



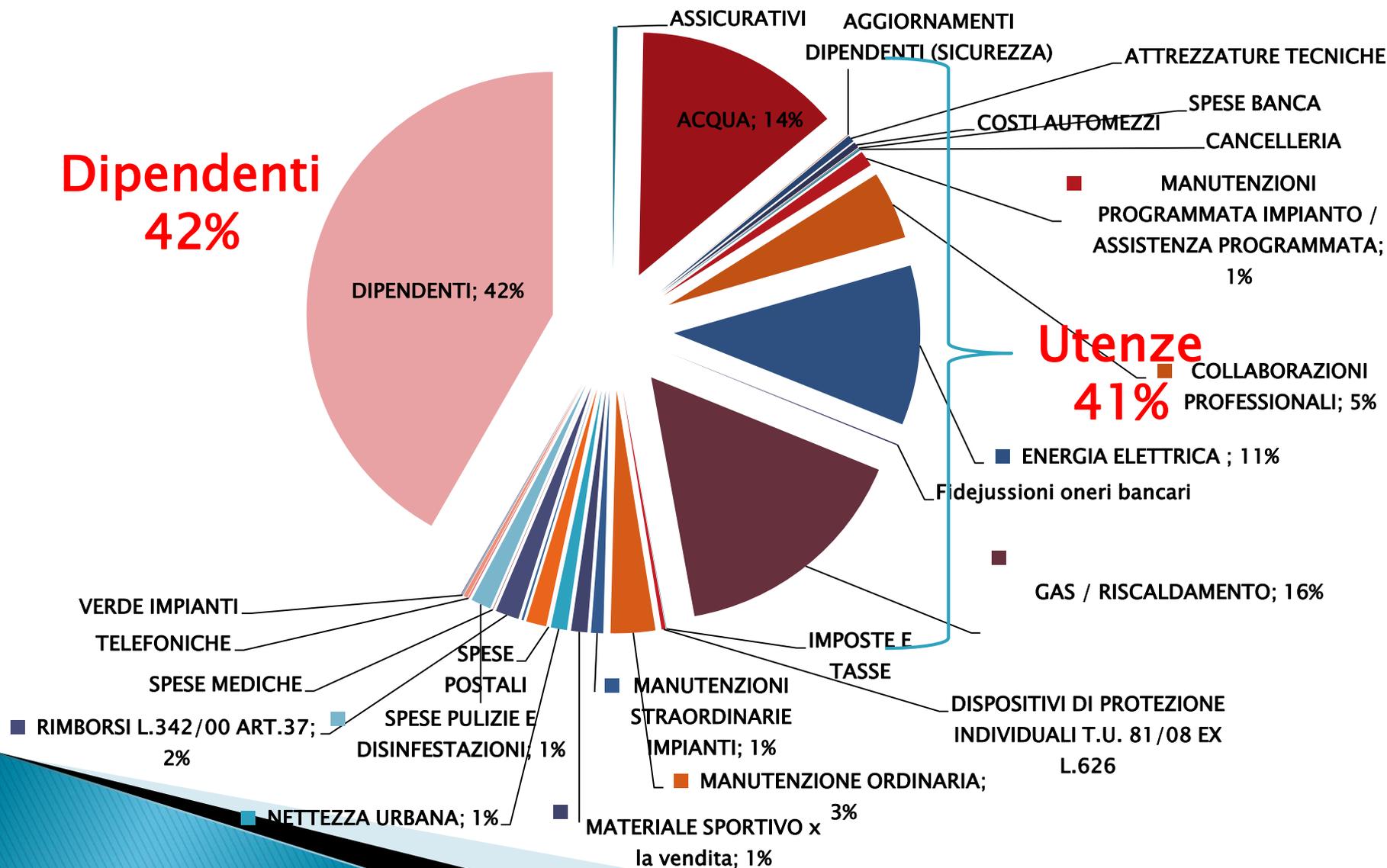
università di ferrara

# Economia e gestione delle imprese sportive

*Dott. Nicola Raule*

V Lezione

# Impianti sportivi – Costi



# Le Risorse Umane (1)

L'Area “Gestione delle Risorse Umane” comprende le attività che riguardano:

- ▶ Selezione
- ▶ Formazione
- ▶ Valutazione
- ▶ Retribuzione
- ▶ Carriera

del personale, nonché le relazioni sindacali.

Se nel passato il personale era spesso reputato un “costo” da amministrare e dirigere, oggi è un fatto ormai assodato che il successo di una moderna organizzazione dipenda sempre di più da una **intelligente gestione delle sue risorse.**

# Le Risorse Umane (2)

- ▶ Selezione  ▶ Identificazione profilo
  - Titolo o categoria
  - Livello di responsabilità
  - Compiti
  - Piano di carriera
  - Piano formativo
- ▶ Formazione
- ▶ Valutazione
- ▶ Retribuzione
- ▶ Carriera
- ▶ Ricerca e reclutamento
- ▶ Preselezione e selezione
- ▶ Assunzione
- ▶ Accoglimento e inserimento

# Le Risorse Umane (3)

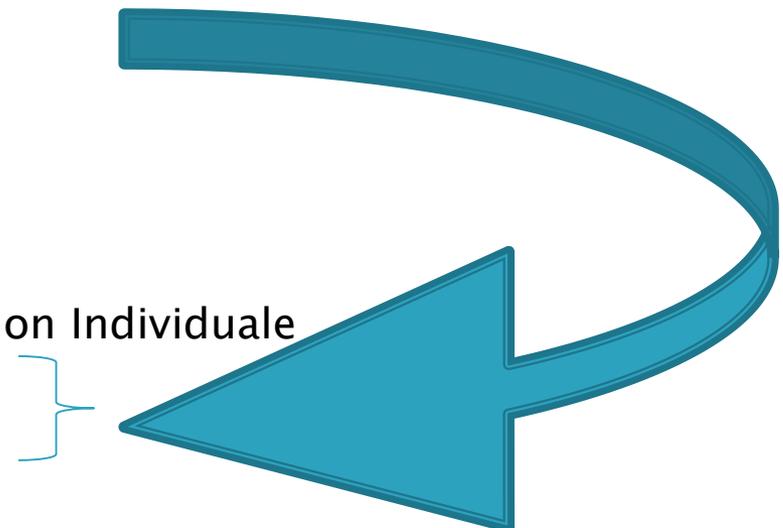
- ▶ Selezione
- ▶ Formazione
- ▶ **Valutazione** →
- ▶ Retribuzione
- ▶ Carriera

La valutazione è incentrata sulle 3P –  
**Posizione, Prestazione, Potenziale**

L'obiettivo non è solo quello di valutare le PRESTAZIONI al fine di premiare o sanzionare la risorsa, ma soprattutto di acquisire la consapevolezza sul POTENZIALE (conoscenze e capacità) che può essere espresso.

# Tecniche di Valutazione

- ▶ Job Description
  - Cosa (compiti)
  - Come (standard e regole)
  - Competenze richieste
  
- ▶ Job Analysis
  - ▶ Parte dalla Mission per avere la Vision Individuale
  - ▶ Definisce le attività/responsabilità
  - ▶ Indica le attitudini richieste
  - ▶ Evidenzia il valore aggiunto
  
- ▶ Job Evaluation
  - Serve per uniformare i compensi percepiti sulla base del valore reale del lavoro svolto.
  - Concetto di VALUE Vs WORTH
  - Confronta JOB non PEOPLE
  - Deve essere fatto da una commissione non dal singolo



# Le Risorse Umane (4)

- ▶ Selezione
- ▶ Formazione
- ▶ Valutazione
- ▶ **Retribuzione**
- ▶ **Carriera**



Entrambi sono tra gli strumenti principali per incentivare, motivare e coinvolgere negli obiettivi aziendali.



Attenzione a non creare il sistema del “biscotto”: la paga base è DOVUTA e l’incentivo serve per avere una buona prestazione

# Le Risorse Umane (5)

## RISORSE



### INTERNE:

- ▶ Dipendenti
- ▶ Collaboratori
- ▶ Volontari

### ESTERNE:

- ▶ Outsourcing

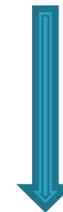
# Outsourcing (1)

## Vantaggi:

- ▶ Flessibilità (produzione più snella) 
- ▶ basso rischio (meno attività = meno rischi) 
- ▶ strategic focus (concentrazione sulle core activities)
- ▶ minore complessità gestionale (gestione esterna) 
- ▶ maggiore capacità di acquisire conoscenze (nei settori di base non in quelli marginali)
- ▶ innovazione tecnologica

## Svantaggi:

- ▶ rigidità (di posizione)
- ▶ alto rischio (perdita di coordinamento e di controllo delle singole funzioni)
- ▶ maggiore complessità gestionale (allungamento della catena produttiva)
- ▶ possibile perdita di motivazione



**Opportunità**

# Outsourcing (2)

- ▶ Vision, Mission → Definizione “Core” e “Non-core”
- ▶ Attività non-core →     Analisi Make or Buy\*  
  Mappatura del processo
- ▶ Analisi rischi →     Gestione attività non-core  
  Comunicazione interna  
  Scelta del fornitore
- ▶ Analisi opportunità →     Modifica budget (costi fissi/variabili)  
  Gest. eventuali maggiori risorse  
  Competitività della catena produttiva

\*Analisi costi/benefici considerando tutte le variabili e non solo quelle economiche.

# Outsourcing (3)

## Aspetti chiave:

- ▶ Definizione di un confine chiaro di responsabilità interne ed esterne all'azienda
  
- ▶ Costituzione di livelli di servizio condivisi (LSA – Level Service Agreement)  
Utilizzano una serie di indicatori (KPI – Key Performance Indicator) capaci di rilevare oggettivamente i risultati stessi.  
Es:
  - la **soddisfazione** dell'utenza
  - la **continuità** nell'erogazione dei servizi
  - la **velocità** dei tempi di risposta
  - il rispetto delle norme di **sicurezza**
  
- ▶ Riservatezza e confidenzialità delle informazioni

# Dipendenti – CCNL (1)

Nel diritto italiano, il **contratto collettivo nazionale di lavoro (CCNL)** è il contratto stipulato a livello nazionale con cui le organizzazioni rappresentative dei lavoratori e le associazioni dei datori di lavoro predeterminano congiuntamente la disciplina dei rapporti individuali di lavoro (cosiddetta *parte normativa*) e alcuni aspetti dei loro rapporti reciproci (cosiddetta *parte obbligatoria*).

I CCNL più comuni applicati nell'ambito sportivo sono quelli del Commercio, del Turismo e degli Impianti Sportivi

# Dipendenti – CCNL (2) – Turismo

## *DECLARATORIA DEL PERSONALE*

**Quadri:** Lavoratori che in assoluta autonomia operativa e con capacità di indirizzare, coordinare e gestire il lavoro di altri dipendenti in completa responsabilità.

**I livello:** Lavoratori con funzioni ad alto contenuto professionale o con responsabilità di direzione esecutiva

**II livello:** Lavoratori di concetto che svolgono compiti operativamente autonomi con funzioni di coordinamento e controllo

**III livello:** Lavoratori che svolgono lavori di concetto o che comportano particolari conoscenze tecniche e adeguata esperienza

**IV livello:** Lavoratori che eseguono compiti operativi anche di vendita e abilitati a lavori che richiedono conoscenze e capacità tecnico-pratiche

**V livello:** Lavoratori che eseguono lavori qualificati con normali conoscenze ed adeguate capacità tecnico pratiche

**VI livello:** Lavoratori che eseguono lavori con semplici conoscenze pratiche

**VII livello:** Lavoratori che svolgono lavori di pulizia o equivalenti

# Collaboratori

- ▶ **Art. 37, comma 1 legge 21/11/ 2000 n.342**
- ▶ **Art. 90 legge 27/12/2002 n. 289**

Sanciscono la possibilità di erogare compensi a coloro che svolgono attività sportiva dilettantistica fino a 7.500 euro annui in esenzione fiscale. Dal 2003 sono inclusi anche ai rapporti di collaborazione coordinata e continuativa di carattere amministrativo gestionale.

- E' un vero e proprio contratto di lavoro
- Non deve essere l'occupazione unica o principale
- I compensi sono definiti al lordo e si applicano ritenute superati i 7500euro.
- Non sono previsti contributi previdenziali
- La paga può essere fissa o oraria.
- Per definizione in genere hanno carattere stagionale o annuale

# Volontari (1)

Un volontario è colui che mette a disposizione prestazioni personali in modo spontaneo, libero e gratuito (L. 266/1991)

## RISORSA



Fx ECONOMICA  
(Gratuita)

- ▶ Produttività
- ▶ Flessibilità
- ▶ Proattività

▶ Fx ETICA  
(Appassionata)

- ▶ Immedesimazione
- ▶ Valori
- ▶ Efficacia

# Volontari (2)– La ricerca

Nella ricerca di volontari esistono essenzialmente due approcci:

## Approccio PRAGMATICO

*Sono se faccio*

- ▶ Cosa c'è da fare?
- ▶ Quanto e come?
- ▶ Chi è adatto a farlo?
- ▶ Come organizzo chi nel farlo?

## Approccio IDEALISTA

*Sono se credo*

- ▶ Cosa voglio condividere?
- ▶ Come faccio a dividerlo?
- ▶ Come trovo chi lo divide?
- ▶ Come organizzo chi divide?

# Volontari (3)– Aspetti chiave

Motivazioni

Aspettative

▶ **L'idealista**

- Crediamo negli stessi valori
- L'ideale innanzi tutto
- Sacrificio e abnegazione per la causa

▶ **Il pragmatico**

- Crediamo nelle stesse cose
- L'obiettivo innanzi tutto
- Sacrificio e abnegazione per il risultato

Competenze

▶ **Formazione**

*Le persone non si gestiscono.  
Il compito è semmai quello di guidare i collaboratori  
con l'obiettivo di rendere produttive le competenze e le conoscenze specifiche  
di ogni singolo individuo.  
(P. Drucker, 1992)*

# Lavorare in team: perché?

- ▶ Performance del team  
(moltiplicazione, non somma, di energie e risorse intellettuali)
- ▶ Interdipendenza, collaborazione, condivisione, fiducia
- ▶ Si vince insieme, si perde insieme  
(la logica del team va accettata fino in fondo)

# Nel team, l'individuo scompare?

- ▶ Ogni individuo è un pilastro del team
- ▶ Ciascuno trova nel team occasione di espressione di se stesso
- ▶ Le differenze tra persone non scompaiono, anzi si evidenziano e si utilizzano
- ▶ Tutti imparano qualcosa

# Struttura del team

**Per funzionare il team deve essere strutturato e organizzato:**

- ▶ Competenze  
(esistenti e da acquisire; il sapere e il saper fare di cui abbiamo bisogno)
- ▶ Ruoli  
(nel team il ruolo è l'incarico, la posizione, la parte da svolgere)
- ▶ Obiettivi  
(gli scopi del lavoro del team, i risultati finali, la performance attesa)
- ▶ Responsabilità  
(l'assunzione volontaria e consapevole dei propri compiti ed obiettivi da parte di ciascun membro del team)

*(è bene che tutto questo sia scritto)*

# Leadership

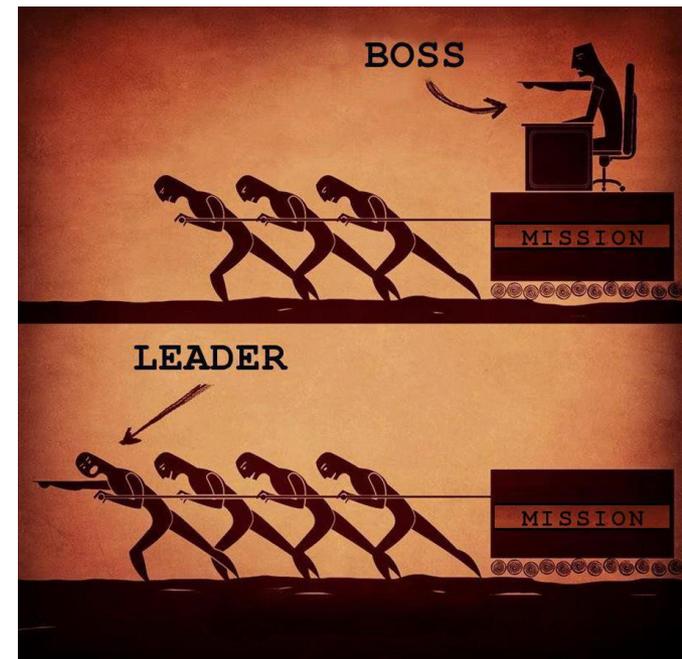
## Cos'è la leadership?

E' la funzione e attività di guida, comando, controllo, direzione, indirizzo.

Ma anche comportamenti e atteggiamenti: iniziativa, proposta, proattività, supporto, responsabilità, energia, passione, ...

## Si impara?

Certamente! La leadership si impara, si sperimenta, si acquisisce, si esercita, si migliora, si trasmette con l'esempio e il coaching.



# I principali strumenti di lavoro nel team

- ▶ Regole base (definizione e condivisione)
- ▶ Obiettivi (dettagliati, quantitative, ambiziosi)
- ▶ Programmazione (condivisa)
- ▶ Risultati (misurabili)
- ▶ KPI (Key Performance Indicator)
- ▶ Valutazione dei rischi
- ▶ Condivisione (fissa e frequente)

# Le riunioni

- ▶ agenda semplice e chiara,
- ▶ orario preciso e rispettato,
- ▶ durata definita,
- ▶ silenzio intorno,
- ▶ attenzione e rispetto,
- ▶ breve verifica finale per punti in sospeso o cose non chiare o non condivise.

# Risoluzione dei conflitti

## Regola del 33%

Come mai una persona non contribuisce al lavoro del team? E' in disaccordo e non si assume le responsabilità:

- ▶ 1 / 3 è dovuto al fatto che la persona non ha tutte le informazioni e quindi ha un punto di vista diverso
- ▶ 1 / 3 è dovuto a pura disonestà: è in mala fede
- ▶ 1 / 3 ha ragione

## Tratti della leadership:

- ▶ Entusiasmo e positività
- ▶ Energia e serenità
- ▶ Coraggio e passione
- ▶ Prendere l'iniziativa
- ▶ Proporre idee e soluzioni
- ▶ Cercare la discontinuità
- ▶ Creare e usare strumenti e processi
- ▶ Incoraggiare benchmarking e competitività
- ▶ Coordinare e focalizzare
- ▶ Stimolare, motivare, generare energia e senso di appartenenza
- ▶ Accrescere la consapevolezza oggettiva
- ▶ Non dare ordini; fare domande positive, sollecitando scelta e responsabilità
- ▶ Festeggiare e ricompensare i successi
- ▶ Operare con integrità e trasparenza.

## Tratti della non-leadership:

- ▶ Scetticismo e negatività
- ▶ Pigrizia e tensione
- ▶ Timore e indifferenza
- ▶ Essere passivi e lasciar fare
- ▶ Attendere e criticare le proposte di altri
- ▶ Ostacolare il cambiamento
- ▶ Lavorare in modo improvvisato
- ▶ Non confrontarsi e misurarsi con altri e concorrenti
- ▶ Disperdere le azioni e l'attenzione
- ▶ Frenare, scoraggiare, suscitare disaffezione e distacco
- ▶ Non dare importanza ai fatti e ai dati
- ▶ Impartire ordini e istruzioni da eseguire, imporre responsabilità
- ▶ Ignorare e dimenticare i successi
- ▶ Praticare opacità e opportunismo.

# Colloqui di lavoro

Come ci si prepara per un colloquio di lavoro?

▶ Prepara il **CONTESTO** → Descrizione del lavoro

• Competenze e capacità →

Lavoro:

Excell

Contabilità

> 5p

Centralino

Tu

Progetto X

Lavoro Y

Team Z+  
risultati

Ref. + risultati

• Esperienze →

▶ Prepara le **RISPOSTE** → Lista di domande frequenti:

- Ti è mai capitato di?
- Cosa faresti se? ...

- Successi
- Fallimenti
- Crisi
- Squadra

▶ Prepara le **DOMANDE** → Informazioni sull'azienda

- Di cosa si occupa
- Chi sono i competitor
- Le performance
- La strategia aziendale

# Esercitazione – Il bilancio previsionale

Predisponete un bilancio previsionale annuale per un impianto sportivo così fatto:

- Pista di atletica leggera con 4 torri faro
- Campo da calcio a 11 in erba naturale
- N° 6 spogliatoi da 15 posti
- Tribuna coperta da 350 posti
- Area verde di c.a. 5000mq

Sapendo che:

- la luce costa circa 2mila euro/anno per ogni torre
- Il riscaldamento costa circa 10mila euro/anno
- Una doccia costa circa 1 euro di acqua
- Un dipendente costa circa 30mila euro l'anno
- Un collaboratore costa circa 10 euro l'ora