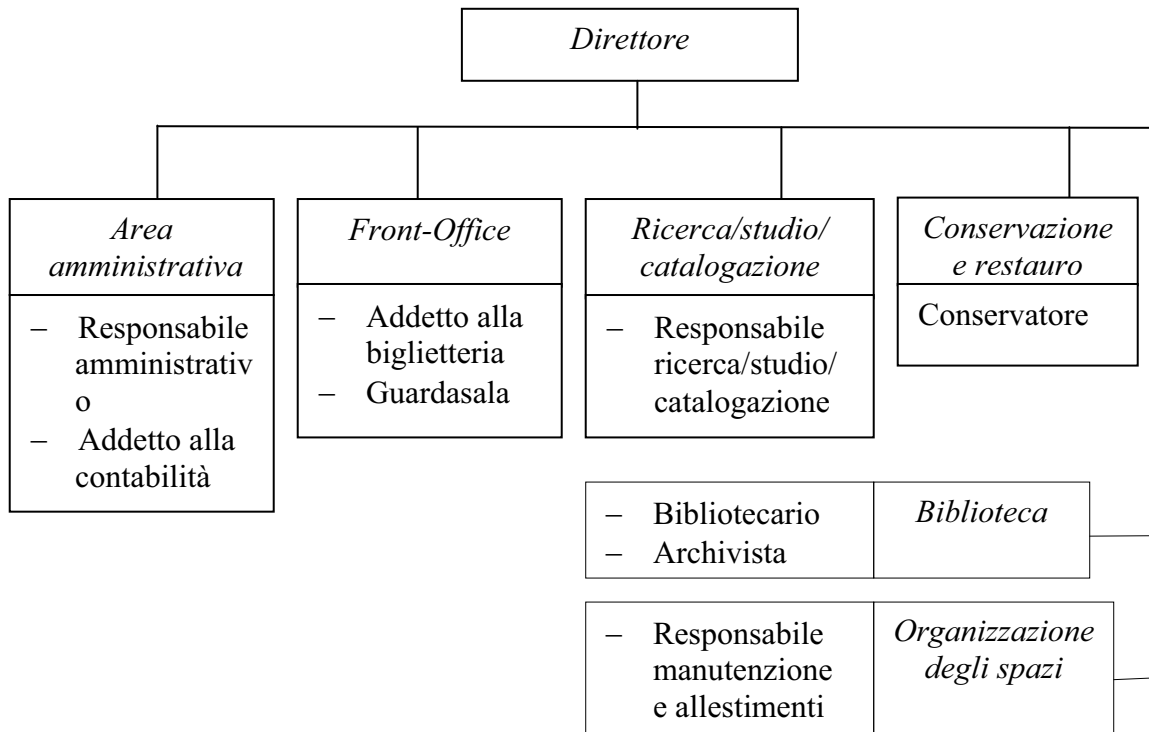
Il Responsabile dell'Ufficio dei servizi ricettivi effettua i controlli periodici di idoneità di alberghi, ristoranti ecc., della loro classificazione e del controllo della qualità dei servizi che offrono. Gestisce le pratiche per il rilascio dell'idoneità a nuove strutture. Rilascia autorizzazioni ad agenzie di viaggio e si occupa dei concorsi per le guide, gli animatori e gli accompagnatori turistici. Esegue sopralluoghi periodici presso i servizi ricettivi e può decidere sulla loro eventuale chiusura.

Per l'assunzione è richiesta una laurea in ambito umanistico o sociale (Lettere, Lingue, Economia), ma tra le persone impiegate nel ruolo si trovano anche diplomati in Ragioneria.

Responsabile dell'Ufficio statistico

Il Responsabile dell'Ufficio statistico rileva e gestisce i dati sul flusso turistico delle strutture ricettive. Raccoglie, pertanto, anche attraverso i centri IAT, dati sul flusso turistico, sulle variazioni qualitative e quantitative dei turisti e sull'idoneità tecnica delle strutture ricettive del turismo. L'elaborazione di questi dati è fornita sia alla direzione politica dell'ente, sia alle camere di commercio, alla provincia e ad altri enti. Gli stessi dati sono poi pubblicati e divulgati.

Deve, ovviamente, possedere competenze statistiche, anche se raramente possiede una laurea in Scienze statistiche. In quasi tutte le APT, occupano questa posizione laureati in Giurisprudenza o in Lingue.

4.5 Le professioni per i musei**Figura 6.** Figure professionali superiori per i musei del Veneto, per area funzionale

Addetto alla biglietteria

L'Addetto alla biglietteria sostiene il primo contatto con i visitatori, gestisce le prenotazioni e i turni di visita, si occupa di prenotare le guide ai gruppi che lo richiedono e dispensa direttamente informazioni.

Deve possedere competenze linguistiche, in ragione dell'aumento di clienti stranieri, e competenze informatiche, per poter utilizzare programmi specifici di monitoraggio delle visite.

Può sembrare azzardato associare a questo ruolo un laureato. Tuttavia, l'Addetto ha acquisito negli anni un ruolo importante nell'ambito delle strutture museali che operano secondo principi di orientamento al cliente, ragion per cui un laureato non è affatto sovradimensionato per le attività connesse alla biglietteria.

Addetto alla contabilità

L'Addetto alla contabilità svolge tutte le attività previste nell'area amministrativa. Per le decisioni importanti, fa riferimento al Responsabile amministrativo.

Questo ruolo è, per ora, svolto prevalentemente da diplomati in Ragioneria.

Archivista

L'Archivista inventaria e valorizza il patrimonio documentario del museo e riferisce i documenti che gli sono richiesti per la trattazione di pratiche e affari correnti. Pertanto, ordina, scheda e conserva il materiale secondo le tecniche archivistiche, assiste l'utenza nell'utilizzo delle risorse informative dell'archivio e realizza iniziative di valorizzazione dei beni archivistici. Svolge talvolta studi e ricerche.

Deve avere acquisito un'estesa formazione culturale e specifica nel campo cui afferisce il materiale archiviato, nonché nelle lingue antiche e moderne, nel diritto amministrativo, commerciale e diplomatico, nelle pratiche informatiche. Deve, inoltre, possedere doti personali di precisione, creatività, mentalità analitica e classificatoria, attitudine alla lettura.

Per la formazione degli archivisti, oltre alla laurea, esistono vari corsi specifici attivati da università ed enti pubblici.

Bibliotecario

Il Bibliotecario organizza e gestisce quotidianamente le attività di una biblioteca secondo le moderne tecniche biblioteconomiche. Pertanto, registra gli utenti della biblioteca, gestisce i prestiti dei volumi e si occupa della microfilmatura dei giornali. Cataloga i volumi utilizzando *software* specifici. Spesso si occupa della prenotazione di visite (soprattutto di gruppi), può essere operativo anche nella biglietteria. Assiste l'utente sia nell'uso del materiale librario cartaceo, sia nella ricerca *on-line* dei titoli.

Valorizza i beni librari e culturali con iniziative didattiche e culturali, convegni e corsi di perfezionamento professionale. Può anche vendere volumi.

Deve possedere un'ampia cultura, capacità di gestione organizzativa e amministrativa delle raccolte librerie e loro catalogazione (biblioteconomia), lingua (italiana *in primis* e almeno una lingua straniera) e capacità d'uso dei mezzi informatici.

Per la formazione dei bibliotecari, oltre alla laurea, esistono vari corsi specializzati attivati da università ed enti pubblici.

Conservatore

Il Conservatore è responsabile dello stato delle opere e dei reperti custoditi nel museo. Controlla lo stato di conservazione del materiale museale, assicurandosi che siano rispettati i parametri di buona conservazione dei reperti, approntando e gestendo i relativi interventi di restauro e svolgendo attività di ricerca, didattica e divulgazione. Il restauro, nella maggior parte dei casi, è affidato a ditte esterne specializzate.

Deve possedere propensione al riordino, alla classificazione ed esposizione del materiale museale, attitudine alla didattica e alla divulgazione, conoscenza di metodi di catalogazione informatica. Se si occupa di orti botanici, deve conoscere anche il diritto amministrativo e ambientale.

Ricopre questo ruolo un esperto con esperienza di conservazione e restauro, solitamente laureato in Storia, Lettere, Conservazione dei Beni Culturali o Scienze naturali.

Direttore di museo

Il Direttore del museo è responsabile dell'organizzazione, a fini di gestione, delle attività del museo, spaziando dalla conservazione del patrimonio culturale, alla gestione del personale, alla gestione economico-finanziaria, alla sicurezza delle opere e persone. Coordina le attività e le persone, dà disposizioni in merito alla conservazione, restauro, esposizione del materiale presente nel museo. Si relaziona con il personale del museo (guardiani, guide, personale tecnico, amministrativo, studiosi e ricercatori) e con gli enti e le istituzioni con le quali collabora (critici d'arte, restauratori).

Questo ruolo è normalmente ricoperto da laureati in Storia, Archeologia o Storia dell'arte.

Guardasala

Un Guardasala si occupa di controllare le opere esposte durante le visite. Nei piccoli musei, non è richiesto un titolo specifico per svolgere questa mansione. Spesso,

infatti, gli addetti alla custodia sono diplomati di scuola media superiore e, in alcuni casi, anche inferiore.

Nei grandi musei, invece, i *Guardasala* consigliano e illustrano le opere, interagendo con i visitatori e rispondendo alle loro domande a carattere tecnico. Per questo, devono essere preparati dal punto di vista linguistico e culturale. La posizione è proposta anche a neo-laureati o *stagiaire*.

Responsabile amministrativo

Il Responsabile, o Direttore, amministrativo coordina e supervisiona le attività a carattere amministrativo del museo, partecipando operativamente alle attività contabili e segretariali. In genere, segue anche le pratiche e i problemi del personale.

In alcuni musei, è un laureato. Più frequentemente, è un diplomato di scuola superiore con buona esperienza.

Responsabile della manutenzione e degli allestimenti

Il Responsabile della manutenzione e dell'allestimento degli spazi coordina i tecnici che gestiscono gli spazi e allestiscono le mostre del materiale museale. Per questo, si occupa di reperire le opere per le mostre, anche presso altri musei, ne predispone la collocazione e organizza le mostre.

Le competenze richieste per operare in questa funzione si possono ottenere presso le facoltà di Lettere o di Architettura.

Responsabile della ricerca/studio/catalogazione

Il Responsabile dell'area della ricerca, detta anche "studio" o "catalogazione", si dedica alla catalogazione delle opere e dei reperti del museo, svolge attività di ricerca all'interno del museo e ordina i volumi necessari.

Deve possedere una buona preparazione culturale e scientifica. Di solito, è un laureato in Archeologia o un laureato specializzato in Storia dell'arte.

4.6 La guida turistica

“È guida turistica chi, per professione, accompagna persone singole o gruppi di persone, nelle visite a opere d'arte, a musei, a gallerie, a scavi archeologici illustrandone le attrattive storiche, artistiche, monumentali, paesaggistiche e naturali” (LR 4 novembre 2002, n. 33).

L'accesso alla professione è subordinato al superamento di un esame di abilitazione indetto da una provincia o da una regione. L'esame consiste in prove di cultura generale, storia dell'arte, storia della provincia per la quale si vuole abilitare,

geografia economica e turistica, lingua straniera ed elementi di medicina di primo soccorso. L'abilitato si può iscrivere all'Elenco provinciale delle Guide turistiche.

La Guida turistica definisce e organizza programmi di visita stabilendo l'itinerario, programmando i tempi da dedicare ai luoghi da visitare, scegliendo le informazioni da dare, in accordo con le agenzie e gli enti turistici committenti, accogliendo il gruppo, o il singolo, nel luogo stabilito e illustrando, nella lingua richiesta, le caratteristiche storico-artistiche dei luoghi visitati. Fornisce informazioni sulle attività culturali, folkloristiche e di spettacolo del territorio e su altre iniziative locali.

Oltre alle competenze linguistiche, alla conoscenza storico-artistica e geografica dei luoghi e alla conoscenza di tradizioni, di costumi locali e sociali, di storia delle religioni, di tecniche di restauro, affresco, scultura, architettura e urbanistica, alla Guida sono richieste abilità nel gestire il gruppo, nell'adattare la spiegazione alla presunta cultura del gruppo, nel mantenere viva l'attenzione e nell'interpretare gli atteggiamenti dei clienti per capire se la spiegazione è stata recepita.

Deve possedere capacità espositiva e sapersi esprimere in modo chiaro e sintetico, con voce alta e sicura. Deve essere gentile, paziente e cordiale e saper fare fronte agli imprevisti. A volte, tra le guide turistiche esterne e quelle interne ai musei sorgono problemi di competenza che vanno risolti senza coinvolgere il gruppo.

Il servizio turistico richiede non solo preparazione artistica e culturale, ma anche capacità di proporre percorsi, paesaggi e monumenti suggestivi e poco conosciuti, il che richiede studi continui e approfonditi del proprio territorio. Il livello culturale e professionale delle guide aumenta continuamente. Infatti, sempre più numerose sono le Guide laureate in Lettere, o in altre discipline umanistiche, con buona conoscenza delle lingue straniere.

È un lavoro gratificante caratterizzato da un elevato grado di autonomia, ma faticoso. Richiede, infatti, l'impegno di parlare e di camminare a lungo. Opera in qualità di libero professionista per agenzie di viaggi, alberghi e APT. Pertanto, non prevede né orari fissi, né continuità di reddito. Essendo il turismo culturale in aumento, la richiesta per questo tipo di professionalità cresce.

4.7 L'accompagnatore turistico

L'Accompagnatore turistico segue singoli clienti o gruppi nei viaggi per conto di un'organizzazione, adoperandosi affinché i servizi concordati siano effettivamente erogati al cliente e il viaggio realizzato nel migliore dei modi.

Mentre la Guida turistica accompagna i turisti nelle visite guidate a monumenti o musei, l'Accompagnatore li segue nel viaggio. Si prende cura dei clienti per tutto il viaggio, controllando che i documenti e i biglietti siano in ordine,

che la sistemazione alberghiera e gli appuntamenti si svolgano secondo il programma e che le difficoltà impreviste siano risolte. Inoltre, informa i clienti sugli usi e sui costumi locali, sulle escursioni, sulle attrazioni locali e sugli spettacoli serali. Le funzioni dell'Accompagnatore si differenziano secondo il servizio svolto, il quale può consistere in:

- *transfer* che consiste nell'accoglienza da e per gli aeroporti;
- *daily tour* che consiste nell'accompagnamento in giro per un giorno;
- *tour incoming* che consiste nell'accompagnare i visitatori stranieri in Italia (in tal caso, l'Accompagnatore è detto anche *tour leader*);
- *tour outgoing* che consiste nell'accompagnare i gruppi che si spostano all'estero (il professionista che svolge questo compito è detto anche *tour manager*).

Deve conoscere bene il territorio di pertinenza sotto l'aspetto storico, geografico e culturale. Deve parlare almeno due lingue, possedere cultura e capacità organizzative, conoscere le leggi che disciplinano il turismo, la sanità all'estero ed elementi di pronto soccorso. Deve avere facilità a relazionarsi con gli altri, a percepire i loro bisogni, a risolvere eventuali tensioni che si possono creare all'interno del gruppo ed essere disponibile a viaggiare di continuo.

Per esercitare la professione, bisogna superare un esame di abilitazione (L. 217/83 e leggi regionali pertinenti) e iscriversi nell'albo regionale. Per accedere a questa professione, non è indispensabile essere laureati, ma, considerata la crescente richiesta di professionalità e competenza, la laurea, specialmente se inerente all'ambito turistico, è titolo preferenziale. Generalmente, fornisce servizi alle agenzie di viaggio e turismo come libero professionista; altre volte opera alle dipendenze di un *tour operator*. La richiesta di accompagnatori turistici è in espansione.

Riferimenti bibliografici

BARDIN F., COSTA P., FABBRIS L., ROSA R., ROTA G. (2005). Occupazione e professioni nel comparto turistico veneto. In: FABBRIS L. (a cura di) *Occupazione e professioni nel comparto turistico veneto*, Quaderno n. 2/2005, Progetto Scent, Unioncamere, Università di Padova, Unioncamere del Veneto, Padova.

FABBRIS L. (2005). Prospettive di sviluppo dell'occupazione e della professionalità nelle attività economiche e nei servizi per il turismo nel Veneto. In: FABBRIS L. (a cura di) *Occupazione e professioni nel comparto turistico*

veneto, Quaderno n. 2/2005, Progetto Scent, Unioncamere, Università di Padova, Unioncamere del Veneto, Padova: 53-68.

FABBRIS L., ROSA R., ROTA G. (a cura di) (2004). *Bisogni di professionalità nelle attività per il turismo nel Veneto*, Quaderno PHAROS n. 8/2004, Osservatorio sul mercato locale del lavoro, Università degli Studi di Padova, CLEUP, Padova.

ISFOL, UNIONE EUROPA – FSE, MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI (2003). *Area “Turismo, ospitalità e tempo libero”, Isfol Orienta: Manuale per gli operatori*, FrancoAngeli, Milano.

ISTAT (vari anni, 2001). *Censimento dell’industria e dei servizi*, ISTAT, Roma.

MINLAVORO – ISFOL (s.d.). *Alla scoperta delle professioni: Turismo, ospitalità e tempo libero*, Roma.

UNIONCAMERE – MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI (2004). *Sistema Informativo Excelsior. Sintesi dei principali risultati - 2004*, Roma.

Higher-level Jobs and Employment Forecasting for the Veneto Tourist Sector

Summary. *Tourism is a relevant economic sector in Italy. Nevertheless, it is statistically undefined and it is necessary to state which the inherent economic branches are. In our paper, we refer to the activities of hotels, tour agencies and tour operators, tourism promotion agencies, museums and tourist assistance services. For each branch, we estimate the mean-term employment probabilities for graduates and represent the structures’ functional areas and the higher-level professional figures. For each figure, we indicate the role, functions, competences and the newly-recruited people’s education expected by companies. The professional figures’ characteristics had been surveyed through face-to-face interviews held by the University of Padua.*

Keywords: *Tourism; Jobs; Employability; Hotels; Tour Agencies; Tour operators; APT – Tourism promotion agencies; Museums; Tourist guides; Tour managers.*