

1.3.1.9.3 - Imprenditori e responsabili di piccole aziende nel settore delle attività sportive, ricreative, di intrattenimento e divertimento

Le professioni classificate in questa unità sono a capo di piccole imprese di cui definiscono, pianificano, implementano, gestiscono le politiche e le strategie e ne valutano i risultati; negoziano con i fornitori e i clienti, programmano e controllano l'uso efficiente delle risorse; reclutano personale e definiscono i processi di innovazione organizzativa e produttiva. Le professioni classificate in questa unità esercitano le attività descritte in imprese o organizzazioni che operano nel settore economico delle attività sportive, ricreative, di intrattenimento e di divertimento, classificato sotto la Sezione R della Classificazione delle attività economiche. Tali attività sono esercitate in imprese che dispongono di un apparato organizzativo semplice, che non prevede livelli intermedi di coordinamento (nessun direttore che coordina strutture dirigenziali) a supporto dell'imprenditore nella sua attività. Le professioni comprese in questa unità possono essere saltuariamente impegnate nel processo di fornitura dei servizi.

Ridefinizione degli assetti professionali nel settore dei Beni culturali

Le professioni classificate in questa Unità Professionale saranno investite da una spinta al cambiamento molto rilevante che dovrebbe portare al potenziamento di tutte le competenze che, attualmente, le caratterizzano. Le modificazioni che coinvolgeranno il settore nei prossimi anni e, in particolar modo, tra esse, la spinta alla riconfigurazione strategica del rapporto tra istituzioni pubbliche (museali e culturali) ed organizzazioni e imprese private e/o del privato sociale nelle attività di promozione, valorizzazione e gestione dei beni culturali, contribuiranno a rendere questa Figura Professionale una delle *figure chiave* del cambiamento di scenario atteso.

Gli imprenditori e i responsabili di piccole aziende che, già oggi, stante la specifica configurazione strutturale assunta dal settore, contribuiscono alla promozione e valorizzazione dei beni culturali caratterizzanti l'offerta culturale territoriale - nonché alla gestione diretta, in *outsourcing*, di beni e servizi legati alla loro fruizione - saranno chiamati a migliorare e diversificare le loro prestazioni, in coerenza con le nuove direzioni assunte dall'offerta pubblica.

Il cambiamento suggerito dalla scenario futuro più probabile spinge, soprattutto, in direzione del potenziamento delle capacità di intercettare e coinvolgere nuovi pubblici nella fruizione dei beni culturali, a partire dalla diversificazione e personalizzazione crescenti di tale fruizione.

Una più spiccata capacità di interazione con utenti provenienti da altri Paesi, accompagnata da una migliorata sensibilità all'integrazione tra la fruizione dei beni culturali e la valorizzazione del contesto territoriale nel quale essi sono inseriti (turismo culturale), dovranno rappresentare il volano per una crescente caratterizzazione, in senso innovativo, di questa Figura Professionale. Tale caratterizzazione presuppone, altresì, il miglioramento di tutte le competenze che afferiscono alla visione strategica, al self-management, al multilinguismo e al multiculturalismo, alla capacità di cattura delle potenzialità di valorizzazione (conoscenza e diffusione del patrimonio), in senso profit, dell'offerta culturale pubblica.

Il potenziamento della capacità di fare progetto e di fare rete, soprattutto tra attori di differente vocazione e natura, costituiscono, infine, processi essenziali su cui orientare lo sviluppo

professionale futuro.

Compiti e attività specifiche dell'Unità Professionale

- gestire e/o analizzare le risorse economiche
- gestire e/o coordinare le risorse umane
- definire le politiche e le strategie dell'organizzazione
- organizzare e coordinare il lavoro o le attività
- selezionare e reclutare il personale
- curare i rapporti con gli istituti bancari
- curare i rapporti con i fornitori
- gestire o controllare la contabilità
- impostare, sviluppare o controllare la realizzazione dei progetti
- controllare o gestire la corretta applicazione delle norme sulla sicurezza

Compiti innovati	Compiti nuovi
Gran parte dei compiti svolti dalla Figura Professionale andranno a riconfigurarsi in maniera innovativa (incrementale) stante l'innesto nello scenario della <i>variabile di rottura</i> rappresentata dal potenziamento, promosso dall'attore pubblico, dei <i>processi di valorizzazione del bene culturale</i> che coinvolgerà, in primo luogo, coloro che erano già considerati essenziali in tali processi.	Al di là di un approccio orientato al miglioramento e ampliamento delle conoscenze, capacità e competenze tipiche della professione considerata non emergono significativi <i>compiti nuovi</i> dallo scenario 2020 per le professioni comprese nell'UP.

A fronte delle innovazioni e dei cambiamenti attesi che si prevede modificheranno, più o meno profondamente, le modalità specifiche in relazione all'esercizio effettivo delle professioni nel settore dei Beni Culturali, l'intero sistema delle competenze che caratterizzano ogni singola Unità Professionale sarà interessato da una sua propria evoluzione.

Le 14 competenze individuate come fondanti e, seppur in misura differenziata, caratterizzanti tutte le professioni, assumono, pertanto, una loro configurazione tipica all'interno di ogni Unità Professionale considerata. Il loro peso contribuisce a dare ad ognuna di esse una sua profilatura basata sulla rilevanza (alta, media, bassa o nulla) assunta da ognuna delle competenze individuate.

La tabella che segue riepiloga in forma sinottica il quadro delle 14 competenze selezionate osservate appunto (pesatura) in relazione alla specifica Unità Professionale qui descritta.

1.3.1.9.3 - Imprenditori e responsabili di piccole aziende nel settore delle attività sportive, ricreative, di intrattenimento e divertimento

Essere in grado di interagire positivamente in contesti interculturali e multidisciplinari					
Essere in grado di comprendere e di utilizzare in ambiti di promozione, coordinamento gestione i processi relativi alla costante acquisizione di risorse a sostegno della <i>mission</i> aziendale/istituzionale (promozione, fundraising, rapporti con finanziatori esterni di varia natura)					
Essere in grado di accompagnare i cambiamenti e valutare i risultati dei processi aziendali/organizzativi a partire da una matrice di obiettivi e di metodi					
Essere in grado di sviluppare approcci orientati all'autodiagnosi e al miglioramento continuo attraverso l'acquisizione in tempi utili di set informativi pertinenti					
Essere in grado di prendere decisioni in relazione al proprio contesto di riferimento migliorando la capacità di acquisizione in tempi utili di set informativi pertinenti					
Essere in grado di utilizzare i sistemi informativi nella gestione e sviluppo dei processi di lavoro aziendali/istituzionali di riferimento (monitoraggio della spesa, delle attività, indicatori di out put, di valutazione, di risultato)					
Essere in grado di promuovere e sostenere processi produttivi, organizzativi e culturali della propria istituzione/organizzazione fondati su una costante valorizzazione delle dinamiche relazionali e delle filiere <i>locali</i> (<i>marketing</i> territoriale strategico dei beni culturali)					
Essere in grado di affrontare i molteplici aspetti della propria dimensione professionale sul versante della comunicazione scritta, orale, online utilizzando differenti lingue veicolari					
Essere in grado di utilizzare i sistemi informativi <i>web based</i> nella gestione e nello sviluppo dei processi aziendali/istituzionali orientati alla promozione e alla valorizzazione della propria immagine e della propria <i>mission</i>					
Essere in grado di interpretare e applicare normative generali e specifiche, criteri gestionali in ambito amministrativo e finanziario in relazione al sistema aziendale/organizzativo locale, nazionale (e internazionale) di riferimento					
Essere in grado di gestire i processi di cambiamento degli assetti organizzativi di riferimento nell'ottica di una crescente valorizzazione del capitale umano aziendale/istituzionale e di una gestione positiva dei conflitti					
Essere in grado di interpretare e sostenere i bisogni degli utenti, in generale, nonché di categorie di utenti specifici nell'ottica del miglioramento generale del servizio					
Essere in grado di associare i prodotti culturali a strategie e percorsi didattici ed educativi fruibili da pubblici differenziati					
Essere in grado di inserire un progetto culturale in contesti in grado di favorirne la visibilità, la fruibilità, la remuneratività economica e sociale					
Indice di cambiamento					
	Molto importante 4	Importante 3	Poco importante 2	Ininfluente 1	55
Legenda					

Le due tabelle che seguono individuano, invece, le direzioni del cambiamento che si riferiscono al possesso delle principali conoscenze e skill (le prime 10) che caratterizzeranno la Figura Professionale considerata.

Tendenze del cambiamento rispetto alla rappresentazione attuale della Unità Professionale¹

Conoscenze	importanza		complessità	
1 Servizi ai clienti e alle persone	84	↑	66	↑
2 Gestione del personale e delle risorse umane	69	↑	57	↑
3 Lingua italiana	67	↑	54	=
4 Impresa e gestione di impresa	63	↑	53	↑
5 Lavoro d'ufficio	55	=	52	=
6 Commercializzazione e vendita	55	↑	47	↑
7 Psicologia	55	↑	42	=
8 Lingua straniera	51	↑	44	=
9 Legislazione e istituzioni	46	↑	36	=
10 Economia e contabilità	42	↑	33	=

Skills	importanza		complessità	
1 Parlare	88	=	68	=
2 Gestire il tempo	86	↑	66	↑
3 Gestire risorse finanziarie	86	↑	70	↑
4 Orientamento al servizio	85	↑	64	↑
5 Comprendere gli altri	82	↑	67	↑
6 Ascoltare attentamente	80	↑	63	↑
7 Adattabilità	80	↑	64	↑
8 Gestire risorse umane	75	↑	60	↑
9 Monitorare	73	↑	57	↑
10 Istruire	72	↑	56	↑

Legenda ↑ crescita = stabilità ↓ diminuzione

¹ Ci si riferisce agli esiti della prima edizione della indagine campionaria sulle professioni condotta da Isfol e Istat terminata nel 2013. I risultati sono disponibili sul sito <http://professionioccupazione.isfol.it>. Dei 10 descrittori utilizzati per indagare la struttura professionale, nell'ambito della anticipazione dei fabbisogni professionali sono stati selezionati come benchmark gli esiti rilevati rispetto a Conoscenze e Skill in quanto aree sensibili per gli interventi di formazione. Nel quadro dell'indagine le conoscenze - sono insiemi strutturati di informazioni, principi, pratiche e teorie necessari al corretto svolgimento della professione. Si acquisiscono attraverso percorsi formali (istruzione, formazione e addestramento professionale) e/o con l'esperienza; le skills - sono insiemi di procedure e processi cognitivi generali che determinano la capacità di eseguire bene i compiti connessi con la professione. Si tratta, in particolare, di processi appresi con il tempo e che consentono di trasferire efficacemente nel lavoro le conoscenze acquisite

L'importanza - è un valore percentuale risultante dalle valutazioni degli intervistati facenti parte della specifica UP, rispetto ad una scala valoriale su 5 livelli, da Non importante ad Assolutamente importante

La complessità - è un valore percentuale risultante dalle valutazioni degli intervistati facenti parte della specifica UP, rispetto ad una scala valoriale su 7 livelli con ancoraggi esemplificativi del livello di complessità crescente ed esemplificative delle conoscenze o skills che l'UP deve possedere

Indicazioni per il sistema dell'Education

In generale, le competenze richieste alle diverse Figure Professionali, tra cui quella qui descritta, corrispondono al possesso di titoli di studio certificati (diplomi, lauree, master, ecc.).

Tuttavia esistono organizzazioni, istituzioni museali, imprese e organizzazioni che, per tipologia e/o missione, richiedono competenze acquisibili prevalentemente attraverso esperienze specifiche sia di natura biografica sia *on the job* o, in casi rari, fortemente specialistiche e di nicchia.

In questi casi, le amministrazioni responsabili possono prevedere deroghe motivate per quanto riguarda la richiesta di titoli di studio specifici e di esperienze professionali per l'accesso alle professioni, per l'assunzione o, laddove, possibile per il passaggio ad altre funzioni/posizioni all'interno dell'organizzazione.

Il personale che già lavora nei musei e che ha maturato nel corso dell'esperienza lavorativa conoscenze e competenze adeguate alla posizione ricoperta può essere incentivato, in relazione al cambiamento degli assetti organizzativi e del proprio ruolo professionale qui delineato, a frequentare corsi di formazione e, più in generale, partecipare ad esperienze formative *ad hoc* in modo da aggiornare la propria preparazione secondo quanto richiesto dalle nuove funzioni svolte sul posto di lavoro.