

# Digital Library Manager: a continuing education model

*Fabrizio Melorio*

Istituto Luigi Sturzo

## I riferimenti di contesto

Il Consiglio dell'Unione europea, nel marzo del 2000 invitava i governi nazionali ad adottare i livelli formativi e informativi resi necessari per la Società Europea del terzo millennio.

L'Iniziativa della Commissione delle Comunità Europee "E learning pensare all'istruzione di domani" poneva l'obiettivo di integrare i sistemi istruzione con le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, sfruttando le potenzialità di Internet, degli ambienti multimediali e dell'apprendimento virtuale, al fine di creare una cultura di apprendimento permanente.

Nel dicembre del 2001, con la Direttiva sulla formazione e la valorizzazione del personale delle Pubbliche Amministrazioni e, successivamente, con le *Linee Guida del Governo per lo sviluppo della Società dell'Informazione*, la formazione in modalità E learning diventa uno dei dieci obiettivi del Piano di Governo.

Le Linee Guida per l'e learning nelle Pubbliche Amministrazioni del CNIPA del 2004, infine, forniscono le necessarie indicazioni metodologiche per un corretto impiego delle nuove tecnologie nella formazione dei dipendenti delle Pubbliche Amministrazioni.

E' in questo contesto e sulla base delle indicazioni metodologiche e tecniche delle Linee Guida che si inserisce la realizzazione del progetto *Centri e learning. Realizzazione del progetto di aggiornamento e qualificazione professionale per il management della Biblioteca Digitale Italiana* promosso dalla Direzione Generale Beni Librari e Istituti Culturali del Ministero per i Beni e le Attività Culturali (MiBAC) e coordinato dall'Istituto Centrale del Catalogo Unico. L'iniziativa per la sua valenza innovativa e per il grado di trasferibilità del modello adottato costituirà il case study dell'intera relazione.

## Il Progetto

Il Progetto Centri e learning. Realizzazione del progetto di aggiornamento e qualificazione professionale per il management della Biblioteca Digitale Italiana ha integrato il Progetto La "Biblioteca Digitale Italiana & il Network Turistico Culturale" (BDI& NTC) per la parte relativa alla formazione.

Il Progetto è nato dall'esigenza di far acquisire al personale delle Istituzioni culturali adeguate conoscenze per gestire l'insieme dei processi di digitalizzazione afferenti alla Biblioteca Digitale Italiana.

Obiettivo dell'intervento formativo è stato quello di creare competenze specializzate all'interno di Biblioteche statali, universitarie, di Enti locali e di istituti privati sui temi della gestione e progettazione dell'informazione digitale del patrimonio culturale italiano per rafforzare il processo di evoluzione verso la BDI& NTC.

In sintesi le attività svolte con il progetto sono state le seguenti:

- realizzazione di una piattaforma per l'erogazione di corsi;
- produzione di learning object secondo gli standard redazionali più avanzati;
- repository di materiali didattici per favorirne il riuso;

- analisi dei fabbisogni;
- identificazione dei profili professionali;
- certificazione dei percorsi di apprendimento;
- realizzazione di centri di accesso alla piattaforma collocati presso 10 biblioteche pubbliche.

## I destinatari

I destinatari del progetto *Centri e learning* sono stati i funzionari responsabili della progettazione e gestione dei programmi di digitalizzazione, alcuni dei quali promossi dalla Biblioteca Digitale Italiana e giovani laureati, inoccupati, selezionati attraverso un bando nazionale. Il progetto ha previsto, infatti, due interventi formativi. Un corso di aggiornamento rivolto al management nell'ambito di biblioteche e archivi e un intervento formativo finalizzato alla creazione di figure professionali innovative destinate a promuovere azioni di sviluppo, gestione e valorizzazione dell'offerta culturale e turistica.

- Ø **448 occupati** di cui 139 proposti da biblioteche del MBAC, 20 da Istituti Culturali, 67 provenienti dagli Archivi di Stato, 77 da biblioteche degli EE.LL., 145 da biblioteche universitarie
- Ø **93 inoccupati**, 83 donne e 10 uomini, età media 30 anni, prevalenza lauree in lettere e filosofia, significativa presenza lauree in Beni Culturali, tutti in possesso di Master e/o specializzazioni. Queste ultime per la maggioranza in archivistica e biblioteconomia. Seguite dai Master in Conservazione e valorizzazione beni culturali.

## Risultati

I risultati ottenuti, di cui si rende conto nella presente relazione, possono essere valutati in quanto “modello sperimentale” ad uso degli esperti di formazione e degli operatori del settore culturale per indirizzare le attività di:

rilevazione delle competenze e dei profili professionali settoriali attraverso indagini sul campo;

descrizione dei profili professionali attraverso la costruzione delle abilità distinte per livelli e segmentate, in modo coerente con il modello dell'Unità Formative Capitalizzabili (U.F.C.) proposto dall'ISFOL (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali – Italia);

definizione di un sistema per la descrizione delle competenze e di attribuzione dei livelli necessari al riconoscimento del percorso formativo individuale, finalizzato allo orientamento verso le opportunità professionali affini al percorso formativo e ad un sistema di riconoscimento certificato.

## Le fasi dell'indagine

Le attività svolte si sono articolate in:

- a. ricognizione della letteratura e della normativa prodotta da università, agenzie formative, Enti locali nazionali e comunitari (Uffici formazione professionale regionali e provinciali), ISFOL e verifica dei criteri adottati per la definizione dei crediti;
- b. analisi di casi di applicazione delle metodologie di riconoscimento in tutte le sue fasi (dalla richiesta alla produzione della documentazione). In particolare, viene esaminata l'esperienza della Regione Emilia Romagna che può essere considerata la più avanzata e completa nel panorama italiano;

- c. individuazione di *best practices* per la definizione di un percorso per la costruzione delle U.F.C. Da questi risultati sono state tratte le indicazioni utilizzate per proporre il modello di rilevazione e descrizione del profilo che sarà successivamente esposto;
- d. ricognizione del mercato del lavoro settoriale per costruire il repertorio delle competenze del profilo;

### **Scenario e modello**

I profondi cambiamenti intervenuti oramai da molti anni nei sistemi economici e, in particolare, nei mercati del lavoro dei paesi più sviluppati rendono necessario un adeguamento dei sistemi di erogazione formativa. Questa consapevolezza è maturata oramai da tempo, tuttavia la complessità delle questioni da affrontare e risolvere ha impedito finora, in particolare in Italia, di dare concreta attuazione a un nuovo insieme di regole e istituti coerenti con gli impegnativi obiettivi che si vogliono raggiungere.

Con questo non si intende affermare che nulla sia stato fatto. Al contrario: da un lato, i traguardi da raggiungere sono stati indicati con precisione e, dall'altro, le linee portanti delle soluzioni da adottare sono state tracciate con chiarezza.

A caratterizzare queste linee portanti è, soprattutto, il rilievo che in esse assume la predisposizione di un sistema di certificazione delle competenze e di attribuzione di crediti corrispondenti, attorno al quale si è, peraltro, creato un vasto consenso.

Di seguito indicheremo gli obiettivi alla luce dei pilastri sui quali poggiano le soluzioni proposte e in particolare la nozione complessa di credito formativo o didattico presentando nella sua articolazione operativa il case study scelto.

Tuttavia, in considerazione del compito da assolvere con questa relazione, è utile richiamare subito le principali difficoltà che si oppongono ad una facile soluzione del problema.

I crediti formativi, come ci aiuta a ricordare lo stesso termine utilizzato, pongono problemi simili, e per molti versi più seri, di quelli che si accompagnano all'introduzione di una nuova moneta. Tradurre valori precedentemente misurati con altri metri e, comunque, non concepiti come tra loro confrontabili in unità del nuovo standard implica, in primo luogo, un lavoro di "traduzione" molto laborioso. Tale lavoro consiste nell'elencare gli elementi da misurare (che, nel nostro caso, sono soprattutto le competenze) e nel determinarne, attraverso comparazioni coerenti, il loro "valore" nei termini della nuova unità di misura. Si tratta, dunque, di un compito di standardizzazione e valorizzazione che, per quanto complesso, pone meno difficoltà dell'altro problema: quello della "circolazione fiduciaria" della nuova "moneta".

Fuor di metafora, il problema consiste nell'assicurarsi che, ovunque sia necessario, ogni credito (o insieme di crediti) venga riconosciuto come avente lo stesso valore. Nel caso della moneta il suo valore (almeno quello nominale) viene fissato per legge; nel caso dei nostri crediti la stessa natura decentrata del problema impedisce una soluzione di questo tipo. Inoltre, quale che sia il valore nominale della moneta per disporsi ad accettarla occorre nutrire fiducia nel fatto che ad essa corrisponderà un adeguato valore reale. Anche nel caso dei crediti si pone un analogo problema di fiducia: al di sotto del loro valore nominale devono esservi competenze e capacità adeguate, dalle quali soltanto dipende, nel mercato del lavoro, il valore reale della formazione che i crediti intendono "misurare".

Sulla base di questo resoconto è possibile, allora, elencare sinteticamente i principali problemi che occorre affrontare per rendere operativo un sistema di crediti formativi:

- q definire in modo coerente il valore in crediti delle diverse competenze;
- q individuare un sistema credibile di validazione dei crediti;
- q favorire - attraverso la creazione di fiducia, lo sviluppo di istituzioni concertative o altro - la più libera e più ampia circolazione dei crediti rappresentativi della formazione dei singoli.

Negli ultimi anni in Italia si è registrato un crescente interesse per la costruzione di un nuovo sistema nazionale di certificazione delle competenze che consenta il reciproco riconoscimento di crediti formativi capitalizzabili, tra sistema educativo - formativo e mondo del lavoro.

L'impostazione di un sistema secondo la logica dei "crediti" comporta una profonda e radicale trasformazione del modello formativo ed educativo, e lo sviluppo di una cultura di integrazione tra sistema istruzione, formazione e lavoro diversa da quella in vigore e basata sull'apprendimento in maniera separata.

Chiave della nuova logica è quella secondo la quale le varie esperienze di formazione devono coprire l'intero arco della vita di un individuo, *longlife learning*, costituendo un capitale personale mirato a valorizzare l'insieme delle competenze acquisite attraverso il raccordo tra i sistemi e la garanzia di mobilità anche extra-nazionale dei titoli.

Centrali, nella nuova ottica, sono, da un lato, il concetto di *sistema formativo integrato* - insieme organico di offerte tra istruzione, formazione professionale e lavoro e, dall'altro, l'affermarsi di una cultura che traduce i saperi in *competenze*, in *crediti formativi* e in moduli standardizzati (*U.F.C.*).

A tal proposito merita attenzione l'approccio innovativo elaborato dall'ISFOL, il quale, incaricato nel 1995 dal Ministero del Lavoro e dall'Unione Europea, ha realizzato un modello basato sulla definizione di standard formativi connessi ad un sistema codificato di profili professionali e di crediti formativi attinenti.

Nell'ambito di tale approccio, le competenze, intese come patrimonio complessivo delle risorse di un individuo, sono assunte come punto di riferimento per la certificazione. Le competenze sono classificate in tre grandi categorie:

- ù Competenze di base: l'insieme delle conoscenze e delle loro capacità d'uso che costituiscono sia la base minima per l'accesso al lavoro, sia il requisito per l'accesso a qualsiasi ulteriore percorso formativo
- ù Competenze trasversali: entrano in gioco nelle diverse situazioni lavorative e consentono al soggetto di trasformare i saperi in un comportamento lavorativo efficace in un contesto specifico (competenze comunicative, relazionali, di problem solving ecc.)
- ù Competenze tecnico-professionali: saperi e tecniche connesse all'esercizio delle attività operative richieste dai processi di lavoro nei diversi ambiti professionali.

Secondo questo modello, le competenze possedute dal singolo individuo si trasformano in U.F.C. riconosciute perché identificate con un preciso profilo professionale. Le U.F.C. costituiscono, dunque, il valore certificato di ogni segmento di formazione o di altra esperienza individuale riconosciuta. La loro certificazione ha lo scopo di rendere le corrispondenti competenze riconoscibili e spendibili in qualsiasi percorso che le preveda.

L'Unità Capitalizzabile è uno standard, costituisce cioè un modello di riferimento per il raggiungimento di competenze professionali, e può essere personalizzata attraverso l'arricchimento dei suoi contenuti, della durata e dei requisiti metodologici (*standard minimo*); inoltre, è *aggregabile* ad altre unità e *compatibile*, pur rimanendo *autonoma* (in grado di costituire un valore riconoscibile sul mercato del lavoro).

In sintesi, il modello era finalizzato allo sviluppo di un nuovo approccio fondato sulla centralità delle competenze e su un sistema di standard minimi, per raggiungere l'obiettivo del riconoscimento generale.

La creazione di un linguaggio comune e la capacità di registrare i risultati in maniera comune, rappresenta quindi il primo presupposto per la costruzione di un sistema nazionale di certificazione delle competenze attraverso il riconoscimento di crediti formativi capitalizzabili. L'integrazione si realizza se vengono individuate competenze che possono essere spese in diversi contesti, rendendo fruibili le "passerelle" da un sistema ad un altro e spendibili i crediti acquisiti.

### **Il modello applicato**

Il primo passo è stata la rilevazione dei fabbisogni professionali nel settore di riferimento (Beni Culturali – Biblioteche e Archivi) tenendo conto delle nuove esigenze determinate dallo sviluppo del progetto BDI & NTC.

La figura professionale individuata, qui ci riferiremo solo al Manager della BDI, è stata decomposta in insiemi coerenti di competenze distinte dei quali quelle tecnico-specialistiche hanno rappresentato l'hard core della ricerca. Incrociando le competenze con gli ambiti disciplinari sono state create competenze con uguale denominazione, ma di diverso livello.

Passando dal livello più basso, il primo, a quello più elevato, il terzo, si arricchisce la gamma dei contenuti specifici, sempre rispettando il principio – coerente con l'idea di accumulazione delle conoscenze che distingue i crediti – che il livello superiore comprende tutti i contenuti del livello inferiore.

Il modello così concepito, adotta - di fatto - come "unità formativa minima" certificabile, ciascun livello di ciascuna competenza. In altri termini, non è certificabile un apprendimento che si articola in un insieme di contenuti inferiore a quello che occorre per passare di livello in qualsivoglia competenza.

Si è reso, pertanto, necessario un accurato lavoro analitico di definizione dei contenuti per ogni competenza in ciascuno dei tre livelli, in modo da assicurare la non sovrapposizione dei contenuti di competenze diverse e la già ricordata presenza nei livelli superiori di tutti i contenuti previsti nei livelli inferiori della stessa competenza.

Con questa scelta metodologica si è cercato di assicurare al modello il primo requisito indispensabile e cioè la traduzione del profilo professionale in un insieme coerente di competenze.

L'analisi si è sviluppata attraverso somministrazione propone di interpretare i dati raccolti, mediante somministrazione on line delle schede d'autovalutazione delle competenze in uscita, da un campione rappresentativo di destinatari del Progetto Formativo Centri e learning.

L'obiettivo è quello di approfondire la valutazione del progetto dal punto di vista della trasferibilità dei modelli formativi e del profilo professionale sperimentati ma anche di tracciare una mappa delle competenze acquisite dai destinatari a conclusione del percorso formativo. I risultati di questa seconda lettura, comparati ai dati emersi in fase d'autovalutazione delle competenze in ingresso, possono, infatti, contribuire ad identificare gli elementi che si sono rivelati effettivamente cruciali nel perseguire obiettivi di riqualificazione e aggiornamento professionale.

Punto di partenza dell'analisi è stato la definizione del profilo professionale<sup>1</sup> del Manager della Biblioteca Digitale Italiana e le modalità d'interazione dei partecipanti con le specifiche aree di competenza professionale.

---

<sup>1</sup> Per *profilo professionale* si intende la descrizione dettagliata delle competenze relative ad una *figura professionale*, ovvero di un'unità chiamata a svolgere determinati compiti connessi alla struttura organizzativa e funzionale del settore di attività di appartenenza. La competenza professionale può essere intesa come una *caratteristica intrinseca* di un individuo, collegata ad una

In sede d'autovalutazione delle competenze, sono state compilate, restituite dai destinatari e quindi analizzate **248 schede d'autovalutazione**.

Con riferimento al profilo professionale del Manager BDI e alle competenze tecniche professionali ad esso associate, l'intero processo di somministrazione degli strumenti di autovalutazione, di raccolta e interpretazione dei dati relativi alle competenze in ingresso e in uscita dei destinatari è stato condotto utilizzando la Scheda 1 e metodologie di analisi quali-quantitativa.

Scheda 1 - Competenze associate al profilo del Manager BDI

Tipologia competenza	Competenza	Livello
Competenze tecnico-professionali	Archivistica	Livello: 2
Competenze tecnico-professionali	Biblioteconomia	Livello: 2
Competenze tecnico-professionali	Comunicazione pubblica	Livello: 3
Competenze tecnico-professionali	Customer satisfaction	Livello: 2
Competenze tecnico-professionali	Copyright elettronico	Livello: 2
Competenze tecnico-professionali	E-commerce	Livello: 2
Competenze tecnico-professionali	Fund raising	Livello: 2
Competenze tecnico-professionali	Indicizzazione su Internet	Livello: 2
Competenze tecnico-professionali	Informatica digitale	Livello: 3
Competenze tecnico-professionali	Legislazione dei beni culturali	Livello: 3

---

performance lavorativa, cioè ad una *mansione* che può essere descritta secondo un *criterio* prestabilito. Tale criterio prevede l'integrazione di numerose dimensioni tra cui conoscenze ed abilità, ma comprende anche motivazioni, tratti, simboli e ruoli connessi ad una determinata mansione. Nello specifico di questa indagine, considerato il target di riferimento costituito da soggetti già occupati, si è concentrata l'attenzione sulle *competenze tecnico-professionali*, ovvero il possesso delle abilità e degli skill necessari per la realizzazione dei compiti, quindi la conoscenza degli strumenti, dei materiali e dei processi adatti per svolgere efficacemente le mansioni assegnate al profilo professionale in esame.

Competenze tecnico-professionali	Project Management	Livello: 2
Competenze tecnico-professionali	Pubbliche relazioni	Livello: 3
Competenze tecnico-professionali	Marketing della cultura e del turismo	Livello: 1
Competenze tecnico-professionali	Gestione risorse umane	Livello: 3
Competenze tecnico-professionali	Economia della cultura e del turismo	Livello: 1

Metodologicamente l'indagine si è svolta in due tempi. Relativamente all'*analisi quantitativa*, sulla base dei dati raccolti mediante questionario (scheda di autovalutazione) si è proceduto alla:

- *individuazione, per ogni area di competenza, delle variabili/livelli da tenere in considerazione;*
- *costruzione di una "banca" dati, su supporto informatico, strutturato in modo tale da permettere anche la realizzazione di un'analisi di tipo socioprofessionale;*
- *realizzazione dell'analisi dei dati ed informazioni disponibili, procedendo alla disaggregazione per area di competenza e livelli.*

## Il profilo professionale

### 'DIGITAL LIBRARY MANAGER' Profile

Sector to which the profile is associated
Culture

### Competences associated to a profile

Type of competence	competence	Livello
Professional-technical skills	Archivist	Second Level
Professional-technical skills	Library Economics	Second Level
Professional-technical skills	Public Communication	Third Level
Professional-technical skills	Customer satisfaction	Second Level
Professional-technical skills	Electronic Copyright	Second Level
Professional-technical skills	E-commerce	Second Level
Professional-technical skills	Fund raising	Second Level
Professional-technical skills	Index on Internet	Second Level
Professional-technical skills	Digital Information Tecnology	Third Level

Professional-technical skills	Laws on Culture	Third Level
Professional-technical skills	Project Management	Second Level
Professional-technical skills	Public Relations	Third Level
Professional-technical skills	Culture and Tourism Marketing	First Level
Professional-technical skills	Human Resources Management	Third Level
Professional-technical skills	Culture and Tourism Economics	First Level

## COMPETENCES

### *Slide 1*

#### *Archivist*

First level of competences

1) history and use of archives; 2) document classification

Second level of competences

1) history and use of archives; 2) document classification; 3) archivist techniques; 4) computerization of historical archives.

Third level of competences

1) history and use of archives; 2) document classification; 3) archivist techniques; 4) computerization of historical archives; 5) records management and organization.

### *Slide 2*

#### *Library economics*

First level of competences

1) tools for organizing a library; 2) classification techniques.

Second level of competences

2) tools for organizing a library; 2) classification techniques; 3) information organization; 4) digital library tools; 5) Interlibrary Loan Service and Document Delivery;

Third level of competences

3) tools for organizing a library; 2) classification techniques; 3) information organization; 4) digital library tools; 5) Interlibrary Loan Service and Document Delivery; 6) organization of single services; 7) personnel training.

### **Slide 3**

#### *Public communication*

First level of competences

- 1) norms on public communication in Italy;

Second level of competences

- 1) norms on public communication in Italy; 2) institutions and associations communication activities;

Third level of competences

- 1) norms on public communication in Italy; 2) institutions and associations communication activities; 3) communication of public and private Public Relations offices.

#### **Slide 4**

##### ***Customer Satisfaction***

First level of competences

- 1) customer behaviour; 2) relating information to marketing strategies.

Second Level of competences

- 1) customer behaviour; 2) relating information to marketing strategies; 3) surveys on public.

Third level of competences

- 1) customer behaviour; 2) relating information to marketing strategies; 3) surveys on public; 4) market segmentation.

#### **Slide 5**

##### ***Electronic copyright***

First level of competences

- 1) licences of competences

Second level of competences

- 1) licences; 2) copyright in Italy.

Third level of competences

- 2) licences; 2) copyright in Italy; 3) copyright in Europe and in Anglo-Saxon countries.

#### **Slide 6**

##### ***E-commerce***

First level of competences

- 1) elements of e-commerce

Second level of competences

- 1) elements of e-commerce; 2) sales strategies through Internet; 3) using Internet as for promoting and distributing.

Third level of competences

- 1) elements of e-commerce; 2) sales strategies through Internet; 3) using Internet as for promoting and distributing; 4) e-commerce prices definition; 5) organizing web sites.

## **Slide 7**

### ***Fund raising***

First level of competences

- 1) public and private financing sources and planning strategies for finding funds; 2) differences between subsidies and calls, valuation of opportunities for applying to calls.

Second level of competences

- 1) public and private financing sources and planning strategies for finding funds; 2) differences between subsidies and calls, valuation of opportunities for applying to calls; 3) Fund Raising guidelines and operative actions.

Third level of competences

- 1) public and private financing sources and planning strategies for finding funds; 2) differences between subsidies and calls, valuation of opportunities for applying to calls; 3) Fund Raising guidelines and operative actions; 4) sponsoring and Joint Promotion, Fund raising projecting, realization and assessment, coordination of actions for finding funds.

## **Slide 8**

### ***Indexing on Internet***

First level of competences

- 1) records indexing; 2) selection and order criteria;

Second level of competences

- 2) records indexing; 2) selection and order criteria; 3) manual indexing; 4) realizing index and guidelines for arguments; 5) author indexing.

Third level of competences

- 1) records indexing; 2) selection and order criteria; 3) manual indexing; 4) realizing index and guidelines for arguments; 5) author indexing; 6) indexing library catalogues (ISBD).

## **Slide 9**

### ***Digital information technology***

First level of competences

- 1) converting documents in digital form

Second level of competences

- 1) converting documents in digital form; 2) scanning images and saving documents, indexing and cataloguing software, image editing, OCR, archiving; 3) digitalisation programmes.

Third level of competences

- 1) converting documents in digital form; 2) scanning images and saving documents, indexing and cataloguing software, image editing, OCR, archiving; 3) digitalisation programmes; 4) digitalisation process; 5) creating indexes and import/export processes; 6) direct research through indexes and full text research (filters).

## **Slide 10**

### ***legislation on culture***

First level of competences

- 1) norms on culture in Italy

Second level of competences

- 1) norms on culture in Italy; 2) norms on libraries; 3) norms on archives.

Third level of competences

- 1) norms on culture in Italy; 2) norms on libraries; 3) norms on archives; 4) norms on museums.

## **Slide 11**

### ***Project Management***

First level of competences

- 1) market analysis; 2) business-planning for realizing specific projects.

Second level of competences

- 1) market analysis; 2) business-planning for realizing specific projects; 3) managing human resources, costs and time.

Third level of competences

- 1) market analysis; 2) business-planning for realizing specific projects; 3) managing human resources, costs and time; 4) juridical and administrative aspects; 5) realizing business and marketing plans.

## **Slide 12**

### ***Public relations***

First level of competences

- 1) Dealing with public relations;

Second level of competences

- 1) Dealing with public relations; 2) press conferences, communications relating to meetings and conferences.

Third level of competences

- 1) Dealing with public relations; 2) press conferences, communications relating to meetings and conferences; 3) relations with the press; valuation of the satisfaction of services; 4) promotion campaign.

## **Slide 13**

### ***Culture and tourism marketing***

First level of competences

- 1) marketing elements; 2) applying marketing to develop alternative strategies and marketing mix.

Second level of competences

- 1) marketing elements; 2) applying marketing to develop alternative strategies and marketing mix; 3) managing technological prospectives and e-commerce through e-marketing; 4) tools for analysing exchanging processes between cultural institutions and market.

Third level of competences

- 1) marketing elements; 2) applying marketing to develop alternative strategies and marketing mix; 3) managing technological perspectives and e-commerce through e-marketing; 4) tools for analysing exchanging processes between cultural institutions and market; 5) marketing planning for promoting cultural entities, tour itineraries, cultural initiatives; 6) promoting the territory and local productions.

#### **Slide 14**

##### ***Human Resources Management***

First level of competences

- 1) valuating human resources; 2) workgroups coordination.

Second level of competences

- 1) valuating human resources; 2) workgroups coordination; 3) selecting human resources.

Third level of competences

- 1) valuating human resources; 2) workgroups coordination; 3) selecting human resources; 4) communication dynamics between workgroups.

#### **Slide 15**

##### **Culture and Tourism Economics**

First level of competences

- 1) Economy and Management of arts and culture of a territory; 2) economic analysis of macro and micro aspects of tourism.

Second level of competences

- 1) Economy and Management of arts and culture of a territory; 2) economic analysis of macro and micro aspects of tourism; 3) analysing cultural industry and identifying business models; 4) productive sectors of “tourist services”

Third level of competences

- 1) Economy and Management of arts and culture of a territory; 2) economic analysis of macro and micro aspects of tourism; 3) analysing cultural industry and identifying business models; 4) productive sectors of “tourist services”; 5) analysis of costs, benefits and environmental impact.