



Cultura & professioni

Analisi dei fabbisogni professionali negli Enti locali per i BBCC

Team

FRANCESCA VELANI

Vicepresidente Promo PA e Direttore LuBeC

ANNALISA GIACHI

Resp. Ricerche promo PA Fondazione

Commitenza pubblica e mercato: questo il tema portante di Lu.Be.C. – Lucca Beni Culturali 2010 nel quale la ricerca “Fabbisogni professionali negli enti locali per i beni culturali”, si inserisce¹.

Nel nostro Paese il mercato che si sviluppa attorno alla filiera dei beni culturali è legato ad una committenza prevalentemente pubblica, ed è proprio nel sistema di scelte della committenza che deve trovare una chiave di volta per il suo sviluppo.

Conseguentemente sia a livello centrale, sia locale, le scelte devono essere guidate da valutazioni attente che, partendo dalla misurazione dei risultati delle azioni già realizzate, incrocino l'analisi dei fabbisogni per pervenire alla individuazione delle nuove strade da percorrere cogliendo al meglio le potenzialità offerte da un mercato ancora abbastanza giovane e poco strutturato.

In questo quadro, obiettivo della ricerca realizzata da Promo P.A. Fondazione con il sostegno del MiBAC, è stato di verificare i fabbisogni di professionalità specifici nel settore della valorizzazione dei beni culturali a livello regionale, provinciale e comunale con tre finalità specifiche:

La catena del valore: le competenze



FIG. 1

- mettere a fuoco il fabbisogno effettivo degli Enti;
- comprendere quali set di competenze sono necessari ad attuare politiche di valorizzazione e gestione complessiva del bene culturale, in un'ottica di sostenibilità economica, promozione del territorio, marketing territoriale e fruizione turistica;
- individuare linee guida operative e ipotesi di azione a sostegno della qualificazione professionale del settore.

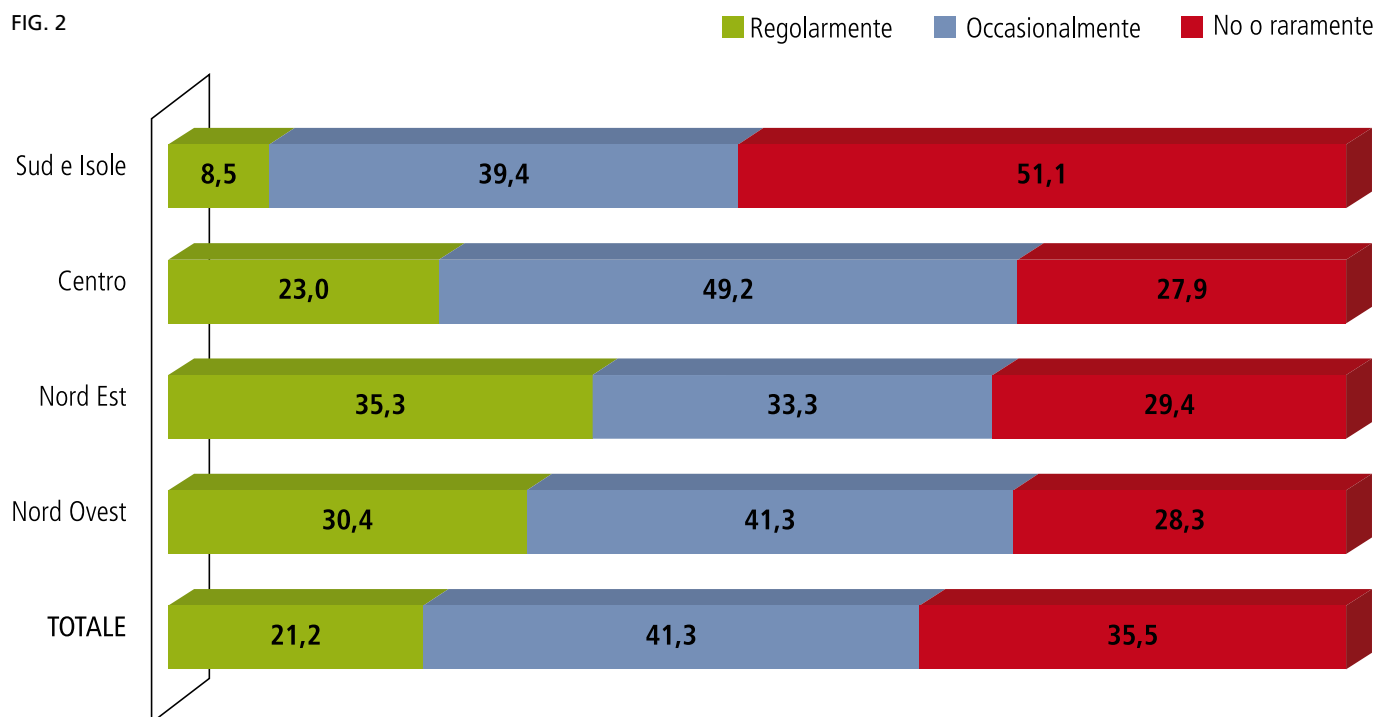
Il sondaggio è stato realizzato sull'intero territorio nazionale al fine di poter confrontare le risultanze emerse nelle regioni del Centro Sud con quelle del Centro Nord ed evidenziare le differenze e le peculiarità delle aree Obiettivo.

LA METODOLOGIA

L'indagine si è basata sul sondaggio già realizzato nel 2008, con un ampliamento sensibile del panel dei rispondenti (dati su www.promopa.it, sezione Ricerca). Il questionario on-line è stato inviato a 2.547 contatti personalizzati da cui sono risultate 172 risposte valide (circa il 7%). L'indagine quantitativa è stata integrata con 100 interviste telefoniche verso Enti appartenenti all'associazione di siti UNESCO² (45 unità) e Enti locali selezionati sulla base di tre criteri:

- a) la vocazione turistico culturale dell'area;
- b) l'appartenenza degli enti alle regioni del Mezzogiorno;
- c) i grandi comuni che hanno un ruolo rilevante nella gestione dei BBCC.

FIG. 2



I risultati delle due azioni sono stati oggetto di una verifica tramite **indagine qualitativa**, condotta attraverso interviste a testimoni privilegiati.

LA FILIERA DELLA GOVERNANCE DEI BENI CULTURALI E LE COMPETENZE CRITICHE

Il concetto di filiera è il presupposto necessario all'attuazione di uno sviluppo reale dei territori. Dunque l'analisi parte da qui per valutare in maniera integrata i processi che devono essere attivati per una governance efficiente ed efficace dei processi di gestione dei beni culturali.

La filiera è composta sostanzialmente da quattro tipologie di attività: **definizione degli obiettivi strategici**, **generazione della domanda**, **attuazione e gestione dei processi**, **analisi della performance**; ciascun segmento richiede capacità professionali differenti. La Figura 1 sintetizza per ogni anello della catena del valore le principali competenze specifiche.

L'INTEGRAZIONE DI COMPETENZE QUALE ELEMENTO STRATEGICO PER LA COSTRUZIONE DEL PROFILO PROFESSIONALE DEL DIRIGENTE E DEL FUNZIONARIO

Ebbene, dall'analisi (disponibile in versione completa sul sito www.promopa.it) emerge la necessità di creare nel settore figure professionali "miste" che siano cioè in grado di unire almeno tre tipologie di competenze: tecnico-professionale, burocratico-amministrative e relazionali; da qui la necessità di affidare la gestione del bene culturale ad un team complesso di professionalità diverse e integrate tra di loro.

Il concetto stesso di filiera, assunto al principio dell'analisi come riferimento contestuale e strategico, riporta a questo tipo di gestione con competenze multiple.

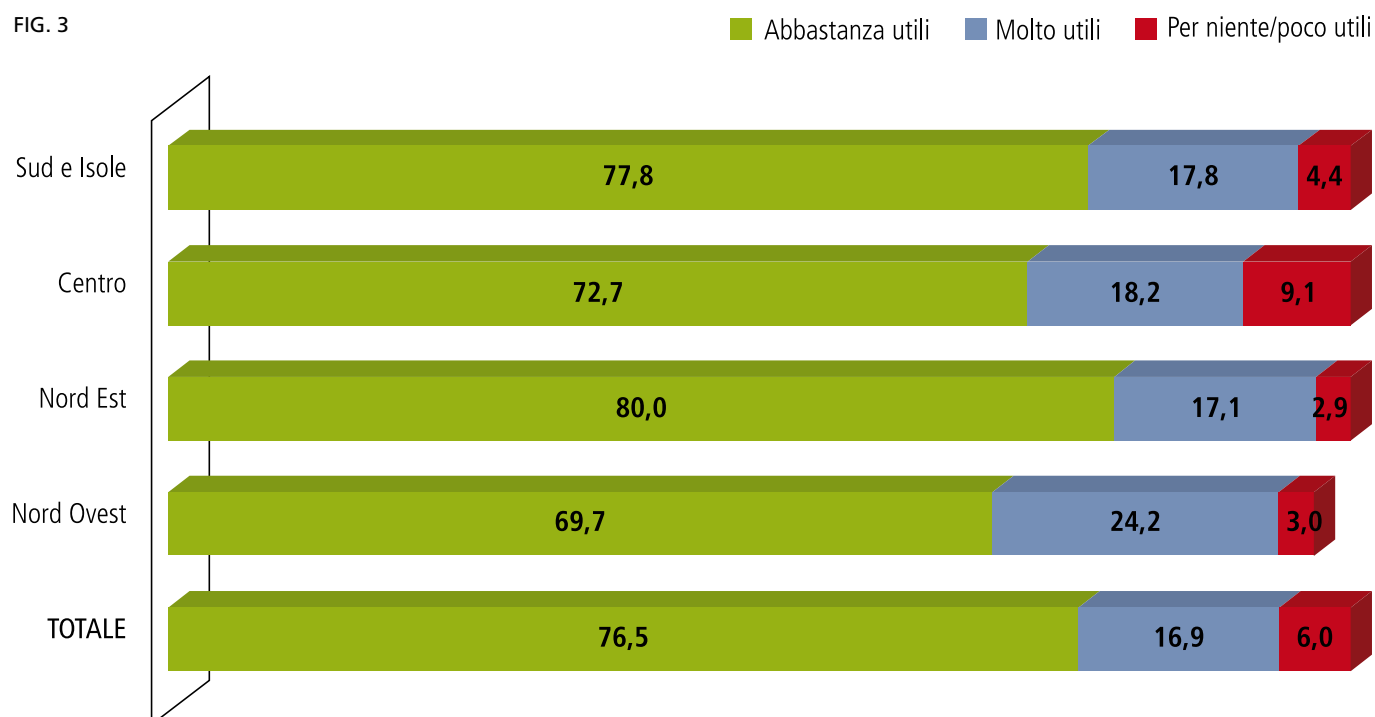
L'indagine quantitativa ha messo in evidenza come il nesso tra valorizzazione del BBCC, turismo e sviluppo locale sia sempre più rilevante e come la governance del patrimonio debba collocarsi all'interno di un progetto strategico di sviluppo. In tale contesto gli EELL assumono un ruolo sempre più strategico.

Per quanto riguarda il livello regionale, l'indagine ha messo in evidenza l'esistenza di tre ordini di problemi:

- la difficoltà ad intercettare/gestire i finanziamenti;
- la mancanza di competenze relazionali, che rende difficile il dialogo con i livelli amministrativi inferiori;
- le difficili relazioni tra componenti tecniche e componenti amministrative.

A livello comunale ciò che, invece, emerge con chiarezza è la difficoltà per

FIG. 3



Enti piccoli di muoversi sul territorio a causa della mancanza di risorse umane e finanziarie adeguate. Laddove queste risorse esistono si fa fatica ad esercitarle a causa di una limitata autonomia nella gestione e valorizzazione. Il problema più grave dei comuni è dunque nella polverizzazione delle competenze sul territorio e la difficoltà a realizzare progetti senza il supporto della Regione o delle province.

In questo quadro, appare infine strategico il ruolo delle Province, che in campo culturale, sono chiamate a svolgere le proprie funzioni di **programmazione, promozione, coordinamento e indirizzo**. Tra l'altro le Province possono utilizzare la leva della **formazione professionale** per elaborare progetti di sviluppo di competenze e di reti di valorizzazione e promozione³. In prospettiva per la Provincia si aprono tre sfide:

- 1) la **prima** riguarda la mission della Provincia nel settore dei BBCC e mira ad **unire competenze di programmazione con competenze di contenuto**, in maniera tale che gli esperti o i tecnici presenti nelle amministrazioni siano anche in grado di gestire e organizzare i processi;
- 2) la **seconda** riguarda il rapporto con il territorio e mira a **supportare i Comuni più piccoli** che hanno competenze scarse nel settore dei BBCC, fanno fatica a garantire i servizi culturali di base (es. biblioteche e teatri) e spesso si affidano a gestioni esterne molto costose e inefficienti;
- 3) la **terza** riguarda la **crescita professionale** di chi, all'interno dell'Ente si occupa

FIG. 4

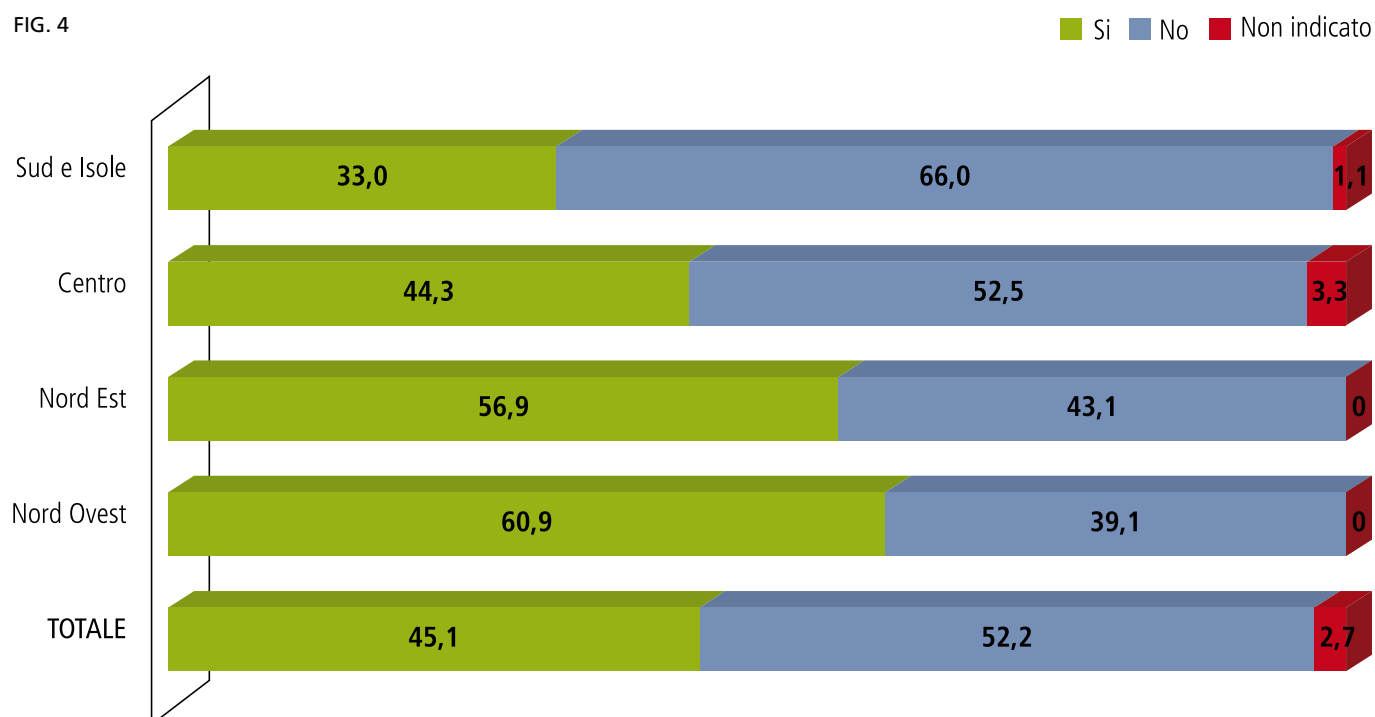


FIG. 5

| | Beni culturali | Cultura | Turismo |
|-----------------|----------------|--------------|--------------|
| Si | 83,3 | 66,7 | 100,0 |
| Occasionalmente | 14,3 | 28,6 | 0,0 |
| No | 0,0 | 4,8 | 0,0 |
| Non indicato | 2,4 | 0,0 | 0,0 |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

di BBCC. Attualmente i funzionari amministrativi hanno una carriera mediamente più rapida rispetto agli storici dell'arte o agli archeologi/architetti e hanno anche un inquadramento mediamente più basso. È necessario, soprattutto nei territori più vocati sul piano culturale, sviluppare progetti che rappresentino un'occasione di crescita e di sviluppo di competenze per coloro che lavorano all'interno degli Enti e che sono spesso costretti a svolgere solo funzioni burocratico-amministrative.

In termini di competenze, quello che sembra emergere con forza è la necessità negli Enti Locali di sviluppare **competenze relazionali e di coordinamento**, finalizzate a sviluppare nuove figure professionali in grado di promuovere lo **sviluppo di reti sul territorio**, supportare le esperienze esistenti, lavorare sull'attuazione dei progetti, promuovere la cooperazione ad ogni livello istituzionale.

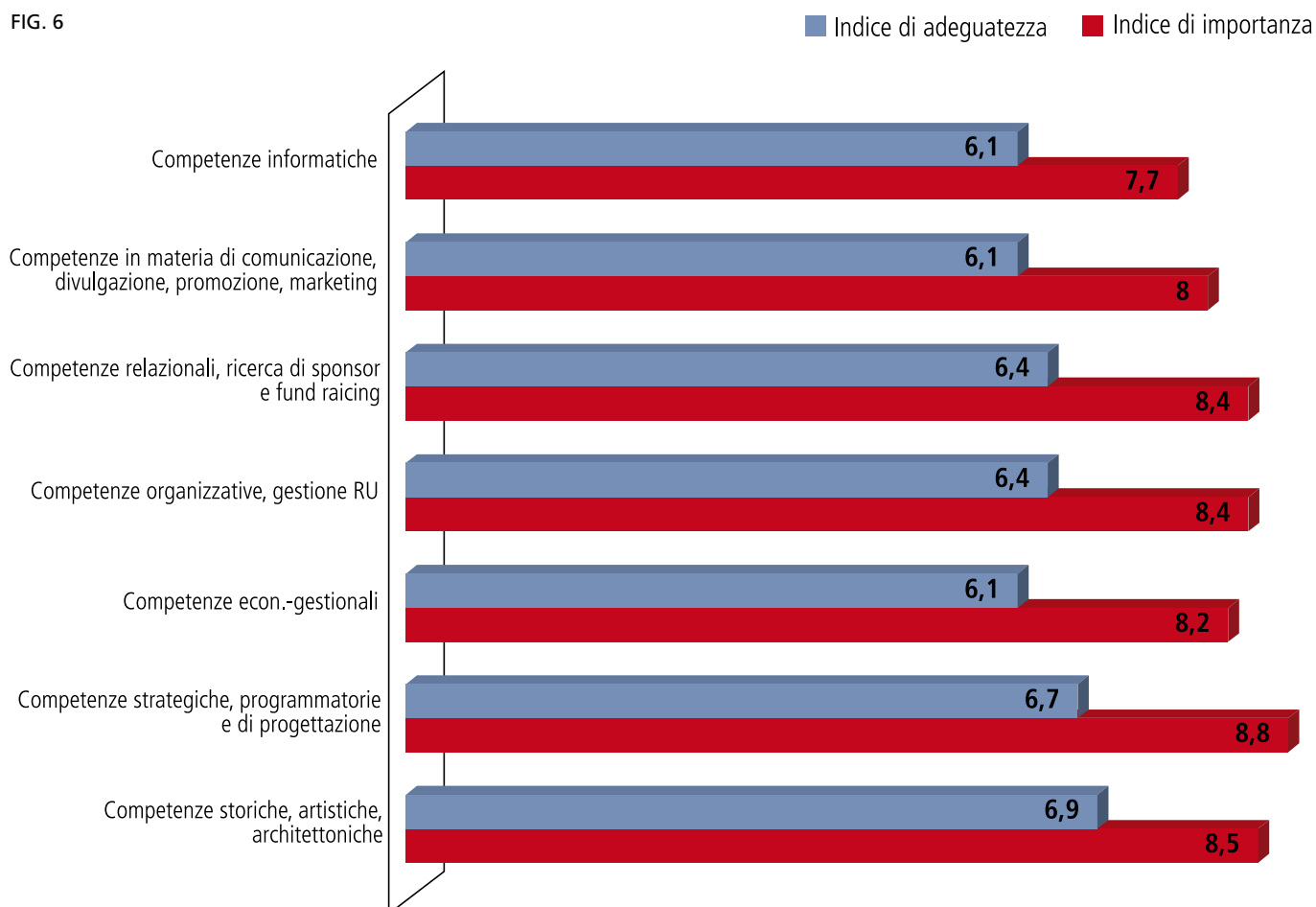
L'indagine qualitativa svolta e gli incontri con i testimoni privilegiati si sono, altresì, soffermati sul rapporto tra MiBAC e Enti Locali, da cui emerge una **richiesta di autonomia da parte degli Enti che si accompagna ad un'esigenza di supporto e sostegno per lo sviluppo di nuove competenze e professionalità**.

Ciò configura per il Ministero un duplice ruolo:

1. sviluppo di competenze professionali finalizzate ad alimentare l'autonomia gestionale degli Enti;
2. valutazione e controllo dell'operato degli Enti.

Per quanto riguarda le competenze, il MiBAC potrebbe lavorare alla creazione di una sorta di **task force per lo sviluppo di competenze negli Enti Locali**. L'obiettivo potrebbe essere quello di dar vita ad un gruppo di lavoro costituito da esperti con competenze miste (tecniche, amministrative, economico gestionali,

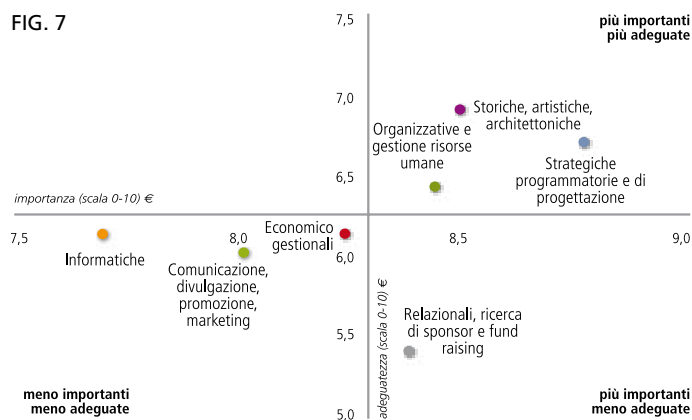
FIG. 6



relazionali) che possano fungere da “antenne” del MiBAC sul territorio, con un triplice ruolo:

1. trasferire competenze presso gli Enti;
2. agire da “mediatori culturali” tra centro e periferia al fine di agevolare il dialogo;
3. intervenire operativamente laddove c’è la possibilità di dar vita a progetti congiunti o laddove vi è un conflitto di competenze tra Enti.

Per quanto riguarda la valutazione e il controllo, un ambito di lavoro su cui il Ministero è già attivo e su cui vale la pena investire è quello degli **standard di qualità** in tutti i segmenti della governance della filiera. Su questo aspetto appare essenziale lavorare con il territorio sui temi della formazione e sulla costruzione di sistemi di garanzia di qualità. L’obiettivo strategico dovrebbe essere quello di sviluppare sinergie e alleanze per imporre professionalità adeguate, arricchire in accordo con le Regioni percorsi formativi innovativi e di riqualificazione ed eroga-



re formazione a chi rispetta determinati standard qualitativi. In questo modo il MiBAC sarebbe “incardinato” nel territorio e potrebbe promuovere processi effettivi di innovazione e sviluppo.

1. La versione completa del rapporto è in corso di stampa. Sul sito www.promopa.it e su www.lubec.it è disponibile la presentazione. Chi desiderasse ricevere il rapporto definitivo può scrivere a ricerca@promopa.it e prenotare la sua copia (distribuzione gratuita).

2. L'Associazione Città e Siti Italiani Patrimonio Mondiale UNESCO ha partecipato alla ricerca in qualità di partner ed ha coinvolto i propri Soci attraverso l'invio di una mail a tutti i referenti per la compilazione *on line* del questionario.

3. Alcuni esempi virtuosi in questo senso esistono sul territorio: molte Province, ad esempio, hanno lavorato sui sistemi museali e sul sistema degli standard minimi (es. Grosseto), altri sulla costituzione di calendari di eventi integrati, oppure sul sistema dei teatri.

Fig. 1 Nella tabella sono sintetizzate le principali competenze per le quattro tipologie di attività: definizione degli obiettivi strategici, generazione della domanda, attuazione e gestione dei processi, analisi della performance; ciascun segmento richiede capacità professionali differenti.

Fig. 2 Corsi di formazione e aggiornamento seguiti negli ultimi tre anni (% su totale)

Fig. 3 Percezione dell'utilità dei corsi da parte degli utenti (% su totale; la somma delle risposte non è pari a 100 perché sono state tolte le non risposte)

Fig. 4 Esistenza di un piano strategico e operativo sui BBCC (% su totale)

Fig. 5 Programmazione e gestione condivisa dei BBCC (% su totale, per settore)

Fig. 6 Livelli di importanza e di adeguatezza delle diverse competenze (scala 0-10, % su totale)

Fig. 7 Lo scacchiere di importanza ed adeguatezza delle competenze

CULTURE & PROFESSIONS

Analysis of the professional skills needed by Local bodies for Cultural Heritage management

by FRANCESCA VELANI and ANNALISA GIACHI

Public procurement and the market: this is the main theme for Lu.Be.C. - Lucca Beni Culturali 2010 which includes the “Professional skills needed by public bodies for cultural heritage” study¹.

In our Country, the market that has developed around cultural heritage is made up mainly of public procurement, and it is precisely in this system of choice-making that it must find the keystone to its development.

Therefore, both at central and local level, choices must be based on a careful assessment that begins with measuring the results achieved by actions already undertaken, which must then be cross-checked against an analysis of needs, all this to identify which new paths to embark on in order to make the most of the potential offered by a market that is still young and insufficiently organized. This being the context, the objective of the study carried out by Promo P.A. Fondazione with the support of the MiBAC (Ministry of Cultural Heritage and Activities) is to identify the specific professional skills needed in the field of cultural heritage enhancing at regional, provincial and local level with three specific aims:

- to clarify the actual needs of the Bodies;
- to understand what skills are needed to implement cultural heritage enhancement and overall management, with an eye to economic sustainability, promotion of the territory, territorial marketing and tourism;
- to identify operational guidelines and possible action to support professional retraining in this sector.

The survey was carried out in the entire country in order to be able to compare the results obtained in the South with those from the North and to underline the differences and the peculiarities of the areas aimed at.

Methodology

The survey is based on a poll carried out in 2008, but the panel of respondents was extended (see www.promopa.it, research section). The on-line questionnaire was sent out to 2,547 personalized contacts, which resulted in 172 valid answers (approximately 7%). The quantitative survey was complemented with 100 telephone interviews involving Bodies belonging to the UNESCO sites association² (45 entries) and local Bodies selected on the basis of three criteria: the tourist/cultural vocation of the area b) bodies belonging to Southern regions; c) large municipalities with a significant role in managing cultural heritage.

The results of the two actions were then verified thanks to a qualitative survey, carried out through interviews with privileged witnesses.

The chain of governance of cultural heritage and critical skills

The chain concept is absolutely essential for the real development of territories. Therefore, this is where the analysis must start in order to assess in an integrated manner all the processes that must be

triggered to achieve efficient and effective governance of cultural heritage management processes.

The chain is made up mainly of four types of activities: defining strategic objectives, generating demand, process implementation and management and performance analysis; each segment requires different professional skills. Figure 1 summarizes the main skills for each link in the chain of value.

Integration of these skills as a strategic element to define the professional profile of a manager or an official

Well, the analysis (the complete version of which is available at www.promopa.it) highlights the need to create "mixed" skill professionals in the sector, that is persons who combine at least three types of skills: technical/professional, bureaucratic/administrative and relational, thus the need to entrust the management of cultural assets to a complex team of persons with skills that are different but that complement each other.

The chain concept itself, adopted as a context and strategy reference point at the beginning of the analysis, naturally entails this type of multiple skills.

The quantitative survey showed that the link between cultural heritage enhancement, tourism and local development is becoming more and more important and that heritage governance must be included in strategic development projects.

In this context, Local Bodies acquire an ever more strategic role.

As for the regional level, the survey showed the existence of three kinds of problems:

- it is difficult to find/manage funds;
- there is a lack of relational skills, which makes striking up a dialogue with lower levels of administration difficult;
- relations between technical and administrative staff are difficult.

Whereas, at local level, what emerges clearly is the difficulty small Bodies have in operating on the territory because of a lack of suitable human and financial resources. And where there are resources, it is difficult to exploit them because there is insufficient autonomy when it comes to management and enhancement. The most serious problem faced by municipalities is therefore the fragmentation of skills throughout the territory and the difficulty carrying out projects without the support of the Region or the Province.

In this context, what appears clearly is the strategic role of the Provinces, which are called to perform their planning, promotion, coordination and guidance tasks in the cultural field. Provinces can also use the lever of vocational training to draw up projects to develop skills and networks for enhancing and promotion³.

Three challenges lie in the way of the Provinces:

- 1) the first of these has to do with the mission of Provinces in the field of cultural heritage and aims at combining content with planning skills, so the technical and other experts in the administrations are able to manage and organize processes;
- 2) the second concerns relations with the territory and aims to support the smaller Municipalities with insufficient skill in the field of cultural heritage, which have trouble ensuring basic cultural services (e.g. libraries and theatres) and often have to outsource them, which is costly and inefficient;
- 3) the third one concerns the career enhancement of those who work on cultural heritage in Public Bodies. At the moment, administrative officials have a faster career progression than art historians or archaeologists/architects, who on average also start lower down the ladder. In areas with a greater cultural vocation, it is necessary to develop projects that are also an opportunity to develop further skills for those who work in the Bodies and who are often obliged to perform only bureaucratic/administrative tasks.

As for skills, what is now very clear is the need for Local Bodies to develop relational and coordination skills, aimed at creating professionals who are able to help develop networks at local level, to support what already exists, to work on carrying out projects

and promote cooperation at all institutional levels.

The qualitative survey carried out and the interviews with the privileged witnesses focused on the relations between the MiBAC and Local Bodies and the need the latter have for greater autonomy as well as support to develop new professional skills.

This would entail a twofold role for the Ministry:

1. develop professional skills aimed at increasing the autonomy of local Bodies;
2. assess and control the work of the Bodies.

As for skills, the MiBAC could work on creating a sort of task force to develop skills in Local Bodies. The aim could be to create a working group of experts with mixed skills (technical, economic/management, relational) that could act as "arms" of the MiBAC at local level, which would have three roles:

1. to transfer skills to the Bodies;
2. to act as "cultural mediators" to facilitate dialogue between the central and the local level;
3. to intervene at the practical level where it is possible to create joint projects or where there are conflicting skills between Bodies.

As for assessment and control, one area where the Ministry is already active and where it is worthwhile investing is that of quality standards all along the governance chain. Here it appears essential to work with the local level on training and on building up systems to ensure high quality.

The strategic aim should be to develop synergies and alliances to oblige them to acquire all suitable professional skills, to improve innovative and requalification training possibilities with the Regions and to offer training to those who respect given qualitative standards.

This would mean that the MiBAC would become "rooted" in the territory and would be able to promote effective innovation and development processes.

1. The complete version of the report is in the process of being printed. A presentation is available at www.promopa.it and www.lubec.it. If you wish to receive the final report, you can order your copy (free of charge) from the following web site: ricerca@promopa.it.

2. The Association of Italian Cities and Sites of the UNESCO World Heritage was a partner in the research and involved their Members by sending an e-mail to all its contacts requesting them to fill in the on-line questionnaire.

3. There are some virtuous examples of this in the country: for example, many Provinces have worked on museum systems and on the minimum standards system (e.g. Grosseto), others on setting up programmes of integrated events, or on theatre systems.