ISFOL

SCENARI

Studio di scenario per il settore
BENI CULTURALI
per l'anticipazione
dei fabbisogni professionali

SCENARI

Anticipazione dei fabbisogni professionali per il settore dei beni culturali

02 Febbraio 2016

ARES2.0

ISFOL

SCENARI

Studio di scenario per il settore
BENI CULTURALI
per l'anticipazione
dei fabbisogni professionali

Lo studio di scenario settoriale, "beni culturali", per l'anticipazione dei fabbisogni Professionali, è stato condotto da:

Gruppo di lavoro ISFOL:
Maria Grazia Mereu, Massimiliano Franceschetti, Emanuela Mencarelli

Gruppo di ricerca ARES 2.0 S.r.l.:

Clemente Tartaglione (responsabile scientifico), Umberto Bettarini; Mauro di Giacomo, Fulvio Pellegrini, Mario Giaccone

Parti sociali:
Danilo Lelli (Filcams CGIL); Claudio Meloni (Funzione Pubblica) CGIL; Daniela Volpato (CISL FP); Federico Trastulli (UIL BAC); Claudio Bocci (Federculture); Filippo Cavazzoni (Confcultura); Luca Polidoro (Archivisti in Movimento); Walter Grossi (Associazione Nazionale Archeologi);

Soggetti Auditi:
Fabrizio Arosio (Istat); Marco Falciano (Zetema); Alessandro Benzia (Ministero Beni Culturali); Tomaso Montanari (Università Federico II di Napoli)

ARES2.0

ISFOL

SCENARI

Studio di scenario per il settore
BENI CULTURALI
per l'anticipazione
dei fabbisogni professionali

Sommario

1. Scelte metodologiche

2. Delimitazione statistica del settore

3. Caratteristiche strutturali del sistema: il presente ed il passato

3.1 L'estensione del patrimonio culturale

3.1.1 Musei, monumenti e aree archeologiche aperte al pubblico

3.1.2 Archivi e biblioteche

3.2 Le imprese del settore dei beni culturali: un'analisi per regime giuridico

3.2.1 Regime giuridico e problemi metodologici

3.2.2 Le imprese profit: struttura e performances durante la crisi

3.2.3 Le organizzazioni no profit: estensione e articolazioni

3.3 L'occupazione: caratteristiche strutturali

3.3.1 L'occupazione nelle realtà produttive di tipo profit: le trasformazioni durante la crisi

3.3.2 Lavorare nel sistema no profit: la rilevanza del lavoro volontario

3.3.3 Alcune informazione sul lavoro nel settore pubblico: un approfondimento su alcuni segmenti del beni culturali

4. Principali dinamiche del cambiamento che influenzeranno il settore

4.1 Competizione internazionale

4.2 I fattori demografici, sociali e culturali

4.3 I fattori tecnologici

4.4 I fattori istituzionali e regolatori

5. Scenario 2020: una visione di insieme

5.1 Una sintesi dei principali trends e drivers che guideranno il cambiamento

6. Strategia delle risorse umane per interpretare il cambiamento

6.1 implicazioni del nuovo scenario: principali competenze emergenti

6.2 le figure professionali coinvolte dal cambiamento

6.2.1. Competenze e professioni. Le specificità del settore pubblico

6.3 implicazioni per il sistema dell'istruzione e formazione

7. Le schede delle unità professionali

APPENDICE STATISTICA

ARES2.0

1. Scelte metodologiche

Se l'analisi dei fabbisogni contingenti espressi dal sistema produttivo riveste un ruolo fondamentale ai fini dell'adattabilità delle risorse umane, l'anticipazione dei fabbisogni assume un ruolo strategico per lo sviluppo delle politiche di formazione del Paese.

Prefigurare la direzione del mutamento e ciò che ne deriva in termini di necessità future, significa avere anche la possibilità di prevenire e orientare, con adeguate politiche, l'impatto che determinati eventi possono avere sui sistemi produttivi, organizzativi e professionali.

Negli ultimi anni l'Isfol, su mandato del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, è impegnato nella realizzazione di un sistema informativo su professioni, occupazione e fabbisogni professionali. Il sistema si configura come l'interfaccia che consente la comunicazione tra sistema economico-produttivo e mercato del lavoro da un lato e sistema istruzione/formazione professionale dall'altro, al fine di creare un canale che colleghi i due versanti in un'ottica di sinergia che favorisca l'attivazione di politiche integrate del lavoro e dell'education.

Il sistema è organizzato intorno alla Nomenclatura e classificazione delle Unità Professionali (NUP). La NUP ha individuato 805 unità professionali, oggetto di una ponderosa indagine campionaria che ha prodotto la rappresentazione media del lavoro in Italia. Il sistema è concepito in modo speculare con fabbisogni occupazionali da un lato e fabbisogni professionali dall'altro. Altra caratteristica del sistema è data dalla doppia dimensione temporale: previsioni di assunzione a breve termine e fabbisogni professionali contingenti; previsioni di occupazione di medio termine e anticipazione dei fabbisogni professionali a cinque anni.

L'anticipazione dei fabbisogni nel settore dei beni culturali, che qui verrà presentata, è frutto della sperimentazione di una delle tecniche di foresight più diffuse: le metodologie di scenario. L'utilizzo di tali metodologie è stato sviluppato in campo militare, negli anni immediatamente successivi alla fine della seconda guerra mondiale, per poi estendersi nella società civile negli anni settanta con la prima crisi petrolifera. Da allora, sull'esperienza pionieristica della Shell, che, attraverso la prefigurazione degli scenari riuscì a limitare i disagi provocati dallo shock petrolifero, molte multinazionali hanno adottato questa metodologia per definire le strategie aziendali di medio-lungo periodo. Dal campo aziendale l'utilizzo di questa metodologia si è estesa ai contesti di ricerca strategica a supporto della decisione politica.

La rappresentazione delle opportunità e dei rischi correlati ai processi di cambiamento, propria delle tecniche di scenario, consente, ai principali attori coinvolti nel processo, di effettuare le scelte più adeguate e predisporre azioni e strategie meglio rispondenti ai bisogni

espressi dal sistema delle professioni. Ovviamente, la capacità di questa metodologia di funzionare dipende molto dalla capacità di coinvolge nel percorso di analisi tutte le categorie che compongono la governance del sistema di interesse, che in questo caso è il settore dei beni culturali.

Di regola, la costruzione di uno scenario risulta utile in situazioni in cui i problemi da affrontare sono complessi, esiste una alta probabilità di cambiamenti significativi, i trend dominanti possono non essere favorevoli e devono, quindi, essere analizzati, l'orizzonte temporale è relativamente lungo. Questa tecnica consente di concentrare l'attenzione direttamente sulle forze che guidano il cambiamento, immaginare i possibili percorsi di evoluzione, tracciare la sequenza di eventi e cambiamenti critici.

Lo scenario si configura, quindi, come uno strumento pratico in grado di supportare il decision making in contesti complessi, quando gli accadimenti futuri sono incerti, la società si sviluppa in modo eterogeneo, i cambiamenti socio-culturali, tecnologici e organizzativi sono rapidi e l'impatto della globalizzazione e la crescita della conoscenza e dell'informazione sono complessi e contradditori. Le tecniche di scenario possono, perciò, essere utili in quanto contribuiscono allo sviluppo di strategie alternative che consentono di esplorare sistematicamente storie coerentemente costruite che contengono le tendenze più importanti e le principali aree di incertezza, riducendo la complessità di un futuro sfaccettato che appare contraddittorio, incerto e imprevedibile.

L'analisi di scenario, come vedremo nel dettaglio più avanti, impegna un gruppo di esperti in un processo di identificazione di trends e drivers poi utilizzati nell'esplorazione e prefigurazione degli scenari più probabili tra quelli possibili, attraverso un percorso di lavoro che utilizza informazioni, fatti, esperienze di settore, conoscenze, deduzioni e intuizioni.

Nel caso dell'anticipazione dei mutamenti dei ruoli e dei contenuti professionali in un settore di attività i passi che si seguono sono:

- *definizione statistica del settore, mappatura di prodotti/servizi e processi di produzione che caratterizzano l'attuale scenario;*
- *rassegna della letteratura e dei dati più recenti sui fenomeni in atto;*
- *analisi delle principali dinamiche economici e occupazionali;*
- *identificazione dei trends e drivers che segneranno il prossimo futuro;*
- *combinazione dei trend e dei driver nei fattori chiave del cambiamento;*
- *individuazione dei nodi di stress rispetto all'attuale scenario e la prefigurazione dei cambiamenti della mission, dell'organizzazione e dei prodotti/servizi;*

- *identificazione, in rapporto a tali cambiamenti, delle trasformazioni dei ruoli e dei compiti professionali;*
- *ricognizione, in rapporto ai cambiamenti di ruolo e compiti, delle competenze professionali emergenti;*
- *analisi dell'incidenza e delle implicazioni di tali cambiamenti per le figure professionali impegnate nel settore;*
- *disegno del mutamento delle caratteristiche professionali e la sua rappresentazione.*

In generale, negli esercizi di scenario vengono individuati più scenari alternativi da sottoporre all'attenzione del decisore politico; nel nostro caso, poiché l'utilizzo della metodologia di scenario è finalizzato all'anticipazione dei fabbisogni professionali e a fornire conseguenti indicazioni al sistema dell'education, viene compiuto lo sforzo ulteriore di individuare quello più probabile tra quelli possibili.

Il percorso descritto è affidato ad un gruppo di lavoro formato da apicali rappresentanti della governance del settore che operano attraverso sessioni di lavoro in plenaria (5 sedute plenarie di due giornate ciascuna) intervallate da riunioni del sotto-gruppo di esperti.

Nel corso delle sedute in plenaria gli esperti, sollecitati dal conduttore/facilitatore del gruppo, analizzano, discutono e interpretano i fenomeni che caratterizzano il settore. Le idee scaturite dal brainstorming sono poi oggetto di sistematizzazione da parte del sotto-gruppo.

Tenuto conto anche del fatto che i settori sono per loro natura dei sistemi complessi, il primo problema da risolvere è la definizione del perimetro di osservazione dello studio anticipatorio. Si procede poi alla selezione ed interpretazione dei principali trend che incidono sul sistema settoriale di interesse, condizionandone le regole della competitività, e modificandone anche il sistema delle competenze professionali degli addetti.

A partire dalle informazioni raccolte si cercherà di procedere nella elaborazione dello scenario partendo dai seguenti postulati:

- *le variabili che lo compongono e descrivono sono fra loro interdipendenti;*
- *un processo di cambiamento comporta un riallineamento di tutte le variabili;*
- *non esiste un modello ottimale e statico ma soltanto un contesto dinamico e coerente con l'azione delle variabili;*
- *il contesto è aperto all'azione anche di altri fattori che non sono stati elencati ma che possono condizionare le variabili principali.*

Si pone perciò immediatamente il problema di circoscrivere gli ambiti e le variabili con obiettivo precipuo di individuare quei fattori che più di altri hanno o avranno un ruolo di

maggiore centralità e maggiori capacità e peso per indirizzare e condizionare l'asset del settore.

La richiesta di abilità, conoscenze e competenze da parte dei sistemi produttivi è diretta conseguenza degli asset che verranno assunti dai comparti modulandoli in modo diverso, anche a seconda del livello di coesistenza tra nuovi servizi e servizi tradizionali.

Va anche evidenziato che l'analisi dei trend è un'attività resa oggi ancora più complessa dai fenomeni di crisi che stanno attraversando tutti i mercati. Il cambiamento nel settore è continuo ma presenta diversi livelli di gradualità. Per questi motivi l'interpretazione dei cambiamenti dei contenuti professionali deve fare i conti con le tendenze innovative ma anche con la persistenza di caratteristiche consolidate. Le figure professionali, come si evincerà dalle schede, saranno infatti chiamate a svolge nuovi compiti ma anche compiti tradizionali ma sicuramente innovati nelle loro modalità di esercizio.

Lo scopo complessivo dell'attività è quello di realizzare un percorso che consenta di:

- *identificare le figure professionali maggiormente coinvolte e maggiormente trasformate da qui a 5 anni;*
- *indentificare le nuove competenze e le competenze innovate;*
- *aggiornare e implementare la banca dati Isfol;*
- *produrre suggerimenti sugli elementi curriculari che andrebbero innovati/inseriti per adeguare l'unità professionale al cambiamento.*

Va qui sottolineato che uno degli elementi di maggiore innovazione e successo, che integra la metodologia di scenari del presente progetto Isfol, sarà l'introduzione di audizioni ad esperti del settore che, nel corso del lavoro in plenaria interverranno fornendo elementi utili per l'interpretazione dei principali trend e driver del cambiamento, anche orientando il gruppo di lavoro nella individuazione dello scenario più probabile.

In sintesi, proviamo qui a raccontare brevemente come si procede nelle 5 sessioni di incontro con gli attori coinvolti (principalmente esperti del settore e parti sociali).

L'obiettivo della 1a Sessione plenaria sarà quello della delimitazione dei settori su cui lavorare. L'analisi di un aggregato economico più o meno omogeneo non è caratterizzato da una configurazione standard e si dovranno decidere i comparti su cui concentrarsi e su cui sviluppare tutto il seguito del lavoro.

In questa sessione si dovrà anche identificare un sottogruppo che lavorerà per la messa a sistema delle informazioni, delle evidenze e dei risultati emersi dalla plenaria, fino ad arrivare alla stesura di un documento da sottoporre poi all'attenzione degli esperti nella plenaria successiva.

Delimitati i confini del settore si dovrà in una sessione successiva analizzare le caratteristiche settoriali del settore nella sua dimensione di imprese e di occupazione.

Successivamente, si dovranno analizzare i fattori che incideranno maggiormente sul cambiamento (ad es. la competizione globale, le innovazioni tecnologiche, i fattori demografici, il sistema di norme nazionali ed internazionali, i cambiamenti nell'organizzazione del lavoro). Inoltre si dovrà comincerà a lavorare nella identificazione dei trends e drivers che influenzeranno maggiormente il settore indicando anche i contesti più interessati dal cambiamento.

Giunti a questo punto, una sessione plenaria sarà dedicata ad l'identificare i nuovi atteggiamenti, sensibilità, competenze, proponendo una tassonomia di "competenze emergenti".

Ovviamente, per ciascuna plenaria diventa fondamentale il ruolo dei sottogruppi per la sistematizzazione degli esiti delle riunioni.

Nelle ultime sessioni plenarie il lavoro si concentra sulle figure professionali interessate al cambiamento. Il gruppo, infatti, dopo un percorso di analisi del settore ed individuazione delle competenze chiave, dovrà approfondire ed individuare le figure professionali maggiormente interessate dai processi di cambiamento; ricondurre le figure professionali individuate alla classificazione delle professioni; ed infine per ogni figura delineato il mutamento di ruolo, i nuovi compiti e/o le modifiche introdotte nei compiti svolti.

Anche stavolta il sotto-gruppo dovrà sistematizzare gli esiti della riunione in plenaria e predisporre un documento nel quale codificare tutte le figure professionali individuate per le quali sono stati descritti:

- *Compiti nuovi, compiti innovati;*
- *Il sotto-insieme specifico di nuove competenze per le singole figure professionali con indicazione del livello di rilevanza;*
- *Estrapolando dai risultati della indagine campionaria delle professioni (scheda Unità Professionale) i primi dieci valori di skills e conoscenze e sulla base delle nuove competenze individuate e delle percezioni del gruppo di lavoro, indicazione di crescita, diminuzione o stabilità di ciascun valore associato alle conoscenze e skills sia in termini di importanza che di complessità.*

Avvicinandosi alla fine di questo percorso di sessioni plenarie e sottogruppi, un momento di particolare centralità è elaborazione delle indicazioni da sottoporre al sistema dell'education. Infatti il gruppo: dovrà validare/modificare le proposte di scheda delle unità professionali e per ciascuna unità professionale proporre indicazioni per il sistema dell'education, sia in

termini di nuove iniziative educative/formative che di integrazioni dei curricula coerenti con le nuove competenze individuate.

Sempre in questa fase il sotto-gruppo dovrà sistematizzare un documento unitario che somma i contributi precedentemente validati in plenaria.

Il documento dovrà contenere:

- *La delimitazione del settore, i trends e i drivers del cambiamento con le trasformazioni degli ambienti dello scenario;*
- *La tassonomia delle nuove caratteristiche/competenze e abbinamento di queste ai singoli profili professionali in forma sinottica;*
- *Le schede delle unità professionali con indicazione di compiti nuovi, compiti innovati, nuovo sistema di competenze, trend al 2020 del set di skills e conoscenze, indicazioni per il sistema dell'education.*

Un documento che sarà proposto nella sessione finale al gruppo di lavoro della plenaria che dovrà validare la versione definitiva del rapporto dii scenario.

2. Delimitazione statistica del settore

Il primo passo per l'analisi del settore dei beni culturali è la definizione del perimetro settoriale oggetto di osservazione: questo avviene delimitando le aree economiche di indagine identificate sulla base della classificazione statistica delle attività economiche.

Nella classificazione delle attività economiche ATECO 2007 Istat – versione adattata della classificazione internazionale NACE rev.2 – i settori interessati sono compresi nel gruppo ATECO 910 "Attività di biblioteche, archivi, musei ed altre attività culturali". Questa divisione include le classi ATECO 9101 (Attività di biblioteche ed archivi), ATECO 9102 (attività di musei), ATECO 9103 (attività di luoghi e monumenti storici e attrazioni simili) e ATECO 9104 (Attività degli orti botanici, dei giardini zoologici e delle riserve naturali).

Sono pertanto escluse attività che presentano rilevanti contiguità con il settore in esame che ricadono nella divisione 90 come il sottogruppo 90.03.02 (Attività di conservazione e restauro di opere d'arte), oppure la classe Ateco 81.30 (Cura e manutenzione del paesaggio, inclusi parchi, giardini e aiuole).

Il tratto distintivo di questo settore risulta, quindi, essere l'insieme delle attività volte a custodire e rendere disponibile e accessibile al pubblico il godimento dei beni aventi un valore culturale, sia esso artistico, documentale o scientifico, naturalistico e paesaggistico.

Tab. 1 Comparto beni culturali secondo ATECO 2007. Divisioni, gruppi e classi

Codice Ateco 2007	Descrizione
91	**ATTIVITÀ DI BIBLIOTECHE, ARCHIVI, MUSEI ED ALTRE ATTIVITÀ CULTURALI**
91.01	Attività di biblioteche ed archivi
91.02	Attività di musei
91.03	Gestione di luoghi e monumenti storici e attrazioni simili
91.04	Attività degli orti botanici, dei giardini zoologici e delle riserve naturali

Fonte: elaborazione Ares 2.0 su dati Istat

3. Caratteristiche strutturali del sistema: il presente ed il passato

Questo capitolo illustra le caratteristiche del settore dei beni culturali attraverso le principali fonti statistiche ed amministrative disponibili. Dopo aver specificato le attività che ricadono nel perimetro del settore (capitolo 2), si presenterà l'entità del patrimonio italiano dei beni culturali nelle sue diverse articolazioni (musei e monumenti, biblioteche e archivi, beni archeologici, beni architettonici ed ambientali sottoposti a vincolo o tutela), per poi ricostruire la struttura delle organizzazioni impegnate nella offerta di questo patrimonio distinte per forme giuridiche, dimensioni e articolazione territoriale, ed infine, descriverà la forza lavoro del settore secondo le principali caratteristiche socio-demografiche.

Questa ricostruzione si avvale delle fonti ISTAT (Indagine sulla competitività, censimento 2011, Statistiche sulla struttura delle imprese e la rilevazione "Musei, monumenti e aree archeologiche) e della fonte Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo (Mibact), segnatamente gli annuari "Minicifre" e le "Statistiche culturali" redatte in collaborazione con l'Istat. Per le ragioni che verranno evidenziate nel seguito, tale ricostruzione risulta incompleta per l'impossibilità di enucleare le attività nei beni culturali di numerosi enti pubblici – territoriali e non- in forma distinta dalla loro attività prevalente.

3.1 L'estensione del patrimonio culturale

La consistenza del patrimonio culturale è accertata dall'Istat in collaborazione con il Ministero delle Attività Culturali e del Turismo (Mibact), attraverso la fonte dei provvedimenti amministrativi di dichiarazione di un bene culturale o paesaggistico. Il processo che porta alla dichiarazione differisce fra le due tipologie di beni: secondo il decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42 "Codice dei beni culturali e del paesaggio", il Mibact cataloga i beni culturali una volta dichiarata la sussistenza dell'interesse artistico, storico, archeologico o etnoantropologico sulla base di idonea verifica svolta dalle proprie

strutture sul territorio (art. 10 e 11), mentre nel caso dei beni paesaggistici si avvale dei cataloghi gestiti dalle regioni, alle quali spetta l'emanazione della dichiarazione di notevole interesse pubblico, adottata dal Ministero stesso, sulla base dell'istruttoria svolta da apposite commissioni provinciali da queste nominate (art. 137).

Fatta questa premessa metodologica, le statistiche culturali pubblicate nel 2014, fotografano un patrimonio culturale formato da: 4.588 musei, monumenti e aree archeologiche; circa 63.000 archivi, poco meno di 13.000 biblioteche censite dall'Anagrafe delle Biblioteche italiane; 6.100 beni archeologici (che includono 363 concessioni di scavo ad enti pubblici e privati ancora attive). A questi si aggiungono: poco più di 46.000 beni architettonici vincolati; oltre 7.000 immobili e località di pregio paesaggistico (932 aree naturali protette e oltre 6.100 immobili o località dichiarate di notevole interesse pubblico per il loro carattere di bellezza naturale o singolarità geologica o per il caratteristico aspetto avente valore estetico e tradizionale) e 26 musei d'arte contemporanea e centri espositivi aderenti alla Associazione musei d'arte contemporanea (AMACI). Infine, non si può mancare di rilevare la presenza in Italia di 50 siti Unesco, di cui quattro naturalistici.

Di questo vasto patrimonio culturale, le istituzioni a carattere museale da un lato, composte da musei, monumenti e aree archeologiche aperti al pubblico, e le biblioteche e gli archivi dall'altro sono stati oggetto di approfondimenti statistici, sintetizzati nel seguito del presente paragrafo in distinte sezioni.

Tab. 2 Il patrimonio italiano dei beni culturali

	N.
Musei, monumenti, aree archeologiche aperti al pubblico	4.588
Archivi	62.994
Biblioteche censite in Anagrafe delle Biblioteche italiane	12.936
Beni archeologici	6.100
Beni architettonici vincolati	46.025
Paesaggi e ambiente	7.054
Siti Unesco	50
Musei d'arte contemporanea e centri espositivi aderenti a AMACI	26

Fonte: elaborazione Ares 2.0 su dati Istat

3.1.1 Musei, monumenti e aree archeologiche aperte al pubblico

Musei, monumenti e aree archeologiche costituiscono una componente di grande rilievo dell'offerta non solo culturale ma anche turistica italiana. Per questo motivo sono stati

oggetti di una rilevazione specifica ISTAT - MIBACT[1], della quale si presentano nel seguito alcune delle informazioni più rilevanti che riguardano le tipologie e categorie di musei, la loro distribuzione geografica, il tipo di proprietà, le dimensioni delle raccolte e dei pezzi esposti, i servizi offerti ai visitatori e il numero di questi ultimi.

I musei aperti al pubblico sono 3.847, le aree archeologiche 240 e i monumenti 501. Il 46% delle strutture è localizzato nel Nord Italia, il 29% nelle regioni del Centro e il 25% nelle regioni meridionali.

La loro distribuzione sul territorio italiano appare capillare, dato che quasi un comune su tre ospita almeno una struttura a carattere museale (5,7 musei ogni 10 comuni), a rilevare la caratteristica di "museo diffuso" attribuita al nostro Paese. Le regioni con la maggiore densità di istituzioni museali sono la Toscana e le Marche, con 19 istituzioni ogni 10 comuni, e l'Emilia-Romagna (quasi 13 ogni 10 comuni).

Tanto i musei quanto i monumenti presentano una notevole diversità di tipologie (tab.3). Nel caso dei musei, le collezioni di prevalente contenuto artistico sono di gran lunga le più diffuse, rappresentando il 27% del totale delle istituzioni a carattere museale, incluse l'arte moderna e contemporanea e quella sacra, seguite dalle istituzioni museali di carattere storico (17.3%), dalle collezioni di prevalente contenuto etnografico e antropologico (14.1%), e da quelle di contenuto archeologico 13%. Infine, le istituzioni museali dedicate a scienza, tecnica e industria sono il 5.1%.

[1] Istat, I musei, le aree archeologiche e i monumenti in Italia, 2013.

Tab 3. Musei e istituti similari aperti al pubblico per tipologia e categoria prevalente dei beni e delle collezioni

TIPOLOGIE E CATEGORIE	N.	%
Musei, gallerie e raccolte	**3.847**	**83,8**
Arte (da medievale a tutto l'800)	457	10,0
Arte moderna e contemporanea (dal '900 ai giorni nostri)	380	8,3
Arte sacra	393	8,6
Archeologia	597	13,0
Storia	438	9,5
Storia naturale e scienze naturali	357	7,8
Scienza e tecnica	146	3,2
Etnografia e antropologia	649	14,1
Specializzato	329	7,2
Industriale e/o d'impresa	85	1,9
Altro	16	0,3
Aree e parchi archeologici	**240**	**5,2**
Area archeologica	154	3,4
Parco archeologico	77	1,7
Altro	9	0,2
Monumenti e complessi monumentali	**501**	**10,9**
Chiesa, edificio o complesso monumentale a carattere religioso	173	3,8
Villa o palazzo di interesse storico o artistico	111	2,4
Parco o giardino di interesse storico o artistico	17	0,4
Architettura fortificata o militare	114	2,5
Architettura civile di interesse storico o artistico	35	0,8
Manufatto archeologico	35	0,8
Manufatto di archeologia industriale	12	0,3
Altro	4	0,1
Totale	**4.588**	**100,0**

Fonte: elaborazione Ares 2.0 su dati Istat

Passando a considerare il tipo di proprietà (tabella 4), il 63,8% delle istituzioni a carattere museale sono pubbliche ed il 36,2% private. Fra i complessi di proprietà pubblica, si osserva una netta prevalenza delle raccolte di proprietà comunale (42,3%), seguita a grande distanza dai beni Mibact (9%). Le istituzioni museali di proprietà di soggetti privati sono egemonizzate

da istituzioni no profit, in primo luogo enti ecclesiastici e religiosi (9.9%), associazioni riconosciute (9,3%) e fondazioni non bancarie (4,8%).

Tab 4. Musei e istituti similari aperte al pubblico per tipo di proprietà

	N.	%
proprietà pubblica	*2.925*	*63,8*
Ministero per i beni e le attività culturali	414	9,0
Altro	282	6,1
Regione	97	2,1
Provincia	84	1,8
Comune	1.939	42,3
Università pubblica	109	2,4
proprietà privata	*1.618*	*35,3*
Ente ecclesiastico o religioso	454	9,9
Società di persone o capitali	153	3,3
Associazione riconosciuta	426	9,3
Fondazione non bancaria	221	4,8
Privato cittadino	200	4,4
Altro soggetto privato	164	3,6
Non indicato	47	1,0

Fonte: elaborazione Ares 2.0 su dati Istat

Le dimensioni dei musei variano grandemente per numero di pezzi conservati: il 17.6% conserva meno di 100 pezzi, il 39.5% fra 101 e 1000, mentre poco meno del 10% conserva più di 10.000 pezzi. Tuttavia, al crescere del patrimonio conservato diminuisce drasticamente la quota di beni esposti al pubblico: si va da oltre il 90% nelle raccolte con meno di 100 beni conservati al 50,7% fra le istituzioni che conservano fra 1.000 e 5.000 pezzi, per precipitare al 6,4% nelle grandi istituzioni con oltre 50.000 pezzi. Questa situazione fa sì che la quota di beni esposti al pubblico dal sistema museale italiano sia di appena il 9.1% (il 21.2% dei musei fronteggia la limitatezza degli spazi espositivi con la rotazione dei pezzi esposti). Infine, merita evidenziare che del totale del patrimonio conservato, solo il 51,2% è stato inventariato, il 20,3% catalogato, e solo l'11,5% è stato riprodotto in formato digitale.

Tab. 5 Percentuale di beni esposti al pubblico e quantità di beni conservati nei musei

Classe dimensionale per beni conservati	Distribuzione % dei musei per dimensione di beni conservati	Quota % di beni esposti
Fino a 50	9,2	94,5
Da 51 a 100	8,4	90,2
Da 101 a 500	27,4	79,8
Da 501 a 1.000	12,1	72,9
Da 1.001 a 5.000	20,8	50,7
Da 5.001 a 10.000	4,9	32,0
Da 10.001 a 50.000	5,8	18,7
Oltre 50.000	3,8	6,4
Non indicato	7,4	……
Totale musei (in valore)	**3.847**	**9,1**

Fonte: elaborazione Ares 2.0 su dati Istat

Entrando nel merito dell'offerta al pubblico, un primo dato che contribuisce a descrivere la fruibilità del patrimonio culturale è senza dubbio il periodo di apertura dei musei nonché i servizi offerti. A questo riguardo, il 46,4% delle istituzioni a carattere museale è aperto almeno 250 giorni l'anno (84,5% fra quelli statali) mentre il 12,7% meno di 50 giornate l'anno; infine il 47,5% prevede almeno un'apertura serale o notturna l'anno.

Per quanto riguarda i servizi offerti ai visitatori, i più diffusi sono la disponibilità di materiale informativo (81%), di pannelli e didascalie (74,6%), punti di accoglienza (68,7%) e pannelli informativi all'ingresso del museo (65,8%), che possiamo considerare tra le forme di comunicazione più "semplici". Una diffusione "intermedia" si riscontra nella disponibilità di segnaletiche per i percorsi di visita (41,2%), mappe di orientamento sui percorsi (37,2%), informazioni sul contesto locale (39.5%), che forniscono un supporto strutturato al visitatore. Mentre registrano la diffusione più bassa i supporti dedicati ai bambini (25.2%) e disabili (19,1%) e supporti multimediali quali postazioni multimediali (24,5%), audio e video guide (rispettivamente 11,6% e 5,7%). Va, comunque, rilevato che solo il 42,5% del personale è in grado di fornire informazioni in lingua inglese e valori inferiori si registrano per le altre lingue straniere.

Una seconda categoria di servizi offerti ai visitatori sono i servizi digitali in rete. I più diffusi sono i siti web, sviluppati dal 50,7% dei musei, spesso integrati dal calendario online delle iniziative e degli eventi (42,3%). Meno frequente è, invece, l'offerta di newsletter per i visitatori (22,6%), l'accesso online a singoli beni selezionati (16,3%), communities (16%), catalogo online e visite virtuali (13,3%). Infine, Il 9,5% dei musei si è dotato di catalogo

scientifico online per studio e ricerca e il 7,2% di biblioteca online, mentre solo il 5,7% è provvisto di biglietteria online e il 3,4% di APP per smartphone e tablet. È da attendersi che dal 2011, anno di svolgimento dell'indagine, ci sia stata una evoluzione verso una maggiore diffusione delle tecnologie digitali.

Un numero significativo di istituzioni museali, dichiara di sviluppare anche attività di produzione culturale, alcune delle quali costituiscono una terza categoria di servizi offerti ai visitatori.

Senza entrare nel merito della frequenza e del livello di strutturazione all'interno dell'organizzazione museale, in questo ambito le attività più diffuse sono quelle didattiche (58.6%), seguite da convegni, conferenze e seminari (52,3%), spettacoli e iniziative di animazione culturale (46,9%), ed interventi di restauro conservativo dei beni detenuti (41,4%). Il 33.1% partecipa anche a progetti di ricerca, ed il 28.4% investe nella pubblicazione di libri e cataloghi. Per quanto riguarda l'area multimediale, il 24% ha avviato la digitalizzazione dei beni o delle collezioni, il 16,3% la loro riproduzione e il 15,2% la produzione di sussidi audiovisivi.

Tab. 6 Percentuale di musei con strutture di servizio e produzione culturale.

	% musei
Archivio	34,9
Centro di documentazione e/o fototeca	29,3
Biblioteca	32,7
Sala o laboratorio per attività didattiche, studio o ricerca	34,2
Laboratorio di restauro	10,3

Fonte: elaborazione Ares 2.0 su dati Istat

Il sistema sin qui descritto, esteso ed eterogeneo per dimensione, servizi e ambito tematico, restituisce una fotografia della fruizione pubblica attraverso la numerosità di visite che certamente impone una riflessione sull'attuale assetto organizzativo. Emblematico è il dato della numerosità dei musei, 78% del totale, che hanno meno di 10.000 visitatori l'anno con incassi inferiori ai 2.500 euro annui, pesando per il 7,9% del totale dei visitatori.

In questo panorama di elevata frammentazione spiccano 15 poli museali, vale a dire complessi monumentali e musei che attraggono ciascuno almeno 900.000 visitatori l'anno, per un totale di 30,8 milioni di persone (di cui il 71% stranieri), pari al 29% del totale dei visitatori dei musei italiani.

Queste istituzioni, in maggioranza musei statali (53%), hanno sviluppato una vasta gamma di attività e servizi che vanno ben oltre la mera custodia ed apertura al pubblico che ne fanno istituzioni culturali a tutto tondo con una complessità organizzativa rilevante.

A questo riguardo, l'analisi dei poli museali ci consegna un quadro in cui il 93% dei poli svolge attività di restauro (contro una media del 41,4%), il 71% eroga attività didattiche (contro una media del 56,8%), il 64% ha avviato la digitalizzazione delle collezioni (contro una media del 24%), il 57% compie attività di ricerca (contro una media del 33%), il 73% ha un sito web (contro una media del 50,7%).

Infine, i dati forniti dal Ministero dei Beni culturali e ambientali sui flussi di visitatori dei musei statali (tabella 7), che contribuiscono per il 38,6% del totale dei visitatori, permettono di apprezzare alcuni importanti cambiamenti dell'offerta museale italiana.

I visitatori complessivi crescono nel lungo periodo dai poco più di 25 milioni del 1996 a oltre 40,7 milioni del 2014, con una crescita di oltre il 60%, che ha conosciuto flessioni solo nel biennio 2008-2009. I visitatori delle aree archeologiche sono aumentati da poco più di 15 milioni a circa 20 milioni.

Da segnalare la performance dei circuiti museali, e cioè gruppi di istituzioni museali gestiti da un unico soggetto localizzate in un territorio delimitato (città, provincia o altro territorio omogeneo) e accessibili con un unico biglietto, la cui rilevazione autonoma dei numeri sui visitatori inizia a pieno regime nel 2000. Da questa data a partire dalla quale i i circuiti museali avevano raccolto poco meno di 2,5 milioni di visitatori, è stata registrata una straordinaria ascesa fino ad arrivare nel 2014 a quasi 10 milioni di visitatori, contribuendo in questo modo a quasi tre quarti della crescita dei visitatori del sistema museale statale.

Tab. 7 Visitatori dei musei statali per categoria

ANNI	Musei e gallerie		Monumenti e aree archeologiche		Circuiti museali	
	Totale visitatori	di cui paganti	Totale visitatori	di cui paganti	Totale visitatori	di cui paganti
1996	9.804.738	58,6	15.225.017	36,9	0	
1997	10.582.670	57,0	15.479.815	38,6	0	
1998	11.066.416	60,2	16.662.953	43,3	0	
1999	10.495.956	58,4	16.671.783	43,5	0	
2000	10.873.054	61,1	16.856.112	41,3	2.446.660	76,6
2001	10.533.973	62,0	15.316.914	43,5	3.692.133	68,8
2002	10.523.677	60,9	14.981.811	35,0	4.762.999	71,0
2003	10.177.229	59,8	15.327.662	31,1	4.946.352	72,5
2004	10.574.340	60,9	16.429.625	29,7	5.222.675	73,4
2005	10.186.000	61,5	16.790.344	28,7	6.071.793	73,2
2006	10.946.510	59,1	16.816.135	29,9	6.811.946	72,8
2007	10.727.703	57,0	16.363.057	30,1	7.352.337	70,9
2008	10.073.950	58,4	15.763.686	28,3	7.269.012	72,4
2009	9.864.999	56,2	15.405.253	26,4	7.109.892	70,2
2010	10.180.961	56,3	19.376.368	22,5	7.779.632	69,7
2011	10.841.052	56,0	22.303.986	24,5	8.078.596	70,6
2012	10.052.627	56,9	19.077.006	26,4	8.069.162	74,9
2013	10.173.515	58,5	19.489.919	26,6	8.761.153	74,5
2014	11.074.036	59,1	20.013.187	27,8	9.658.399	72,0

Fonte: elaborazione Ares 2.0 su dati Istat

3.1.2 Archivi e Biblioteche

Passando a considerare gli archivi classificati come beni culturali, appaiono preponderanti per numero gli archivi pubblici (92,7%), con particolare rilievo degli enti pubblici non territoriali come università, istituzioni culturali, camere di commercio.

Nondimeno, anche gli archivi privati vigilati sono un numero cospicuo pari ad oltre 4600: essi sono di proprietà di soggetti fortemente diversificati come persone fisiche e persone giuridiche private, archivi familiari, imprese, partiti politici.

Informazioni più dettagliate in merito sono disponibili solo per gli archivi di Stato, che raccolgono circa 13,5 milioni di documenti cartacei, a cui vanno aggiunti pergamene, mappe,

monete, sigilli e timbri, negativi, microfilm, microfiche e audiovisivi per un totale di oltre 23 milioni di documenti.

Tab. 8 Gli archivi per tipologia giuridica

	v.a	%
Archivi di Stato	100	0,2
Sezioni degli Archivi di Stato	34	0,1
Archivio centrale dello Stato	1	0,0
Archivi di enti pubblici territoriali	8.250	13,1
(di cui comunali)	(8.092)	(12,8)
Archivi di enti pubblici non territoriali	50.000	79,4
Archivi privati vigilati	4.609	7,3
Totale archivi	71.086	100

Fonte: elaborazione Ares 2.0 su dati Istat

Per quanto riguarda le biblioteche, quelle censite in Italia sono quasi 13.000 di cui solo 799 sono di proprietà privata[2]. Nell'ambito delle biblioteche pubbliche (che per la metà appartiene a enti pubblici territoriali, per 15% a università ed il 10% ad enti ecclesiastici), quelle di pubblica lettura sono il 53%.

Ad una analisi della distribuzione geografica, si scopre che il 29% delle biblioteche è nelle regioni del Sud ed Isole, seguite dal 28,5% nelle regioni del Nord-ovest, 21,4% nel centro e 21% nel Nord-Est. La Lombardia è la regione italiana con il maggior numero di biblioteche (2.154) seguita dal Lazio (1.209), dal Piemonte (1.070) e dall'Emilia-Romagna (1.054).

Tab. 9 Le biblioteche censite dall'Anagrafe delle Biblioteche italiane

	v.a	%
Appartenenti a enti pubblici territoriali	6.467	50,0
Università (1.922 statali, 56 non statali)	1.978	15,3
Enti ecclesiastici	1.322	10,2
Biblioteche di pubblica lettura	6.890	53,3
Biblioteche pubbliche statali	46	0,4
Totale biblioteche	12.936	100,0

Fonte: elaborazione Ares 2.0 su dati Istat

[2] 662 biblioteche sono di proprietà di accademie, associazioni e fondazioni; 57 di privati cittadini e famiglie e 80 di organizzazioni straniere, internazionali ed extraterritoriali

Tab. 10 distribuzione delle biblioteche per ripartizione geografica

	v.a.	%
Nord-ovest	3.682	28,5
Nord-est	2.735	21,1
Centro	2.771	21,4
Sud	2.389	18,5
Isole	1.359	10,5
ITALIA	12.936	100,0

Fonte: elaborazione Ares 2.0 su dati Istat

Infine, ad una rappresentazione per dimensione, i dati ci consegnano un quadro in cui oltre il 60% delle biblioteche in Italia ha meno di 10.000 volumi ("piccole" biblioteche), il 29% fra 10.001 e 100.000 volumi ("medie" biblioteche), mentre, solo 48 conservano oltre 500.000 volumi, di cui 11 hanno oltre un milione di volumi. Da notare che nel Sud e nelle Isole l'incidenza delle "piccole biblioteche" è superiore alla media nazionale (oltre 2 su 3), mentre le "medie" biblioteche sono più diffuse nelle regioni centrali (31,3%) e soprattutto di Nord-Est (35,8%). In questa fotografia per dimensione, il Lazio presenta il maggior numero di grandi biblioteche con almeno 500.000 volumi (15), seguito dalla Lombardia (9).

Tab. 11 distribuzione delle biblioteche per quantità di volumi custoditi e ripartizione geografica

	Fino a 10.000 volumi	Da 10.001 a 100.000	Da 100.001 a 500.000	Oltre 500.000 volumi	Non indicato	Totale
Nord-ovest	9,8	29,9	1,9	0,3	8,2	28,5
Nord-est	55,1	35,8	2,7	0,4	6,0	21,1
Centro	54,7	31,3	3,4	0,7	9,9	21,4
Sud	67,0	21,1	1,8	0,1	10,0	18,5
Isole	67,2	22,6	1,9	0,3	8,0	10,5
ITALIA	59,8	29,0	2,4	0,4	8,4	12.936

Fonte: elaborazione Ares 2.0 su dati Istat

3.2 Le imprese del settore dei beni culturali: un'analisi per regime giuridico

3.2.1 Regime giuridico e problemi metodologici

L'erogazione di servizi che permettono la fruizione al pubblico dei beni culturali è fornita da organizzazioni strutturate secondo tre diversi regimi giuridici:

- le imprese profit, organizzate secondo il regime giuridico delle imprese private;
- le organizzazioni non profit, che si avvalgono in misura cospicua di lavoro volontario;
- il settore pubblico, tanto con organizzazioni dedicate (Mibact e enti pubblici autonomi) quanto mediante articolazioni di enti pubblici territoriali e non, fra i quali i più rilevanti, come si è visto nel paragrafo 2, sono i comuni e le università.

Il lavoro di ricostruzione della struttura degli operatori del settore dei beni culturali che verrà proposto nelle prossime pagine si avvale del Censimento Industria e Servizi 2011 e della rilevazione Istat "Struttura e competitività delle imprese", in forma distinta per regime giuridico. I dati disponibili, infatti, presentano un grado di eterogeneità e specificità che non consente alcuna forma di aggregazione, obbligando a una presentazione analitica separata per ciascun regime giuridico.

Infine, merita di essere evidenziato che la ricostruzione statistica dell'area del pubblico impiego nel settore dei beni culturali presenta un problema di under-reporting di vaste proporzioni. Infatti, le attività facenti capo agli enti territoriali (dallo stato ai comuni) e non (es. università e camere di commercio) ricadono nel perimetro dell'ente pubblico di riferimento, il quale spesso presenta un'attività prevalente diversa da quella dei beni culturali. Lo stesso discorso vale anche per il il Ministero per i Beni e le Attività Culturali e Turistiche, nel cui perimetro cadono i musei e monumenti statali, biblioteche ed archivi di stato, che a fini statistici è classificato fra i ministeri della pubblica amministrazione centrale. In entrambi i casi, quindi, il personale diretto addetto ai servizi culturali rientra nel ruolo degli enti in questione. Le sole statistiche disponibili, pertanto, riguardano gli enti pubblici autonomi, in prevalenza enti parco e consorzi di diritto pubblico, ascrivibili alla sottoclasse delle attività degli orti botanici, giardini zoologici e riserve naturali.

3.2.2 Le imprese profit: struttura e performances durante la crisi

Avvalendosi della rilevazione Istat "Struttura e competitività delle imprese", è possibile studiare le imprese profit in maniera più approfondita rispetto alle altre tipologie di impresa, analizzandole per classi dimensionali, forma giuridica, distribuzione geografica e variazioni

intervenute durante la crisi nel periodo 2008-2012. Lungo lo stesso periodo è possibile analizzare i principali indicatori di performance economica, vale a dire: fatturato, investimenti, produttività e redditività.

Alla luce di quanto detto in premessa, le imprese operanti nel settore dei beni culturali rilevati nel 2012 sono 1.035, con un totale di 9.577 addetti. Poco meno di metà (508, pari al 49,1%) svolgono attività di servizi nell'ambito delle biblioteche e archivi, 186 gestiscono strutture museali (18,6%), 178 operano su luoghi e monumenti storici (17,2%) e 157 sono presenti nel comparto degli orti botanici, giardini zoologici e riserve naturali (15,2%).

Tab. 12 Imprese profit per sottoclassi censuarie: numeri, incidenza e variazione 2008-2012

Classe di attività	v.a.	%
Biblioteche ed archivi	508	49,1
Musei	192	18,6
Gestione di luoghi e monumenti storici e attrazioni simili	178	17,2
Orti botanici, giardini zoologici e riserve naturali	157	15,2
Totale attività di biblioteche, archivi, musei ed altre attività culturali	1.035	100,0

Fonte: elaborazione Ares 2.0 su dati Istat

Ad una analisi della geografia di queste realtà profit, emerge che oltre un quarto delle imprese operanti nel settore si concentrano nelle regioni del Centro Italia (25,7%), seguito dal Nord-ovest, dove opera il 21,1% delle imprese, dal Nord-Est, con il 20,7%, e dal Sud (15,7%) e Isole (16,8%). Lombardia (145 imprese), Sardegna (119), Lazio e Toscana (103) sono le regioni con il maggior numero di imprese.

Tab. 13 Distribuzione delle imprese profit per ripartizione geografica

	Imprese	Addetti
Nord-ovest	21,1	11,2
Nord-est	20,7	19,1
Centro	25,7	37,2
Sud	15,7	5,7
Isole	16,8	26,8

Fonte: elaborazione Ares 2.0 su dati Istat

Il settore vede una presenza cospicua di imprese individuali (33.7% del totale) e di cooperative (32,2%), seguite dalle società di capitali (21,6%), in larga misura società a responsabilità limitata. Infine, poco più del 10% delle imprese ha assunto la forma giuridica

della società di persone. La rilevanza di ciascuna forma giuridica può essere meglio apprezzata considerando l'occupazione: le cooperative risultano i principali datori di lavoro (38,5% degli occupati), seguiti dalle società di capitali (Spa, Srl, Sas) con il 34% degli occupati, e dalle altre forme di impresa, prevalentemente di natura consortile, che impiegano il 20,8% degli occupati.

Tab. 14 Distribuzione delle imprese e degli addetti per forma giuridica

	Imprese	Addetti
Imprenditore individuale, libero professionista e lavoratore autonomo	33,7	3,6
Società di persone	10,4	3,1
Società per azioni, società in accomandita per azioni	1,3	12,0
Società a responsabilità limitata	20,3	22,0
Società cooperativa sociale	6,5	6,8
Società cooperativa esclusa società cooperativa sociale	25,7	31,7
Altra forma d'impresa	2,2	20,8
Totale settore	100,0	100,0

Fonte: elaborazione Ares 2.0 su dati Istat

Le imprese del settore sono in larga misura piccolissime, e cioè con meno di 10 addetti (89% del totale). Le imprese con più di 50 addetti (e quindi almeno "medie", secondo le classificazioni statistiche europee) sono in tutto 28, pari al 2,7% del totale. Nonostante il numero esiguo, le imprese medie e grandi assorbono il 64% dell'occupazione complessiva, seguita dalle micro imprese con meno di 10 addetti (19,8%).

Tab. 15 Distribuzione delle imprese per classi dimensionali

	Imprese		Addetti	
	v.a.	%	v.a.	%
0-9	922	89,1	1893	19,8
10-19	55	5,3	720	7,5
20-49	30	2,9	838	8,8
50 e più	28	2,7	6.126	64,0
Totale	1.035	100	9.577	100,0

Fonte: elaborazione Ares 2.0 su dati Istat

Ad una analisi di una serie storica che va dal 2008 al 2012, si scopre che il numero di imprese attive presenta una contrazione di 77 unità (-7,1%) rispetto al 2008. Sul piano delle specializzazioni di attività contribuiscono a questa riduzione sia Orti botanici, giardini

zoologici e riserve naturali sia l'area dei servizi museali. In controtendenza le imprese che gestiscono luoghi e monumenti storici (+8%).

Dall'analisi della dinamica per classe dimensionale, emerge che sono le micro e piccole imprese a diminuire, mentre aumenta il numero delle imprese con almeno 50 addetti.

Per effetto di queste dinamiche, le trasformazioni del settore per dimensioni di impresa nel periodo appaiono rilevanti. Si riduce il peso delle piccole imprese, tanto nel loro numero (che passano dal 10,5% sul totale nel 2008 all'8,2% nel 2012) e ancor più negli occupati (dal 25,9% al 16,3%), a vantaggio soprattutto delle imprese medie e grandi, il cui peso occupazionale che cresce di ben 14 punti (dal 50.2% al 64%).

Tab. 16 Distribuzione di imprese e addetti per classi dimensionali 2008 e 2012

	2008		2012	
	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti
0-9	87,4	23,9	89,1	19,8
10-19	6,3	10,6	5,3	7,5
20-49	4,2	15,3	2,9	8,8
50 e più	2,1	50,2	2,7	64,0
Totale	100,0	100,0	100	100,0

Fonte: elaborazione Ares 2.0 su dati Istat

Continuando questa analisi delle dinamiche nel periodo della crisi, i dati mostrano una capacità del sistema di generare risultati di sviluppo positivi. Infatti, nel periodo 2008-2012 il fatturato cresce del 18,4% portandosi ad un valore di 493 milioni di euro. Questa crescita del fatturato a livello aggregato è la risultante di significative divergenze a livello di sottogruppo. Biblioteche e archivi e, soprattutto, gestione di orti botanici, giardini zoologici e aree naturalistiche mostrano infatti risultati ben lontani dalla positiva dinamica media di settore. Al contrario, le attività museali (+24,4% sul periodo) e soprattutto la gestione di luoghi e monumenti (+46,9% sul periodo) mostrano performance significativamente positive.

Tab. 18 Andamento del fatturato per classi censuarie 2008-2012.

	2008	2009	2010	2011	2012
Attività di biblioteche, archivi, musei ed altre attività culturali (di cui:)	100,0	104,4	104,8	114,7	118,4
- Attività di biblioteche ed archivi	100,0	115,4	97,6	86,7	100,1
- Attività di musei	100,0	108,7	99,0	138,9	124,4
- Gestione di luoghi e monumenti storici e attrazioni simili	100,0	112,3	125,2	140,5	146,9
- Attività degli orti botanici, dei giardini zoologici e delle riserve naturali	100,0	78,3	85,8	73,9	84,2

Fonte: elaborazione Ares 2.0 su dati Istat

Per concludere questa analisi delle imprese profit che operano nel settore dei beni culturali, nella tabella 19 sono stati messi a confronto i principali indicatori economici che permettono di sintetizzare le trasformazioni avvenute nel settore durante la crisi, dal 2008 al 2012.

A partire da questi dati si può affermare che alla crescita dei ricavi si associa una discreta espansione anche dell'occupazione e della produttività. Nonostante questi risultati di sviluppo ed efficientemente, la redditività (misurata dal rapporto tra il margine operativo lordo MOL ed il fatturato) declina significativamente dal 10,2% al 6,7%. Un risultato che in parte può essere attribuito ad una incidenza crescente del costo del lavoro sul fatturato, che passa dal 42,4% del 2008 al 46,8% del 2012.

Tab. 19 Principali indicatori del settore 2008-2012

Indicatore	Tipologia	2008	2009	2010	2011	2012
Variazione ricavi	Sviluppo	100,0	104,4	104,8	114,7	118,4
Variazione occupati	Sviluppo	100,0	104,0	103,4	107,0	110,0
Variazione valore aggiunto	Sviluppo	100,0	106,2	113,1	117,3	120,1
Margine operativo Lordo (MOL)/fatturato	Redditività	10,2	7,7	10,2	7,2	6,7
Costo del lavoro/fatturato	Efficienza	42,4	45,9	46,6	46,7	46,8
Fatturato/addetto (*1000)	Produttività	47,9	48,1	48,5	51,3	51,5
Valore aggiunto/addetto (*1000)	Produttività	25,2	25,8	27,6	27,6	27,5

Fonte: elaborazione Ares 2.0 su dati Istat

Infine, ad un approfondimento di queste dinamiche attraverso il confronto delle imprese per classi dimensionali, si scopre che le imprese della classe 10 e 49 dipendenti, sono quelle che hanno maggiormente sofferto una fase storica che anche per effetto della crisi ha imposto delle trasformazioni strutturali.

A questo riguardo, entrando nel merito dei numeri riportati in tabella, l'andamento del fatturato evidenzia che, a fronte di una dinamica positiva che riguarda soprattutto le medie e grandi imprese (+39,9%), si osserva una pesante caduta nelle piccole imprese, pari al 30% tra quelle con 10-19 addetti e addirittura al 32,4% tra quelle fra i 20-49. Queste dinamiche sono confermate anche per il valore aggiunto e la produttività.

Tab. 20 Indicatori di performance economica per classi dimensionali 2008-2012

	Fatturato		Valore aggiunto		Valore aggiunto/addetto		MOL/fatturato	
	2008	2012	2008	2012	2008	2012	2008	2012
0-9	100	112,2	100	108,9	17,1	20,4	19,2	15,6
10-19	100	70,1	100	75,0	19,1	18,4	9,7	-7,3
20-49	100	67,6	100	66,5	25,0	26,5	11,2	7,1
50+	100	139,9	100	142,6	30,4	30,9	7,2	5,6
Totale	100	118,4	100	120,1	25,2	27,5	10,2	6,7

Fonte: elaborazione Ares 2.0 su dati Istat

3.2.3 Le organizzazioni no profit: estensione e articolazioni

Un secondo gruppo di operatori nel settore dei beni culturali è costituito dalle organizzazioni no profit, che mostra dimensioni ben più ampie rispetto al settore profit, con una ampia varietà di soluzioni organizzative.

L'analisi delle organizzazioni no profit operanti nel settore dei beni culturali si fonda in via esclusiva sull'ultimo Censimento Industria e Servizi. I dati sono disponibili secondo due classificazioni, la ICNPO e la ATECO 2007: mentre la prima fa di norma riferimento alla divisione "attività culturali e artistiche" nella quale il settore dei beni è inserita, la seconda fornisce informazioni più limitate ma riferibili con precisione al settore. Per queste ragioni verrà utilizzata prioritariamente la classificazione ATECO 2007, che fornisce dati sulla distribuzione delle imprese per sottoclasse di attività, classi dimensionali e forma giuridica.

La fonte censuaria misura il settore no profit in 27.600 operatori che coinvolgono quasi 400 mila persone. L'84,5% sono specializzate alla gestione di luoghi e monumenti, il 9,4% nelle biblioteche e archivi e il 5,3% nei musei.

L'associazione non riconosciuta è la forma giuridica di gran lunga più diffusa fra le organizzazioni no profit (oltre il 70%), seguita a grande distanza dalle associazioni riconosciute (22,4%), fondazioni (3,6%) e comitati (0,8%). Da notare che alcune tipologie di cooperative sociali, già viste fra le aziende profit, sono qui incluse essendo aperte al contributo del lavoro volontario.

Tab. 21. Organizzazioni no profit per classi censuarie

	v.a.	%
Biblioteche ed archivi	2.599	9,4
Musei	1.464	5,3
Luoghi e monumenti storici e attrazioni simili	23.311	84,5
Orti botanici, giardini zoologici e riserve naturali	226	0,8
Totale	27.600	100,0

Fonte: elaborazione Ares 2.0 su dati Istat

Tab. 22. Le organizzazioni non profit per forma giuridica

Forma giuridica	v.a	%
Società cooperativa sociale	121	0,4
Associazione riconosciuta	6.193	22,4
Fondazione	994	3,6
Ente ecclesiastico	187	0,7
Società di mutuo soccorso	64	0,2
Associazione non riconosciuta	19.414	70,3
Comitato	410	1,5
Altra istituzione non profit	217	0,8
Totale	27.600	100,0

Fonte: elaborazione Ares 2.0 su dati Istat

Il 58,6% delle organizzazioni non profit operanti nel settore ha meno di 10 persone che vi prestano lavoro retribuito o volontario, il 35,9% sono di piccole dimensioni (fra 10 e 49

addetti), mentre il 5,4% è di medie dimensioni (fra 50 e 249 addetti) e 35 presentano almeno 250 prestatori d'opera fra dipendenti o volontari.

Se consideriamo gli addetti coinvolti, inclusi i volontari, le organizzazioni che hanno tra 10 e 49 addetti assorbono poco più della metà delle persone impegnate nel settore, seguite dalle realtà di medie dimensioni, ossia, quelle che impegnano tra 50 e 249 persone (26,8%), da quelle con meno di 10 addetti (15,8%) ed infine da quelle di grandi dimensioni (6,8%).

Tab. 23 Distribuzione delle organizzazioni no profit per classe dimensionale (inclusi volontari)

		Distribuzione % unità locali	Distribuzione % addetti
MICRO	0-1	19,3	1,1
	2-9	39,3	14,7
PICCOLE	10-19	19,7	17,8
	20-49	16,2	34,0
MEDIE	50-249	5,4	26,8
GRANDI	250 e più	0,1	6,8
TOTALE		100,0	100,0

Fonte: elaborazione Ares 2.0 su dati Istat

Passando agli aspetti economico - finanziari, il sistema non profit di cui sono stati descritti i lineamenti principali, aveva raccolto nell'anno dell'indagine censuaria 4.164 milioni di euro, approssimativamente nove volte il fatturato delle imprese profit. Di questi, poco meno di 3 miliardi sono frutto della gestione di biblioteche, centri di documentazione e archivi, mentre 1,2 miliardi derivano dalla gestione e sorveglianza di musei, monumenti e siti archeologici e paesaggistici.

Spostandosi su una analisi per classe dimensionale di entrate finanziarie, si evidenzia che l'1,5% delle organizzazioni no profit, pari a 401 realtà operative, vanta entrate superiori a 500.000 euro, mentre oltre l'80% ha introiti inferiori a 30.000 euro (di cui il 61% è sotto la soglia dei 10.000 euro).

Una frammentazione quella fotografata nella tabella 24 che, però, cambia segno quando si accede ad una analisi della distribuzione delle entrate per tipologia dimensionale di impresa. In questo caso, come riportato dalla tabella 25 si scopre che quasi l'88% delle entrate si concentrano nella classe dimensionale maggiore (500.001 euro ed oltre). Questa concentrazione appare ancora più elevata nella gestione delle biblioteche e degli archivi (rispettivamente 89,4% e 87,9%)

Tab. 24 distribuzione delle organizzazioni no profit per classe di entrate

classe di entrate	v.a	%
0 - 30.000 euro	22.204	80,4
30.001 - 100.000 euro	3.476	12,6
100.001 - 500.000 euro	1519	5,5
500.001 euro e più	401	1,5
Totale	27.600	100,0

Fonte: elaborazione Ares 2.0 su dati Istat

Tab. 25 Entrate delle organizzazioni no profit per attività e classe di entrata. Anno 2011

Entrate registrate nel bilancio/rendiconto	0 - 30000 euro	30.001 - 100.000 euro	100.001 - 500.000 euro	500.001 euro e più	Entrate totali (*000)
Gestione di biblioteche, centri di documentazione e archivi	1,0	2,3	3,2	89,4	2.990.761
Gestione/sorveglianza di musei, monumenti, siti archeologici o paesaggistici	2,3	1,8	4,9	84,1	1.173.891
Totale beni culturali	1,4	2,1	3,7	87,9	4.164.651

Fonte: elaborazione Ares 2.0 su dati Istat

3.3 L'occupazione: caratteristiche strutturali

L'analisi dell'occupazione nel settore dei beni culturali sconta le due limitazioni discusse nella premessa, vale a dire l'under-reporting del settore pubblico da parte delle fonti statistiche ed amministrative disponibili, e la disomogeneità fra le fonti statistiche stesse. Nel primo caso, non disponiamo di informazioni per quegli enti pubblici con attività prevalente diversa dalla gestione dei beni culturali, come comuni e università, che abbiamo visto detenere e gestire una larga quota del patrimonio culturale italiano, mentre nel secondo caso le informazioni sulle caratteristiche della forza lavoro rilevate dalle diverse fonti differiscono per orizzonte temporale e profili socio-demografici e professionali investigati.

Le limitazioni sopra evidenziate impediscono una ricostruzione a livello aggregato del settore: pertanto, le caratteristiche principali dell'occupazione nel settore dei beni culturali saranno presentate anche in questo caso distintamente per regimi giuridici, vale a dire distinguendo imprese profit, organizzazioni no profit e pubblico impiego, secondo modalità del tutto analoghe a quanto svolto nel paragrafo precedente.

In ciascuna sezione, si presenterà la dimensione occupazionale dei segmenti presi in esame, disaggregandolo per le caratteristiche socio-demografiche e professionali rese disponibili da ciascuna fonte.

Come riportato anche nella prima parte, le informazioni sono tratte dalla fonte Istat (Struttura e competitività delle imprese e Censimento). Nel caso del pubblico impiego, l'analisi si concentrerà sul segmento degli enti pubblici autonomi aventi come attività prevalente la gestione dei beni naturalistici sulla base dei dati censuari 2011, e sull'evoluzione degli organici del Ministero dei beni e delle attività culturali e turistiche (Mibact) sulla base degli annuari pubblicati dall'ufficio studi dello stesso Mibact.

Nonostante le limitazioni sopra evidenziate, da questo insieme di fonti si possono trarre alcune caratteristiche di particolare interesse dell'occupazione nel settore dei beni culturali:

- la rilevanza del volontariato, specie nelle organizzazioni no profit, ma che mostra una diffusione non trascurabile anche negli enti pubblici, dove vi è una presenza (non meglio quantificata) di giovani del servizio civile nazionale;
- la prevalenza femminile, che però non dà luogo a situazioni di dominanza con i conseguenti rischi di segregazione di genere.

Emergono inoltre alcune specificità di taluni segmenti, non generalizzabili all'intero settore sulla base delle informazioni disponibili ma che contribuiscono alla sua caratterizzazione:

- l'occupazione appare concentrarsi nelle classi centrali di età, specie quella dipendente a tempo indeterminato, con una percentuale di giovani (10%) inferiore alla media del settore dei servizi (16%);
- la presenza di forza lavoro straniera nel settore profit appare nettamente inferiore alla media del settore dei servizi (5% contro 18,1%);
- la presenza di organizzazioni no profit di medie e soprattutto grandi dimensioni integralmente fondate sul lavoro volontario.

Infine, al problema under-reporting nel settore pubblico si possono aggiungere alcune tematiche che meritano un approfondimento per la loro rilevanza nella conoscenza del settore e nella comprensione delle sue dinamiche future e prefigurazione dei potenziali scenari:

- il mondo del volontariato, specie nelle organizzazioni no profit, appare di dimensioni tali da rendere opportuna una ricostruzione della composizione socio-demografica, in particolare per classi di età, genere e nazionalità;
- un'analisi della forza lavoro operante nel settore sulla base della scolarità, di cui non si è riscontrata traccia tanto nelle statistiche ufficiali quanto nelle fonti amministrative consultate.

3.3.1 L'occupazione nelle realtà produttive di tipo profit: le trasformazioni durante la crisi

Secondo la rilevazione Istat, come già anticipato nel racconto sulle imprese, gli occupati nel sistema profit dei beni culturali è di 9.577 unità. Ad una lettura per comparto, il 45,2% degli occupati si concentra nelle nella classe di attività dei luoghi e monumenti storici, seguita da biblioteche e archivi (22,8%), musei (21,7%) e gestione di beni naturalistici (10,2%).

Questa occupazione analizzata per la variabile macro geografica, restituisce una distribuzione che vede al primo posto le regioni dell'Italia centrale (37%), seguita dalle isole (26,8%), Nord-est (19,1%) e nord-ovest (11,2%)

Tab. 26: Addetti nelle imprese profit per classi di attività.

	v.a.	Distribuzione (totale indice 100)	Quota % indipendenti
Biblioteche ed archivi	2.187	22,8	22,2
Musei	2.079	21,7	7,6
Luoghi e monumenti storici e attrazioni simili	4.331	45,2	2,8
Orti botanici, giardini zoologici e riserve naturali	980	10,2	13,7
Totale settore	9.577	100,0	9,4

Fonte: elaborazione Ares 2.0 su dati Istat

Tab. 29. Distribuzione dell'occupazione per ripartizione geografica e genere.

	Quota % occupati
Nord-ovest	11,2
Nord-est	19,1
Centro	37,2
Sud	5,7
Isole	26,8
Italia	100,0

Fonte: elaborazione Ares 2.0 su dati Istat

L'esercizio di ripartizione dell'occupazione per la variabile di genere restituisce un sistema economico dove le donne costituiscono il 60,7% degli addetti delle imprese profit.

Considerando, invece, la distribuzione dell'occupazione per classi di età, si scopre che il 59,3% si concentra nella classe intermedia 30-49 anni, seguita dalle persone con oltre i 50 anni (30,9%), mentre i giovani con meno di 30 anni pesano per il 9,8%.

Questa analisi rispetto alla variabile di genere fotografa delle differenze di rilievo quando incrociata con la classe di età: l'incidenza della forza lavoro femminile è massima nella classe di età 30-49 anni (65,1%), seguita a breve distanza dagli under 30 (63,9%) mentre si riduce notevolmente fra gli ultracinquantenni (51,3%).

Tab. 27 Distribuzione degli occupati delle imprese profit per genere e classi di età

	Maschi	Femmine	Totale
15-29 anni	36,1	63,9	9,8
30-49 anni	34,9	65,1	59,3
50 anni e più	48,7	51,3	30,9
15 anni e più	39,3	60,7	100%

Fonte: elaborazione Ares 2.0 su dati Istat

Passando ad una lettura dell'occupazione per nazionalità, si scopre che gli addetti delle imprese operanti nel settore dei beni culturali di nazionalità straniera rappresentano una quota inferiore al 5%, con modeste differenze in ragione dell'età.

Tab. 28 occupati delle imprese profit per stato occupazionale e nazionalità

	15-29 anni	30-49 anni	50 anni e più	15 anni e più
Italia	94,6	94,7	96,0	95,1
Altri Paesi Ue 28	2,5	2,4	1,7	2,2
Extra Ue28	2,9	2,8	2,3	2,7
totale addetti	9,8	59,3	30,9	100

Fonte: elaborazione Ares 2.0 su dati Istat

Gran parte degli occupati sono dipendenti (84,8%), mentre l'insieme dei lavoratori non standard (che include lavoratori autonomi, lavoratori esterni e lavoratori temporanei) pesano per il 15,2% del totale della forza lavoro che opera nel settore.

Come era prevedibile, la distribuzione per classe di età, evidenzia uno spostamento della percentuale di autonomi al passaggio alle classi più giovani. La quota infatti è dell'11,7% tra gli over 50, per poi aumentare al 14,5% nella classe 30-49anni e raggiunge il massimo (24,9%) tra i giovani con meno di 29 anni.

Tab. 30 Occupati delle imprese profit per stato occupazionale e età

Classe di età	15-29 anni	30-49 anni	50 anni e più	15 anni e più
Dipendenti	75,1	84,5	88,3	84,8
Non standard	24,9	14,5	11,7	15,2
Totale addetti (valori medi annui)	100	100	100	100

Fonte: elaborazione Ares 2.0 su dati Istat

Il quadro della struttura socio-professionale degli occupati nelle imprese profit si completa con la distribuzione per qualifica dei dipendenti. Questa fotografia racconta di un settore dove due terzi degli addetti sono inquadrati come impiegati, mentre il 31,4% sono operai e l'1% sono apprendisti. Infine dirigenti e quadri costituiscono poco più dell'1% del totale.

Tab. 32 distribuzione dei dipendenti delle imprese profit per qualifica.

	Distribuzione % dipendenti
Dirigente	0,4
Quadro	0,7
Impiegato	66,5
Operaio	31,4
Apprendista	1,0
Altro dipendente	0,1
Totale	100,0

Fonte: elaborazione Ares 2.0 su dati Istat

Infine, la dinamica dell'occupazione nel quinquennio 2008-2012 per stato occupazionale e classi dimensionali completa l'analisi della struttura dell'occupazione nel settore per la sua componente profit.

Come riflesso della polarizzazione evidenziata nel paragrafo precedente, si osserva che a trainare la crescita dell'occupazione sono quasi esclusivamente le imprese più strutturate di dimensione superiore ai 50 addetti. Per effetto di questa dinamica, la quota di occupati nelle

imprese più grandi è passata dal 50,2% del 2008 al 64% del 2012, che sintetizza un fenomeno di razionalizzazione e di riduzione della frammentazione del sistema.

Inoltre, per effetto di una diversa dinamica per categoria di lavoro, l'occupazione dipendente fra le imprese profit del settore ha aumentato la sua incidenza, passando dall'82,4% al 90,6%. Questo cambiamento è stato particolarmente vistoso fra le piccole e piccolissime imprese, anche se si è ripetuto in tutte le classi dimensionali.

Tab. 33 Variazioni dell'occupazione per classe dimensionale e stato occupazionale 2008 - 2012

	Var. 2008-2012 %		Quota % dei dipendenti		Distribuzione % addetti	
	Addetti	Dipendenti	2008	2012	2008	2012
0-9	-8,9	16,6	45,6	58,4	23,9	19,8
10-19	-21,8	-6,0	74,7	89,9	10,6	7,5
20-49	-37,2	-30,7	89,0	98,2	15,3	8,8
50 e più	40,2	40,5	99,5	99,7	50,2	64,0
Totale	10,0	21,1	82,4	90,6	100,0	100,0

Fonte: elaborazione Ares 2.0 su dati Istat

3.3.2 Lavorare nel sistema no profit: la rilevanza del lavoro volontario

In questo paragrafo, dopo una prima ricostruzione d'insieme, che considera la distribuzione delle persone coinvolte in base al carattere retribuito o meno dell'opera prestata e delle classi di attività, si analizzerà la loro distribuzione per dimensione delle organizzazioni in forma distinta per ciascun gruppo di prestatori d'opera a seconda del tipo di titolo del rapporto di collaborazione stabilito.

Le organizzazioni no profit operanti nel settore dei beni culturali si avvalgono del contributo di oltre 375.000 volontari su un totale di quasi 400.000 persone, pari al 94% delle persone impegnate nel settore, mentre i lavoratori dipendenti, sono poco più di 21.500. A questi si aggiungono 1.400 persone operanti a vario titolo con contratto temporaneo, in distacco, oppure in qualità di religiosi.

Tab. 34 Persone operanti nelle organizzazioni non profit per forma di impegno

	v.a.	%
Dipendenti e lavoratori esterni	21.503	5,4
Volontari	375.712	94,3
Altri (lavoratori temporanei, in distacco, religiosi)	1.402	0,4
Totale	398.617	100,0

Fonte: elaborazione Ares 2.0 su dati Istat

La gestione di luoghi e monumenti storici appare l'attività di gran lunga prevalente, riguardando l'80,2% delle persone coinvolte, seguita dagli archivi (11,6%), dai musei (6,5%) e dai beni naturalistici (1,7%).

Tab. 35 Persone operanti nelle organizzazioni non profit per area di attività

	v.a	%
Biblioteche ed archivi	46.110	11,6
Musei	25.819	6,5
Luoghi e monumenti storici e attrazioni simili	319.786	80,2
Orti botanici, dei giardini zoologici e delle riserve naturali	6.902	1,7
Totale	398.617	100,0

Fonte: elaborazione Ares 2.0 su dati Istat

Incrociando il dato di attività con quello del titolo del rapporto di lavoro, pur confermandosi un tratto comune a tutti gli ambiti di attività di forte consistenza dei volontari è possibile evidenziare che il lavoro retribuito di dipendenti è più presente nelle biblioteche e negli archivi (11,6%), mentre nelle altre attività scende su soglie tra il 2 ed il 5%.

Tab. 36 Persone operanti nelle organizzazioni non profit per forma di impegno e classe censuaria

	Biblioteche ed archivi	Musei	Luoghi e monumenti storici e attrazioni simili	Orti botanici, giardini zoologici e riserve naturali	Totale settore
Dipendenti e lavoratori esterni	11,6	4,3	4,7	2,0	5,4
Volontari	87,4	95,6	95,1	98,0	94,3
Altri (lavoratori temporanei, in distacco, religiosi)	1,0	0,1	0,3	0,0	0,4
Totale	100	100	100	100	100

Fonte: elaborazione Ares 2.0 su dati Istat

Passando alla distribuzione delle persone coinvolte per classi dimensionali, i dati disponibili raccontano di un sistema no profit in cui il 50,8% delle persone coinvolte è impegnata in organizzazioni di piccole dimensioni (10-49 addetti), che se sommato al 15,5% del personale nelle micro realtà sotto i 9 addetti, da un risultato di bassa concentrazione del settore. A confermare questa fotografia c'è ovviamente il 6,8% di addetti nelle grandi imprese ed il 26,8% nelle medie dimensioni (50-249 addetti).

Da notare che incrociando, la classe di addetti con la tipologia di rapporto di collaborazione, si scopre come il contributo del lavoro volontario aumenti con la dimensione d'impresa. I volontari costituiscono infatti il 52% delle persone attive nelle organizzazioni con un addetto e l'85,7% in quelle fino a 9 addetti. L'incidenza aumenta invece fino al 99,1% nelle organizzazioni con almeno 250 collaboratori. I collaboratori ad altro titolo, religiosi inclusi, mostrano una presenza significativa solo nelle micro organizzazioni con meno di 10 addetti.

Tab. 37 Distribuzione delle persone coinvolte per titolo di collaborazione e classe dimensionale

	Dipendenti	Volontari	Altri	Totale
1	39,4	52,0	8,7	100,0
2-9	13,3	85,7	1,0	100,0
10-19	6,5	93,3	0,3	100,0
20-49	3,2	96,6	0,1	100,0
50-249	3,1	96,8	0,2	100,0
250 e oltre	0,9	99,1	0,0	100,0
Totale	5,4	94,3	0,4	100,0

Fonte: elaborazione Ares 2.0 su dati Istat

Entrando più nel merito delle due principali tipologie di rapporto di lavoro, l'incrocio prima dei soli dipendenti e poi dei volontari per classi di attività e dimensione delle organizzazioni fornisce alcune precisazioni a questo quadro.

Cominciando dai dipendenti, il 42,5% opera in organizzazioni con meno di 10 addetti che sommato al 40,3% presente nelle imprese di classe 10- 49 addetti, sfiora l'83% del totale. Tale concentrazione presenta alcune differenze significative fra settori: in particolare, nella gestione di biblioteche ed archivi, il 26,4% dei dipendenti lavora in organizzazioni di medie dimensioni, mentre nella gestione di beni naturali non ci sono dipendenti impiegati nelle classi oltre 50 dipendenti.

Tab.38 Distribuzione dei lavoratori DIPENDENTI per classe dimensionale e di attività delle organizzazioni non profit

	Biblioteche ed archivi	Musei	Luoghi e monumenti storici e attrazioni simili	Orti botanici, giardini zoologici e riserve naturali	Totale settore
1	4,3	6,4	6,8	3,7	6,2
2-9	31,3	38,3	37,9	32,6	36,3
10-19	18,0	15,2	23,2	7,4	21,4
20-49	19,9	26,1	18,8	56,3	19,7
50-249	26,4	14,0	11,5	0,0	15,3
250 e oltre	0,0	0,0	1,7	0,0	1,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: elaborazione Ares 2.0 su dati Istat

Passando alla distribuzione dei volontari fra le classi dimensionali a livello settoriale, si evidenzia che le micro dimensioni (fino a 9 addetti) assorbono il 14% dei volontari che sommati alle due classi dimensionali successive (fino a 49 addetti) raggiunge il 65% di questa tipologia di lavoro nel settore.

Anche per questa tipologia di lavoro emergono alcune differenze una volta che si analizza il dato per tipologia di attività: nella gestione di biblioteche ed archivi il numero di volontari nelle realtà fino a 49 addetti scende ben sotto la media (54%) e questa quota si abbassa ancor di più per l'attività di gestione dei beni culturali (36,6%).

Tab. 39 distribuzione dei VOLONTARI per classe dimensionale e di attività delle organizzazioni non profit

	Biblioteche ed archivi	Musei	Luoghi e monumenti storici e attrazioni simili	Orti botanici, giardini zoologici e riserve naturali	Totale settore
1	0,6	0,3	0,3	0,1	0,5
2-9	10,9	10,0	14,2	5,2	13,4
10-19	15,6	17,5	18,1	8,3	17,6
20-49	27,0	38,8	34,6	22,3	33,8
50-249	25,6	32,4	27,4	27,4	27,5
250 e oltre	20,4	1,0	5,2	36,6	7,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: elaborazione Ares 2.0 su dati Istat

3.3.3 Alcune informazioni sul lavoro nel settore pubblico: un approfondimento su alcuni segmenti del beni culturali

Come più volte evidenziato, la ricostruzione dell'occupazione nel settore pubblico è inevitabilmente incompleta in quanto la maggioranza dei beni culturali è di proprietà di enti pubblici con attività prevalente diversa dalla gestione dei beni culturali, quali comuni e università, situazione che confligge con il criterio di rilevazione utilizzato nel censimento Istat 2011, determinando, quindi, una significatività del risultato particolarmente limitata.

Le fonti disponibili sono, pertanto, ristrette a due segmenti del settore pubblico: gli enti pubblici autonomi aventi come oggetto statutario la tutela dei beni ambientali, tratti dal Censimento, ed il Ministero dei Beni e delle attività culturali e turistiche (Mibact), tratto dalle pubblicazioni dell'ufficio studi dello stesso Ministero, in particolare dai rapporti annuali "Minicifre".

Fatta questa premessa, il censimento consente di fotografare una consistenza degli occupati negli enti pubblici autonomi preposti alla tutela dei beni culturali ambientali pari a 3.408 addetti e 1.259 volontari. Gli uomini costituiscono il 62,1% degli addetti, mentre circa il 77,2% degli occupati è di età compresa fra i 36 e i 55 anni.

Per quanto riguarda il Mibact, è di gran lunga il principale datore di lavoro nel settore dei beni culturali: esso gestisce direttamente 414 musei, 101 archivi e 46 biblioteche di Stato, oltre agli istituti di restauro e alle sovrintendenze (archivistiche, archeologiche, delle belle arti) decentrate nel territorio. In questa attività, secondo la fonte "Minicifre", possiamo affermare che al 31 dicembre 2013, il Mibact impegnava 18.875 dipendenti. I due gruppi professionali più numerosi sono il personale addetto ad attività di vigilanza e accoglienza, che costituisce il 41,1% degli organici ministeriali, e il personale tecnico-scientifico, con una quota pari al 31,9% dei dipendenti. Seguono il personale amministrativo, con il 20,8% degli organici, gli addetti ad attività ausiliarie, con il 5,2%, e i dirigenti (1%).

Il personale tecnico-scientifico include le professionalità ad alta specializzazione operanti nel settore dei beni culturali: bibliotecari (5,1%), archivisti (3,4%), architetti (2,8%), capo tecnici (2,6%), storici dell'arte (2,3%), archeologi (2,1%), e restauratori conservatori (1,4%).

Tab. 40 Dipendenti del Mibact per qualifica professionale, 2013

	v.a	%
Personale dirigenziale	*185*	*1,0*
Occupati settore tecnico-scientifico	*6.026*	*31,9*
Archeologo	397	2,1
Architetto	537	2,8
Archivista	651	3,4
Bibliotecario	961	5,1
Restauratore conservatore	272	1,4
Storico dell'arte	428	2,3
Capo tecnico	500	2,6
Altre professionalità	272	1,4
Collaboratore tecnico-scientifico	2.208	11,7
Occupati settore amministrativo	*3.927*	*20,8*
Funzionario amministrativo	947	5,0
Collaboratore amministrativo	2.980	15,8
Occupati attività di vigilanza e accoglienza	*7.761*	*41,1*
Occupati nelle attività ausiliarie	*976*	*5,2*
TOTALE	18.875	100,0

Fonte: elaborazione Ares 2.0 su dati MIbact

Altro dato utile in questo ambito pubblico è quello della distribuzione geografica degli addetti che l'indagine MINICRIFRE attribuisce alle regioni del Centrale per il 41%, al Sud 33,2%, per poi scendere al 10,8% nelle regioni di Nord-est, 7,1% nel Nord-Ovest e 7,9% nelle Isole.

Scendendo a livello regionale, si scopre che oltre metà dei dipendenti lavora nelle regioni Lazio (25,1%), Campania (17,2%) e Toscana (10,8%), che sono anche le regioni dove sono concentrati i poli museali, le biblioteche e gli archivi di stato più importanti, mentre l'amministrazione centrale del Ministero occupa poco più del 5% del personale.

Infine e per concludere questa ricostruzione statistica dell'occupazione, dagli annuari "Minicifre" è anche possibile ripercorrere i cambiamenti degli organici per figura professionale e per genere dal 2006 al 2013.

In questo periodo l'occupazione complessiva è diminuita dell'11,1%, passando da oltre 21.000 a meno di 19.000. La contrazione più significativa si osserva per le figure professionali indirette, vale a dire gli amministrativi (-15,5%) e gli ausiliari (-22,1%), mentre dirigenti e addetti alla vigilanza ed accoglienza sono diminuiti di circa il 7%.

Queste variazioni non hanno modificato in modo significativo la distribuzione per famiglia professionale, mentre si registra un cambiamento nella distribuzione di genere con una crescita della componente femminile che è passata dal 51% del 2006 al 54% del 2012.

Tab. 41 Evoluzione del personale del Mibact per aggregati professionali 2006-2013

	2006	2010	2011	2012	2013	Var 2006/2013
Personale dirigenziale	0,9	0,9	0,9	1,0	1,0	-7,0
Occupati settore tecnico-scientifico	31,9	31,9	31,6	31,6	31,9	-11,0
Occupati settore amministrativo	21,9	21,4	21,5	21,4	20,8	-15,5
Occupati attività di vigilanza e accoglienza	39,4	40,8	40,8	40,8	41,1	-7,3
Occupati nelle attività ausiliarie	5,9	5,0	5,1	5,2	5,2	-22,1
Totale (indice 100)	100	100	100	100	100	100
Totale (in valore)	21.242	20.367	19.545	19.261	18.875	-11,1
% donne	51	52	53	54	n.d	+3

Fonte: elaborazione Ares 2.0 su dati Mibact

4. Principali dinamiche del cambiamento che influenzeranno il settore

In questo capitolo proveremo a tratteggiare i principali fattori di trasformazione che stanno agendo sul settore dei beni culturali sia sul lato della domanda che su quello dell'offerta. Si tratta di una pluralità di spinte verso il cambiamento che, in un orizzonte temporale di medio periodo, potrebbero modificare alcune delle caratteristiche fondamentali del sistema di tutela e valorizzazione dei beni culturali. Ciascuna delle dimensioni che andremo ad analizzare, infatti, va considerata come una nuova sfida per gli attori che gestiscono il patrimonio artistico e culturale del nostro paese. Non si tratta, perciò, di fattori che automaticamente producono un cambiamento effettivo nelle modalità di valorizzazione e tutela e gestione del settore, bensì di spinte propulsive verso delle soluzioni nuove che tengano conto del mutato quadro di riferimento (trasformazioni sociali, culturali, economiche politiche e tecnologiche) e dei bisogni legati agli interessi dei futuri fruitori.

Dobbiamo, infatti, tenere sempre in stretta considerazione che il cambiamento è un processo di adattamento lento, estremamente complicato, che inevitabilmente incontra

elementi di frizione e di resistenza. In quest'ottica, perciò, attraverso una lettura ragionata dei nostri focus group, integrata dalle principali evidenze che emergono dalla letteratura specializzata e dall'analisi di alcune conferenze pubbliche, tra cui la quarta edizione degli Stati Generali della Cultura promossa da Il Sole 24 Ore, lo scopo di questo capitolo si limita a individuare le spinte propulsive al cambiamento e il loro possibile impatto sul sistema di valorizzazione e tutela dei beni culturali. Rimandiamo al capitolo successivo, invece, l'operazione di sintesi che ci permetterà di individuare quale potrebbe essere lo scenario futuro più probabile tenendo presente il ruolo dei fattori di cambiamento e dei diversi elementi di resistenza.

4.1 Competizione internazionale

L'avanzamento tecnologico e le scelte politiche di integrazione europea e di apertura dei mercati su scala transnazionale hanno contribuito a quell'aumento delle interconnessioni trai i diversi attori e a quella "compressione del tempo e dello spazio" che sottendono ai processi di globalizzazione. Si tratta di una serie di trasformazioni radicali che negli ultimi trent'anni hanno influenzato tutti i settori e comparti produttivi e che continuano a modificare il modo con cui gli stakeholder pubblici e privati competono tra loro.

Da questo punto di vista, le recenti trasformazioni tecnologiche nel settore dei trasporti e della comunicazione, in particolare l'avvento della mobilità aerea a basso costo, la diffusione della ferrovia ad alta velocità e lo sviluppo del web a banda larga, hanno ridotto le distanze tra i diversi luoghi del pianeta ed esteso radicalmente la capacità di spostamento e di connessione delle persone. Se, infatti, consideriamo il concetto di distanza come un elemento relativo, un prodotto della relazione spazio-tempo, in quanto la sua lunghezza varia in base alla velocità con cui la si può superare, è del tutto evidente come l'avanzamento tecnologico ha di fatto azzerato le distanze offrendo delle occasioni di fruizione del patrimonio culturale che travalicano i confini nazionali.

Si tratta di un vero e proprio cambiamento di paradigma che pone delle sfide cruciali in termini di competitività del nostro sistema dei beni culturali rispetto a quello di altri Paesi. Se, infatti, la tecnologia ha aperto le porte della mobilità transnazionale per una fascia sempre più consistente della popolazione occidentale e lo sviluppo del web ha esteso la capacità di scambiare informazione e promuovere il proprio territorio su scala globale, risulta chiaro come gli attori chiamati a gestire il patrimonio dei beni culturali saranno costretti a ripensare le proprie strategie per intercettare questi nuovi flussi e garantire competitività al sistema. Si tratta di una spinta al rinnovamento che agisce lungo due assi tra loro collegati: da una lato l'attore pubblico e i diversi soggetti privati saranno chiamati a ridefinire la loro offerta culturale per connetterla ai grandi flussi di visitatori internazionali,

dall'altro dovranno impegnarsi per mantenere adeguati livelli di appetibilità verso il mercato interno. Infatti, in un contesto in cui viaggiare al di fuori dei propri confini avviene a costi sempre più contenuti, la competitività internazionale non si configura esclusivamente come un'opportunità di crescita ma anche come un rischio concreto di perdere quote importanti di visitatori, che in virtù di un'offerta disponibile sempre più ampia, possono facilmente ri-orientare i propri consumi culturali verso esperienze extranazionali.

In aggiunta, potrebbe fungere da ulteriore acceleratore del cambiamento l'impatto crescente dei flussi turistici provenienti da paesi emergenti come la Cina, l'India e la Russia che già oggi rappresentano delle risorse inestimabili sia in termini di capacità di spesa che di potenziale di crescita. Si tratta di un turismo che in buona parte è ancora legato a una classe sociale estremamente agiata, orientata al consumo dei beni di lusso più che alla fruizione del patrimonio artistico-culturale europeo. Tuttavia, il rapido sviluppo della classe media di questi paesi, potrebbe avere delle ripercussioni epocali sui flussi turistici verso l'Europa e, quindi, acuire ancora di più la competizione internazionale. All'interno di questo possibile scenario il settore dei beni culturali avrebbe un ruolo tutt'altro che secondario.

Si tratta, perciò, di un processo di intensificazione della competizione internazionale che agisce su più livelli e che spinge i diversi attori a ripensare la propria offerta culturale al fine di attirare fette sempre più ampie di mercato. In questo processo di trasformazione l'Italia ha sicuramente un vantaggio competitivo importante per via del suo inestimabile patrimonio culturale diffuso lungo tutto il suo territorio il quale, tuttavia, non sembra ancora pienamente valorizzato. Un investimento importante in termini di risorse e capacità di gestione, infatti, potrebbe trasformare il settore dei beni culturali in un asset strategico fondamentale per lo sviluppo economico del nostro Paese e fare da volano per uno sviluppo coordinato in cui i musei, gli edifici storici e i siti archeologici vengano posti al centro di una rete economica potenzialmente sconfinata.

Alla luce di questi elementi si può capire come il tema della competitività rappresenti una spinta importante verso il cambiamento, che diventa precondizione di altre tendenze che possono produrre trasformazioni. Si pensi, ad esempio, al tema dello sviluppo tecnologico, il quale indubbiamente potrà fornire le risorse necessarie per mantenere competitività e sviluppare soluzioni innovative o al nodo della riforma della governance che, in un contesto prevalentemente pubblico, dovrà introdurre nuove formule organizzative in grado di tutelare il patrimonio e migliorane la sua fruizione in un quadro di scarsità di risorse, dato da una trentennale tendenza alla riduzione della spesa statale da tutti i suoi tradizionali ambiti di azione.

Tuttavia, se l'aumento della competizione internazionale fa da cornice interpretativa a molti dei cambiamenti in corso nel settore dei beni culturali, in questo paragrafo ci concentriamo

esclusivamente sulle principali implicazioni strettamente connesse con tale incremento della competizione internazionale.

Connessione sempre più stretta tra beni culturali e offerta turistica

In un contesto di scarsità di risorse, in particolare per via delle ridotte capacità finanziarie dell'attore pubblico, è del tutto irrealistico aspettarsi che l'aumento della competizione si sostanzi in una massiccia corsa agli investimenti pubblici. Più realistico è prefigurare un processo di riassetto dell'offerta in un'ottica di maggior efficienza. Si tratta di un processo di razionalizzazione delle risorse che potrà essere sviluppato attraverso una valorizzazione dell'esistente creando nuove sinergie e mettendo in rete del patrimonio culturale.

In quest'ottica, una delle conseguenze principali dell'incremento della competizione internazionale può essere rintracciata nella crescente sinergia tra i beni culturali e il turismo. È del tutto evidente, infatti, che i beni culturali rappresentano un importante elemento attrattivo per i flussi di visitatori moltiplicatisi a seguito sia dell'espansione della classe media nei paesi emergenti, sia delle opportunità senza precedenti di mobilità a basso costo.

In quest'ottica, perciò, il legame tra la cultura e il turismo appare sempre più importante e in grado di fornire benefici a entrambi questi due mondi. Sul fronte turistico, infatti, se i dati presentati nelle sezioni precedenti, ci raccontano di un settore dei beni culturali in costante ascesa, con un significativo incremento del numero dei fruitori, passati dai 25 milioni del 1996 ai 40,7 milioni del 2014, di converso, i dati sul turismo ci raccontano di un mutamento delle abitudini individuali, con un aumento delle frequenza dei viaggi e una riduzione della loro durata. In pratica, stiamo assistendo a un progressivo spostamento della domanda che da forme più stanziali di turismo, si sta progressivamente orientando verso soluzioni di tipo *mordi e fuggi*. In questo quadro, uno dei catalizzatori principali è proprio il turismo culturale, in particolare quello connesso con la visita alle città d'arte. Tuttavia, se i grandi catalizzatori come Venezia, Firenze, Roma e Milano assorbono buona parte della domanda, l'attitudine al *mordi e fuggi* tende, allo stesso tempo, a penalizzare queste destinazioni, aprendo nuove opportunità per località alternative che facciano leva sul bene culturale, ma che siano connesse anche ad altri campi, al fine di offrire un'esperienza complessiva, tesa alla scoperta del nuovo, al di fuori di circuiti tradizionali di massa. In quest'ottica, quindi, la spinta a una maggiore competitività dell'offerta turistico-culturale potrebbe portare alla costruzione di marcate sinergie tra l'imprenditoria turistica, volta a creare percorsi di integrazione tra le diverse componenti del territorio, e la valorizzazione di un patrimonio artistico-culturale che, nel caso italiano, è per sua natura capillarmente diffuso.

Parallelamente, anche sul versante dei beni culturali il rapporto con il turismo rappresenta un indubbio beneficio competitivo. Uno scenario come quello odierno, infatti, ci pone di

fronte a un pubblico allargato e conseguentemente meno specialista. Ciò significa una diversificazione degli interessi dei visitatori che sono sempre più in cerca di informazioni chiare e molteplici sull'intero contesto di riferimento, che facilitino la comprensione complessiva della sua storia e della sua cultura. In quest'ottica, un'efficace politica di valorizzazione del patrimonio culturale, in grado di intercettare i nuovi flussi di visitatori transnazionali e non solo, passa dalla capacità di connettere lo straordinario potenziale insito nel rapporto dei musei e dei beni culturali con l'offerta turistica del territorio: una connessione tra il prodotto artistico in sé e la tradizione e i valori sedimentati nel suo rapporto con l'agricoltura, l'enogastronomia, l'urbanistica e il paesaggio. La domanda di cultura, infatti, non va più intesa esclusivamente come mera attività di fruizione di opere di grande valore artistico, bensì come esperienza multilivello, capace di coinvolgere il visitatore negli usi, i costumi, le tradizioni e i saperi che si sono sedimentati e stratificati sul territorio nel corso del tempo e nel sistema produttivo dato dall'enogastronomia e dall'artigianato locale.

Da questa ricostruzione appare, perciò, evidente come il rapporto tra i beni culturali e il settore del turismo tenderà a consolidarsi nel tempo. Si tratta, infatti, di un mutuo beneficio che ormai emerge come conseguenza della inadeguatezza delle distinzioni tipologiche classiche tra turismo culturale, ecologico, termale, ecc., le quali non risultano più capaci di cogliere le caratteristiche di una domanda culturale diversificata e multilivello: una domanda che non si limita alle sole emergenze artistiche e monumentali, ma si rivolge anche a tutte le manifestazioni culturali di un dato territorio.

Da questo punto di vista, la scelta di affidare le deleghe del turismo al Ministero dei Beni e delle Attività Culturali, promossa dal governo Letta nel 2013, è la riprova di una crescente tendenza sinergica tra questi due settori che si diffonderà con sempre maggior forza. Assistiamo, perciò, a una spinta sempre più netta verso una ridefinizione dei ruoli di promozione turistica e di tutela e valorizzazione dei beni culturali in un'ottica di maggior pianificazione strategica e di rinnovata centralità della cultura come elemento attrattivo per il turismo.

Tutto ciò, quindi, avrà delle conseguenze sui profili professionali del futuro in entrambi i settori. Si pensi, ad esempio, al ruolo della guida turistica, che per ottenere l'abilitazione nazionale deve superare un concorso nel quale è prevista anche una verifica delle competenze di storia dell'arte. Tuttavia, anche per quanto riguarda i beni culturali è possibile immaginare delle spinte al rinnovamento delle competenze abbastanza evidenti. Sempre più, infatti, sarà necessario trovare figure di confine, che sappiano orientarsi sia nel campo dei beni culturali che in quello turistico. Si tratta di una progressiva integrazione tra due ambiti fino ad oggi rimasti separati, che coinvolgerà sia le figure professionali apicali che i quelle meno qualificate. Per quanto riguarda le competenze professionali di chi svolge ruoli

importanti nelle direzioni museali, infatti, ci aspettiamo un arricchimento professionale che coinvolga sia le capacità relazionali sia l'attitudine a costruire sinergie con il territorio e con gli operatori turistici. Un analogo discorso può essere fatto per i curatori museali, che sono chiamati a costruire percorsi espositivi che valorizzino le opere mettendole in relazione con il territorio. Infine, è inevitabile che questa spinta alla sinergia tra turismo e beni culturali possa influenzare anche quelle figure professionali più a contatto con il pubblico, che come abbiamo visto nel caso della guida turistica, sono chiamate ad avere sempre più competenze trasversali.

Riordino dell'offerta e creazione di distretti culturali

Come abbiamo visto, le pressioni competitive sui beni culturali stanno alimentando la diffusione di strategie di rete per dare maggior efficienza al sistema di valorizzazione del patrimonio. Si tratta, di una progressiva tendenza che porta gli *stakeholder* a creare sinergie con ambiti e contesti differenti per migliorarne la promozione dei beni culturali e valorizzare il territorio in cui sono inseriti. In quest'ottica, se per quanto riguarda il crescente rapporto tra cultura e turismo, la capacità di fare sinergia appare avviata, resta ancora in fase embrionale la capacità di coordinamento a livello territoriale tra le diverse tipologie di beni culturali in un'ottica di riordino dell'offerta e di creazione di distretti capaci di sviluppare valore aggiunto ed economie di scala.

L'Italia, infatti, è un Paese con un patrimonio culturale tanto ricco quanto capillarmente diffuso. Come abbiamo visto in precedenza, quello italiano è un contesto in cui i suoi oltre quattromila musei, si collocano all'interno di una fitta rete di palazzi storici, siti archeologici, biblioteche e archivi, diffusi in tutto il territorio. Si tratta, in pratica, di un contesto molto diverso da quello dei grandi musei come il Louvre o il British Museum, che rappresentano dei contenitori in cui sono presenti opere provenienti da tutto il mondo, senza un necessario legame con l'ambiente circostante. Il museo civico italiano, invece, si caratterizza per delle collezioni meno internazionali, ma fortemente legate al territorio di appartenenza e alla sua storia locale.

Questa specificità nei contenuti, insieme all'intensità e alla capillarità del patrimonio culturale italiano, può rappresentare un vantaggio e al contempo uno svantaggio competitivo. Da un lato, infatti, un'eccessiva dispersione del patrimonio rischia di inficiare la sua capacità attrattiva in un contesto di competizione in cui le organizzazioni museali e i luoghi che dispongono di un patrimonio culturale di ridotta quantità e di limitata fama, vanno ad agire sugli stessi mercati in cui operano grandi musei e città d'arte con un *brand* già consolidato. Al di là del valore estetico delle opere esposte, infatti, è chiaro che un ambito museale o archeologico di micro dimensioni, totalmente scollegato dai tradizionali circuiti di

visita, ha un evidente svantaggio competitivo nella promozione rispetto a grandi organizzazioni di fama consolidata.

D'altro canto, questa capillarità dei beni culturali permette di costruire percorsi di visita alternativi che possono attrarre visitatori al di fuori dei circuiti più tradizionali, offendo loro esperienze uniche basate su quella fruizione a trecentosessanta gradi, descritta nel paragrafo precedente. Ci riferiamo in particolar modo a quei contesti territoriali con un patrimonio culturale meno conosciuto, privo del grande capolavoro, ma capillarmente diffuso e integrato con altre espressioni locali quali l'artigianato e l'enogastronomia. Si tratta di aree dal grande valore potenziale che potrebbero attrarre importanti flussi di visitatori se diventassero capaci di far interagire in maniera sistemica tutti i loro siti di interesse, creando percorsi di fruizione coerenti che sappiano far sinergia tra il patrimonio artistico museale, quello archivistico bibliotecario e tutta l'offerta di servizi al visitatore. In quest'ottica, ogni singolo elemento della rete necessita di conservazione e valorizzazione non solo per il suo pregio individuale, che spesso è limitato, ma soprattutto come componente sistemiche di un'unica e fittissima trama di fenomeni e relazioni, il cui insieme supera di gran lunga la somma delle parti.

In questa prospettiva, le spinte competitive in un contesto in cui gli investimenti pubblici difficilmente aumenteranno, potrebbero produrre un'intensificazione dei processi di cooperazione locale che metta in connessione tutti i siti culturali e gli attori che operano a supporto del settore al fine di costruire un'offerta coerente e un marketing locale integrato. Parallelamente, chi non è in grado di consorziarsi tenderà a essere messo sempre più al margine e a non riuscire a competere efficacemente. È, infatti, chiaro che in un contesto in cui l'attore pubblico ha una capacità di spesa limitata, il numero dei visitatori intercettati diventerà una fattore di valutazione sempre più importante che determinerà le scelte organizzative e orienterà alcuni processi di razionalizzazione delle risorse.

Per gli attori chiamati a gestire il patrimonio culturale diffuso sul territorio, quindi, la tendenza alla creazione di veri e propri distretti culturali, rappresenta una scelta strategica sempre più importante. Si tratta, infatti, di mettere insieme tutte le competenze dei diversi soggetti, sia pubblici che privati, interessati alla promozione del territorio al fine di costruire sinergie rivolte all'innovazione e alla creazione di valore aggiunto. In quest'ottica il patrimonio museale e monumentale può diventare il centro di una rete locale di valorizzazione che comprende altre istituzioni culturali e strutture private che orientano i loro investimenti nella creazione di servizi di supporto alle visite.

Si tratta di un processo ancora in stato embrionale, che per un suo pieno sviluppo necessita di un certo protagonismo iniziale dell'attore pubblico. Questo, infatti, da un lato, deve fare da facilitatore del processo aggregativo e incentivare le realtà culturali locali di eccellenza, dall'altro, non può esimersi da un ruolo di monitoraggio e di sostegno finanziario nei

confronti dei soggetti più innovativi. Inoltre, lo sviluppo del cluster culturale, non può prescindere dall'esistenza di una base imprenditoriale sensibile agli obiettivi di valorizzazione del patrimonio, non soltanto in quanto socialmente meritori, ma anche in quanto necessari per la propria strategia di business. Tuttavia, se un pieno sviluppo del distretto culturale appare ancora lontano da una sua piena realizzazione è, comunque, chiara la tendenza verso una riorganizzazione dell'offerta culturale che tenda a privilegiare le aggregazioni locali in un ottica più sistemica.

Al fine di promuovere correttamente questa impostazione, anche le metodologie di intervento dovranno subire alcune modificazioni e adattarsi a un approccio alla pianificazione orientato all'identificazione e valorizzazione dei valori che compongono un determinato territorio al fine di sviluppare un coordinamento e una visione strategica.

Tutto ciò comporterà un'ulteriore tendenza alla all'allargamento delle competenze professionali apicali, che devono andare verso una spiccata capacità di *networking*, sia nei confronti dei privati, che delle alte istituzioni culturali contigue territorialmente. Inoltre, questo processo sinergico potrebbe dare vita a nuove figure professionali, non più legate alla sola tutela e valorizzazione del patrimonio culturale, ma che abbiano compiti di coordinamento tra i diversi attori territoriali e di direzione strategica.

Internazionalizzazione della comunicazione e dei servizi

Se è vero che in un museo o in un sito archeologico a contare sono essenzialmente gli oggetti conservati, è altrettanto vero che i testi scritti sono una componente centrale per la valorizzazione dei beni culturali. Non c'è, infatti, esposizione che possa fare a meno di una narrazione per trasmettere al visitatore il senso globale delle opere esposte e darne una loro contestualizzazione. Inoltre, come abbiamo visto, in un'ottica in cui il visitatore appare meno specialista, la necessità di offrire dei percorsi guidati per la comprensione delle opere appare come un prerequisito sempre più importante.

Tutto ciò assume un valore centrale nell'economia del nostro discorso sulla crescente competizione internazionale. Il successo in termini di fruizione di un bene culturale, infatti, non dipende solo dalla sua qualità, ma anche dalla sua curatela e dalla sua capacità di farsi conoscere dal grande pubblico. In quest'ottica, la comunicazione è diventata uno dei mezzi chiave con cui promuovere il patrimonio artistico raccontandone la storia, i legami con il territorio e il senso generale dei diversi percorsi espositivi. Se, perciò, quella della comunicazione ha da sempre rappresentato una delle dimensioni strategiche più importanti per la valorizzazione dei beni culturali, in un contesto ormai legato indissolubilmente alla dimensione internazionale, essa assume una valenza assoluta. Ci riferiamo in particolar

modo a due principali dimensioni che sono destinate a crescere inesorabilmente nei prossimi anni: quella dello sviluppo del web come strumento di promozione dei beni culturali e quello dell'internazionalizzazione linguistica.

Rispetto al primo punto, rimandando a una trattazione più approfondita nella parte sull'impatto delle nuove tecnologie, ci limitiamo a dire che in un contesto di competizione globale, Internet non può più essere considerato come uno strumento accessorio per chi svolge compiti di promozione dei beni culturali, ma diventa il canale principale con cui si ci rapporta al mondo e si fornisce la prima immagine di sé.

Per quanto riguarda l'internazionalizzazione linguistica, invece, non si tratta di una dimensione del tutto nuova, in quanto già da diversi anni il settore dei beni culturali dimostra una certa attenzione all'accoglienza del visitatore straniero. Il crescente flusso internazionale di turisti, infatti, ha indotto i diversi *stakeholder* a curare molto l'aspetto delle traduzioni di tutti materiali di promozione, quantomeno in lingua inglese. Audioguide, brochure, didascalie delle opere esposte, messaggi pubblicitari e siti web: praticamente tutti i materiali di supporto alle visite e di promozione dei beni hanno subito negli ultimi anni un processo di internazionalizzazione.

Si tratta di uno sviluppo verso un progressivo multilinguismo che non sembra arrestarsi, tanto che possiamo attenderci per i prossimi anni un ulteriore salto di qualità lungo due principali dimensioni: accuratezza e estensione. Da un lato, infatti, se in passato solo in rari casi le trasposizioni linguistiche erano affidate a dei professionisti, la tendenza nel medio periodo sarà quella di puntare sempre più sulla qualità, non solo in termini formali, ma anche di tutela del linguaggio specialistico. Dall'altro, invece, se verrà confermata la previsione di un aumento dei flussi turistici dai Paesi emergenti, in particolare dalla Cina, è del tutto evidente come l'offerta culturale dovrà saper calibrare i propri sforzi per favorire l'accoglienza di questi nuovi visitatori. In quest'ottica, quindi, ci attendiamo sia una pianificazione strategica dei futuri target di riferimento per la trasposizione in lingua, sia una estensione delle traduzioni, in particolare, in riferimento alle nuove tendenze del turismo internazionale.

Come abbiamo visto, quindi, è in corso una costante intensificazione dei bisogni professionali riferiti alle capacità linguistiche che si ripercuoterà su tutte le figure, non solo del settore, ma dell'intera filiera. In un contesto di maggiore sinergia tra beni culturali, turismo e territorio, infatti, non è solo la funzione di promozione culturale che deve internazionalizzarsi, ma è l'intero sistema dell'accoglienza che dovrà compiere degli sforzi

nella direzione di un maggiore multilinguismo. C'è, quindi da spettarsi che, per quanto riguarda la ricerca delle figure professionali, l'enfasi sulle conoscenze linguistiche andrà ad aumentare. Infine, nei prossimi anni assisteremo quasi certamente a una ricerca sistematica di figure più specializzate, che possano occuparsi dell'accoglienza ai visitatori e delle traduzioni dei materiali per i visitatori provenienti dai paesi emergenti.

Partnership transnazionali

Nel quadro di progressivo aumento della competizione transnazionale, in cui i diversi sistemi nazionali e locali di tutela e valorizzazione dei beni culturali tendono a sfidarsi per attirare nuovi flussi di visitatori, oltre alla concorrenza vi è lo spazio per strategie di cooperazione tra i diversi attori al fine di migliorare la fruizione e venire incontro ai bisogni dei fruitori. Anche in questo caso, non si tratta di una tendenza particolarmente nuova. Da sempre, infatti, le opere d'arte più importanti vengono scambiate dai musei per permettere ai visitatori di tutto il mondo di beneficiare del loro valore. Tuttavia, le accresciute capacità tecnologiche per la salvaguardia delle opere e i costi di trasporto ridotti permettono un incremento di questo tipo di attività. Si tratta di un'opportunità importante che permette ai diversi complessi museali di farsi pubblicità nel mondo e di creare eventi di richiamo per i visitatori.

Tuttavia, le possibili alleanze transnazionali per lo scambio di opere artistiche e culturali non si esauriscono all'interno dei complessi museali. Grazie alla tecnologia digitale, infatti, è diventato possibile dare vita a processi di condivisioni del patrimonio culturale, con un evidente beneficio per la collettività. Ci riferiamo, ad esempio al caso del progetto Europeana, un organizzazione a rete basata su un portale internet per l'accesso comune e multilingue al patrimonio culturale digitale europeo. Si tratta di una piattaforma che consente l'accesso a circa 4 milioni di oggetti digitali: immagini, dipinti, disegni, mappe, foto, testi e video posseduti da importanti musei, gallerie, archivi, biblioteche e istituti, tra i quali, in Italia, l'ICCD, la Biblioteca Nazionale Centrale di Firenze, l'Istituto e Museo di Storia della Scienza.

Quello della condivisione transnazionale del patrimonio in un ottica di digitalizzazione appare come un campo ancora parzialmente inesplorato che nei prossimi anni potrebbe portare a notevoli benefici per gli utenti di tutto il mondo. Tuttavia una sua piena realizzazione pare ancora lontana per via dell'investimento di risorse che questo meccanismo comporterebbe.

4.2 I fattori demografici, sociali e culturali

La leva della competizione, quindi, si configura come un'importante spinta alla ridefinizione in chiave innovativa delle strategie degli attori al fine di attrarre i grandi flussi sovranazionali di visitatori. In pratica, in questi anni stiamo assistendo a una progressiva ricalibratura dell'offerta sulla base delle nuove esigenze connesse alla domanda. Perciò, se fin ora ci siamo occupati sui grandi *driver* che spingono in direzione di un sistema dei beni culturali più competitivo e più attento dalla dimensione dei visitatori, ora ci occuperemo di quei fattori che possono produrre alcune trasformazioni sul lato della domanda.

Ci riferiamo ai fattori demografici e alla crescente scolarizzazione che andranno a incidere sulla struttura della popolazione e conseguentemente sulle caratteristiche fondamentali dei nuovi fruitori dell'offerta culturale. Ma ci riferiamo anche, a quei fattori culturali, che incidono sulla percezione delle persone dando luogo a nuove opportunità per la costruzione dell'offerta culturale.

Progressivo invecchiamento della popolazione

L'invecchiamento della popolazione è un fenomeno trasversale a tutti i paesi occidentali che incide in maniera profonda in alcune aree come la Germania, l'Italia e il Giappone. A livello globale, si stima che nei prossimi 5 anni, per la prima volta nella storia dell'umanità, il numero di individui di età uguale o superiore a 65 anni supererà quello dei bambini al di sotto dei 5 anni e entro il 2050 la proporzione di anziani tenderà a raddoppiare, passando dall'11% al 22% della popolazione totale.

Il tema dell'invecchiamento della popolazione appare ancora più marcato guardando al caso europeo. Secondo un recente rapporto pubblicato dell'Eurostat, infatti, in Europa ben l'18,5% della popolazione supera i 65 anni d'età. Inoltre, sempre secondo l'Istituto europeo di statistica, se oggi il 5% della popolazione del vecchio continente ha più di 80 anni, entro il 2080 questo dato si attesterà al 12,5%.

In questo contesto l'Italia appare come uno dei paesi più vecchi al mondo. I dati Istat riferiti al 2015, infatti ci restituiscono il quadro di un paese con un'età media di 44,4 anni, composto per il 21,7% da persone che superano i 65 anni di età, a fronte del 13,8% al di sotto dei 14 anni.

Quello dell'invecchiamento della popolazione in Italia, perciò, è un fenomeno profondo, determinato da due dinamiche concomitanti: l'aumento della speranza di vita e la riduzione della natalità, controbilanciata soltanto in parte dalla crescita della presenza straniera. Ciò comporta un cambiamento sempre più decisivo della piramide demografica, che dalla classica forma piramidale mantenuta per molti decenni sta evolvendo verso un

restringimento della sua base e un ingrossamento sempre più consistente della sua parte centrale e alta.

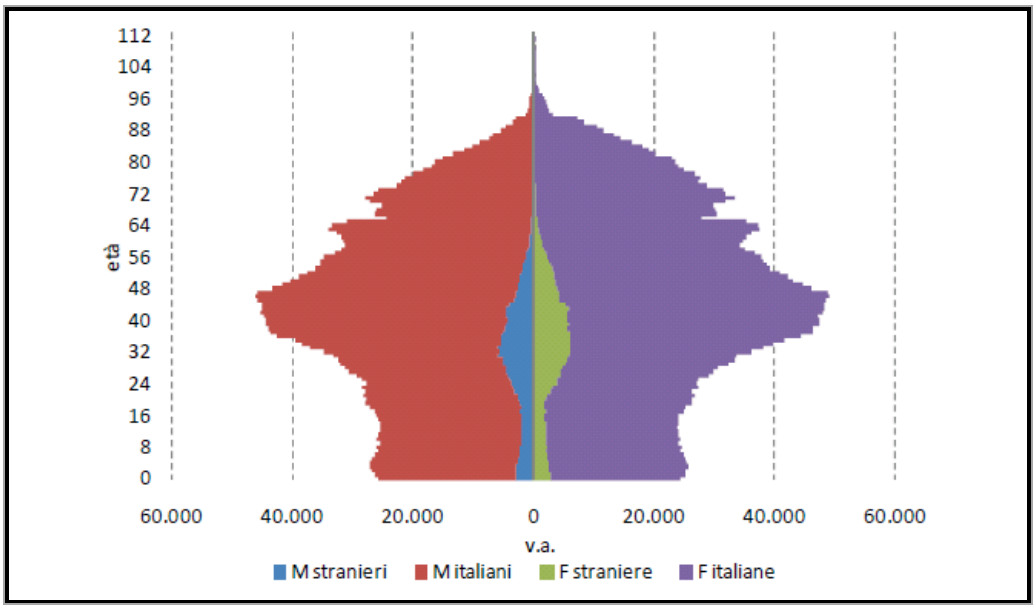
Popolazione per grandi classi di età e ripartizione geografica-scenario centrale[3] ed intervalli di variazione – anni 2011-2030-2065, in milioni.

	2011			2030			2065		
	0-14 anni	**15-64 anni**	**65 anni e più**	**0-14 anni**	**15-64 anni**	**65 anni e più**	**0-14 anni**	**15-64 anni**	**65 anni e più**
Nord - ovest	2,2	10,5	3,5	2,2	10,5	4,6	2,3	9,8	5,5
				(2,0:2,4)	(10,3:10,7)	(4,4:4,7)	(1,7:2,9)	(8,6:10,8)	(4,8:6,0)
Nord - est	1,6	7,6	2,5	1,7	7,9	3,3	1,8	7,7	4,3
				(1,5:1,8)	(7,8:8,1)	(3,2:3,4)	(1,4:2,3)	(6,8:8,6)	(3,8:4,7)
Centro	1,6	7,8	2,6	1,6	8,0	3,4	1,7	7,4	4,2
				(1,5:1,7)	(7,9:8,2)	(3,2:3,5)	(1,3:2,1)	(6,5:8,2)	(3,7:4,7)
Sud	2,1	9,5	2,5	1,7	8,4	3,6	1,3	5,8	4,1
				(1,5:1,7)	(8,3:8,5)	(3,4:3,7)	(1,0:1,6)	(5,3:6,4)	(3,6:4,6)
Isole	1,0	4,5	1,3	0,8	4,0	1,7	0,6	2,9	1,9
				(0,8:0,9)	(4,0:4,0)	(1,7:1,8)	(0,5:0,8)	(2,6:3,1)	(1,7:2,2)
Italia	8,5	39,8	12,3	8	38,9	16,6	7,8	33,5	20
				(7,4:8,6)	(38,3:39,4)	(15,9:17,2)	(5,9:9,7)	(29,8:37,2)	(17,7:22,3)

Fonte: Istat – previsioni demografiche – 2011

[3] Va sottolineato, per meglio interpretare la tabella, che l'Istat articola le previsioni demografiche secondo tre distinti scenari. Con il primo di essi, lo scenario centrale, viene fornito un set di stime puntuali ritenute "verosimili" che, costruite in base alle recenti tendenze demografiche, rappresentano quelle di maggiore interesse per gli utilizzatori. Accanto allo scenario considerato più "probabile" sono stati costruiti due scenari alternativi che hanno il ruolo di disegnare il campo dell'incertezza futura. Tali due scenari, denominati rispettivamente basso e alto, sono impostati definendo una diversa evoluzione per ciascuna componente demografica rispetto allo scenario centrale.

Piramide per età sesso e cittadinanza della popolazione - 2011



In quest'ottica, perciò, l'invecchiamento della popolazione rappresenta un elemento di trasformazione radicale, che ridefinirà molti degli ambiti della nostra società, in primo luogo quello del welfare pubblico.

Si tratta di cambiamenti profondi nella composizione demografica del nostro paese che non lasceranno immune nemmeno il complesso dei beni culturali. In un contesto in cui le aspettative di vita crescono notevolmente, infatti, c'è da aspettarsi un aumento della fruizione museale e bibliotecaria da parte di quella fascia della popolazione più anziana. In tale prospettiva, se la maggior disponibilità di tempo delle persone in età pensionabile determinerà una maggior propensione alla fruizione dei beni culturali e quindi una possibile crescita del numero dei visitatori, tale spinta dovrà essere accompagnata da alcune trasformazioni dal punto di vista dell'offerta.

La popolazione più anziana, infatti, è portatrice di necessità differenti rispetto ad altri segmenti della società. Si pensi, ad esempio, alle ridotte capacità di mobilità; alla necessità di condizioni atmosferiche e infrastrutturali dei luoghi culturali sempre adeguate; a una disponibilità di tempo più ampia; alla tendenza ad affidarsi ad agenzie di viaggi che organizzano visite di gruppo, a una fruizione culturale spesso meno specialistica che ricerca sinergie tra patrimonio, turismo, enogastronomia e cura del corpo.

In quest'ottica, quindi, per sfruttare a pieno questo potenziale esercito di fruitori in constante espansione, gli attori chiamati a gestire il patrimonio dovranno fare delle scelte appropriate per venire incontro alle esigenze della popolazione più anziana. Ci riferiamo, ad

esempio alle possibili sinergie tra le direzioni museali e i tour operator, alle agevolazioni economiche, alla manutenzione costante delle infrastrutture, a una curatela museale più attenta che preveda aree di sosta per i visitatori e che riduca le barriere architettoniche, all'organizzazione di servizi che possano migliorare la fruibilità del patrimonio come, ad esempio, il prestito interbibliotecario, che permette ai cittadini, di fruire di un patrimonio librario molto più vasto con il minimo sforzo.

Si tratta, perciò, di una spinta verso l'attivazione di servizi e attività specifiche che possano soddisfare le richieste di un segmento sempre più consistente della popolazione e generare esternalità positive estendibili a tutti. Si pensi al prestito interbibliotecario, che oltre a essere una soluzione fondamentale per chi ha ridotte capacità di mobilità, si trasforma in una comodità per l'intera popolazione.

Tuttavia, l'invecchiamento della popolazione non ha solo un impatto positivo sul settore in termini di una possibile espansione del numero dei visitatori e di una maggiore cura dei servizi. La presenza di una popolazione progressivamente più anziana e, conseguentemente, il possibile aumento del numero dei pensionati contribuisce ad alimentare un problema competitivo tra il lavoro contrattualizzato e il volontariato. Come abbiamo visto, infatti, quello dei beni culturali è un settore in cui il lavoro non retribuito, specie nelle organizzazioni no profit, assume una diffusione straordinaria. In quest'ottica, un aumento della popolazione in pensione significa un possibile incremento del numero di persone con una certa disponibilità di tempo da mettere a disposizione per attività sociali, tra cui alcune attività per la tutela dei beni culturali. Tutto ciò, potrebbe alimentare una tensione competitiva tra chi svolge professionalmente il suo lavoro e chi invece lo svolge in veste di volontario, contribuendo ad un ulteriore svuotamento professionale e al rischio di un progressivo intensificarsi dell'utilizzo del volontariato.

Aumento della scolarizzazione e ruolo della scuola nella promozione culturale

In tutti i paesi occidentali stiamo assistendo a una generalizzata espansione del tasso di scolarizzazione, in particolare per quanto riguarda i sistemi scolastici superiori. Si tratta di una crescita che è stata fortemente incentivata da due assunti di base. Da un lato, la teoria del capitale umano ha da sempre sostenuto che l'investimento in istruzione fosse produttivo per il sistema economico in quanto con esso cresceva la capacità lavorativa dei singoli individui, dall'altro, la sociologia ha fornito la consapevolezza che l'aumento dell'istruzione avrebbe contribuito alla riduzione delle disuguaglianze sociali. In altre parole, l'istruzione sarebbe uno strumento fondamentale per lo sviluppo economico e per la mobilità sociale.

In quest'ottica tutti i paesi occidentali hanno cercato di implementare politiche pubbliche atte a favorire lo sviluppo dei sistemi di istruzione terziari e incentivare le persone a

intraprendere un percorso di studi universitario. Si pensi, ad esempio, al cosiddetto Processo di Bologna, che ha puntato all'integrazione dei sistemi universitari a livello internazionale, ad ampliare la partecipazione dei giovani attraverso la struttura 3 + 2 e a differenziare l'offerta formativa e i programmi di coordinamento tra istruzione superiore e mondo del lavoro. Sulla base di queste politiche e di una diffusa consapevolezza dell'importanza dell'università, anche le famiglie hanno deciso di investire in educazione, facendo lievitare il numero delle immatricolazioni, che dagli anni ottanta fino alla crisi del 2008, sono rapidamente aumentate in quasi tutti i paesi occidentali.

Oggi questa dinamica espansiva sembra essersi parzialmente arrestata. Prendendo il caso italiano, infatti, i dati sulle immatricolazioni hanno subito una rapida crescita a seguito delle riforme universitarie che si sono susseguite dopo l'ondata di proteste di fine anni sessanta, per stabilizzarsi intorno alla metà degli anni duemila e mostrare un trend di lieve decrescita a seguito della crisi del 2008, con il numero dei nuovi immatricolati che è passato dai 307.146 del 2008 ai 278.866 del 2012 (Istat). Tuttavia, anche in questo quadro di saturazione della spinta all'espansione universitaria, l'effetto congiunto del progressivo invecchiamento della popolazione e del fatto che negli ultimi 5 anni le università hanno prodotto in media circa 180.000 laureati all'anno, ha dato luogo a un complessivo aumento nel livello medio di scolarizzazione. In Italia, infatti, la popolazione laureata è passata 4.227.635 nel 2004 ai 6.646.142 di dieci anni dopo: una crescita del 57%. Si tratta di un processo di espansione che è destinato a mantenere un trend positivo se pur con un livello di crescita via via più contenuto, a causa della recente riduzione del numero delle immatricolazioni.

Tutto questo sta avendo degli effetti importanti sul settore dei beni culturali. I dati sulla fruizione museale, infatti, parlano di una correlazione abbastanza forte tra il tasso di istruzione e i consumi culturali. In quest'ottica, un popolazione che vede il numero dei suoi laureati crescere nel tempo sarà progressivamente più vicina alla cultura in tutte le sue espressioni. L'aumento della scolarizzazione, perciò, insieme ai fattori legati all'internazionalizzazione, contribuisce a spiegare i trend di sviluppo della fruizione del patrimonio culturale italiano. Sulla base di tali considerazione, in un orizzonte temporale di medio periodo ci aspettiamo un andamento positivo del numero dei visitatori di pari passo con l'incremento del numero dei laureati.

Tuttavia, l'espansione dei sistemi educativi non mostra i suoi effetti solo sul numero delle visite al patrimonio artistico e culturale. Parallelamente, infatti, ci aspettiamo che tale processo di scolarizzazione produrrà forme di coordinamento sempre più marcate tra la scuola e il sistema dei beni culturali lungo due principali assi: i beni culturali come strumento di supporto agli studi e la scuola come elemento di socializzazione primaria verso il patrimonio culturale.

In primo luogo, infatti, nonostante il leggero declino delle iscrizioni universitarie, il numero degli studenti rimane piuttosto consistente rispetto al passato. Si tratta di un piccolo esercito di persone che esprime con sempre maggior vigore l'esigenza di avere degli spazi per lo studio adeguati alle proprie esigenze. In quest'ottica, la biblioteca rionale non può più essere concepita come un semplice luogo di prestito dei libri, ma subisce una pressione costante verso l'estensione del proprio ruolo e dei propri orari di apertura: un'esigenza che ha fatto crescere il numero di biblioteche che hanno allestito sale per lo studio e incrementato la propria offerta per andare incontro alle necessità degli studenti.

In secondo luogo, invece, è del tutto evidente come la scuola, in particolare la primaria e in parte la secondaria, possa svolgere un ruolo chiave di socializzazione ai beni culturali. È, infatti, a scuola che i ragazzi hanno il primo incontro con l'arte attraverso le visite museali guidate le lezioni di storia dell'arte. In quest'ottica, quindi, una stretta connessione tra la scuola e il patrimonio artistico italiano può rappresentare una scelta strategica fondamentale per far nascere consapevolezza sociale rispetto ai temi culturali. Tutto ciò potrebbe sostanziarsi in futuro in una maggiore propensione degli attori che gestiscono il settore dei beni culturali a privilegiare il rapporto con le scuole, migliorando la propria offerta nel campo della didattica museale o bibliotecaria e sviluppando progetti appositi da proporre alle dirigenze scolastiche.

Infine, il numero crescente di laureati e la scarsa connessione tra il mondo della formazione e quello del lavoro, con un tasso di disoccupazione per i giovani laureati in costante ascesa e con l'istituzione di corsi universitari riferiti all'ambito dei beni culturali poco attinenti con le figure professionali richieste dal mercato, hanno l'effetto di produrre un *mismatching* tra domanda e offerta. Si tratta di un fenomeno diffuso in tutti i settori dell'economia italiana, ma particolarmente radicato nei beni culturali, dove sempre più spesso giovani laureati accettano lavori per cui sono iperqualificati o partecipano a concorsi pubblici in cui non è richiesto alcun titolo di studio. Questa tendenza non sembra arrestarsi e nel nostro scenario di riferimento e rappresenta una questione aperta che dovrà far riflettere i principali stakeholder anche in un'ottica di riformulazione dai piani formativi.

4.3 I fattori tecnologici

I fattori tecnologici rappresentano un importante elemento di trasformazione del nostro scenario di riferimento. In primo luogo va precisato che, se in buona parte dei settori industriali tali trasformazioni tecnico-scientifiche hanno creato un consistente slittamento nella produzione dal capitale umano a quello delle macchine, il settore dei beni culturali sembra piuttosto immune da tale prospettiva, in quanto il ruolo dell'uomo rimarrà sempre centrale. In molti aspetti riferiti alla tutela e alla valorizzazione dei beni culturali, infatti, la

tecnologia si è affiancata all'uomo, coadiuvandolo nelle sue mansioni, senza mai sostituirsi ad esso. Inoltre, come più volte richiamato nel corso di questa ricostruzione, i fattori tecnologici sono stati spesso il retroterra su cui si fonda tutta la riflessione orientata alla ricerca di strumenti per intercettare il rinnovato flusso di visitatori internazionale. In questa prospettiva, l'avanzamento tecnico-scientifico, non solo non si configura come sostitutivo dell'uomo, ma in diversi ambiti d'azione potrebbe condurre a un aumento del personale impiegato e a una sua specializzazione professionale.

Tuttavia, i fattori tecnologici non hanno avuto semplicemente un impatto rispetto all'aumento del numero dei potenziali di fruitori dell'offerta culturale e alla conseguenti nuove opportunità professionali. Questi, infatti, stanno avendo delle ricadute dirette in tutti gli ambiti connessi con la gestione e promozione del patrimonio artistico-culturale.

L'impatto della tecnologia sulla tutela dei beni culturali

In primo luogo, la tecnologia svolgerà un ruolo sempre più importante per quanto riguarda la tutela dei beni culturali. Attraverso agli avanzamenti tecnico-scientifici, infatti, sarà possibile migliorare i processi e gli strumenti di conservazione del patrimonio e ridurre il rischio di compromissione. Si tratta di elementi che si inseriscono a pieno nel tradizionale dilemma tra l'esigenza di tutelare i beni culturali e quella della loro valorizzazione, favorendo una progressiva trasformazione dei rapporti tra queste due funzioni. In effetti, per quanto si tratti di due ambiti costitutivamente coesistenti che dovrebbero viaggiare in parallelo, nella prassi rischiano di andare in conflitto tra di loro. Infatti, ogni qual volta un determinato bene viene fruito si ritrova contemporaneamente sottoposto allo stress della consultazione, della visita o dell'esposizione. Ci riferiamo, ad esempio, al suo spostamento fisico, al contatto con le persone, alle variazioni microclimatiche date dal flusso di visitatori e ad altre fonti di usura che rischiano alla lunga di compromettere l'oggetto in questione, inficiando definitivamente sulla sua salvaguardia. In quest'ottica, la tutela del bene culturale, oltre che intervenire puntualmente con adeguati restauri volti alla conservazione, deve prevedere regole e limitazioni per l'utilizzo del bene stesso. Seguendo questo ragionamento, tuttavia, è facile intuire come un'enfasi troppo rigorosa sulla tutela rischi di produrre un'alienazione inopportuna tra la cittadinanza e i beni culturali. Quest'ultimi, infatti, essendo patrimonio dell'umanità, dovrebbero in qualche modo essere fruibili da tutti.

Lo sviluppo tecnologico, perciò, si inserisce in pieno in questo dilemma, fornendo gli strumenti adeguati per coniugare gli interessi della tutela con quelli della valorizzazione. Si pensi, infatti, al ruolo determinante della digitalizzazione del patrimonio archivistico e librario, che di fatto garantisce piena fruizione, eliminando il contatto fisico con il bene in questione e, quindi, evitando fenomeni di usura. Ma ci riferiamo anche a tutta quella serie di innovazione tecnico-scientifiche che stanno dando un contribuito fondamentale alla qualità

e all'efficacia dei restauri, garantendo così una migliore salvaguardia dei beni e una loro maggiore resistenza allo stress da usura. Infine, si pensi a come lo sviluppo della tecnologia abbia influenzato i sistemi di sicurezza museali, garantendo le conservazione dei beni, liberando risorse destinate alla vigilanza che ora possono essere utilizzate per compiti più orientati alla promozione.

L'utilizzo della tecnologia, perciò, sembra destinato ad aumentare e a offrire soluzione innovative ai tanti problemi che affliggono il settore. In quest'ottica, è chiaro che un processo di constante adeguamento delle competenze tecnologiche diventa sempre più importante, in particolare per chi si occupa di mansioni scientifiche di salvaguardia a elevato grado di tecnologia.

Informatizzazione e digitalizzazione del patrimonio

La tecnologia non è solo uno strumento essenziale per migliorare la nostra capacità di tutela. Essa, infatti, si propone come uno strumento fondamentale anche per il campo della valorizzazione. In particolare, lo sviluppo del web apre in maniera sostanziale a ciò che potremmo definire il marketing dei beni culturali su scala transnazionale. Sempre più musei, fondazioni e altre istituzioni culturali stanno digitalizzando alcune delle proprie opere rendendole disponibili anche in forma virtuale attraverso siti web, social network, supporti multimediali e altri canali. Si tratta di un servizio dalla duplice funzione. Se da un lato, infatti, ciò consente a un pubblico sempre più vasto di godere del patrimonio artistico, anche se in un formato differente da quello originale, dall'altro si tratta di un'operazione di marketing che permette di attirare nuovi visitatori. È stato, infatti, appurato che la disponibilità di materiali digitali non influenza negativamente l'utenza, ma anzi invoglia le persone a visitare dal vivo le opere.

L'impatto di tutti questi fattori sulle competenze professionali del futuro potrebbe avere una portata importante. In particolare, se consideriamo l'arretratezza dell'attuale sistema dei beni culturali sul tema dell'informatizzazione. Non ci riferiamo solamente al complesso museale ma a tutto il settore, che non è stato ancora in grado di sviluppare adeguatamente una sua promozione attraverso il web e i social network. Si pensi, ad esempio, al sistema bibliotecario, che è ancora legato a una comunicazione prettamente istituzionale strettamente collegata a quella delle amministrazioni locali. Per quanto riguarda il museo la situazione appare ancora più complicata. Se, infatti, le biblioteche si rivolgono a un pubblico prossimo, il complesso museale per sopravvivere ha bisogno di attrarre visitatori dall'esterno. Tuttavia, questa spinta a farsi conoscere e sfruttare il web 2.0 come canale di promozione appare ancora distante da una sua realizzazione. Guardando i dati del *Museum Analytics* circa l'uso dei siti web e dei *social network* il quadro che emerge è impietoso. Il

primo nostro museo per numero di *follower* su Facebook è il MAXXI, che si attesta al 116 posto in classifica con appena ottantamila "Mi piace".

In quest'ottica, perciò, se una digitalizzazione del patrimonio appare meno probabile per via dei costi proibitivi, c'è da aspettarsi una repentina crescita degli investimenti in comunicazione on line. Conseguentemente potrebbero essere introdotte dall'esterno figure come i social media strategist, i creatori di contenuti on line e i web master.

Verso una curatela museale multi linguaggio

L'offerta museale ha subito delle profonde trasformazioni negli ultimi anni per adattarsi alle esigenze dei fruitori e diventare più accessibile al grande pubblico. Già da diversi anni, parole come intrattenimento e coinvolgimento attivo degli utenti sono diventate parte integrante del vocabolario museale, affiancandosi ai più tradizionali compiti educativi e di trasferimento di conoscenza. Si tratta di una vera e propria ridefinizione della missione museale che oggi si presenta come multidisciplinare, orientata all'organizzazione di eventi e capace di coinvolgere un numero crescente di attori e partner.

In quest'ottica la tecnologia, consente degli enormi passi verso una curatela museale multilinguaggio, capace di trasferire conoscenza e al contempo fare intrattenimento. Si pensi alle nuove formule di esperienze in ambito museale, non più unicamente orientate alla visita delle opere, ma alla creazione di percorsi di apprendimento interattivo che mettono insieme i diversi linguaggi multimediali. In molti musei, infatti, si assiste a un'ibridazione tra le diverse forme di comunicazione. Ci riferiamo alla realizzazione di materiali audio-visivi di supporto alla visita, alla rappresentazione tridimensionale di come i siti archeologici si presentavano in passato, alla ricostruzione di ambientazioni e scenografie utili ad una fruizione a trecentosessanta gradi. In pratica assistiamo a un tentativo di inserire il bene culturale all'interno di una curatela sempre più attenta che mette insieme le competenze nel design, nella multimedialità e nella fotografia con le tradizionali scelte artistiche, con evidentissime ripercussioni sul profilo professionale dei futuri addetti al settore.

Se, infatti, le nuove tecnologie comportano un'ibridazione crescente tra i media, è evidente come in futuro la curatela museale necessiterà di figure professionali sempre nuove e all'avanguardia, potenzialmente capaci di padroneggiare più linguaggi differenti.

4.4 I fattori istituzionali e regolatori

I fattori istituzionali, in quanto insieme di norme e consuetudini entro cui gli attori agiscono, hanno un impatto significativo sulla regolazione e l'andamento dei diversi settori economici,

in particolare in quei contesti di natura prevalentemente pubblica come quello dei beni culturali.

Nell'attuale scenario, la riforma organizzativa del Ministero dei Beni Culturali e del Turismo attuata con il Decreto legge n. 66 del 2014 e con il conseguente regolamento di organizzazione del Ministero dei Beni Culturali e del Turismo contenuto nel Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri n. 171 del 2014 e il DM del 6 agosto 2015 che ha finalmente dato il via libera alle nuove piante organiche, al quale si deve aggiungere la legge 106/2014 sull'Art Bonus, si configura come un elemento di trasformazione che andrà a determinare parecchi cambiamenti nel settore. In questa sede non entreremo nel merito della riforma ma ci limiteremo a descrivere i suoi principali elementi al fine di capire quali possano essere i possibili effetti rispetto allo sviluppo delle figure professionali dei prossimi anni.

Innanzitutto, occorre precisare che questa riforma si inserisce in un quadro di precedenti iniziative legislative che non hanno avuto lo stesso impatto radicale sul settore. Ci riferiamo ai cambiamenti che sono intercorsi già a partire dalla legge Ronchey del 1993, che aveva intrapreso un percorso di trasformazione nella governance museale, introducendo elementi di cooperazione tra il ruolo dell'attore pubblico e quello del privato. In base a tale dispositivo, al primo erano demandate le funzioni di tutela e di gestione dei patrimonio, mentre il secondo era incentivato a occuparsi dei servizi connessi con la fruizione museale come ad esempio, la ristorazione interna e i bookstore.

Negli anni successivi, inoltre, si sono succeduti una serie di interventi legislativi che hanno riguardato sia le competenze assegnate ai diversi livelli dell'organizzazione pubblica, sia la specificazione operativa dell'ambito di intervento. Ci riferiamo in particolar modo all'introduzione del Codice dei beni culturali e del paesaggio (2004), che ha provveduto alla definizione normativa dei beni culturali ed è intervenuto per regolare le funzioni centrali a carico dell'amministrazione statale e quella a carico delle regioni e degli enti locali. Infine, non va dimenticato che negli ultimi vent'anni il Ministero dei beni culturali ha subito ben sei riforme dell'organizzazione, precisamente nel 1998, nel 2004, nel 2007 e nel 2009, fino ad arrivare alla legge 24 giugno 2013, n. 71 che ha affidato al Ministero dei beni culturali anche attività connesse al turismo e all'attuale riforma del 2014.

In generale, quindi, siamo in presenza di un lungo processo di trasformazione, non sempre coerente, che solo a partire dal 2014 ha saputo concretizzarsi, provando a dare alcune risposte alle tante spinte al cambiamento elencate nelle pagine precedenti. Inoltre, trattandosi di un contesto prevalentemente pubblico, parallelamente alle riforme dei beni culturali, il settore è stato coinvolto nel più generale processo di regolamentazione della pubblica amministrazione.

Si tratta, perciò, di un ambito che sta subendo notevoli pressioni verso il cambiamento. In questa sede, tuttavia, ci concentriamo esclusivamente sul processo di riforma dei beni culturali avviato nel 2014 e tutt'ora in atto, dove assistiamo a un tentativo di adattamento istituzionale rispetto alle diverse tendenze che stanno influenzando il settore lungo quattro linee ispiratrici: potenziamento dei collegamenti tra gli uffici del settore dei beni culturali con quelli del turismo; enfasi sulla disciplina dell'organizzazione amministrativa; ridefinizione degli istituti con la creazione dei musei autonomi di rilevante interesse nazionale e dei poli museali regionali; riequilibrio tra le funzioni costituzionalmente garantite della tutela, valorizzazione e ricerca scientifica e tecnica.

Dall'attuazione completa della riforma, perciò, possono scaturire molte trasformazioni rispetto alle figure professionali e allo scenario di riferimento nel medio periodo. Tuttavia, come spesso accade per quanto attiene alle dinamiche di cambiamento organizzativo, ci aspettiamo che la riforma incontri diverse resistenze interne e che quindi impieghi del tempo per affermarsi completamente e produrre a pieno il cambiamento atteso.

Spostamento dell'enfasi dalla tutela alla valorizzazione

Uno dei nodi principali su cui ha agito la riforma organizzativa del MIBACT è il rapporto tra la valorizzazione e la tutela dei beni culturali. Si tratta, infatti, di due competenze chiave introdotte dall'articolo 9 della Costituzione, di cui l'amministrazione pubblica deve farsi carico. In base al Codice dei beni culturali e del paesaggio si intende per tutela l'esercizio delle funzioni atte a "individuare i beni costituenti il patrimonio culturale ed a garantirne la protezione e la conservazione per fini di pubblica fruizione" (art. 3).

Per valorizzazione, invece, si intende l'esercizio delle funzioni "dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio stesso. Essa comprende anche la promozione ed il sostegno degli interventi di conservazione del patrimonio culturale" (art. 6). Da questo punto di vista il codice precisa che "le attività di valorizzazione dei beni culturali consistono nella costituzione ed organizzazione stabile di risorse, strutture o reti, ovvero nella messa a disposizione di competenze tecniche o risorse finanziarie o strumentali, finalizzate all'esercizio delle funzioni ed al perseguimento delle finalità indicate all'articolo" (art 111).

Tutela e valorizzazione sono, perciò, due funzioni che se pur autonome tra di loro hanno un legame indissolubile. Non è, infatti, pensabile la promozione di un bene che non sia conservato adeguatamente e, viceversa, non è possibile parlare di tutela senza porsi il problema della sua fruizione.

Da questo punto di vista, se è vero che la riforma costituzionale del 2001 all'articolo 117 ha inteso considerare tutela e valorizzazione come due aree funzionali tra loro distinte ai fini del

riparto delle competenze fra Stato e Regioni, in più passaggi del nostro ordinamento viene sottolineato come queste due funzioni rimangano tra loro interdipendenti e richiedono un'azione ispirata alla collaborazione fra le istituzioni. Si pensi, ad esempio, al comma due del Codice dei beni culturali che ricorda come "la valorizzazione e' attuata in forme compatibili con la tutela e tali da non pregiudicarne le esigenze".

Sulla scorta di queste definizioni, occorre fare un'ulteriore precisazione. La valorizzazione non va intesa come una mera operazione di marketing, atta esclusivamente al business, bensì come un processo di promozione sociale, culturale, in cui il numero di visitatori rappresenta un'utile proxi per la valutazione del suo impatto. Oggi il dibattito pubblico tende a vedere la valorizzazione in chiave meramente economica, in quanto permette di estrarre valore da un bene, ponendosi come obiettivo la crescita del numero dei visitatori e l'implementazione di attività e i servizi a supporto della fruizione. Tuttavia, la valorizzazione è anche una funzione culturale. Si tratta, infatti, di una funzione strategica che consente una generale crescita culturale di un paese, attraverso la diffusione dei contenuti e la promozione del patrimonio. Infine, la valorizzazione è a pieno titolo una funzione di promozione sociale. Infatti, se si considera la cultura come uno strumento fondamentale per l'innovazione e lo sviluppo economico, diventa chiaro come buoni livelli di alfabetizzazione culturale si trasformano in un vantaggio competitivo e quindi in un'opportunità di mobilità.

All'interno di questo quadro generale, la riforma dei beni culturali si è mossa su due distinti piani di azione. Da un lato, infatti, al fine di migliorare il dinamismo del sistema, ha parzialmente scorporato le funzioni di tutela e quelle di valorizzazione, dall'altro ha spostato l'enfasi dalla prime alla seconde.

In primo luogo, le funzioni di salvaguardia e di promozione del patrimonio sono state differenziate, attraverso la ridefinizione dei compiti delle sovraintendenze, la riorganizzazione amministrativa e la creazione dei musei statali e dei poli museali regionali. Gli uffici delle sovrintendenze, infatti, hanno da sempre mostrato una scarsa capacità di azione dinamica in quanto sovraccarichi di lavoro. Ricerca scientifica, tutela del patrimonio, marketing e comunicazione, gestione degli appalti per i servizi di ristoranti, caffetterie e punti vendita, curatela di mostre e altri interventi di promozione, compiti gestionali e amministrativi, fundraising: praticamente tutte le funzioni in ambito territoriale connesse con la gestione museale prima della riforma erano affidate a questi organismi. Attraverso il processo legislativo, perciò, si è intervenuto su questo sovraccarico di funzioni, liberando le sovraintendenze di tutte quelle funzioni connesse alla valorizzazione, che sono state affidate ai poli museali regionali.

Parallelamente a questo processo di differenziazione funzionale, l'enfasi del legislatore si è spostata sul tema della valorizzazione. Le scelte del passato, infatti, avevano privilegiato i compiti di tutela tecnico scientifica, in nome di una prioritaria salvaguardia del patrimonio. Si

pensava, infatti, che la straordinaria concentrazione di opere d'arte nel nostro paese e il suo impressionante rilievo, sarebbero stati capaci di attrarre grandi masse di visitatori senza particolari sforzi di promozione. Da questo punto di vista, se le ragioni di una scelta orientata alla conservazioni appaiono sufficientemente chiare e meritorie, un'enfasi troppo marcata sulle norme organizzative e la protezione dei beni finisce per confinare a un ruolo marginale il rapporto con l'utenza.

La riforma, perciò, ha provato a invertire questa tendenza, potenziando il ruolo di valorizzazione. A tal fine, il legislatore ha cercato di stimolare un processo più virtuoso in cui ogni museo o sito archeologico puntasse ad aumentare il numero dei suoi fruitori, attraverso una riforma organizzativa che concedesse maggiore autonomia. Si pensi in primo luogo all'individuazione dei 20 grandi musei di interesse nazionale, che si sono dotati di uno statuto e di una forte autonomia, ma anche alla creazione dei della Direzione generale musei e dei Poli museali regionali che di fatto assumono una centralità rispetto alla programmazione culturale a livello territoriale. In quest'ottica la gestione diretta dei proventi derivanti dai biglietti venduti o dall'affitto delle sale, rappresenta un'ulteriore elemento che dovrebbe alimentare una maggiore consapevolezza da parte dei singoli decisori sull'importanza della valorizzazione.

Si tratta di un vero e proprio cambiamento di paradigma che potrebbe modificare gli assetti di tutto il sistema dei beni culturali. Da un lato, infatti, la scelta di puntare maggiormente sulla funzione di valorizzazione creerà un maggiore investimento di risorse su quelle aree che hanno un maggior ritorno in termini economici. Si pensi ai grandi musei a al patrimonio di maggior rilievo, a scapito di una certa parte del nostro patrimonio diffuso meno capace di attrarre visitatori. Parallelamente, a farne le spese saranno anche comparti del settore che per loro natura sono meno produttivi dal punto di vista meramente economico. Ci riferiamo, ad esempio, al settore archivistico e quello bibliotecario, che afferiscono maggiormente alla funzione di tutela che a quella di promozione.

Anche dal punto di vista professionale, queste scelte avranno sicuramente un impatto importante. Se, infatti, la funzione di tutela viene cristallizzata a vantaggio di quella di valorizzazione, diventa evidente come in un futuro non molto lontano ci potremmo aspettare uno spostamento delle figure professionali tra questi due ambiti.

In particolare, è proprio sull'ambito di promozione che ci attendiamo le maggiori evoluzioni professionali. Si tratta, infatti, di un ambito che tradizionalmente è stato relegato in una funzione di secondo piano. Questa rinnovata consapevolezza nella funzione di valorizzazione, perciò, dovrà essere accompagnata dalla ricerca di nuove figure che possano svolgere tali compiti. Ci riferiamo, ad esempio, ad un incremento di personale con competenze di comunicazione e di fundrasing, o all'introduzione di nuove figure

professionali che possano assolvere ruoli apicali nel processo di coordinamento delle attività volte all'incremento della fruizione.

Rapporto pubblico-privato

Lo spostamento dell'enfasi legislativa dalla tutela alla valorizzazione dei beni culturali si ripercuote in maniera evidente anche sul rapporto tra l'attore pubblico e i soggetti privati. Sempre in base al Codice dei beni culturali e del paesaggio, infatti, "al fine di garantire l'esercizio unitario delle funzioni di tutela, ai sensi dell'articolo 118 della Costituzione, le funzioni stesse sono attribuite al Ministero per i beni e le attività culturali, che le esercita direttamente o ne può conferire l'esercizio alle regioni, tramite forme di intesa e coordinamento" (art. 4). Per quanto riguarda la funzione di valorizzazione, invece, possono concorrere, cooperare o partecipare al suo esercizio soggetti privati, singoli o associati, secondo un principio di sussidiarietà orizzontale. In quest'ottica, se le scelte promosse dalla riforma del 2014 vanno nella direzione di un maggiore interesse verso la valorizzazione, inevitabilmente, tutto ciò implica un maggior peso dell'attore privato.

Si tratta di una scelta coerente con quanto accaduto in altri settori connessi alla spesa pubblica. Si pensi, ad esempio, al ruolo crescente del terzo settore nel cofinanziamento del sistema di welfare: quel famoso passaggio dai sistemi di welfare state a quelli di welfare society. Parallelamente, nel sistema dei beni culturali si sta affermando una nuova visione sempre più aperta all'investimento dei privati senza, tuttavia, perdere il controllo pubblico. Secondo questa visione, a cui aderisce in pieno il processo di riforma in atto, il territorio, le comunità, le imprese, il non profit, le istituzioni locali e il governo possono agire in sinergia per intervenire nel sociale secondo un principio di sussidiarietà. In altre, parole, in un contesto di difficoltà del attore pubblico, altri soggetti di diversa natura possono intervenire fornendo risorse integrative atte a favorire lo sviluppo e la fruizione dei servizi.

In questo quadro, la cultura e la tutela del patrimonio dei beni culturali rappresentano uno di questi terreni in cui a una governance meramente pubblica si possono affiancare forme di cofinanziamento privato. Nonostante la centralità dei beni culturali, infatti, negli ultimi anni si sono registrati dei tagli di spesa che hanno limitato le risorse a disposizione per il settore e hanno contribuito a rendere l'intervento pubblico insufficiente. In particolare, come abbiamo visto, le principali difficoltà dell'amministrazione pubblica si possono riscontrare soprattutto sul terreno della valorizzazione del bene culturale che, come dimostrato dai i dati sul fatturato del settore culturale, vedono l'Italia in una posizione nettamente inferiore alle sue potenzialità. L'intervento dei privati, si è quindi qualificato come un'opzione per provare ribaltare questo trend innestando nuove risorse e maggiore dinamismo.

Da questo punto di vista, se già la legge Ronchey aveva aperto la strada al crescente ruolo dei privati nella gestione dei servizi connessi alla valorizzazione del patrimonio, la riforma del 2014 prosegue in questo percorso imprimendo una vigorosa accelerata.

In primo luogo, infatti, il legislatore è intervenuto per incentivare forme di mecenatismo culturale facilitando il sistema delle erogazioni liberali, attraverso il cosiddetto Art Bonus (legge 31/2014). Attraverso un sistema di agevolazioni fiscali, infatti, la riforma ha cercato di attrarre consistenti in donazioni effettuate da privati e imprese che decidono di destinare una parte delle proprie risorse per finanziare opere di restauro o altri interventi atti a migliorare la fruizione del patrimonio culturale.

Parallelamente, con la scelta di dare parziale autonomia finanziaria ai siti museali e archeologici, il legislatore potrebbe aver innescato un ulteriore accelerazione del processo di compartecipazione del privato nella gestione museale. Le direzioni museali, infatti, potranno disporre di tutte le risorse che riusciranno a raccogliere sia dalla vendita dei biglietti che dai trasferimenti delle risorse pubbliche e private. In quest'ottica al fine di migliorare la propria capacità di spesa, saranno incentivate a stabilire partnership o rapporti di sponsorizzazione sempre più stretti con finanziatori esterni. Inoltre, per migliorare la fruibilità del patrimonio, possiamo immaginare l'intensificarsi di forme di cooperazione pubblico-privato, in cui imprese e altri soggetti saranno chiamati con maggiore frequenza a fornire servizi aggiuntivi per la valorizzazione del patrimonio.

Musei indipendenti e poli museali regionali

Tra le tante modifiche apportate dalla riforma, una delle più significative riguarda l'assetto museale. Come abbiamo già visto, infatti, il legislatore ha puntato sulla separazione tra i compiti di tutela e quelli di valorizzazione al fine di migliorare l'efficienza e la fruibilità del sistema. In particolare, oltre alla già citata semplificazione delle funzioni delle sovrintendenza, la riforma ha dato vita a una nuova Direzione generale musei con il compito di pianificare le strategie per implementare la fruizione a livello nazionale, attuare politiche di valorizzazione e determinare le linee guida per le tariffe. A livello territoriale questa Direzione si articola nei Poli museali regionali, ai quali la legge assegna un ruolo chiave nella gestione dei musei e nelle attività di *networking* tra il patrimonio museale territoriale, gli enti locali, i beni ecclesiastici e il terzo settore al fine di promuovere l'offerta culturale. Inoltre, i Poli regionali diventano stazione appaltante per i servizi aggiuntivi da implementare nei diversi complessi museali locali.

All'interno di questa struttura di valorizzazione articolata su due livelli, il legislatore ha inteso riformare radicalmente il sistema dei musei, che come prima cosa si devono dotare di uno statuto e di bilanci trasparenti. Inoltre, la riforma ha suddiviso i complessi museali pubblici in

3 diversi gruppi: i 20 musei autonomi, i 22 musei di interesse nazionale e i restanti musei statali.

In particolare, per quanto riguarda i musei autonomi, il legislatore è intervenuto per dare loro una forma giuridica e un ampio grado di autonomia contabile, scientifica, organizzativa e finanziaria. Sulla base di tali scelte, questi istituti sono diventati organi complessi le cui attività si esercitano attraverso un direttore, un consiglio di amministrazione, un collegio dei revisori dei conti e un comitato scientifico. In questo quadro, la figura del direttore è quella che svolge il ruoli più cruciali, in quanto è responsabile della gestione del museo nel suo complesso, nonché dell'attuazione e dello sviluppo del suo progetto culturale e scientifico. Si tratta, infatti, di una figura professionale selezionata attraverso un concorso pubblico aperta anche a candidati stranieri.

Inoltre, al fine di garantire piena autonomia a questi 20 grandi musei, è stato concesso loro di generare ricavi non solo grazie alla vendita di beni e servizi, ma anche per sostegni, sponsorizzazioni, liberalità, attività varie di fundrasing, che devono essere intese come elementi di connessione e sinergia con le varie componenti del territorio.

Infine, ispirandosi al modello proposto dall'International Council of Museums, la riforma ha introdotto per questi musei una struttura funzionale articolata in aree di professioni. Accanto alla figura centrale del direttore, infatti, dovrà essere nominato un curatore e conservatore delle collezioni che si occupa anche di studio e ricerca, un responsabile dei rapporti con il pubblico che si occupa anche del reperimento dei fondi e del marketing, un responsabile dell'amministrazione e, infine, un responsabile degli allestimenti e della sicurezza.

Si tratta di un elemento decisamente impattante ai fini del nostro discorso generale. Quelle introdotte dalla riforma, infatti, sono figure professionali del tutto nuove, che dovranno essere ricoperte in primo luogo dal personale dipendente del ministero, la cui reperibilità non è affatto scontata nell'attuale scenario organizzativo.

Per quanto riguarda i 22 musei di interesse nazionale, invece, il quadro appare come più semplificato. Si tratta, infatti, di organismi che dovranno avvalersi di uno statuto e di un bilancio, i quali, tuttavia, dovranno essere approvati dalla direzione del Polo regionale. Quest'ultimo, inoltre, dovrà selezionare un direttore tra il personale del Ministero per ciascuno dei 22 musei di interesse nazionale. Infine, anche in questo caso i musei dovranno dotarsi della medesima struttura funzionale con personale qualificato per le funzioni di conservazione, curatela e rapporti con il pubblico. Tuttavia, se per i grandi musei questa disposizione è vincolante, nel caso degli istituti di interesse nazionale è possibile che queste figure vengano scelte tra più musei contemporaneamente sulla base delle diverse esigenze.

Tutti gli altri musei, invece, saranno dotati di una limitata autonomia e dipenderanno direttamente dal direttore del Polo museale regionale.

Si tratta di un insieme di regole che potrebbe produrre particolari cambiamenti nei profili professionali e ridefinire gli equilibri interni, in particolare all'interno dei 20 musei autonomi. Questi, infatti, hanno subito il processo di trasformazione più intenso e, secondo l'impostazione ministeriale, dovrebbero diventare una sorta di benchmark da seguire.

Il quadro appena descritto, perciò, si configura come potenzialmente molto impattante rispetto ai cambiamenti nel nostro scenario di riferimento anche al di fuori del settore pubblico. In particolare, se è pur vero che si tratta di nuove regole che valgono solo per i musei statali e che si attuano in maniera diversa in base alla tipologia museale, ci attendiamo che nel tempo possano determinarsi processi di isomorfismo che spingeranno tutte le organizzazioni del settore a ispirarsi ad alcuni dei principi chiave di questa riforma.

5. Scenario 2020: una visione di insieme

Se in precedenza abbiamo cercato di elencare in maniera esaustiva tutte le principali dinamiche di cambiamento che stanno influenzando il settore dei beni culturali, in questo capitolo vogliamo riassumere quanto detto in precedenza facendo emergere quelle determinanti che danno impulso al nostro scenario di riferimento. Si tratta, in pratica, di un'operazione di sintesi selettiva che ci permetterà di individuare quale potrà essere lo scenario più probabile all'interno del quale studiare come potrà cambiare il quadro delle professioni e dei fabbisogni professionali del futuro.

In quest'ottica tale selezione dei trend e dei driver che guideranno il cambiamento nei prossimi anni rappresenta un passaggio fondamentale per tentare di prevedere i comportamenti degli attori. Lo scenario che andremo a individuare, infatti, caratterizzato da una serie di trasformazioni già oggi in atto, obbligherà gli stakeholder del settore a mettere in campo una serie di adattamenti, in particolare per quel che attiene alle competenze e agli *skill* necessari ed indispensabili per la competitività e l'evoluzione dei beni culturali. Ci riferiamo a un processo di adattamento che dovrà interfacciarsi con il sistema dell'*Education*, in quanto, se da un lato l'analisi dei fabbisogni espressi dal sistema produttivo riveste un ruolo fondamentale ai fini dell'adattabilità delle risorse umane, quello che appare ancor più evidente è che l'anticipazione dei fabbisogni riveste un ruolo strategico anche per lo sviluppo delle politiche di formazione del paese.

5.1 Una sintesi dei principali trends e drivers che guideranno il cambiamento

Come osservato nel capitolo precedente (Cfr. cap.4), il gruppo di ricerca nell'analizzare il comparto oggetto di indagine si è sforzato di delineare attraverso la riflessione collettiva con

il gruppo di esperti e stakeholder del progetto e con l'ulteriore contributo degli esperti esterni, nonché attraverso una lettura sistematica e ragionata dalle principali evidenze che emergono dalla letteratura specializzata e dall'analisi di alcune conferenze pubbliche, tra cui la quarta edizione degli Stati Generali della Cultura promossa da Il Sole 24 Ore, le possibili dinamiche che potranno incidere sul cambiamento nel settore dei beni culturali.

Le dinamiche specifiche sono state raggruppate in un esercizio di sintesi e semplificazione in quattro categorie o macro aree principali:

- Competizione internazionale

- Fattori demografici, sociali e culturali;

- Fattori tecnologici

- Fattori istituzionali e regolatori.

Con riferimento a questa classificazione il gruppo di lavoro ha provato a mettere a sistema i principali e più identificabili *trend* e *driver* che - all'interno di una cornice più generale di cambiamento – interesseranno il settore dei beni culturali. A partire dalla distinzione delle macro aree e, nell'ambito di ciascuna di esse, sono stati esaminati i diversi fattori di cambiamento che avranno un impatto rilevante sulle competenze che il mercato potrà richiedere nel settore. Successivamente si descriveranno le competenze in cambiamento e l'associazione delle stesse alle figure professionali di riferimento.

In base ai ragionamenti sviluppati dal gruppo di lavoro, lo scenario che ci aspettiamo nei prossimi cinque anni sarà caratterizzato da una maggiore enfasi sulla competitività e sull'efficienza; da un progressivo spostamento dell'attenzione dalla funzione di tutela a quella di valorizzazione; da una maggiore attitudine a soddisfare i bisogni di una domanda che si diversifica e al contempo si espande; da una compenetrazione della dimensione turistica nei programmi di promozione culturale; da una crescente compartecipazione del privato; da una ricerca di forme organizzative che permettano di fare rete e mettere a fattor comune esperienze e capacità di promozione; da un utilizzo della tecnologia che favorisca lo sviluppo di tutte queste tendenze e che sappia al contempo migliorare le tecniche di tutela.

All'interno di questa fotografia, ci aspettiamo quindi in primo luogo che nei prossimi cinque anni si intensifichi la dimensione della competizione. I processi globali in atto da ormai oltre trent'anni, uniti alle accresciute capacità di mobilità delle persone e allo sviluppo delle web, hanno dato vita a una crescente competizione internazionale che incomincia a estendersi anche nel settore dei beni culturali. Si tratta di una spinta al rinnovamento che agisce lungo due direzioni: da un lato impone una ridefinizione dell'offerta culturale per connetterla ai

grandi flussi di visitatori internazionali, dall'altro impegna i grandi player nazionali a sperimentare nuove modalità per mantenere adeguati livelli di appetibilità verso il mercato interno.

In tale prospettiva se si considerano i beni culturali come un elemento strategico non solo per la crescita sociale e culturale di un paese, ma anche come un importante attrattore per il turismo, l'attenzione verso la competitività comporterà un grande sforzo da parte degli stakeholder pubblici e privati per dare vita a un processo di riorganizzazione dell'offerta in un'ottica di sviluppo coordinato anche attraverso la creazione di distretti culturali e l'integrazione tra cultura e turismo. E', infatti, indubbio che in un contesto in cui la fruizione dei beni culturali mostra trend crescenti e in cui le abitudini turistiche delle persone stanno cambiando spostandosi da una modalità stanziale a una di tipo mordi e fuggi, una connessione stretta tra questi due mondi può portare a dei mutui benefici. Da un lato, infatti, la città d'arte rappresenta ancora oggi uno dei principali attrattori turistici, dall'altro, un'offerta culturale inserita all'interno di un percorso turistico si arricchisce e si valorizza, offendo al visitatore un percorso di visita più completo e coinvolgente.

Quello della connessione crescente tra turismo beni culturali e della aggregazione in chiave distrettuale, perciò, rappresentano degli elementi che se da un lato aiutano a rendere più efficiente il sistema, mettendo a fattor comune le esperienze e le capacità di promozione, dall'altro sono funzionali ad accompagnare il visitatore in percorsi esperienziali coinvolgenti e complessivi che gli permettano di inquadrare il singolo bene culturale all'interno di una rete di fattori che caratterizzano la cultura di un territorio come ad esempio arte, enogastronomia, artigianato, natura e ambiente.

Sempre in un'ottica di maggior enfasi sulla competitività, ci aspettiamo che lo scenario di riferimento si caratterizzerà per una rinnovata attenzione alle esigenze di una domanda quantitativamente e qualitativamente crescente. Ci riferiamo particolarmente a tre elementi essenziali: l'intensificarsi dei flussi turistici provenienti dai paesi emergenti, il progressivo invecchiamento della popolazione e la crescente scolarizzazione. Si tratta di tre fattori che contribuiscono ad incrementare la possibile platea di fruitori diversificandone le esigenze e quindi imponendo una riflessione sul tipo di servizi da offrire a supporto del settore. In quest'ottica la tendenza per il futuro sarà quella di una crescente attenzione verso la ricerca di servizi in grado di soddisfare le nuove richieste e di accompagnare il visitatore in un percorso di fruizione interattivo e coerente con le proprie aspettative.

A questo elemento va aggiunto il ruolo non trascurabile della scuola. L'istruzione, infatti, rappresenta uno dei fattori chiave su cui sviluppare interesse verso i beni culturali. Se la

correlazione tra tasso di istruzione e livello di fruizione dei beni culturali può apparire come scontata, occorre ricordare che la scuola svolge un ruolo di socializzazione fondamentale verso i musei e i luoghi dell'arte. E' proprio a scuola, infatti, che i bambini hanno per la prima volta l'occasione di visitare il patrimonio artistico e bibliotecario attraverso visite d'istruzione e laboratori formativi. In quest'ottica, perciò, in uno scenario futuro in cui la valorizzazione dei beni culturali assume una certa centralità, il rafforzamento del legame tra beni culturali e scuole diventerà un elemento sempre più strategico.

Inoltre, in un contesto di enfasi sulla competizione e di diversificazione della domanda, i fattori tecnologici possono svolgere un ruolo tutt'altro che secondario. Questi, infatti, offrono enormi opportunità sia nel campo della valorizzazione, si pensi alla tecnologia per sviluppare una curatela museale interattiva e coinvolgente o agli strumenti del marketing digitale, che in quello della tutela, dove contribuiscono a preservare il patrimonio in maniera più efficace ed efficiente. In particolare strumenti come la digitalizzazione del patrimonio, se pur costosi in termini sia economici che di tempo, entrano a pieno nel dilemma tra valorizzazione e tutela, garantendo una piena fruizione senza rischiare di danneggiare il patrimonio. Occorre, infatti, ricordare come inevitabilmente la fruizione comporta forme di stress per il bene in questione. Ci riferiamo al possibile stress da consultazione, visita o esposizione che avviene per via dello spostamento fisico, del contatto con le persone, delle variazioni microclimatiche date dal flusso di visitatori e ad altre fonti di usura che rischiano alla lunga di compromettere l'oggetto in questione, inficiando definitivamente sulla sua salvaguardia. Attraverso la digitalizzazione, perciò, si elimina del tutto il contatto fisico con il bene consentendo una fruizione senza alcun rischio di usura.

In quest'ottica, perciò c'è da aspettarsi che il nostro scenario di riferimento sarà caratterizzato da un utilizzo crescente della tecnologia a tutti i livelli. Si tratta di un avanzamento tecnologico che, al contrario di altri settori, non dovrebbe incidere sui livelli occupazionali, ma affiancarsi all'uomo per migliorare le sue capacità sia di tutela che di valorizzazione.

Infine, per definire il nostro scenario di riferimento non possiamo tralasciare la riforma organizzativa del Ministero dei beni culturali in corso in questi mesi. Si tratta, infatti, di un tentativo di riorganizzazione della pianta organica del Ministero che potrebbe avere un impatto consistente non solo all'interno del perimetro ministeriale ma anche in tutte le altre strutture che gestiscono i beni culturali attraverso processi di isomorfismo istituzionale.

In un contesto pubblico come quello dei beni e in cui è prevalentemente lo Stato e le sue articolazioni a gestire direttamente il patrimonio, una riforma organizzativa del ministero

può essere vista come un atto di vera e propria politica industriale. In quest'ottica, quindi è chiaro come la riforma potrà avere un impatto molto forte sul nostro scenario di riferimento. Con questa processo di trasformazione organizzativa il legislatore ha voluto spostato l'enfasi dalla tutela alla valorizzazione. Attraverso una retorica dei beni culturali come possibile strumento per il rilancio economico del paese, la riforma punta a incrementare il numero di visitatori del patrimonio artistico e culturale. In quest'ottica c'è da aspettarsi che nei prossimi anni chi sarà chiamato a gestire il patrimonio si confronterà con sempre maggior intensità con il tema dei visitatori, cercando di trovare soluzioni innovative che sappiano coinvolgere le persone e aprire il museo alle esigenze del territorio entro cui è inserito.

In secondo luogo la riforma ha cercato di stimolare il privato alla compartecipazione al finanziamento e alla valorizzazione del patrimonio in un'ottica di sussidiarietà orizzontale. Si tratta di un processo di cofinanziamento e di sostegno nella valorizzazione che vedrà i privati sempre più coinvolti a fianco del attore pubblico.

Infine, la riforma è intervenuta nella ridefinizione dei rapporto tra centro e periferia, con un conseguente riassetto funzionale che ha promosso una netta separazione tra le funzioni di tutela, lasciate in capo alle Sovraintendenze, e quelle di valorizzazione che verranno assolte dai Musei e dai poli museali regionali. All'interno di questo processo di specializzazione funzionale, la riforma ha voluto dare autonomia giuridica e finanziaria ai musei, i quali dovranno dotarsi di uno statuto, di un consiglio di amministrazione, di un collegio dei revisori dei conti, di un direttore di alcune figure professionali specifiche in grado di svolgere compiti di direzione scientifica, di rapporti con il pubblico, di fundrasing e di curatela. Si tratta di un processo di riforma che coinvolge principalmente i 20 grandi musei indicati dalla legge e i 22 musei di interesse nazionale, ma che in misura minore coinvolgerà ogni museo di proprietà statale. Inoltre, come abbiamo già accennato quella messa in campo dal legislatore è una riforma che vuole dare un indirizzo chiaro a tutto il comparto producendo effetti di isomorfismo: un processo di riorganizzazione che mira a dare una visione più manageriale alla macchina ministeriale e un riformulazione dell'offerta in un'ottica più orientata alla valorizzazione.

SCENARIO 2020: fattori di cambiamenti che avranno un impatto rilevante su competenze e figure professionali

Categoria	*Scenari: principali trend e driver*
Competizione internazionale	Sforzi nel pianificare un'offerta che sia in grado di intercettare i flussi di visitatori internazionali e non perdere quelli interni
	Crescente connessione tra beni culturali e turismo
	Tendenza al rafforzamento delle reti e alla creazione di distretti culturali tra tutti i soggetti operanti in un medesimo territorio
	Enfasi crescente sull'importanza dell'internazionalizzazione
	Crescente centralità della comunicazione web
	Estensione delle lingue con cui tradurre i messaggi e miglioramento della qualità delle traduzione
	Rafforzamento delle partnership transnazionali tra musei e istituzioni culturali
Fattori demografici, sociali e culturali	Estensione della possibile base di fruitori e diversificazione dei suoi bisogni
	Invecchiamento della popolazione e estensione di una delle basi su cui si fonda il volontariato culturale
	Spinta a una maggiore connessione tra la scuola e i beni culturali
	Aumento del numero dei laureati e crescente mismach tra domanda e offerta di lavoro nei beni culturali
Fattori tecnologici	Spinta verso un'ibridazione delle tecniche di comunicazione in un'ottica di maggiore coinvolgimento dei visitatori
	Esigenza di aggiornare le strategie di marketing alla luce dei nuovi media e di comunicazione bidirezionale sui social network
	Spinta verso un processo di digitalizzazione del patrimonio culturale
	Miglioramento delle tecniche di tutela e possibilità di estendere la funzione di valorizzazione senza incidere sulla conservazione dei beni
Fattori istituzionali e regolatori	Separazione netta tra la funzione di tutela e quella di valorizzazione e crescente enfasi su quest'ultima
	Tentativo di stimolare il privato alla compartecipazione al finanziamento e alla valorizzazione del patrimonio
	Creazione di una nuova pianta organica del ministero con una ridefinizione del ruoli tra centro e periferia
	Istituzione dei nuovi poli museali e processo di isomorfismo delle altre istituzioni
	Maggiore autonomia museale al fine di stimolare la ricerca di soluzioni per incrementare il numero di visitatori
	Tendenza all'affermazione di una cultura manageriale nei meccanismi di funzionamento del ministero

6. Strategia delle risorse umane per interpretare il cambiamento

Il lavoro di *foresight* descritto nei capitoli precedenti, che ha condotto alla definizione dello scenario 2020 più probabile per il comparto dei Beni Culturali, trova una delle sue principali ragion d'essere nella prefigurazione delle trasformazioni più significative sul sistema delle professionalità ad esso sotteso.

Le principali dinamiche che caratterizzano i mutamenti economici, produttivi ed organizzativi in precedenza tracciati ci hanno consentito, infatti, di ipotizzare alcuni significativi cambiamenti nelle professioni di riferimento del comparto e di individuare, di conseguenza, le principali competenze che presiedono a tali cambiamenti. Tali competenze sono quelle che dovrebbero consentire, in ragione dello scenario individuato, un esercizio delle professioni sempre più efficace nel tempo.

Il fabbisogno professionale previsionale di competenze e di skill che ne risulta viene da noi definito prevalentemente in termini qualitativi. Più precisamente il compito qui assolto è stato quello di prefigurare come le conoscenze, i ruoli e compiti lavorativi potrebbero/dovrebbero trasformarsi o innovarsi, nel medio periodo, sotto l'influsso dei *trend* e dei *driver,* in precedenza, individuati.

L'analisi qualitativa qui condotta è, pertanto, finalizzata

- sia ad intercettare e descrivere nel dettaglio, in relazione allo scenario che è stato considerato come il più probabile, le competenze fondamentali che caratterizzeranno l'evoluzione dell'area professionale, di volta in volta, individuata,
- sia ad offrire orientamenti generali, e specifici, ove possibile, al sistema dell'*education* in conseguenza e a supporto di tale evoluzione.

Prima, però, di delineare più nel dettaglio come le dinamiche identificate - concorrenza ed internazionalizzazione, fattori demografici, sociali, culturali, fattori tecnologici e fattori istituzionali - impattino sul sistema delle professioni, è opportuno procedere alla definizione dei riferimenti concettuali principali che verranno di seguito utilizzati.

Ci riferiamo a che cosa si intenda per competenza, Unità/Figura Professionale e classificazione delle professioni.

Nell'ultimo decennio, il costrutto di **competenza** ha acquisito una rilevanza strategica all'interno delle policy sia di Education sia di *lifelong* e *lifewide learning*.

Nella sua dimensione concettuale e operativa più tipica esso rappresenta l'elemento fondativo dei processi di apprendimento/insegnamento e della programmazione dell'offerta formativa nelle scuole di ogni ordine e grado e della formazione professionale e universitaria. Esso si configura, altresì, come costrutto concettuale essenziale per accompagnare, definire e valutare i risultati delle pratiche di alternanza scuola-lavoro e di

orientamento scolastico e professionale. Il concetto di competenza ha raggiunto, altresì, la stessa centralità anche nella gestione delle risorse umane a livello di singola impresa, nel reclutamento del personale, nei processi di assegnazione di benefici e dei meriti nelle progressioni di carriera.

Data la rilevanza del concetto di competenza nelle strategia di accrescimento del capitale umano individuale, il dibattito sviluppatosi attorno ad esso ha portato, in questi anni, a definirne molteplicemente i confini e le caratterizzazioni secondo logiche, non sempre sovrapponibili.

Una delle caratterizzazioni specifiche sulle quali, comunque, si è raggiunta un'ampia convergenza è quella di considerare la competenza, innanzitutto, come *un comportamento organizzativo visibile, risultato dell'acquisizione individuale di una specifica padronanza nell'affrontare problemi e nell'individuare soluzioni poste dall'agire (professionale e non) in dato contesto*. Così concepita, la competenza assume la funzione di identificare non tanto e non solo le conoscenze, le abilità e/o le capacità possedute dalla persona quanto di connotarne la riconoscibilità effettiva all'interno di un determinato contesto.

Tale riconoscibilità ha un elevato valore sociale e relazionale perché solo una persona diversa da quella che possiede la competenza può evidenziarne l'effettiva esistenza laddove la vede applicata a uno specifico comportamento organizzativo individuale dotato di efficacia.

Tra le tante definizioni disponibili, ai fini della nostra ricerca, abbiamo fatto riferimento a quanto contenuto nel D.Lgs. 16/01/2013, n. 13[4] che rappresenta lo strumento regolativo attorno al quale è stato ricostruito e validato l'intero dibattito sulle competenze avviato nel nostro Paese nel corso dell'ultimo decennio. In tale Decreto la competenza viene definita come *"…capacità di utilizzare, in situazioni di lavoro, di studio o nello sviluppo professionale e personale, un insieme strutturato di conoscenze e di abilità acquisite nei contesti di apprendimento formale, non formale o informale"*.

La competenza sembra possedere, se osservata in questa visuale, una natura fortemente soggettiva, dinamica e processuale. Essa indica, in altri termini, la capacità che ogni persona possiede di "mobilitare" le proprie risorse in rapporto ad un contesto, al fine di prendere in carico determinati compiti, combinando dinamicamente saperi e skill[5].

[4] D. Lgs. 13/2013 "Definizione delle norme generali e dei livelli essenziali delle prestazioni per l'individuazione e validazione degli apprendimenti non formali e informali e degli standard minimi di servizio del sistema nazionale di certificazione delle competenze, a norma dell'articolo 4, commi 58 e 68, della legge 28 giugno 2012, n. 92. (13G00043) (GU Serie Generale n.39 del 15-2-2013)".

[5] La definizione presente nel Dgls 13/13 va integrata da quanto previsto dalla RACCOMANDAZIONE DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 23 aprile 2008 sulla costituzione del Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente (Testo rilevante ai fini del SEE) (2008/C 111/01) che definisce sia le competenze, descritte in termini di autonomia e responsabilità, direttamente connesse alle conoscenze e alle abilità che ne completano la corretta

Così intesa, la competenza favorisce e orienta con maggiore articolazione l'esercizio previsionale nel quale ci siamo impegnati. Innanzitutto non *ingessa* il lavoro di analisi in uno schema precostituito, bensì lo lascia aperto, prefigurandolo, cioè, come un modo di osservare il cambiamento atteso, nel caso in cui, si concretizzi lo scenario ritenuto più probabile. In secondo luogo, a partire dalla sua forte caratterizzazione contestuale e, sostanzialmente, individualizzata, la competenza, ancor più della singola skill professionale, individua, con precisione, il comportamento organizzativo da sottoporre ad osservazione per verificarne, nel tempo, gli effetti.

Le competenze - assieme ai compiti, alle condizioni e al livello di esercizio relativo al contesto professionale di riferimento - concorrono a determinare i contenuti della specifica **Unità Professionale** all'interno della più generale **classificazione delle professioni**[6].

A sua volta, la **classificazione delle professioni** fornisce, come vedremo, un linguaggio "di base" condiviso, da utilizzare per la descrizione delle professioni stesse potendone, per tale via, confrontare, nel tempo e nello spazio, le caratteristiche salienti.

Inoltre, se messi in relazione con le attività effettivamente eseguite nei contesti lavorativi concreti al fine di produrre un determinato bene o servizio sia le Figure Professionali sia la stessa classificazione delle professioni, sembrano essere costrutti ad un *elevato livello di astrazione*. Tuttavia, la loro descrizione, nonostante sia costruita con criteri classificatori (astrazione) tendenzialmente rigidi, non impedisce di prefigurare, più nel dettaglio, i cambiamenti attesi, proprio a partire dalla stretta relazione, da noi individuata, tra le competenze che li costituiscono e le principali mansioni, ruoli e azioni distintivi di ogni singola professione.

---

contestualizzazione. La Raccomandazione utilizza le seguenti definizioni: «conoscenze»: risultato dell'assimilazione di informazioni attraverso l'apprendimento. Le conoscenze sono un insieme di fatti, principi, teorie e pratiche relative ad un settore di lavoro o di studio. Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche le conoscenze sono descritte come teoriche e/o pratiche; «abilità»: indicano le capacità di applicare conoscenze e di utilizzare know-how per portare a termine compiti e risolvere problemi. Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche le abilità sono descritte come cognitive (comprendenti l'uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) o pratiche (comprendenti l'abilità manuale e l'uso di metodi, materiali, strumenti); «competenze»: comprovata capacità di utilizzare conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e/o metodologiche, in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e personale. Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche le competenze sono descritte in termini di responsabilità e autonomia.

[6] A partire dal 2011 l'Istat (http://www.istat.it/it/archivio/18132) ha adottato la nuova classificazione delle professioni CP2011, frutto di un lavoro di aggiornamento della precedente versione (CP2001) e di adattamento alle novità introdotte dalla International Standard Classification of Occupations - Isco08. La classificazione CP2011 fornisce uno strumento per ricondurre tutte le professioni esistenti nel mercato del lavoro all'interno di un numero limitato di raggruppamenti professionali, da utilizzare per comunicare, diffondere e scambiare dati statistici e amministrativi sulle professioni, comparabili a livello internazionale; tale strumento non deve invece essere inteso come uno strumento di regolamentazione delle professioni.

6.1 Implicazioni del nuovo scenario: principali competenze emergenti

L'analisi di scenario svolta nelle pagine precedenti consente di riassumere, ad un primo livello di aggregazione, le principali competenze emergenti.

Nel riquadro sottostante vengono descritte non tanto le competenze in senso stretto, quanto le direttrici, le linee di tendenza prevalenti, cioè le direzioni da potenziare all'interno delle esercizio professionale, in altre parole, i *grappoli di competenze* che, più probabilmente, entreranno in gioco nello scenario futuro.

Competenze emergenti (una visione generale)
Competenze a sostegno della crescita della Interculturalità delle relazioni professionali e sociali
Competenze per il Marketing territoriale strategico (sostenibilità finanziaria)
Competenze a supporto del miglioramento della visione strategica e leadership
Competenze di self-management, di adattamento a nuovi contesti organizzativi
Competenze legate al decision making
Competenze legate al miglioramento della lettura dei processi di lavoro e dei risultati (Monitoraggio e valutazione dei processi)
Potenziamento dell'approccio organizzativo e progettuale in direzione dell'integrazione tra beni culturali, turismo, sviluppo e distribuzione dei beni comuni territoriali
Competenza specifiche nelle lingue straniere
Competenze a supporto dello sviluppo dell'immagine e dell'informazione sul *core business* aziendale/istituzionale
Competenze legali e amministrativo/ finanziarie
Competenze legate al miglioramento della gestione delle risorse umane
Competenze relazionali a supporto del *service management* rivolto a clienti speciali e, più in generale, nell'ottica di un miglioramento dei servizi all'utente finale
Competenze a sostegno dell'attività di Education del Museo
Competenze di allestimento orientato al marketing, al fundraising e alla attrattività del bene culturale

In termini funzionali, queste competenze - riprendendo anche quanto già suggerito dalla Carta delle Professioni Museali, seppur con toni e accentuazioni differenti dall'ICOM[7] (International Council of Museum[8]) - sono alla base di tutte le attività professionali innovate che connettono, al loro interno, le spinte al cambiamento delineate dallo scenario.

[7] Che enfatizza anche componenti tipiche delle culture organizzative di matrice Anglosassone quali il Codice Etico, il marketing globale, il management dei disastri, il traffico illecito di opere d'arte (quest'ultima funzione da noi affidata esplicitamente ed esclusivamente alle FFOO).
[8] ICOM (2004), *Running a Museum*. ICMO Publishing, Paris

Il processo di avvicinamento, che porta dalla definizione delle tendenze generali, che emergono nella forma di grappoli di competenze, alla descrizione dei cambiamenti osservabili nelle singole professioni, si avvale di un passaggio intermedio attraverso il quale si perviene, appunto, ad una definizione puntuale e specifica delle competenze precedentemente delineate (tabella) solo ad un livello più generale.

Queste sono state declinate, quindi, come previsto dalla stessa definizione che di esse ne dà la legge, come capacità di agire con padronanza in un dato contesto, e sintetizzate nell'espressione **"essere in grado di".**

Attraverso questo passaggio abbiamo individuato le seguenti competenze:

- 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 mission 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 locali (marketing 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 web based nella gestione e nello sviluppo dei processi aziendali/istituzionali orientati alla promozione e alla valorizzazione della propria immagine e della propria *mission.*
- 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 rimunerativà economica e sociale.

Di seguito ogni singola competenza individuata viene descritta nelle sue principali caratterizzazioni e implicazioni.

Essere in grado di interagire positivamente in contesti interculturali e multidisciplinari

Questa competenza consente di entrare, in condizioni di maggiore padronanza ed efficacia, in contatto con gli altri, in ambienti dove tenderanno a svilupparsi relazioni significative tra attori diversi e portatori di interessi, non sempre sovrapponibili. Tali relazioni saranno sempre più improntate alla reciproca comprensione di nuove e differenti categorie culturali, aspirazioni, metodi, strumenti, modalità di organizzazione e visioni. Lo sviluppo di attività di networking e una più complessa governance dei percorsi attivati tra le organizzazioni spinge, pertanto, in direzione dell'accrescimento della capacità di interagire con expertise e specializzazioni anche molto distanti da quelle caratteristiche della propria professione e formazione disciplinare di base.

Essere in grado di comprendere e di utilizzare in ambiti di promozione, coordinamento e gestione i processi relativi alla costante acquisizione di risorse a sostegno della *mission* aziendale/istituzionale (promozione, fundraising, rapporti con finanziatori esterni di varia natura)

Questa competenza assume una valenza strategica a partire dall'investimento pubblico in materia di valorizzazione dei beni culturali (variabile di rottura dello scenario individuato). Tale investimento, che si affianca a quello più tipico della tutela e della conservazione dei beni culturali, spinge in direzione della necessità di arricchire l'intervento pubblico di nuovi percorsi e strumenti sempre più mirati all'acquisizione e gestione di risorse materiali e immateriali per favorire una fruizione progressivamente più articolata e differenziata dei beni culturali. E' soprattutto la capacità di acquisire credibilità gestionale e progettuale presso nuovi investitori soprattutto privati - dal livello locale a quello internazionale - a fare

la differenza nei percorsi di valorizzazione dei beni culturali che verranno promossi. Tali percorsi necessitano di essere incentivati e resi sostenibili nel tempo e, in questa visuale, presuppongono la piena acquisizione di competenze di selezione e di riconoscimento delle opportunità economiche e progettuali a supporto della missione organizzativa.

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

Una migliore visione dei propri compiti, una più precisa percezione delle proprie potenzialità sul piano organizzativo e progettuale, una più spiccata propensione al cambiamento vanno necessariamente sostenute da una crescente capacità di individuazione di azioni coordinate, di obiettivi credibili e di metodi e strumenti adeguati a sostegno della *mission* dell'organizzazione. L'insieme di questi processi necessita di essere inserito, in maniera crescente e sempre più consapevole, all'interno di matrici concettuali e progettuali che ne garantiscano la visibilità e ne consentano la lettura nel corso dell'intero processo di implementazione dell'azione organizzativa.

Essere in grado di sviluppare approcci orientati all'autodiagnosi e al miglioramento continuo attraverso l'acquisizione in tempi utili di set informativi pertinenti

La crescita della consapevolezza della posizione di ognuno all'interno dell'organizzazione e la connessione tra autopercezione e azione sono elementi caratteristici dell'organizzazione che apprende. A sua volta, la percezione individuale del contesto di riferimento della propria azione/attività professionale spinge in direzione di una crescente scomposizione e ricomposizione delle proprie azioni professionali per meglio comprenderne le specificità e i fattori di successo. Tale processo viene reso possibile dal miglioramento significativo della capacità di acquisire informazioni sul contesto, sulle condizioni operative, sui possibili effetti, sui risultati della propria attività nell'organizzazione e sulle caratteristiche dell'interazione con le altre professioni presenti in un contesto dato.

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

Questa competenza pone in evidenza la spinta verso il miglioramento delle proprie capacità decisionali, agendo anche su una più precisa e cosciente percezione del sistema delle responsabilità della propria organizzazione. Al tempo stesso, lo sviluppo della capacità di decidere richiama la necessità di approvvigionarsi di buone informazioni a supporto della decisione e al miglioramento della qualità tecnica della raccolta e della distribuzione delle

informazioni rilevanti di cui si ha bisogno. Ciò nondimeno, una crescente rilevanza va data alla corretta gestione dei tempi all'interno dei quali l'acquisizione delle informazioni e il loro utilizzo a fini decisionali debbano trovare il proprio spazio realizzativo.

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)

La spinta al miglioramento della qualità dei sistemi informativi tende ad associarsi allo sviluppo contestuale delle capacità di utilizzo delle informazioni stesse. Tale competenza si alimenta attraverso il miglioramento della capacità di selezionare le rilevanze informative relative ai processi/servizi/prodotti interni ed esterni all'organizzazione e di utilizzarle a fini decisionali. Questo processo richiama, altresì, la necessità di investire nella qualità della progettazione dei sistemi informativi che è alla base di un loro più efficace utilizzo da parte di tutti i membri dell'organizzazione. Va da sé, il richiamo ad una più approfondita conoscenza del funzionamento dei sistemi informativi in quanto tali e delle loro potenzialità di integrazione nella dimensione gestionale/decisionale, integrazione.

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 locali (marketing territoriale strategico dei beni culturali)

La capacità di ancoraggio alle dinamiche economiche, culturali e sociali locali e la capacità di dialogare con differenti tipologie di attori sono quelle che più di altre favoriscono l'*embeddedness* (il radicamento) dell'organizzazione nel territorio. La promozione e la modifica creativa di dinamiche di governance istituzionali e non si fondano sulle spiccate competenze relazionali degli attori implicati e sulla capacità che essi hanno di condividere valori, di lasciarsi incuriosire dalla diversità e di percepire, in tutta la sua articolazione e complessità, il *milieu* territoriale su cui imbastire le proprie rilevanze organizzative, gestionali ed economiche. I percorsi di valorizzazione dei beni culturali necessitano, non a caso, di una crescente capacità di migliorarne la "vendibilità" presso pubblici e acquirenti differenziati anche a partire da una ineliminabile e piena conoscenza e *collocazione sul mercato* dei beni posseduti e/o prodotti dalla propria organizzazione/istituzione. La necessità di un più consapevole ancoraggio a filiere produttive fortemente integrate, quali quelle della fruizione turistica del territorio, rendono questa competenza strategica per il supporto allo sviluppo del settore.

Essere in grado di affrontare i molteplici aspetti della propria dimensione professionale sul versante della comunicazione scritta, orale, *online* utilizzando differenti lingue veicolari

La crescente complessità del proprio esercizio professionale caratterizzata, a tutti i livelli operativi delle organizzazioni, dalla crescente apertura internazionale nella fruizione del bene culturale, spinge in direzione della necessità di acquisire una sempre più adeguata padronanza nell'uso sia della lingua madre sia delle principali lingue veicolari**.**

Essere in grado di utilizzare i sistemi informativi *web based* nella gestione e nello sviluppo dei processi aziendali/istituzionali orientati alla promozione e alla valorizzazione della propria immagine e della propria *mission*

Lo sviluppo della società dell'informazione e la necessità di dotarsi di competenze digitali per la gestione ordinaria di gran parte dei processi organizzativi più rilevanti appare una necessità che non è specifica del settore dei beni culturali. Tuttavia questo settore, in ragione della possibilità/necessità di raggiungere nuovi pubblici al d fuori dello stretto contesto geografico di riferimento, e in presenza di un nuovo modo di immaginare la fruizione dei beni culturali in stretta connessione, ad esempio, con quella turistica, necessita di uno sviluppo specifico di competenze *web based* che favoriscano la costruzione di una nuova e più moderna identità sia del settore sia del singolo bene culturale. Questo spinge in direzione del miglioramento di tutte quelle competenze che supportano le organizzazione nell'utilizzo del web come veicolo di miglioramento e promozione della propria immagine e della propria attrattività pubblica. Va da sé, che l'accresciuto utilizzo dell'informatica anche nella archiviazione, conservazione e nella tutela dei beni culturali costituisca un potente fattore di integrazione con i percorsi di valorizzazione e rappresenti un utile moltiplicatore di opportunità di sviluppo, a tutti i livelli, per il settore.

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

Lo sviluppo delle attività di networking interistituzionale, la accresciuta complessità delle governance e dei processi di sussidiarietà orizzontale e verticale, la crescente internazionalizzazione delle attività volte a favorire l'accesso e la fruizione ai beni culturali a tutti i livelli presuppongono approcci nuovi e più consapevoli anche sul versante della gestione amministrativa delle organizzazioni. L'acquisizione di risorse finanziarie e materiali provenienti da fonti diverse, pubbliche e private (fundraising e marketing territoriale)

all'interno di una rinnovata missione caratterizzata da efficienza e sostenibilità vanno di pari passo con lo sviluppo processi di accountability e di trasparenza della gestione finanziaria e amministrativa. L'acquisizione di un set di competenze adeguato in questo ambito di attività, ha una valenza strategica per il consolidamento presente e futuro del settore.

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 gestione positiva dei conflitti

L'aumento della complessità organizzativa dei servizi offerti, a tutti i livelli, nel settore, nonché la spinta verso il miglioramento delle competenze professionali di tutti gli operatori (job enrichment), soprattutto quelli a più bassa qualificazione, pone problemi nuovi all'organizzazione del lavoro. L'opportuna valorizzazione delle capacità, delle competenze e del lavoro concreto di ognuno, coniugato con la crescente necessità di conoscere e condividere collettivamente la missione dell'organizzazione, spingono, soprattutto le posizioni apicali, in direzione dell'acquisizione di nuove competenze in materia di gestione e valorizzazione del capitale umano dell'organizzazione. Tali nuove competenze guardano sia al miglioramento della capacità di gestione dei conflitti, fisiologica nei processi di valorizzazione differenziata dei compiti lavorativi in contesti professionali in grande evoluzione, come quello dei beni culturali, sia al miglioramento dell'attitudine al riconoscimento delle effettive capacità di ognuno (bilancio di competenze), condizione essenziale per una corretta e virtuosa gestione delle risorse umane delle organizzazioni.

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

La necessità di rivolgersi a pubblici differenziati, a gruppi di utenti e/o a utenti con esigenze personali specifiche (es. disabilità), cogliendone le differenti necessità e rispondendo ad esse con un crescente grado di personalizzazione, promuove lo sviluppo di competenze relazionali fondate sulla capacità di ascolto, sulla flessibilità dei comportamenti organizzativi e sulla cura delle persone che accedono alla fruizione del bene/servizio. Tali competenze vanno a coniugarsi con un più spiccato orientamento al servizio all'interno di una percezione dei propri compiti maggiormente pro-attiva e aperta all'innovazione.

Essere in grado di associare i prodotti culturali a strategie e percorsi didattici ed educativi fruibili da pubblici differenziati

La valorizzazione dei beni culturali passa sempre più di frequente attraverso percorsi che ne amplificano la valenza educativa presso pubblici specializzati e/o settoriali (anziani, giovani studenti, bambini, etc.) e/o differenziati. Tale valenza educativa può essere potenziata attraverso lo sviluppo di competenze che favoriscano la capacità di tenere presenti i differenti fabbisogni, le mutate esigenze di apprendimento, le possibili strategie di *lifelong learning* in relazione a pubblici interessati seppur ancora non completamente valorizzati come potenziali fruitori a tutto campo (es. anziani). Inoltre, appare strategica la capacità di connettere tra loro, a scopo educativo, differenti prodotti fruibili in maniera personalizzata (libri, web, visite, testimonianze, etc.), rivitalizzando per tale via le componenti più tipiche delle culture locali (carattere degli insediamenti, lingua, cultura, tecnologia, forme d'arte).

Essere in grado di inserire un progetto culturale in contesti in grado di favorirne la visibilità, la fruibilità, la rimunerativà economica e sociale

Competenza tipica dei direttori museali, dei curatori e di coloro che si occupano di allestimenti museali, nonché degli imprenditori e dello staff direzionale delle imprese che collaborano con le istituzioni pubbliche dei beni culturali. Si tratta di una specifica capacità di stimolare la progettualità istituzionale e imprenditoriale come fattore di cambiamento culturale a livello locale. Tutto questo prende spunto da una migliore visione "di dettaglio" del ruolo delle istituzioni culturali e delle potenzialità della progettualità territoriale che può rappresentare, se opportunamente agita, un forte attrattore dello sviluppo territoriale.

6.2. Le Figure Professionali coinvolte nel cambiamento

Nella tabella alla pagina successiva sono state riportate le 14 competenze individuate e descritte in precedenza. Esse sono state incrociate con le Unità Professionali, riportate nel riquadro qui in basso, che il gruppo degli esperti ha ritenuto essere quelle maggiormente coinvolte dal cambiamento di scenario. Questo significa che le competenze selezionate sono state osservate *al lavoro*, cioè, nelle specifiche implicazioni indotte all'interno della singola Unità Professionale selezionata. Esse sono state, quindi, sistematizzate secondo un criterio di importanza relativa in relazione al peso effettivamente assunto nelle attività tipiche della professione descritta. Si è deciso, cioè, di individuare, a partire dalla prospettiva di studio delineata, quale importanza potesse avere, in futuro, quella determinata competenza all'interno di quella specifica Unità Professionale.

Di seguito l'elenco delle Unità Professionali[9] selezionate.

1.1.2.3.2	Sovrintendenti al patrimonio culturale nazionale
1.3.1.9.3	Imprenditori e responsabili di piccole aziende nel settore delle attività sportive, ricreative, di intrattenimento e divertimento
2.5.1.1.1	Specialisti nella gestione della Pubblica Amministrazione
2.5.1.5.2	Specialisti nella commercializzazione di beni e servizi (escluso il settore ICT)
2.5.1.6.0	Specialisti delle pubbliche relazioni, dell'immagine e professioni assimilate
2.5.4.5.3	Curatori e conservatori di musei
3.4.4.2.1	Tecnici dei musei
4.2.2.1.0	Addetti all'accoglienza e all'informazione nelle imprese e negli enti pubblici

Per favorire il processo di pesatura (indicatore numerico di cambiamento a fine colonna) che in maniera empirica misura l'intensità del cambiamento che caratterizza ogni singola UP, nella casella di incrocio fra UP e competenza professionale compare un *indicatore cromatico* che ne identifica il livello di importanza definito come:

- livello di importanza piuttosto elevato **(colore rosso Punti 4)**: per affrontare le modificazioni dei compiti professionali e degli obiettivi richiesti dalla professione, il soggetto non può fare a meno di possedere tali competenze in maniera approfondita;
- livello di media importanza **(colore verde Punti 3):** per affrontare le modificazioni dei compiti connessi alla UP e degli obiettivi richiesti dalla professione, il soggetto ha

[9] Le Unità Professionali sono famiglie di professioni. Al loro interno esistono più Figure Professionali/Professioni. Questa apparente ambiguità terminologica non crediamo modifichi la sostanza del nostro ragionamento. E' a partire, cioè, da famiglie professionali tendenzialmente omogenee per le loro caratteristiche generali che sono state individuate poi le specifiche Figure professionali che sono state descritte nel Cap. 7.

necessità di possedere immediatamente gli elementi di base di tali competenze la cui acquisizione e completa padronanza potrà essere dilazionata nel tempo ma comunque dovrà essere acquisita;

- livello di sufficiente importanza **(colore giallo Punti 2):** per affrontare le modificazioni dei compiti connessi alla UP e degli obiettivi richiesti dalla professione, il soggetto ha necessità di possedere gli elementi di base che caratterizzano la competenza professionale soprattutto per una migliore comprensione e possibilità di interazione all'interno e all'esterno del posto di lavoro;
- rispetto alle caselle di incrocio in cui non sono indicati valori/cambiamenti di rilievo **(colore bianco Punti 1)** è necessario evidenziare che al momento il gruppo degli esperti ha ritenuto che quel tipo di competenza, per quella specifica professione, non sembra essere dotato di una rilevanza utile da segnalare.

Infine, il numero osservabile a fine riga esprime, invece, la rilevanza di quella competenza nell'insieme delle professioni selezionate.

Competenze selezionate	Molto importante	Importante	Poco importante	Ininfluente	1.1.2.3.2	1.3.1.9.3	2.5.1.1.1.	2.5.1.5.2	2.5.1.6.0	2.5.4.5.3	3.4.4.2.1	4.2.2.1.0	
Essere in grado di interagire positivamente in contesti interculturali e multidisciplinari													30
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 *mission* aziendale/istituzionale (promozione, fundraising, rapporti con finanziatori esterni di varia natura)													28
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													24
Essere in grado di sviluppare approcci orientati all'autodiagnosi e al miglioramento continuo attraverso l'acquisizione in tempi utili di set informativi pertinenti													30
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 i													31
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)													25

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 *locali* (*marketing* territoriale strategico dei beni culturali)									**26**
Essere in grado di affrontare i molteplici aspetti della propria dimensione professionale sul versante della comunicazione scritta, orale, online utilizzando differenti lingue veicolari									**27**
Essere in grado di utilizzare i sistemi informativi *web based* nella gestione e nello sviluppo dei processi aziendali/istituzionali orientati alla promozione e alla valorizzazione della propria immagine e della propria *mission*									**20**
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									**21**
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									**19**
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									**25**
Essere in grado di associare i prodotti culturali a strategie e percorsi didattici ed educativi fruibili da pubblici differenziati									**26**
Essere in grado di inserire un progetto culturale in contesti in grado di favorirne la visibilità, la fruibilità, la rimunerativà economica e sociale									**25**
	46	**55**	**51**	**50**	**48**	**48**	**34**	**35**	

A partire da questo quadro di sintesi, le singole Unità/Figure Professionali individuate verranno studiate separatamente (Cap. 7) per evidenziare gli specifici percorsi di cambiamento da cui esse saranno coinvolte nel prossimo futuro.

Per ogni singola Figura Professionale si prenderà spunto dalla definizione presente nel sistema informativo Isfol Professioni "Nomenclatura e classificazione delle unità professionali" che riguarda l'Unità professionale nel suo complesso e di cui la Figura Professionale individuata fa parte; seguirà l'elenco dei compiti e delle attività specifiche svolti dall'Unità Professionale, nella pratica lavorativa ordinaria[10] presenti anche esse come ulteriore informazione a corredo della descrizione.

[10] Alcune di queste attività sono a volte non perfettamente centrate con quelle tipiche della Figura Professionale individuata a causa del suo peso relativo nella famiglia più ampia dell'Unità Professionale dove possono essere presenti professioni che hanno un peso percentuale più significativo che determina la presenza di quella specifica attività tra quelle ritenute più rilevanti per la Unità Professionale considerata.

A questa ultima seguirà l'elenco la tabella contenente le specifiche competenze individuate dall'analisi di scenario per quella Figura Professionale opportunamente pesate. Accompagneranno questa tabella, due ulteriori tabelle specifiche che descrivono i cambiamenti riguardanti le conoscenze e le skill (le prime 10) caratteristiche di quella Figura Professionale individuate dalla Survey realizzata da Isfol nel 2011 e presenti nel sistema alla Voce considerata.

Si procederà, quindi, alla riscrittura della declaratoria nella modalità di sintesi che raccoglie gli elementi distintivi e salienti della ricognizione effettuata dal gruppo degli esperti. Ad essa seguirà una breve indicazione sui compiti nuovi o innovati individuati all'interno dell'assetto professionale delineato attraverso l'analisi di scenario.

Chiuderà la descrizione un breve riferimento alle indicazioni per il sistema dell'Education che trovano nel capitolo 6.3 una loro più ampia articolazione e sintesi ragionata.

6.2.1. Competenze e professioni. Le specificità del settore pubblico

Come evidenziato nelle pagine precedenti, e prima di arrivare alla descrizione delle singole Unità Professionali individuate (Cap. 7), vorremmo soffermarci qui ad approfondire alcune specificità delle professioni presenti ne settore pubblico che, al di là del loro peso specifico in termini assoluti decisamente ridotto, hanno orientato e caratterizzato fortemente la scelta delle Figure Professionali oggetti di analisi.

Come noto, lo scenario individuato in precedenza, trova il suo motore di innovazione nel *policy change* promosso dall'insieme delle riforme del settore dei Beni Culturali avviate tra il 2013 e il 2014. Tali riforme enfatizzano la complessità delle nuove istituzioni e forme organizzative create (es. Musei autonomi o Poli regionali) e la forte innovatività di funzioni che andranno a presiedere processi fondativi di un nuovo modo di essere delle Istituzioni museali territoriali.

Se volessimo sintetizzare i principali cambiamenti destinati ad affermarsi e che vengono promossi dall'attore pubblico noteremo come questi incidono lungo due distinte direzioni. Da un parte, lo scenario proposto impone di dotarsi di risorse umane capaci di traghettare le istituzioni museali verso innovazioni organizzative di grande valore che modificano la sostanza effettiva dell'intervento pubblico settoriale. Dall'altro, tutte le organizzazioni del settore che già oggi collaborano con il pubblico sono spinte a ridefinire le proprie professioni e, ove possibile, a porsi anche come promotori di specializzazioni, nicchie di mercato, innovazioni incrementali e di forme di promozione, di integrazione e di networking.

Ispirandosi ad un modello già affermatosi a livello internazionale (ICM) il decreto di riorganizzazione delle istituzioni museali del 2014 introduce un approccio per funzioni e per

aree professionali, individuando alcune aree strategiche *di base* da promuovere in tutte le strutture territoriali.

L'elemento di novità risiede nell'elemento di rottura rappresentato dalla spinta a dotarsi di aree funzionali e di professionalità che ad oggi non sono ancora identificabili con certezza nelle istituzioni esistenti e/o chiaramente disponibili: rispetto ad esse vanno previste forme di ri-organizzazione e reclutamento *ad hoc* che possano garantire un'equa distribuzione di competenze e di opportunità di sviluppo. Ci riferiamo in particolar modo alle f*unzioni obbligatorie previste dal Decreto Organizzazione 23 dicembre 2014,* ovvero alle funzioni di direzione; cura e gestione delle collezioni, studio, didattica e ricerca; *marketing*, *fundraising*, servizi e rapporti con il pubblico, pubbliche relazioni; amministrazione, finanze e gestione delle risorse umane; strutture, allestimenti e sicurezza.

Se osservato da questa visuale il lavoro di cui il presente Rapporto è il risultato, ha il valore di contribuire in maniera precisa e puntuale all'individuazione delle direzioni da seguire nell'implementazione dei sistemi di competenze necessarie al cambiamento, delle aree di maggiore stress professionale per le Figure Professionali già utilizzate, delle eventuali carenze di competenze che possono essere sanate solo attingendo ad un reclutamento esterno al sistema delle professioni pubbliche.

Stante lo scenario evolutivo considerato e stanti le indicazioni previste dalla normativa di riorganizzazione, la tabella seguente tenta di connettere le professioni esistente con le nuove funzioni delineate dalla normativa. Come appare evidente non tute le competenze delineate dallo scenario e non tutte le competenze necessarie e sostenerlo sono immediatamente disponibili.

Figure Professionali[11]	Funzioni
Direttore Museo; Direttore Polo regionale; Direttore Museo statale con Autonomia speciale;	Direzione
Curatore; Conservatore/conservatore curatore;	Cura e gestione delle collezioni, studio e ricerca
Responsabile dei servizi educativi; **Educatore museale;**	Didattica e promozione di percorsi educativi per differenti pubblici
Coordinatore dei servizi di custodia e accoglienza del museo; **Operatore dei servizi di custodia e accoglienza al pubblico;**	Accoglienza e rapporti con il pubblico (sorveglianza e custodia)
Responsabile amministrativo e finanziario **Funzionario Amministrativo;**	Amministrazione & finanze
Responsabile dell'ufficio stampa e delle relazioni pubbliche; Responsabile del sito web e comunicazione; **Funzionario per la promozione e la comunicazione**	Pubbliche relazioni e comunicazione pubblica; Brand Museali

[11] In neretto le Figure Professionali già esistenti nel sistema Museale attuale

Responsabile per lo sviluppo: fundraising, promozione e marketing culturale e turistico **Dirigente organizzazioni in outsourcing Private e del Privato Sociale** **Funzionario per la promozione e la comunicazione**	Marketing & Fundraising,
Responsabile delle risorse umane	Gestione delle risorse umane
Responsabile del sistema informatico **Funzionario informatico**	Sistemi informatici interni, coordinamento informativo tra direzioni, monitoraggio dei processi, valutazione
Responsabile addetto alla sicurezza	Sicurezza e più in generale Risk management
Progettista degli allestimenti degli spazi museali e delle mostre temporanee **Curatore Museale** **Tecnico Museale**	Allestimenti

Peraltro, il processo di riorganizzazione su cui il MIBACT sta lavorando già da qualche tempo ha definito in una pianta organica di dettaglio relativa all'insieme delle risorse umane, ad oggi, in forza presso il MIBACT, la presenza di molte figure tecniche che, però, rispondono al momento ad una caratterizzazione del profilo in parte deficitaria rispetto ai compiti soprattutto di promozione e valorizzazione che fanno oggi parte di un processo/percorso organizzativo dotato di una sua autonomia e sue proprie regole. Esiste, peraltro, un sovraccarico funzionale delle mansioni apicali che sembrano, nel percorso previsto dalla riforma, concentrare su di sé la leadership, la *vision* ma anche molte funzioni di *core business,* quantomeno dal punto di vista della responsabilità amministrativa (i direttori ai vari livelli).

Le professioni indicate nella tabella precedente sono estratte dalla **Carta Nazionale delle Professioni Museali**, uno dei contributi che più di altri hanno tentato di anticipare quanto oggi è, seppur ancora solo in parte, direttamente espressione della norma. Al contrario, quelle professioni non avrebbero potuto essere estratte qualora fossimo partiti esclusivamente dalle posizioni contrattuali previste dai contratti di settore, per quanto come evidenziato in tabella alcune delle professioni "necessarie" al cambiamento già esistono.

Le professioni Museali, come sappiamo, non sono riconosciute per legge, ma sono i contenitori delle competenze su cui il lavoro qui presente è impostato ma su cui, al di là delle specifiche indicazioni di dettaglio, anche la normativa propone di lavorare.

Vanno, altresì, tenute in considerazione alcune tendenze emerse nel dibattito con gli esperti che hanno enfatizzato alcune tendenze storiche nei processi di reclutamento in atto nel Ministero. Ci riferiamo alla scarsa presenza (al di sotto del 30%) di personale reclutato per concorso e a una stasi complessiva della specializzazione funzionale dei profili professionali

delle professioni tecniche (funzionari) ancorate alle funzioni di conservazione e di tutela e un percorso di crescente valorizzazione (*job enrichment*) delle funzioni di sicurezza, custodia e vigilanza che si arricchiscono di compiti più legati alla personalizzazione del servizi e al rapporto con l'utente finale.

Peraltro, tra le professioni esistenti, il percorso, ora avviato dalla riforma, di valorizzazione dei beni culturali tende a concentrarsi su alcune Figure Professionali (vedi ancora tabella) che sono le uniche non inserite nei percorsi più tradizionali di tutela e di conservazione.

Infine, vale la pena di ricordare che per quanto il *policy change*, come si diceva in precedenza, viene promosso dall'attore pubblico attraverso un ampio processo di riforma, le competenze individuate vanno ad interessare tutte le professioni del settore indipendentemente dalla loro forma giuridica.

Pensiamo, cioè, alle competenze che caratterizzano lo scenario di cambiamento e che riguardano dirigenti e dipendenti di imprese private e del no-profit piuttosto che al fatto che esse modifichino i compiti dei dipendenti pubblici del MIBACT ai vari livelli. A tutto questo vanno aggiunte le implicazioni relative alle attività svolte dai volontari la cui presenza fortemente maggioritaria tra i lavoratori del settore rappresenta un potente fattore di opacità dello scenario sia organizzativo sia relativo alla affermazione di sistemi di competenze alternative e/o evolutive rispetto a quelle oggi in uso. Si può, ragionevolmente, supporre che la spinta al cambiamento di competenze e comportamenti organizzativi riguarderà anche i volontari, sebbene essa non potrà assumere la rilevanza e il carattere di necessità e di obbligatorietà che dovrebbe caratterizzare le professioni regolarmente normate dall'esistenza di espliciti contratti di lavoro.

6.3. Le indicazioni per i sistemi di Education

Negli ultimi anni abbiamo assistito a uno sviluppo esponenziale dell'offerta di Education per le cosiddette professioni museali. Tale offerta si è andata caratterizzando nel tempo attraverso una progressiva differenziazione della Laurea di base afferenti al settore dei Beni Culturali L01. Ciò premesso, visto il trend di assunzioni e il basso turn over delle posizioni lavorative nel settore pubblico, nonché la significativa presenza di figure professionali con profili e titoli di profilo non particolarmente elevati, la configurazione dell'offerta formativa di base sembra rispondere ad un generico fabbisogno di occupati in possesso di competenze di base e specialistiche di livello universitario che non si discostino da quanto già è presente nel settore.

Peraltro, proprio in relazione alle 500 assunzioni previste dal D.P.C.M. 29 agosto 2014, n. 171 nel Ministero dei Beni Culturali, che stabilisce dopo molti anni una inversione di tendenza in deroga alle norme che prevedono il blocco delle assunzioni nelle Pubbliche Amministrazioni, va richiamato qui come l'accesso al concorso sia stato concesso anche a tutti i possessori di diploma di laurea triennale L1, ed L43 equiparando, quindi, tali titoli a quelli che danno accesso alle posizioni più tipiche di funzionariato ministeriale quali quelle afferenti ai profili professionali di antropologo, archeologo, architetto, archivista, bibliotecario, demoetnoantropologo, funzionario per la promozione e comunicazione, restauratore, storico dell'arte per i quali, in linea generale, sono previste le assunzioni.

Di seguito, al solo scopo informativo, riportiamo l'elenco dei corsi di Laurea ammessi che costituiscono di fatto l'intera offerta formativa triennale riconducibile alla classe L01 e, di fatto allo specifico settore dei Beni culturali.

Elenco delle Lauree Triennali in Beni Culturali equiparate afferenti alla Classe di laurea di I livello - L01

- Archeologia (Università degli Studi di Padova);
- Archeologia e cultura dell'Oriente e dell'Occidente (Università degli Studi di Roma "La Sapienza");
- Beni archeologici (Università degli Studi del Salento, di Bologna, della Tuscia);
- Beni archivistici e librari (Università degli Studi di Bologna);
- Beni artistici e dello spettacolo (Università degli Studi di Parma);
- Beni culturali (Università degli Studi di Cagliari, di Catania, del Salento, di Palermo, di Sassari, di Trento);
- Beni culturali, archeologici e storico-artistici (Università degli Studi di Torino);
- Beni culturali (Archeologici, artistici, musicali e dello spettacolo) (Università degli Studi di Roma "Tor Vergata");
- Beni culturali archivistici e librari (Università degli Studi di Torino);
- Beni culturali e ambientali (Università degli Studi di L'Aquila);
- Beni e attività culturali (Università degli Studi di Perugia);
- Beni storico artistici con indirizzo conservazione e restauro (Università degli Studi della Tuscia);
- Beni storico artistici con indirizzo storia dell'arte (Università degli Studi della Tuscia);

- Beni storico artistici con indirizzo storia e scienze dei musei (Università degli Studi della Tuscia);
- Beni storico-artistici e musicali (Università degli Studi di Bologna);
- Civiltà antiche e archeologia: Oriente e Occidente (Università degli Studi di Napoli "L'Orientale");
- Conservazione dei beni culturali (Università della Calabria, degli Studi di Genova, Istituto Universitario "Suor Orsola Benincasa", Seconda Università degli Studi di Napoli, degli Studi "Ca Foscari" di Venezia, degli Studi della Tuscia);
- Conservazione e gestione dei beni culturali (Università degli Studi di Macerata);
- **Cultura e amministrazione dei beni culturali** (Università degli Studi di Macerata);
- **Cultura e amministrazione dei beni culturali** (Università degli Studi di Napoli "Federico II");
- Lettere e beni culturali (Università della Calabria, degli Studi del Molise, degli Studi di Foggia, degli Studi di Pavia);
- Musicologia (Università degli Studi di Pavia);
- Operatore dei beni culturali (Università degli Studi "Gabriele d'Annunzio", degli Studi di Messina, degli Studi della Basilicata);
- Operatore dei beni culturali (con modalità teledidattica) (Università degli Studi di Firenze);
- Operatore dei beni culturali storico-artistici (con modalità teledidattica) (Università degli Studi di Bologna);
- Scienze archeologiche (Università degli Studi di Roma "La Sapienza");
- Scienze archivistiche e librarie (Università degli Studi di Roma "La Sapienza");
- Scienze dei beni culturali (Università degli Studi di Bari, Università Cattolica del Sacro Cuore, degli Studi di Milano, degli Studi di Pisa, LUMSA - Libera Università "Maria Ss. Assunta", degli Studi di Salerno, degli Studi di Urbino Carlo Bo, degli Studi di Verona);
- Scienze dei beni culturali con indirizzo in beni archivistico-librari (Università degli Studi di Siena);
- Scienze dei beni culturali con indirizzo in beni storico-artistici, archeologici (Università degli Studi di Siena);
- Scienze dei beni culturali con indirizzo in beni storico-sociali (Università degli Studi di Siena);
- **Scienze dei beni culturali ed ambientali (Università degli Studi del Molise);**
- **Scienze dei beni culturali per il turismo (Università degli Studi di Bari);**
- Scienze della documentazione archivistica biblioteconomica e vocale con indirizzo beni vocali (Università degli Studi della Tuscia);
- Scienze della documentazione archivistica biblioteconomica e vocale con indirizzo biblioteconomia (Università degli Studi della Tuscia);
- Scienze storico-artistiche (Università degli Studi di Roma "La Sapienza");
- Storia e conservazione del patrimonio artistico e archeologico (Università degli studi "Roma Tre");
- Storia e tutela dei beni archeologici (Università degli Studi di Firenze);
- Storia e tutela dei beni archeologici, archivistici e librari (Università degli studi di Firenze);
- Storia e tutela dei beni artistici e musicali (Università degli Studi di Padova);
- Studi storico-artistici (Università degli Studi di Roma "La Sapienza");
- **Studio e gestione dei beni culturali (Università degli Studi del Piemonte Orientale "Amedeo Avogadro");**
- **Valorizzazione dei beni culturali (Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale).**

Come è possibile osservare da questo elenco soltanto l'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale propone, in maniera strutturata, nel percorso di studi universitari di base per l'accesso alle professioni Museali, un riferimento esplicito al percorso di valorizzazione

previsto dalla riforma[12]. Per alcune altre[13], vengono introdotti percorsi formativi di natura gestionale e/o in connessione con l'ambiente e il turismo. Ciò premesso, è del tutto probabile che in moltissimi altri corsi di Laurea di I livello siano stati già previsti e/o verranno, soprattutto nei prossimi anni, previsti insegnamenti che introducono, progressivamente, nuove visuali nella gestione e fruizione dei beni culturali più orientati ai trend individuati nel presente Rapporto (valorizzazione).

Per quanto riguarda la Classe di Laurea L43 che definisce un percorso decisamente più tecnico di quello dei Beni culturali fornendo percorsi formativi maggiormente indirizzati alla conservazione e alla tutela materiale del bene culturale

Di seguito una tavola che riassume le differenti possibilità offerte dalla scenario nazionale.

- Corso di laurea in Conservazione dei beni culturali
- Corso di laurea in Conservazione e gestione dei beni archeologici
- Corso di laurea in Conservazione e restauro dei beni culturali
- Corso di laurea in Diagnostica e materiali per la conservazione ed il restauro
- Corso di laurea in Scienza e tecnologia per la diagnostica e la conservazione dei beni culturali
- Corso di laurea in Scienze e tecnologie per i beni culturali
- **Corso di laurea in Scienze e tecnologie per lo studio e la conservazione dei beni culturali e dei supporti della informazione**
- **Corso di laurea in Scienze per i beni naturali, ambientali e culturali**
- Corso di laurea in Tecnologie per la conservazione e il restauro
- Corso di laurea in Tecnologie per la conservazione e il restauro dei beni culturali

Si tratta di percorsi formativi tra loro molto simili tranne alcuni (neretto) che prevedono un ampliamento della formazione di base allargato all'ambiente o alle tecnologie dell'informazione

Per quanto riguarda le Lauree Magistrali, osservando l'elenco riportato di sotto, si evidenzia, ad oggi, la presenza prevalente di corsi di studio che, tradizionalmente, hanno seguito le direttrici principali delle professioni museali centrate sulla tutela e conservazione del bene culturale e, solo in parte della sua valorizzazione. L'elenco contiene, peraltro, alcuni Corsi di Laurea che, a nostro avviso, potrebbero aprirsi più facilmente di altri, alla prospettiva di sostenere la formazione specialistica a supporto del policy change qui delineato. Ma su questo appare prematuro esprimere una opinione non supportata da evidenze di ricerca.

[12] I contenuti del corso di laurea che guardano maggiormente al cambiamento delineato dallo scenario qui presentato sono quelli relativi alla valorizzazione del bene culturale, alla legislazione nazionale e internazionale, alla realizzazione di percorsi integrati tra beni culturali e turismo anche in ambito educativo nonché alla conoscenza delle tecniche e metodologie più adatte per la cura di uffici stampa, allestimento di mostre ed eventi, la creazione di laboratori didattici, la redazione di materiali informativi e divulgativi, l'editoria stampata e multimediale.

[13] Vedi quelle in neretto nell'elenco

Infine, va precisato, che l'elenco non contiene le lauree più generaliste dove la specializzazione nel settore dei Beni culturali è un valore aggiunto professionale piuttosto che una proprietà interna e prevalente nel percorso di formazione universitaria. Ci riferiamo soprattutto alle laure di base e specialistiche di Chimica, Biologia, Ingegneria, Geologia, Informatica, Economia, Finanza e Amministrazione che pure hanno, in teoria, sbocchi professionali di natura pubblica e privata nel settore.

Lauree Magistrali di interesse per il settore

- CLASSE LM01 Lauree Magistrali in Antropologia Culturale ed Etnologia
- CLASSE LM02 Lauree Magistrali in Archeologia
- CLASSE LM03 Lauree Magistrali in Architettura del Paesaggio
- CLASSE LM05 Lauree Magistrali in Archivistica e Biblioteconomia
- CLASSE LM10 Lauree Magistrali in Conservazione dei Beni Architettonici e Ambientali
- CLASSE LM11 Lauree Magistrali in Conservazione e Restauro dei Beni Culturali
- CLASSE LM45 Lauree Magistrali in Musicologia e Beni Culturali
- CLASSE LM48 Lauree Magistrali in Pianificazione Territoriale Urbanistica e Ambientale
- CLASSE LM49 Lauree Magistrali in Progettazione e Gestione dei Sistemi Turistici
- CLASSE LM76 Lauree Magistrali in Scienze Economiche per l'Ambiente e la Cultura
- CLASSE LM89 Lauree Magistrali in Storia dell'Arte

L'approccio fin qui utilizzato ha, comunque, preso le mosse, in particolar modo dal settore del lavoro pubblico (MIBACT) che, come noto, se si eccettua quanto previsto DPCM 171/2014, non ha prodotto una domanda di lavoro particolarmente significativa se paragonata alla ampiezza della base lavorativa e professionale nonché di volontariato che si è sviluppata, negli ultimi 20 anni, attorno al settore pubblico dei beni culturali e al suo indotto nel settore privato e del privato sociale.

Andrebbero, infatti, considerati tutti quei percorsi di formazione universitaria di base (e, in parte specialistici) che afferiscono sia alle professioni tradizionali della tutela (archeologo, architetto, restauratore, etc.) sia a quelle più innovative. Ci riferiamo qui: i) al marketing dei beni culturali compreso quello turistico e ambientale; ii) alla gestione finanziaria e amministrativa, compresa quella relativa ai beni culturali; iii) alla promozione e

comunicazione web based; iii) all'offerta di servizi di educativa museale e, più in generale, della domanda di lavoro che caratterizza l'indotto di operatori e specialisti dell'area.

Per quanto riguarda la formazione specialistica post- universitaria, quella dei Dottorati di Ricerca, non si evidenzia la nascita di corsi/indirizzi che abbiano già raccolto, in maniera sistematica, gli input provenienti dai processi di riforma in atto. Non si esclude, anche in questo caso, la possibilità che, all'interno di specifici percorsi di studio, vengano già offerte opportunità di ricerca tematica e di approfondimento coerenti con quanto precedentemente delineato (in termini di scenario).

Non mancano, invece, nell'offerta formativa a livello nazionale, cosi come era lecito aspettarsi, numerose opportunità di alta specializzazione veicolate sia dalle Università pubbliche, soprattutto del Nord Italia, sia da organizzazioni private e Istituzioni settoriali di pregio. Tali opportunità sono rappresentate da Mater di I e II livello.

Lo schema qui presentato, senza pretesa di esaustività, propone l'elenco di quelli più ricorrenti.

Esempi di Master di I e II Livello afferenti all'area dei Beni Culturali in senso lato

I livello

- Master in Progettare Cultura
- Master in Digital Humanities
- Master in Progettare Cultura. Arte, Design, Imprese Culturali
- Master in Multimedialità Avanzata nella Fruizione delle Opere d'Arte
- Master in Arts Management
- Master in Servizi educativi per il Patrimonio artistico, dei Musei storici e di Arti visive
- Master in Gestire e Comunicare l'Arte in Ambito Museale

II livello

- Master in Design degli Allestimenti e dei Percorsi Museali
- Master in Management degli Eventi Artistici e Culturali
- Biology for the Knowledge and Conservation of Cultural Heritage
- Master in Event Management – IED Milano
- Master in Arts Management – IED Firenze
- Master in Museologia, Museografia e Gestione dei Beni Culturali
- Master in Digital Humanities
- Master in Progettare Cultura. Arte, Design, Imprese Culturali
- Master Internazionale Standards for Museum Education
- Master in Gestione dei Beni culturali ed Eventi
- Master in Conservazione e Restauro dei Beni Storico-Artistici
- Master in Management Culturale
- Corso di Formazione Avanzata in Curatore Museale e di Eventi
- Master in Tecnologie Integrate per i Beni Culturali
- Master in Multimedialità Avanzata nella Fruizione delle Opere d'Arte
- Master in Management dei Beni Culturali
- Master in Arts Management

Come per altri settori delle formazione post-universitaria i Master rappresentano la frontiera verso la quale si muove la specializzazione professionale. Per questo essi, più di altri, appaiono coerenti con quanto da noi descritto nello scenario, soprattutto, se si pensa a specializzazioni che per quanto "promettenti" sul piano della domanda di lavoro, faticano a rappresentarsi nella luce di una laurea specialistica in Beni Culturali (es. competenze digitali, di Management, etc.) e che favoriscono, invece, la promozione e lo sviluppo accelerato di percorsi più brevi ma più mirati all'arricchimento professionale, *on demand.*

Se Lauree di I e II livello, Dottorati, Master di I e II livello rappresentano, ragionevolmente l'insieme prevalente delle opportunità formative che ci si aspetta andranno a svilupparsi nei prossimi anni, non va omesso qui un esempio importante di come anche la Formazione Tecnica Superiore pubblica abbia investito nel settore dei Beni culturali.

Nel 2013 il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, di concerto con il MIUR ha, infatti, promosso la revisione dell'area Tecnologie innovative per i beni e le attività culturali – Turismo degli Istituti Tecnici Superiori[14], nonché delle relative figure nazionali di riferimento e dei connessi standard delle competenze tecnico professionali. L'ambito interessato è quello del turismo e delle attività culturali, l'area professionale è cultura, informazione e tecnologie informatiche, la Figura è quella di Tecnico superiore per la comunicazione e il Marketing delle filiere e delle attività culturali. Le Unità Professionali ricomprese in questa nuova Figura di tecnico sono oltre quella dei Tecnici dei Musei e delle biblioteche e delle professioni assimilate (3.4.4.2) da noi scelta tra quelle maggiormente coinvolte dallo scenario futuro anche le seguenti:

[14] Gli Istituti Tecnici Superiori (ITS) sono stati originariamente istituiti con L. 144/99 e sono stati per lungo tempo oggetto di riforma. Essa si è compiutamente realizzata attraverso diversi interventi legislativi; in particolare la legge n. 296/2006, articolo 1, comma 631, e l'articolo 13 della legge n. 40/2007 in base alle quali è stato emanato il DPCM del 25 gennaio 2008 che ha riorganizzato gli IFTS e istituito gli ITS. Essi sono costituiti sulla base di piani territoriali regionali, si configurano come fondazioni di partecipazione. Lo standard organizzativo minimo prevede che i soggetti fondatori di tali istituti siano almeno: un istituto di istruzione secondaria di II grado, tecnico o professionale, statale o paritario; una struttura formativa accreditata dalla Regione per l'alta formazione; un'impresa nel settore produttivo cui si riferisce l'istituto tecnico superiore; un dipartimento universitario o altro organismo appartenente al sistema della ricerca scientifica e tecnologica; un Ente locale (comune, provincia, città metropolitana, comunità montana, ecc). Ai corsi degli ITS possono accedere giovani e adulti in possesso del diploma di istruzione secondaria superiore, hanno una durata di 4 semestri per un totale di 1.800/ 2.000 ore13 e rilasciano diplomi di Tecnico Superiore. Tali diplomi, rilasciati dal Ministero dell'Istruzione, si articolano su figure afferenti ad aree tecnologiche (vedi tabella), individuate in modo da corrispondere organicamente alle esigenze del mondo del lavoro pubblico e privato, con particolare riferimento alle piccole e medie imprese, e ai settori interessati da innovazioni tecnologiche e dalla internazionalizzazione dei mercati.

Unità professionali di riferimento della Figura di Tecnico superiore per la comunicazione e il Marketing delle filiere e delle attività culturali

3.3.3 Tecnici dei mercati
3.3.3.5 Tecnici del marketing
3.3.3.6 Tecnici della pubblicità e delle pubbliche relazioni
3.4.1 Professioni tecniche delle attività turistiche, ricettive e assimilate
3.4.1.4 Agenti di viaggio
3.4.1.2 Tecnici dell'organizzazione di fiere, convegni ed eventi culturali
1.2.2.5 Direttori e Dirigenti generali di aziende nel settore dei servizi di alloggio e ristorazione
5.2.1 Esercenti e gestori di servizi alberghieri ed extralberghieri
3.4.4. Tecnici dei servizi culturali
3.4.4.1 Grafici, disegnatori e allestitori di scena
3.1.3.7 Disegnatori industriali e professioni assimilate

Questa nuova figura tecnica nell'ambito della formazione superiore contiene in sé gran parte delle tendenze all'integrazione tra le varie aree (turismo, marketing, cultura) cosi come definito dallo scenario da noi delineato.

Infine, vale la pena di richiamare qui, per completezza dell'analisi, il crescente affermarsi di corsi quinquennali di studio nelle Scuole superiori di Secondo grado, in particolare i Licei Classici, nei quali viene previsto, espressamente, un indirizzo in Beni Culturali.

Peraltro, in un'ottica di sviluppo delle esperienze di alternanza scuola-lavoro ora previste dalla legge 107/2015, i Musei rappresentano un luogo privilegiato dove i giovani studenti possono svolgere esperienze significative a supporto del loro iter formativo scolastico. Il programma di studio degli indirizzi su elencati prevede il contributo sia delle discipline linguistico - umanistiche, sia storiche – sia artistiche e scientifiche, allo sviluppo di un approccio di salvaguardia e di valorizzazione del patrimonio culturale nazionale ed internazionale. A tale scopo si parte da uno studio della Storia dell'Arte, introdotta al biennio per definire il lessico tecnico della disciplina in italiano e lingua straniera (educazione visiva) che viene potenziato al triennio per gli aspetti più congeniali alla ricerca sul campo (Archeologia al terzo anno, Restauro al quarto anno, Museologia al quinto anno). Lo studio dell'Informatica, della Biologia, della Chimica delle Scienze della Terra e della Fisica concorrono, a loro volta, alla connotazione anche laboratoriale del percorso formativi. Lo studio al terzo e quarto anno del Diritto italiano e internazionale si affianca a quello sulla cittadinanza e la coscienza civica, nonché alle competenze giuridiche del futuro Conservatore dei Beni Culturali.

7. Le schede professionali

1.1.2.3.2 - SOVRINTENDENTI AL PATRIMONIO CULTURALE NAZIONALE

Le professioni classificate in questa unità attuano sul territorio gli indirizzi in materia di tutela, salvaguardia e conservazione dei beni storico-artistici, archeologici, architettonici, paesaggistici e archivistici vigilando sull'osservanza delle leggi in materia di tutela da parte di soggetti pubblici e privati detentori dei suddetti beni, proponendo priorità nell'allocazione delle risorse e promuovendo iniziative per il recupero e la valorizzazione.
Compiti e attività specifiche svolti dall'Unità Professionale
- curare i rapporti con gli Enti Locali - disporre sopralluoghi e monitorare lo stato dei beni culturali - recepire, applicare e controllare il rispetto delle disposizioni normative in materia - amministrare i beni demaniali di competenza - realizzare e sovrintendere la pubblicazione di cataloghi, inventari, volumi scientifici, ecc. - promuovere e autorizzare interventi di salvaguardia e conservazione del patrimonio culturale e vigilare sulla loro esecuzione - organizzare eventi di promozione del patrimonio culturale - approvare e sorvegliare tutte le attività che impattano sul paesaggio e l'aspetto architettonico - emanare pareri preventivi e vincolanti sulla conservazione del paesaggio

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.

Competenze 2020	
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 *mission* 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 *locali* (*marketing* 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 *web based* nella gestione e nello sviluppo dei processi aziendali/istituzionali orientati alla promozione e alla valorizzazione della propria immagine e della propria *mission*	
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 rimunerativà economica e sociale	
Indice di cambiamento	**46**

Legenda	**Molto importante 4**	**Importante 3**	**Poco importante 2**	**Ininfluente 1**

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.

Conoscenze	importanza		complessità	
1 Storia e archeologia	87	=	83	=
2 Legislazione e istituzioni	85	↑	74	↑
3 Lingua italiana	79	=	71	=
4 Gestione del personale e delle risorse umane	78	↑	69	↑
5 Lavoro d'ufficio	73	↓	73	=
6 Impresa e gestione di impresa	70	↑	73	↑
7 Protezione civile e sicurezza pubblica	67	↑	65	↑
8 Arte	60	=	56	=
9 Economia e contabilità	59	↑	57	↑
10 Servizi ai clienti e alle persone	57	=	47	↑
11 Lingua straniera	57	↑	55	=
Skills	**importanza**		**complessità**	
1 Comprendere testi scritti	89	=	75	=
2 Scrivere	89	=	85	=
3 Adattabilità	89	↑	80	↑
4 Gestire risorse finanziarie	89	↑	83	↑
5 Ascoltare attivamente	87	↑	79	=
6 Monitorare	85	↑	83	↑
7 Senso critico	84	↑	80	=
8 Risolvere problemi complessi	82	↑	77	↑
9 Valutare e prendere decisioni	82	↑	81	↑
10 Gestire il tempo	82	↑	79	↑

Legenda ↑ crescita = stabilità ↓ diminuzione

Sintesi del percorso di ridefinizione degli assetti professionali

La professione classificata in questa Unità Professionale ha, storicamente, svolto una funzione strategica nell'organizzazione museale nazionale, costituendosi come il punto di riferimento centrale nelle relazioni tra le istituzioni pubbliche di derivazione ministeriale e il territorio.

Il processo di riforma consolidatosi attraverso la riorganizzazione delle attività del MIBACT (DM 23 dicembre 2014) ha, di recente, previsto due percorsi separati caratterizzanti le attività del Ministero. Essi guardano, da una parte, ad un più tradizionale insieme di attività di tutela del patrimonio archeologico e culturale, tradizionalmente svolta dalle Sovrintendenze e, dall'altra, ad attività innovative, a carattere strategico, centrate sulla valorizzazione del bene culturale. Tale normativa ha aperto nuovi scenari che investono in maniera significativa la professione classificata in questa Unità Professionale.

Il Sovrintendente è chiamato, infatti, a ridefinire la sua posizione di figura apicale responsabile

del percorso di tutela che viene, di fatto, alleggerita dalla responsabilità di tutti quegli interventi che, in passato, erano contestualmente rivolti, oltre che alla tutela e alla conservazione del bene culturale, anche alla sua valorizzazione. Questo processo di differenziazione, se da una parte, definisce un percorso di specializzazione ulteriore della funzione di tutela, dall'altra, lungi dal rappresentare una riduzione dei campi di intervento professionale del Sovraintendente, spinge, invece, in direzione dell'acquisizione di nuove competenze di coordinamento, di programmazione, ma soprattutto, di quelle volte a favorire l'integrazione strategica tra le vecchie e le nuove funzioni legate alla valorizzazione del bene culturale.

In questo mutato contesto organizzativo di riferimento, il Sovrintendente appare anche, ove richiesto/possibile, come il candidato *naturale* per la posizione di Direttore di Polo Museale regionale. Tale figura raccoglie, peraltro, sia le responsabilità pubbliche connesse ai percorsi di valorizzazione dell'insieme dell'offerta museale regionale, sia le crescenti responsabilità di natura economico finanziaria in materia di gestione delle risorse pubbliche e private utilizzate negli interventi di valorizzazione a livello territoriale di area vasta, sia quelle di governo strategico delle risorse umane di profilo dirigenziale (direttori di Musei) presenti a livello regionale.

Se in possesso dei requisiti professionali utili, la professione classificata in questa Unità Professionale può avere accesso anche alla posizione di Direttore di Musei Statali dotati di Autonomia Speciale (DM cit. art 8), posizione oggi intesa dal regolatore come più orientata a un mercato delle professioni caratterizzato da una significativa e crescente esposizione internazionale.

In sintesi, una più forte vocazione multiculturale e multilingue in relazione al proprio quotidiano orientamento professionale dovrà in futuro coniugarsi ad una più spiccata capacità di definire le priorità strategiche territoriali. Ci riferiamo in particolar modo a quelle attività di supporto all'allargamento della fruizione museale a nuovi pubblici, all'acquisizione di risorse materiali e finanziarie ai fini specifici del potenziamento della tutela del patrimonio culturale locale e nazionale.

Tutto questo, in un'ottica di governo professionale delle politiche culturali locali sempre più orientata al networking e alla sussidiarietà tra pubblico e privato, nonché in direzione di una crescita della flessibilità professionale e delle capacità di *vision* future.

Compiti innovati	Compiti nuovi
Più significativa apertura al networking pubblico- privato Maggiore attenzione agli aspetti della gestione finanziaria e dell'acquisizione di risorse per le attività ordinarie e straordinarie in un'ottica di efficienza, trasparenza e sviluppo del fundraising Più chiara predisposizione verso le strategie di fruizione del bene culturale a partire dalla tutela e conservazione del patrimonio esistente	Nel caso di assunzione della posizione di Direttore di Polo museale si assiste ad un potenziamento delle responsabilità di coordinamento, integrazione, di responsabilità decisionale e gestionale della rete museale regionale. Negli altri casi non si evidenziano compiti nuovi.

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.)[15].

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. È il caso, sicuramente del Sovrintendente.

Per le particolari caratteristiche della professione qui descritta le competenze necessarie allo svolgimento della professione stessa vengono acquisite attraverso gli incarichi ricoperti all'interno, ma anche all'esterno, delle istituzioni museali e attraverso, quindi, l'esercizio delle funzioni e delle responsabilità in esse previsti.

[15] Per una disamina specifica delle opportunità formative si faccia riferimento a quanto descritto nel capitolo 6.3

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.
Compiti e attività specifiche dell'Unita 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

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.

Competenze 2020	
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 *mission* 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 *locali* (*marketing* 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 *web based* nella gestione e nello sviluppo dei processi aziendali/istituzionali orientati alla promozione e alla valorizzazione della propria immagine e della propria *mission*	
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 rimunerativà economica e sociale	
Indice di cambiamento	**55**

Legenda	**Molto importante 4**	**Importante 3**	**Poco importante 2**	**Ininfluente 1**

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 Professionale

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 attivamente	80	↑	63	↑
7 Adattabilità	80	↑	64	↑
8 Gestire risorse umane	75	↑	60	↑
9 Monitorare	73	↑	57	↑
10 Istruire	72	↑	56	↑

Legenda ↑ crescita = stabilità ↓ diminuzione

Sintesi del percorso di ridefinizione degli assetti professionali

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 innovati	Compiti nuovi
Gran parte dei compiti svolti dalla Figura Professionale andranno a riconfigurarsi in maniera innovativa (incrementale) stante l'innesto nello scenario della *variabile di rottura* rappresentata dal potenziamento, promosso dall'attore pubblico, dei *processi di valorizzazione del bene culturale* 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 *compiti nuovi* dallo scenario 2020 per le professioni comprese nell'UP.

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.)[16].

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.

[16] Per una disamina specifica delle opportunità formative si faccia riferimento a quanto descritto nel capitolo 6.3

2.5.1.1.1 – SPECIALISTI NELLA GESTIONE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Le professioni comprese in questa unità coordinano le attività degli uffici dell'amministrazione statale e locale, delle aziende autonome, delle Università, degli Enti di Ricerca e del Servizio Sanitario Nazionale, formulano proposte e pareri ai dirigenti da cui dipendono funzionalmente, curano l'attuazione dei progetti, delle attività amministrative e delle procedure loro affidate, coordinando le attività del personale subordinato.
Compiti e attività specifiche dell'Unita Professionale
curare la fase istruttoria di procedimenti o atti amministrativi istruire pratiche amministrative (piani occupazionali, progressione di carriere, procedure concorsuali, ecc.) gestire i processi legati alle dotazioni di organico (assunzioni, cessazioni, valutare le prestazioni del personale, ecc.) gestire le risorse economiche dell'ente gestire o elaborare atti amministrativi gestire contenziosi o controversie gestire l'attuazione di progetti offrire supporto alla dirigenza nei processi decisionali, gestionali, ecc. controllare e verificare le procedure di espletamento delle gare pubbliche valutare lo stato dei procedimenti amministrativi predisporre politiche di intervento o linee di indirizzo formulare o rispondere a interpellanze coordinare le attività e gestire l'organizzazione della struttura (settore amministrativo, contabile, finanziario, tecnico, ecc.) curare i rapporti con enti o soggetti esterni

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.

Competenze 2020	
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 *mission* 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 *locali* (*marketing* 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 *web based* nella gestione e nello sviluppo dei processi aziendali/istituzionali orientati alla promozione e alla valorizzazione della propria immagine e della propria *mission*	
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 rimunerativà economica e sociale	
Indice di cambiamento	

Legenda	**Molto importante 4**	**Importante 3**	**Poco importante 2**	**Ininfluente 1**	**51**

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.

Conoscenze	importanza		complessità	
1 Legislazione e istituzioni	76	↑	66	↑
2 Lingua italiana	67	=	54	=
3 Lavoro d'ufficio	64	↑	55	↑
4 Gestione del personale e delle risorse umane	59	↑	50	↑
5 Impresa e gestione di impresa	55	↑	51	↑
6 Servizi ai clienti e alle persone	42	=	37	=
7 Psicologia	38	↑	37	↑
8 Informatica ed elettronica	34	↑	32	↑
9 Comunicazione e media	34	=	31	=
11 Lingua straniera	34	↑	32	↑

Skills	importanza		complessità	
1 Parlare	80	=	68	=
2 Comprendere testi scritti	80	=	72	=
3 Ascoltare attivamente	76	↑	68	↑
4 Adattabilità	75	↑	63	↑
5 Scrivere	75	=	67	=
6 Senso critico	71	↑	64	↑
7 Comprendere gli altri	69	↑	57	↑
8 Risolvere problemi complessi	69	↑	63	↑
9 Monitorare	68	↑	61	↑
10 Gestire il tempo	68	↑	58	↑

Legenda ↑ crescita = stabilità ↓ diminuzione

Sintesi del percorso di ridefinizione degli assetti professionali

Le professioni classificate in questa Unità Professionale saranno investite da significativi cambiamenti soprattutto in relazione alla qualità degli esiti delle proprie attività professionali e del carattere più aperto, diversificato e flessibile dell'attività amministrativa e finanziaria delle organizzazioni. Il responsabile amministrativo e finanziario è, di fatto, in capo alla gestione amministrativa del museo o dell'organizzazione culturale, della gestione delle risorse finanziarie e umane, cosi come delle procedure legali e del funzionamento ordinario. Garantisce il controllo di gestione in ambito amministrativo e finanziario, nonché della gestione del personale. Elementi futuri di novità dell'azione professionale saranno prevalentemente orientati all'efficienza e alla trasparenza degli atti, soprattutto al fine di far emergere in maniera controllabile e leggibile l'insieme delle attività economiche e finanziare delle istituzioni culturali sempre più indirizzata alla sinergia nell'utilizzo di fondi di natura

pubblica (nazionale ed europei) e di natura privata (donors, fondazioni, imprese profit).

In particolare, all'interno delle istituzione pubbliche la figura professionale qui analizzata supporta il direttore nella redazione del bilancio di missione e del rapporto annuale, nella progettazione delle strategie di crescita economica dell'organizzazione e dei suoi piani di finanziamento (business plan, analisi costi benefici), nella rendicontazione della utilizzo dei fondi di varia natura acquisiti all'esterno dell'istituzione/organizzazione, nella gestione dei contratti e delle risorse umane. Tra le competenze necessarie allo scenario futuro, oltre quelle relative al *core competences professionali,* spiccano la capacità di interagire in contesti interculturali e interdisciplinari, una sempre più adeguata conoscenza delle lingue straniere nonché della regolazione e della normativa di settore, ivi compresa quella comunitaria, una migliorata capacità di gestione dei processi decisionali in condizioni di incertezza. Per ragioni legate all'organizzazione territoriale questa figura professionale può essere utilizzata in comune anche da più enti e istituzioni nello stesso territorio in maniera flessibile e legata alle specifiche necessità dell'ente di appartenenza.

Compiti innovati	Compiti nuovi
Tra i compiti innovati per quanto riguarda le professioni museale ci sono sicuramente quelli legati alla redazione del bilancio sociale dell'Ente, all'enfasi dei percorsi di trasparenza e di accountability delle attività finanziarie e amministrative, della gestione efficiente di risorse non tutte provenienti dal bilancio statale, seppur utilizzabili con una chiara e univoca finalità pubblica	Al di là di un approccio orientato al miglioramento e ampliamento delle conoscenze, capacità e competenze tipiche della professione considerata non emergono significativi *compiti nuovi* dallo scenario 2020 per le professioni comprese nell'UP.

Indicazioni per il sistema dell'Education

Per quanto riguarda i titoli di accesso alla professione essi restano la laurea specialistica o diploma di laurea secondo il vecchio ordinamento in ambito gestionale, amministrativo e finanziario, nonché la conoscenza delle lingue e l'esperienza in ambito gestionale, amministrativo, finanziario e organizzativo nel settore museale o in settori affini.

In generale, quindi, le competenze richieste alle diverse Figure Professionali, tra cui quella qui descritta, corrispondono al possesso di titoli di studio certificati (diplomi, lauree, master, ecc.)[17].

[17] Per una disamina specifica delle opportunità formative si faccia riferimento a quanto descritto nel capitolo 6.3

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 professionale o universitari e, più in generale, partecipare ad esperienze formative *ad hoc* (es. Master) in modo da aggiornare la propria preparazione secondo quanto richiesto dalle nuove funzioni svolte sul posto di lavoro. Nel caso specifico la conoscenza dei meccanismi di marketing territoriale, di fundraising, del bilancio sociale e/o partecipato potrebbero essere di grande utilità spingendo in direzione di una più precisa conoscenza gestionale ed operativa delle aree di attività coinvolte.

2.5.1.5.2 - SPECIALISTI NELLA COMMERCIALIZZAZIONE DI BENI E SERVIZI (ESCLUSO IL SETTORE ICT)

Le professioni comprese in questa unità si occupano dell'implementazione delle strategie di vendita, dell'efficienza della rete distributiva e commerciale, del monitoraggio delle vendite e del gradimento sul mercato dei beni o dei servizi prodotti, sia pubblici che d'impresa.
Compiti e attività specifiche dell'Unita Professionale
- gestire e controllare la rete di vendita - progettare e coordinare la formazione del personale addetto alle vendite - stabilire i prezzi di listino - promuovere la vendita dei prodotti - definire piani e strategie commerciali - formulare previsioni economiche - rilevare il gradimento dei beni e servizi commercializzati - ricercare nuovi clienti

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.

Competenze 2020	
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 *mission* 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 *locali* (*marketing* 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 *web based* nella gestione e nello sviluppo dei processi aziendali/istituzionali orientati alla promozione e alla valorizzazione della propria immagine e della propria *mission*	
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 rimunerativà economica e sociale	
	Indice di cambiamento

Legenda	**Molto importante 4**	**Importante 3**	**Poco importante 2**	**Ininfluente 1**	**50**

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.

Conoscenze	importanza		complessità	
1 Servizi ai clienti e alle persone	81	↑	65	↑
2 Commercializzazione e vendita	77	↑	73	↑
3 Impresa e gestione di impresa	58	=	58	=
4 Lavoro d'ufficio	52	=	50	=
5 Lingua italiana	52	=	46	=
6 Gestione del personale e delle risorse umane	50	=	45	=
7 Lingua straniera	44	↑	40	=
8 Comunicazione e media	40	↑	46	↑
9 Produzione e processo	38	↑	38	=
10 Economia e contabilità	33	=	33	↑

Skills	importanza		complessità	
1 Parlare	84	↑	73	↑
2 Ascoltare attivamente	77	↑	62	↑
3 Scrivere	77	↑	69	↑
4 Adattabilità	76	↑	69	↑
5 Negoziare	69	↑	64	↑
6 Comprendere gli altri	68	↑	61	↑
7 Gestire il tempo	68	↑	65	↑
8 Gestire risorse finanziarie	68	=	72	=
9 Gestire risorse umane	68	=	67	=
10 Comprendere testi scritti	66	=	61	=
11 Valutare e prendere decisioni	66	↑	65	↑

Legenda ↑ crescita = stabilità ↓ diminuzione

Sintesi del percorso di ridefinizione degli assetti professionali

Le professioni comprese in questa unità professionale gestiscono le attività di marketing, promozione e fundraising delle organizzazioni museali (se in ambito pubblico), le strategie di sviluppo dei sistemi di finanziamento in rapporto con le strutture produttive del territorio, nonché lo sviluppo e la promozione del volontariato organizzato a livello locale. Hanno, in molto casi, anche il compito di supportare la direzione delle istituzioni museali nella progettazione e realizzazione di accordi con altri soggetti pubblici e/o privati, nella riorganizzazione del museo in ottemperanza agli standard museali, cosi come nella redazione del bilancio di missione e del rapporto annuale. Nelle istituzioni museali di una certa grandezza e complessità organizzativa curano la progettazione delle strategie di crescita economica del museo attraverso la costituzione e la crescita dei fondi di dotazione, progettano e realizzano le strategie e le attività di fundraising, i piani di marketing e di promozione, i piani promozionali e pubblicitari e gli strumenti di promozione dell'istituto. All'interno delle istituzioni Museali hanno, di solito, anche in carico, in collaborazione con le altre professionalità, l'ideazione e gestione dei servizi multimediali, l'elaborazione dei dati informativi sul patrimonio, la produzione di documentazione, di guide, degli strumenti di mediazione culturale, dei piani di divulgazione specifici, anche attraverso le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT).

Le figure comprese in questa Unità Professionale sono nell'attuale configurazione organizzativa delle istituzioni museali altresì, responsabili della produzione grafico- editoriale e del sito internet. Hanno, infine, la responsabilità dell'Ufficio di controllo e valutazione della qualità dei servizi erogati dal concessionario dei servizi aggiuntivi, effettuano l'analisi della

domanda reale e potenziale, utilizzando le tecniche del marketing al fine di elaborare un'offerta soddisfacente.

Tra le competenze necessarie allo scenario futuro oltre quelle relative al *core competences professionali* appena descritte spiccano la capacità di interagire in contesti interculturali e interdisciplinari, una sempre più adeguata conoscenza delle lingue straniere, una migliorata capacità di gestione dei processi decisionali in condizioni di incertezza, nonché un forte orientamento al servizio e alla sua personalizzazione in relazione a differenti pubblici. Anche in questo caso può trattarsi di una figura professionale che svolge la propria attività con un approccio maggiormente consulenziale e in condivisione tra più organizzazioni territoriali.

Se osservata dal versante delle professioni di mercato e/ o di quasi mercato (outsourcing), la figura professionale qui descritta svolge una funzione ampiamente equiparabile a quella svolta all'interno delle istituzioni pubbliche. L'analisi di scenario svolta ha previsto una progressiva de-specializzazione dei compiti di questa figura in funzione di un potenziamento sensibile delle attività di comunicazione e promozione web based a carico di una differente figura professionale più specificamente orientata su competenze di comunicazione, relazioni pubbliche e marketing digitale dei beni culturali.

Compiti innovati	Compiti nuovi
Non ci sono compiti nella Figura Professionale che possono considerarsi innovati	Al di là di un approccio orientato al miglioramento e ampliamento delle conoscenze, capacità e competenze tipiche della professione considerata non emergono significativi *compiti nuovi* dallo scenario 2020 per le professioni comprese nell'UP.

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.)[18]. Nel caso di specie ci riferiamo alla laurea specialistica o diploma di laurea secondo il vecchio ordinamento nell'area economia, management e marketing della cultura.

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.

[18] Per una disamina specifica delle opportunità formative si faccia riferimento a quanto descritto nel capitolo 6.3

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.

In questo caso si può pensare a corsi di formazione attinenti all'ambito di azione del museo, a corsi di specializzazione e/o master in discipline attinenti al museo, agli eventi culturali, al fundraising, all'organizzazione, gestione, amministrazione di istituzioni no- profit, alla business administration, alla comunicazione, al marketing.

2.5.1.6.0 - SPECIALISTI DELLE PUBBLICHE RELAZIONI, DELL'IMMAGINE E PROFESSIONI ASSIMILATE

Le professioni comprese in questa unità promuovono le relazioni pubbliche e l'immagine di un'impresa o di un'organizzazione scrivendo testi, selezionando e diffondendo materiale pubblicistico favorevole, organizzando e sponsorizzando eventi di particolare importanza e visibilità, attività benefiche a favore della popolazione e attività similari non direttamente collegate alla promozione pubblicitaria.

Compiti e attività specifiche dell'Unita Professionale

- selezionare e diffondere materiale pubblicistico o informativo
- gestire e aggiornare contenuti promozionali nei siti web
- curare l'immagine dell'ente o dell'azienda
- predisporre o gestire strategie di comunicazione
- redigere o predisporre testi per discorsi ufficiali o comunicati stampa
- organizzare conferenze stampa
- valutare, impostare o realizzare di campagne pubblicitarie (ideazione di marchi, layout, stand promozionali, ecc...)
- studiare o realizzare materiale pubblicitario
- organizzare e sponsorizzare campagne di comunicazione sociale
- curare i rapporti con i mezzi di informazione

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.

Competenze 2020	
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 *mission* 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 *locali* (*marketing* 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 *web based* nella gestione e nello sviluppo dei processi aziendali/istituzionali orientati alla promozione e alla valorizzazione della propria immagine e della propria *mission*	
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 rimunerativà economica e sociale	
Indice di cambiamento	**48**

Legenda	**Molto importante 4**	**Importante 3**	**Poco importante 2**	**Ininfluente 1**

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.

Conoscenze	importanza		complessità	
1 Lingua italiana	90	=	74	↑
2 Servizi ai clienti e alle persone	85	↑	74	↑
3 Comunicazione e media	82	↑	78	↑
4 Lingua straniera	79	↑	70	=
5 Commercializzazione e vendita	65	↑	64	↑
6 Psicologia	54	↑	53	↑
7 Impresa e gestione di impresa	46	↑	48	↑
8 Lavoro d'ufficio	45	=	48	=
9 Sociologia e antropologia	45	↑	48	↑
10 Economia e contabilità	39	=	40	=

Skills	importanza		complessità	
1 Parlare	96	=	82	↑
2 Ascoltare attivamente	95	=	80	↑
3 Comprendere testi scritti	91	=	78	=
4 Scrivere	91	=	80	↑
5 Senso critico	90	=	78	↑
6 Orientamento al servizio	90	↑	77	↑
7 Apprendimento attivo	88	↑	72	↑
8 Gestire il tempo	88	↑	78	↑
9 Comprendere gli altri	80	↑	76	↑
10 Risolvere problemi complessi	79	=	74	↑

Legenda ↑ crescita = stabilità ↓ diminuzione

Sintesi del percorso di ridefinizione degli assetti professionali

Le professioni comprese in questa Unità Professionale garantiscono le relazioni pubbliche del museo e la corretta e adeguata diffusione della missione, del patrimonio e delle attività cardine del museo stesso. Gestiscono i rapporti con i media, gli uffici e le agenzie di stampa e comunicazione, informano i media e le agenzie di stampa e comunicazione relativamente alle attività promosse dal museo e ai risultati conseguiti. Mantengono, inoltre, i rapporti con gli uffici stampa esterni al museo, con i responsabili della comunicazione e informazione dell'ente eventualmente proprietari del museo, di altre realtà museali, dei sostenitori e degli sponsor del museo. Producono, altresì, i materiali informativi di supporto alle attività di comunicazione e informazione e contribuiscono alla progettazione della loro diffusione. In generale solo in relazione alla parte dei contenuti, aggiornano, implementano, ottimizzano e gestiscono l'area dedicata alle relazioni pubbliche e all'ufficio stampa nel sito web del museo e supportano il direttore del Museo nella gestione dei rapporti con i media e delle pubbliche

relazioni. Contribuiscono, infine, alla predisposizione e alla redazione dei materiali di comunicazione, informazione e promozione, curano le attività di editing dei materiali a stampa pubblicati dal museo o per conto di esso.

Se collocate in una impresa privata e/o in outsourcing per lo svolgimento di specifiche attività museali, le figure professionali comprese in questa Unità svolgono attività analoghe a quelle svolte nel pubblico, fatte salve le differenti declinazioni professionali coerenti con la posizione lavorativa assunta nella propria organizzazione di riferimento.

Tra le competenze necessarie allo scenario futuro, oltre quelle relative al *core competences professionali* appena descritte, spiccano la capacità di interagire in contesti interculturali e interdisciplinari, una sempre più adeguata conoscenza delle lingue straniere, un forte orientamento al servizio e alla sua personalizzazione in relazione a differenti pubblici e una significativa capacità progettuale in relazione all'immagine del bene culturale e della sua spendibilità e valorizzazione nel contesto territoriale di riferimento, nonché al di fuori degli stretti confini geografici (promozione dell'immagine internazionale). Anche in questo caso può trattarsi di una figura professionale che svolge la propria attività con un approccio maggiormente consulenziale e in condivisione tra più organizzazioni territoriali.

Compiti innovati	Compiti nuovi
Non ci sono compiti nella Figura Professionale che possono considerarsi innovati	Al di là di un approccio orientato al miglioramento e ampliamento delle conoscenze, capacità e competenze tipiche della professione considerata non emergono significativi *compiti nuovi* dallo scenario 2020 per le professioni comprese nell'UP.

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.)[19]. In questo caso la laurea specialistica o diploma di laurea quadriennale del vecchio ordinamento in scienze della comunicazione, relazioni pubbliche e altre lauree con indirizzi assimilabili.

Tuttavia, esistono organizzazioni, istituzioni museali, imprese e organizzazioni che, per tipologia e/o missione, richiedono competenze acquisibili prevalentemente attraverso

[19] Per una disamina specifica delle opportunità formative si faccia riferimento a quanto descritto nel capitolo 6.3

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.

2.5.4.5.3 - CURATORI E CONSERVATORI DI MUSEI

Le professioni comprese in questa unità conducono ricerche, acquisiscono, valutano e garantiscono la conservazione di artefatti di interesse storico, culturale o artistico e di opere d'arte; ne rendono disponibile la documentazione su microfilm, supporti digitali o di altra natura; organizzano attività di promozione, mostre ed eventi.

Compiti e attività specifiche dell'Unita Professionale

- organizzare le attività di didattica dei musei
- gestire e curare le collezioni d'arte
- conservare opere d'arte
- catalogare o archiviare i beni dei musei
- sviluppare progetti per la promozione museale
- gestire e promuovere programmi culturali
- organizzare le esposizioni all'interno di musei
- studiare gli artefatti e i materiali
- controllare e rinnovare i cataloghi artistici dei musei
- creare percorsi turistici in ambito museale
- organizzare la documentazione delle opere d'arte su microfilm o altri supporti digitali

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.

Competenze 2020	
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 *mission* 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 *locali* (*marketing* 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 *web based* nella gestione e nello sviluppo dei processi aziendali/istituzionali orientati alla promozione e alla valorizzazione della propria immagine e della propria *mission*	
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 rimunerativà economica e sociale	
Indice di cambiamento	

Legenda	**Molto importante 4**	**Importante 3**	**Poco importante 2**	**Ininfluente 1**	**48**

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.

Conoscenze	importanza	complessità
1 Lingua italiana	85 =	71 =
2 Arte	78 =	73 =
3 Lingua straniera	76 ↑	66 ↑
4 Storia e archeologia	70 =	64 =
5 Comunicazione e media	60 ↑	54 ↑
6 Servizi ai clienti e alle persone	56 ↑	52 ↑
7 Lavoro d'ufficio	55 =	53 =
8 Impresa e gestione di impresa	48 =	49 =
9 Legislazione e istituzioni	48 ↑	40 ↑
10 Informatica ed elettronica	38 ↑	34 ↑
11 Geografia	38 =	40 =

Skills	importanza	complessità
1 Comprendere testi scritti	90 =	81 =
2 Parlare	88 =	76 =
3 Ascoltare attivamente	87 ↑	76 ↑
4 Scrivere	84 =	76 =
5 Senso critico	82 ↑	71 ↑
6 Adattabilità	79 ↑	72 ↑
7 Apprendimento attivo	78 ↑	72 ↑
8 Risolvere problemi complessi	77 ↑	67 ↑
9 Valutare e prendere decisioni	75 ↑	65 ↑
10 Gestire il tempo	74 ↑	69 ↑

Legenda ↑ crescita = stabilità ↓ diminuzione

Sintesi del percorso di ridefinizione degli assetti professionali

Le professioni comprese in questa unità sono molteplici e svolgono, in relazione allo scenario individuato compiti differenti anche se ricompresi nella medesima Unità professionale. Ci riferiamo alla figura del Direttore di Museo che non dà il nome all'unità professionale ma che è la figura prescelta del gruppo degli esperti per rappresentare il cambiamento di scenario in misura più significativa di quella del Curatore che, nella nuova configurazione organizzativa prevista dalla riforma è gerarchicamente sottoposto alla figura del Direttore. Secondo quanto indicato nella Carta delle professioni museali il direttore è *il custode e l'interprete dell'identità e della missione del museo, nel rispetto degli indirizzi dell'amministrazione museale*. È responsabile della gestione del museo nel suo complesso, nonché dell'attuazione e dello sviluppo del suo progetto culturale e scientifico ed è, soprattutto, il responsabile ultimo dell'insieme dei processi gestionali, nonché garante dell'attività del museo nei confronti dell'amministrazione della comunità scientifica e dei cittadini. In particolare è

responsabile delle risorse assegnate, della programmazione economica e dell'attuazione del progetto istituzionale, dei programmi annuali e pluriennali di sviluppo, della loro gestione, monitoraggio, valutazione con riferimento. E' insieme al curatore museale (figura anch'essa obbligatoria nell'organizzazione del Museo) responsabile della gestione e della cura delle collezioni, della valorizzazione, più in generale, del patrimonio culturale. Procede, laddove richiesto, in qualità di responsabile legale del Museo, alla stipula di accordi con istituzioni pubbliche e private, all'ordinamento e alla presentazione del patrimonio del museo, nonché dei relativi criteri espositivi, ai rapporti del museo con il pubblico e ai relativi servizi. E', altresì, formalmente consegnatario delle collezioni del museo, ne ha la responsabilità nei confronti dell'ente proprietario e/o depositario, ne risponde agli organi di controllo e di tutela competenti, partecipa, in collegamento con gli organi competenti, alla salvaguardia e alla valorizzazione del patrimonio culturale del territorio di riferimento. Rappresenta l'istituto verso l'esterno e ne promuove l'immagine pubblica.

Tra le competenze necessarie allo scenario futuro, oltre quelle relative al *core competences professionali* appena descritte, spiccano la capacità di interagire in contesti interculturali e interdisciplinari, una sempre più adeguata conoscenza delle lingue straniere, una capacità progettuale strategica in relazione all'immagine del bene culturale e della sua spendibilità e valorizzazione nel contesto territoriale di riferimento, nonché al di fuori degli stretti confini geografici (promozione dell'immagine internazionale). Inoltre, indispensabili appaiono il forte orientamento al servizio e alla sua personalizzazione in relazione a differenti pubblici nonché la capacità decisionale e quella di sovraintendere alle attività di fundraising e di marketing museale

Da un punto di vista organizzativo la figura del Direttore del Museo ha bisogno di una specifica formalizzazione interna all'Amministrazione derivante da una esplicita selezione e nomina pubblica. L'incarico di direttore museale non avente qualifica di Ufficio dirigenziale è, infatti, formalmente disposto dal direttore del Polo Museale territorialmente competente. Anche in relazione al bilancio del Museo, il ruolo del Direttore Museale è quello di responsabile, insieme al responsabile amministrativo della sua predisposizione e invio al responsabile del Polo regionale che ne è, invece, formalmente responsabile.

Compiti innovati	Compiti nuovi
Non ci sono compiti nella Figura Professionale che possono considerarsi innovati	Al di là di un approccio orientato al miglioramento e ampliamento delle conoscenze, capacità e competenze tipiche della professione considerata non emergono significativi *compiti nuovi* dallo scenario 2020 per le professioni comprese nell'UP.

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.)[20]. Nel caso specifico del Direttore di museo la competenza specialistica in museologia e nelle discipline attinenti alla specificità del museo, la laurea specialistica o laurea del vecchio ordinamento nelle discipline attinenti alla specificità del museo sono le vie di accesso alla professione, ma soprattutto centrale appare l'esperienza pluriennale in ambito museale pubblico o privato o in istituti affini.

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. Se in possesso delle competenze necessarie il Direttore di museo può concorrere, infatti, anche alla posizione di Direttore di Polo regionale.

Per le particolari caratteristiche della professione qui descritta le competenze necessarie allo svolgimento della professione stessa vengono acquisite attraverso gli incarichi ricoperti all'interno, ma anche all'esterno, delle istituzioni museali e attraverso, quindi, l'esercizio delle funzioni e delle responsabilità in esse previsti.

[20] Per una disamina specifica delle opportunità formative si faccia riferimento a quanto descritto nel capitolo 6.3

3.4.4.2.1 - Tecnici dei musei

Le professioni classificate in questa unità preparano, organizzano e sistemano modelli ed esemplari, quali fossili, utensili, oggetti di vario genere, manufatti artistici, per mostre e manifestazioni museali; catalogano oggetti ed opere d'arte.

Compiti e attività specifiche dell'Unita Professionale

- verificare il rispetto delle norme di sicurezza
- curare i rapporti con gli artisti
- sistemare il materiale negli espositori
- gestire il bookshop
- curare l'informatizzazione dei servizi (catalogazione, documentazione, ricerca bibliografica, ecc.)
- organizzare o allestire esposizioni o mostre (es. definire la logistica, il calendario, ecc.)
- catalogare i materiali
- avanzare richieste di prestito ai possessori di opere d'arte
- collaborare con il comitato tecnico scientifico
- organizzare visite guidate presso strutture museali
- gestire e controllare la movimentazione dei reperti in entrata e in uscita
- creare opuscoli o materiali informativi
- supervisionare la manutenzione dell'allestimento

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.

Competenze 2020	
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 *mission* 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 *locali* (*marketing* 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 *web based* nella gestione e nello sviluppo dei processi aziendali/istituzionali orientati alla promozione e alla valorizzazione della propria immagine e della propria *mission*	
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 rimunerativà economica e sociale	

				Indice di cambiamento	
Legenda	**Molto importante 4**	**Importante 3**	**Poco importante 2**	**Ininfluente 1**	**34**

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.

Conoscenze	importanza		complessità	
1 Lingua italiana	85	=	63	=
2 Storia e archeologia	85	=	73	=
3 Arte	72	=	59	=
4 Lingua straniera	70	↑	59	↑
5 Lavoro d'ufficio	64	↑	63	↑
6 Servizi ai clienti e alle persone	47	=	39	=
7 Legislazione e istituzioni	45	=	41	=
8 Impresa e gestione di impresa	43	=	41	=
9 Produzione e processo	39	↑	33	↑
10 Protezione civile e sicurezza pubblica	37	↑	35	↑
11 Comunicazione e media	37	=	35	=

Skills	importanza		complessità	
1 Parlare	87	=	65	=
2 Apprendimento attivo	87	=	60	↑
3 Comprendere testi scritti	85	=	69	=
4 Adattabilità	85	↑	67	↑
5 Scrivere	81	=	65	=
6 Capacità di analisi	81	↑	60	↑
7 Ascoltare attivamente	79	↑	69	↑
8 Senso critico	77	↑	60	↑
9 Risolvere problemi complessi	77	↑	61	↑
10 Gestire il tempo	72	↑	57	↑

Legenda ↑ crescita = stabilità ↓ diminuzione

Sintesi del percorso di ridefinizione degli assetti professionali

Le professioni comprese in questa unità svolgono un insieme di attività non codificate centrate sull'arricchimento professionale e sulla flessibilità in ragione delle esigenze rappresentate dalle specifiche organizzazioni/istituzioni dove esse sono impiegate. Esse possono, infatti, essere impiegate i) nelle attività connesse alla conservazione e alla gestione del patrimonio museale, sotto il coordinamento e la responsabilità scientifica del conservatore; ii) nella collaborazione con il registrar alla movimentazione delle collezioni all'interno dei musei e dei depositi (seguendone anche le campagna fotografiche e di documentazione); iii) nel sostegno alla predisposizione di perizie, di gare, affidamenti di incarichi di preparazione, manutenzione, restauro, iv) nel supporto tecnico e logistico al responsabile delle strutture e dell'impiantistica nella gestione degli impianti in relazione alla conservazione delle collezioni, e alla realizzazione di interventi tecnici e di manutenzione

relativi alle esposizioni permanenti e agli allestimenti.

Più di recente, in un'ottica di rafforzamento delle competenze di tutta l'area tecnica museale, i tecnici museali sono sempre più coinvolti nel supporto alla realizzazione tecnica, ma anche in attività di contatto diretto con l'utenza all'interno degli itinerari di educativa museale. Si tratta, quindi, di una figura professionale che sfugge ad una rigida collocazione e sembra, appunto, caratterizzarsi per una flessibilità e versatilità professionale che potrebbe rappresentare anche un elemento di debolezza in quei contesti poco orientati alla valorizzazione delle risorse umane disponibili per le attività ordinarie dell'organizzazione.

Tra le competenze necessarie allo scenario futuro, oltre quelle relative al *core competences professionali* appena descritte, spiccano, seppur non appaiono come indispensabili, la capacità di interagire in contesti interculturali e interdisciplinari, una sempre più adeguata conoscenza delle lingue straniere, nonché un forte orientamento al servizio ed la presenza di significative competenze di self-management.

Per la sua potenziale versatilità e flessibilità è una figura professionale adatta ad essere condivisa da più musei in gestione associata.

Compiti innovati	Compiti nuovi
Più che di compiti innovati si dovrà definire nel tempo le specializzazioni necessarie ad una connotazione più specifica della professione	Al di là di un approccio orientato al miglioramento e ampliamento delle conoscenze, capacità e competenze tipiche della professione considerata non emergono significativi *compiti nuovi* dallo scenario 2020 per le professioni comprese nell'UP.

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.)[21]. In questo caso i percorsi di accesso sembrano essere di due tipi, almeno in linea di principio.

Da una parte può essere richiesta una laurea di base triennale coerente con le mansioni da svolgere, dall'altra, esiste la possibilità di accesso attraverso corsi di Formazione tecnica superiore neo-costituiti. In questo caso la figura di riferimento è quella *Tecnico Superiore per la comunicazione e il marketing delle filiere turistiche e delle attività culturali*.

[21] Per una disamina specifica delle opportunità formative si faccia riferimento a quanto descritto nel capitolo 6.3.

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.

4.2.2.1.0 - ADDETTI ALL'ACCOGLIENZA E ALL'INFORMAZIONE NELLE IMPRESE E NEGLI ENTI PUBBLICI

Le professioni classificate in questa unità ricevono il pubblico nel momento del contatto con l'impresa o l'organizzazione, assistendolo nella corretta compilazione della modulistica necessaria ad avviare procedure amministrative o rispetto alle sue esigenze o richieste.

Compiti e attività specifiche dell'Unita Professionale

- rispondere alle richieste pervenute via telefono o via e-mail
- ascoltare le esigenze dei clienti
- ricevere e smistare le richieste
- archiviare dati o documenti
- sbrigare pratiche amministrative
- ricercare i documenti e distribuire la modulistica ad uso del pubblico o dei clienti
- ricevere il pubblico o i clienti
- fornire informazioni al pubblico o ai clienti
- predisporre e affiggere materiale informativo ad uso del pubblico
- attivare il sistema 'gestione code'

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.

Competenze 2020	
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 *mission* 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 *locali* (*marketing* 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 *web based* nella gestione e nello sviluppo dei processi aziendali/istituzionali orientati alla promozione e alla valorizzazione della propria immagine e della propria *mission*	
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 rimunerativà economica e sociale	
Indice di cambiamento	**35**

Legenda	**Molto importante 4**	**Importante 3**	**Poco importante 2**	**Ininfluente 1**

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

Conoscenze	importanza		complessità	
1 Lingua italiana	67	↑	52	↑
2 Lavoro d'ufficio	60	=	49	=
3 Servizi ai clienti e alle persone	60	↑	54	↑
4 Legislazione e istituzioni	55	=	43	=
5 Comunicazione e media	43	↑	32	↑
6 Psicologia	41	↑	37	↑
7 Gestione del personale e delle risorse umane	33	=	32	=
8 Informatica ed elettronica	31	↑	22	↑
9 Lingua straniera	31	↑	27	↑
10 Impresa e gestione di impresa	27	=	25	=
Skills	**importanza**		**complessità**	
1 Comprendere testi scritti	92	=	63	=
2 Ascoltare attivamente	90	↑	67	↑
3 Scrivere	87	=	66	=
4 Parlare	85	↑	65	↑
5 Orientamento al servizio	83	↑	67	↑
6 Comprendere gli altri	76	↑	57	↑
7 Adattabilità	76	↑	60	↑
8 Senso critico	70	=	55	=
9 Risolvere problemi complessi	70	=	58	=
10 Apprendimento attivo	66	↑	55	↑

Legenda ↑ crescita = stabilità ↓ diminuzione

Sintesi del percorso di ridefinizione degli assetti professionali

Come per il tecnico museale anche le professioni inserite nell'unità professionale degli addetti all'accoglienza e all'informazione nelle imprese e negli enti pubblici sono sottoposte, da anni, ad un costante processo di arricchimento professionale che le vuole sempre più capaci di svolgere un'ampia gamma di funzioni che qualificano e arricchiscono il servizio da essi offerto. Nel caso del settore dei beni culturali la professione di partenza è quella di operatori dei servizi di custodia e accoglienza al pubblico che rappresentano un'area molto vasta e in continua evoluzione. A fianco, infatti, dei tradizionali compiti relativi alla custodia e alla vigilanza del patrimonio museale, all'interno dei locali espostivi e nelle aree di pertinenza del museo dei beni culturali nei luoghi assegnati (musei, monumenti, aree archeologiche, biblioteche, immobili, beni ed impianti), le figure professionali qui considerate accolgono il pubblico, fornendo ad esso i primi servizi essenziali pertanto se, da una parte, essi garantiscono la sorveglianza degli ambienti e del patrimonio museale, collaborano a garantire il corretto funzionamento delle strutture informative e di protezione

delle opere, assicurano il rispetto del regolamento del museo e delle disposizioni di sicurezza, dall'altro interpretano, per primi, le esigenze di informazione delle diverse fasce di utenza, forniscono informazioni essenziali su percorsi, opere, servizi e attività del museo, fanno da tramite tra il pubblico e i responsabili del museo per informazioni più specifiche, segnalano al responsabile dei servizi di custodia e accoglienza esigenze e difficoltà dei visitatori, svolgono anche operazioni di vendita dei biglietti e dei materiali informativi e promozionali. Possono presiedere alla gestione diretta del *front office*, fornendo informazioni, anche in lingua straniera, di carattere sia generale sui servizi erogati sia specifico sui beni culturali della struttura di appartenenza, nonché possono, se necessario, partecipare ad attività di organizzazione e svolgimento di visite guidate anche in lingua straniera.

Tra le competenze necessarie allo scenario futuro, oltre quelle relative al *core competences professionali* appena descritte, spiccano la capacità di interagire in contesti interculturali e interdisciplinari, una sempre più adeguata conoscenza delle lingue straniere nonché un forte orientamento al servizio e alla sua personalizzazione in relazione a differenti pubblici. Chiude il quadro un tendenziale e crescente miglioramento delle competenze digitali a supporto soprattutto delle funzioni di accoglienza (informazioni sui servizi via web, servizi di biglietteria *online,* etc.)

Compiti innovati	Compiti nuovi
Le figure professionali di questa Unità svolgono sempre più compiti relativi ai servizi diretti rivolti all'utenza rappresentando una parte attiva e creativa dell'immagine del Museo costituendosi, altresì, come il primo livello di contatto tra l'istituzione e il suo fruitore	Al di là di un approccio orientato al miglioramento e ampliamento delle conoscenze, capacità e competenze tipiche della professione considerata non emergono significativi *compiti nuovi* dallo scenario 2020 per le professioni comprese nell'UP.

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.)[22]. Nel caso specifico diploma di scuola superiore possibilmente accompagnati da corsi *ad hoc* di formazione professionale.

[22] Per una disamina specifica delle opportunità formative si faccia riferimento a quanto descritto nel capitolo 6.3

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.