

I fabbisogni professionali nel settore dei Beni Culturali degli Enti Locali

Secondo Rapporto Nazionale – 2010

Francesca Velani, Vice Presidente

Annalisa Giachi, Responsabile Ricerche

PROMO P.A. Fondazione

INDICE

1. *Obiettivi e metodologia della ricerca*

1.1. *Gli obiettivi*

1.2. *La metodologia dell'indagine*

2. I risultati dell'indagine

3. Linee guida per una migliore governance della filiera

4. Il ruolo del MIBAC

1.1. Gli obiettivi

- 1 Verificare i **fabbisogni di professionalità** specifici nel settore della valorizzazione dei beni culturali negli enti locali a livello regionale, provinciale e comunale
- 2 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
- 3 Individuare **linee guida operative** e ipotesi di azione a sostegno della qualificazione professionale del settore

Fornire al MiBAC alcuni *input* utili per l'impostazione delle politiche di sostegno al settore e per l'avvio di interventi formativi sulle problematiche riscontrate.

1.2. La metodologia dell'indagine

L'indagine si è basata su tre strumenti metodologici :



Sondaggio on line (CAWI*): : questionario inviato a 2.547 contatti nel periodo aprile – settembre 2010, con un tasso di risposta soddisfacente (7%) per questo tipo di indagine



106 interviste telefoniche (CATI*) a Enti appartenenti all'*Associazione delle Città e Siti italiani del patrimonio Mondiale UNESCO* e ad Enti con particolari vocazione turistica, situati prevalentemente nel Mezzogiorno. Tali interviste sono state effettuate nel periodo luglio-settembre 2010



Indagine qualitativa: 10 interviste a testimoni privilegiati

INDICE

1. **Obiettivi e metodologia della ricerca**

2. ***I risultati dell'indagine***
 - 2.1. ***Esperienza e profilo professionale degli operatori***
 - 2.2. ***L'offerta formativa degli Enti***
 - 2.3. ***Gestione e programmazione dei beni culturali***
 - 2.4. ***Competenze critiche e fabbisogni professionali***
 - 2.5. ***Gestione delle competenze critiche e esternalizzazione***

3. **Linee guida per una migliore governance della filiera**

4. **Il ruolo del MIBAC**

2.1. Esperienza e profilo professionale degli operatori

Esperienza professionale del responsabile nella PA (% sul totale)

<i>Esperienza nella PA</i>	<i>% sul totale</i>
21-30 anni	32,4
più di 30 anni	28,7
11-20 anni	14,7
meno di 5 anni	11,6
5-10 anni	11,3
Non indicato	1,4
Totale	100,0

Esperienza professionale del responsabile nel settore privato (% sul totale)

<i>Esperienza nella Privato</i>	<i>% sul totale</i>
meno di 5 anni	51,6
5-10 anni	30,8
11-20 anni	8,8
più di 20 anni	6,6
Non indicato	2,2
Totale	100,0

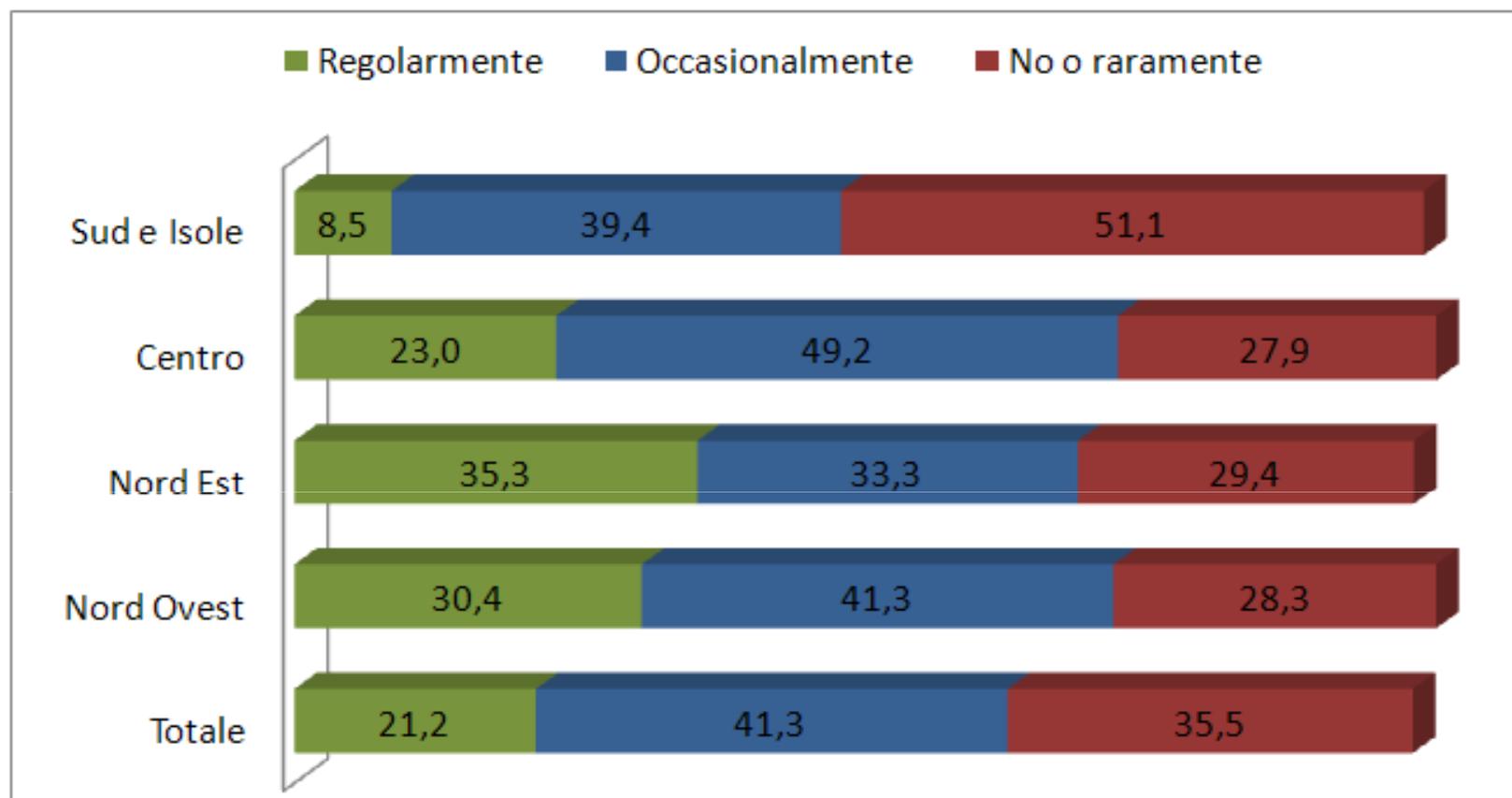
Si evidenzia un'elevata **esperienza e autorevolezza** dei funzionari del comparto, il 32,4% dei quali dichiara di lavorare nella PA da oltre 21 anni.

Un intervistato su due ha lavorato nel settore privato, ma per periodi piuttosto brevi (meno di cinque anni); Solo 1/3 di essi ha svolto però attività riconducibili ai BBCC



2.2. L'offerta formativa degli Enti (1/3)

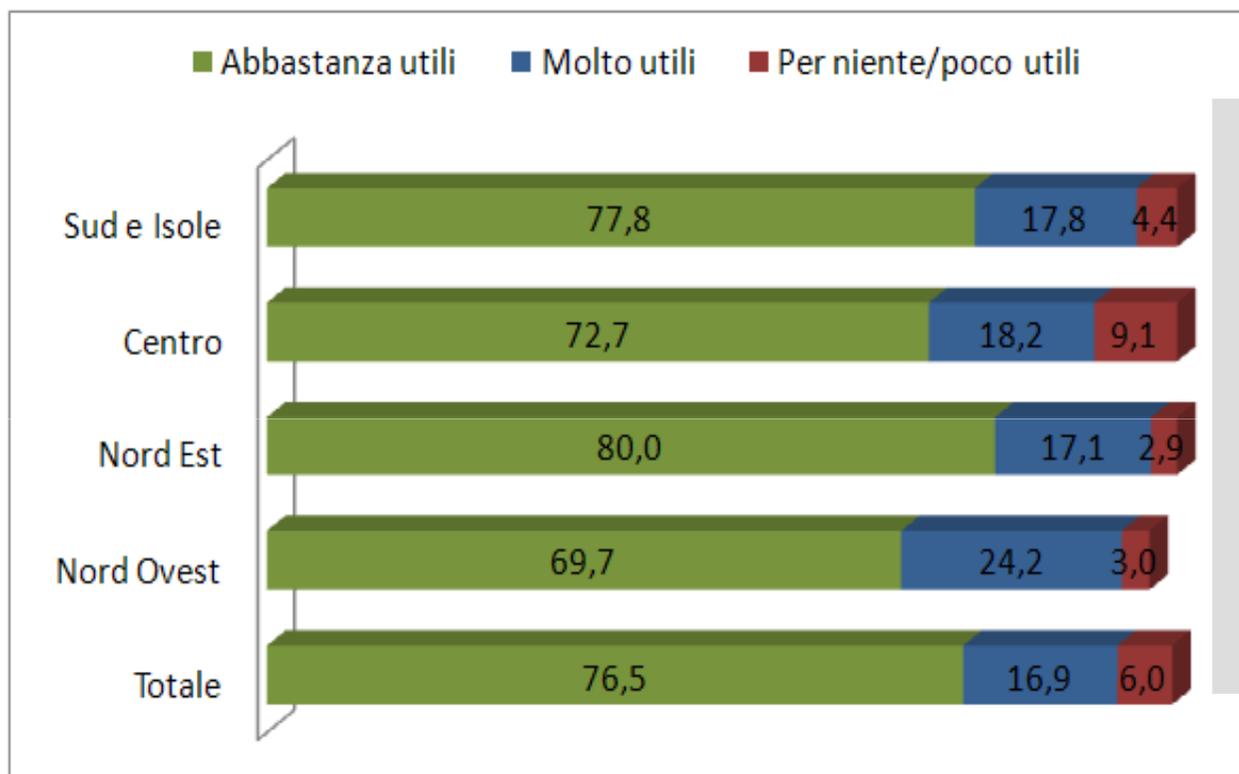
Corsi di formazione e aggiornamento seguiti negli ultimi tre anni (% su totale)



Contrariamente alle aspettative la partecipazione alla formazione risulta prevalentemente **occasionale**. Si rileva un netto **divario tra Nord e Sud**. Al Sud 1 intervistato su 2 non segue o segue raramente corsi di formazione, mentre al Nord circa 2/3 segue corsi di formazione in modo occasionale o regolare.

2.2. L'offerta formativa degli Enti (2/3)

Percezione dell'**utilità dei corsi** da parte degli utenti
(% su totale)*

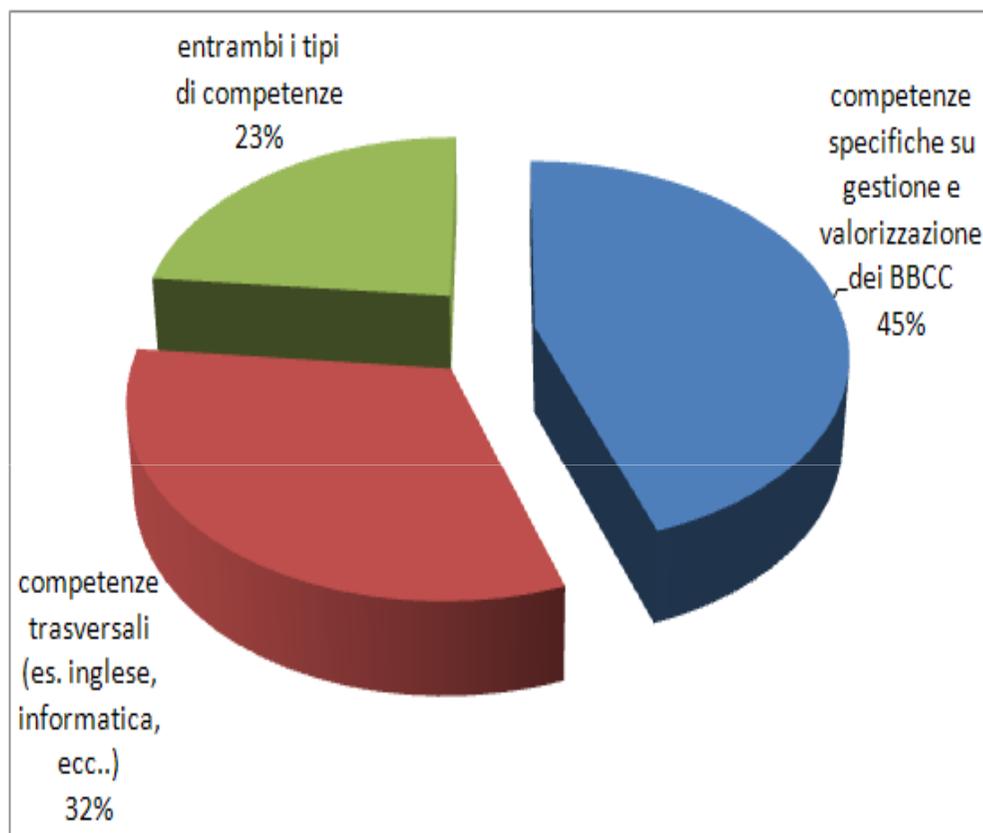


Anche laddove le opportunità formative sono poco diffuse (Sud) la percezione è che i corsi siano **utili o molto utili**. Esprimono questa opinione soprattutto i funzionari del Nord Est e quelli più anziani

* La somma delle risposte non è pari a 100 perché sono state tolte le non risposte

2.2. L'offerta formativa degli Enti (3/3)

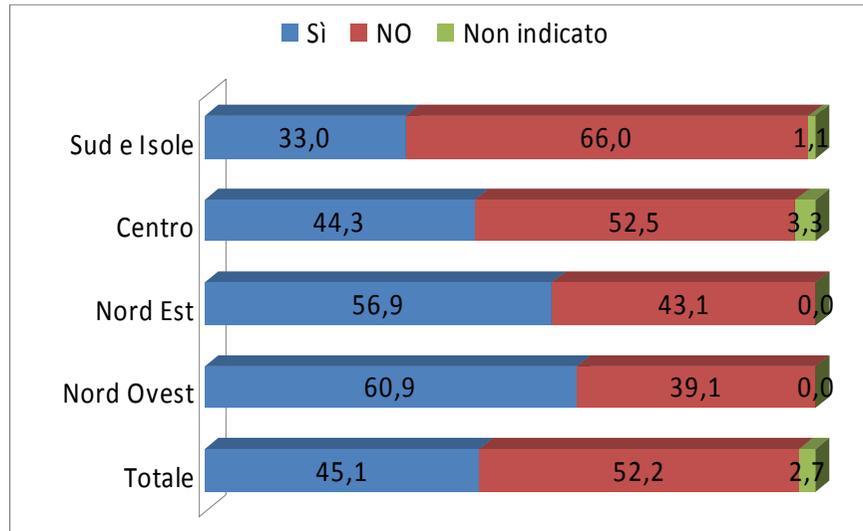
*Competenze acquisite grazie ai corsi seguiti
(% su totale, solo telefonica)*



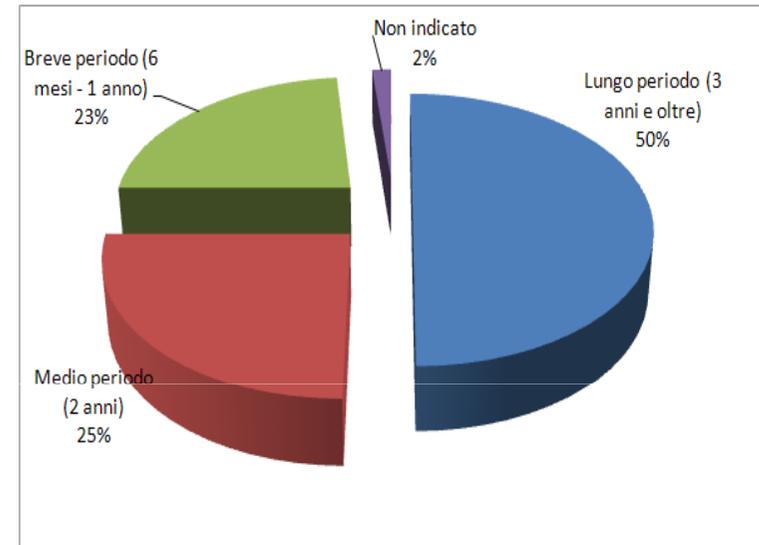
Quasi la metà del campione ha acquisito con la formazione **competenze specifiche** sui BBCC. Grande eterogeneità territoriali: nelle **Regioni** prevale un'offerta formativa generalista e trasversale; nelle Province e Comuni esiste una proliferazione a volte eccessiva di piccoli corsi ritenuti però scarsamente qualificati e qualificanti.

2.3. Gestione e programmazione dei beni culturali (1/4)

Esistenza di un **piano strategico e operativo sui BBCC** (% su totale)



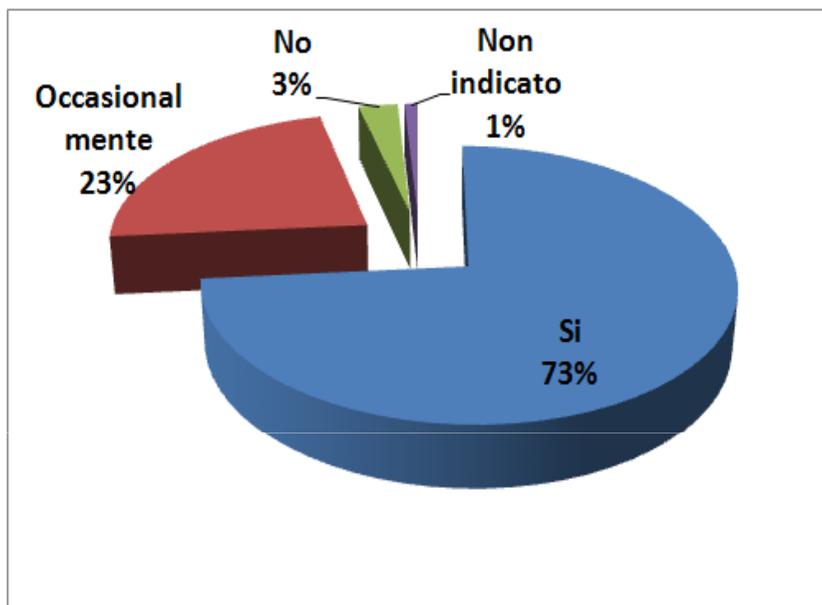
Periodo di programmazione (% su totale)



In oltre la metà degli Enti contattati non esiste un piano strategico specifico per i BBCC. Nel **Sud e Isole** la situazione è di gran lunga peggiore perché solo **1 ente su 3** pianifica in maniera organica le proprie attività. Migliore la situazione al **Nord**. La programmazione avviene ogni **tre anni e oltre** nella **metà** degli Enti che dispongono di un piano strategico.

2.3. Gestione e programmazione dei beni culturali (2/4)

Programmazione e gestione condivisa dei BBCC (% su totale)



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

	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

Si delinea una **buona propensione** a programmare attività con altri Enti: **7 Enti su dieci** promuovono questo tipo di attività in **modo continuativo**. Il settore del **Turismo** si distingue per una programmazione **continuativa**. La performance **meno positiva** è **invece** del settore **Cultura** che registra la propensione più bassa

2.3. Gestione e programmazione dei beni culturali (3/4)

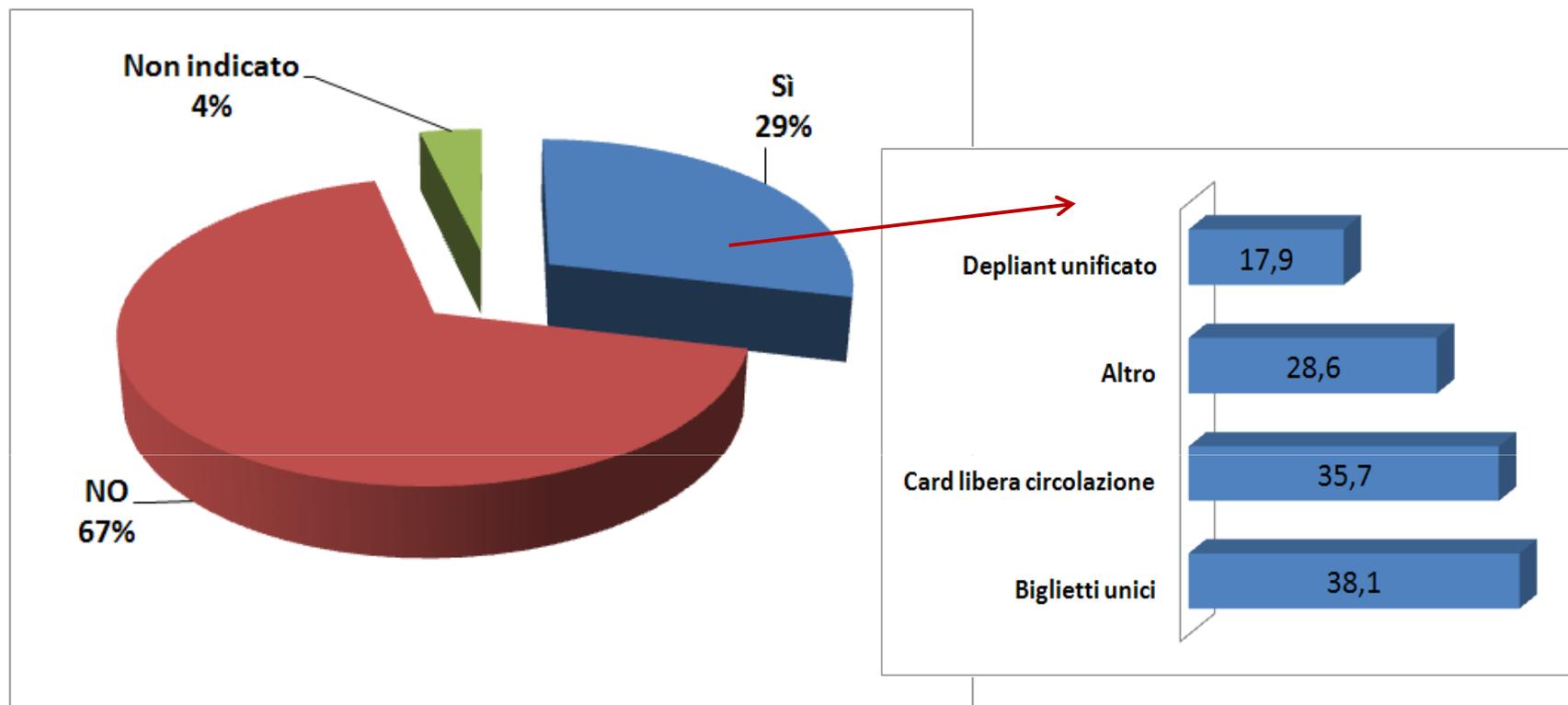
Enti con cui si predilige attuare un programma, per area geografica (% su totale, solo telefonica)

	<i>Totale</i>	<i>Nord Ovest</i>	<i>Nord Est</i>	<i>Centro</i>	<i>Sud e isole</i>
Soprintendenza	88,5	82,4	91,7	83,3	90,7
Regione	78,2	94,1	83,3	100,0	67,4
Provincia	57,7	47,1	83,3	66,7	53,5
Comune	28,2	52,9	8,3	16,7	25,6
Altro	43,6	64,7	75,0	33,3	27,9

La **Sovrintendenza** è il partner principale dagli Enti Locali nei percorsi di co-progettazione. L'analisi territoriale evidenzia tuttavia alcune differenze: la partnership con la **Regione** è in particolar modo preferita dagli Enti siti nel Centro e al Nord Ovest. La **Provincia** prevale invece nel Nord Est

2.3. Gestione e programmazione dei beni culturali (4/4)

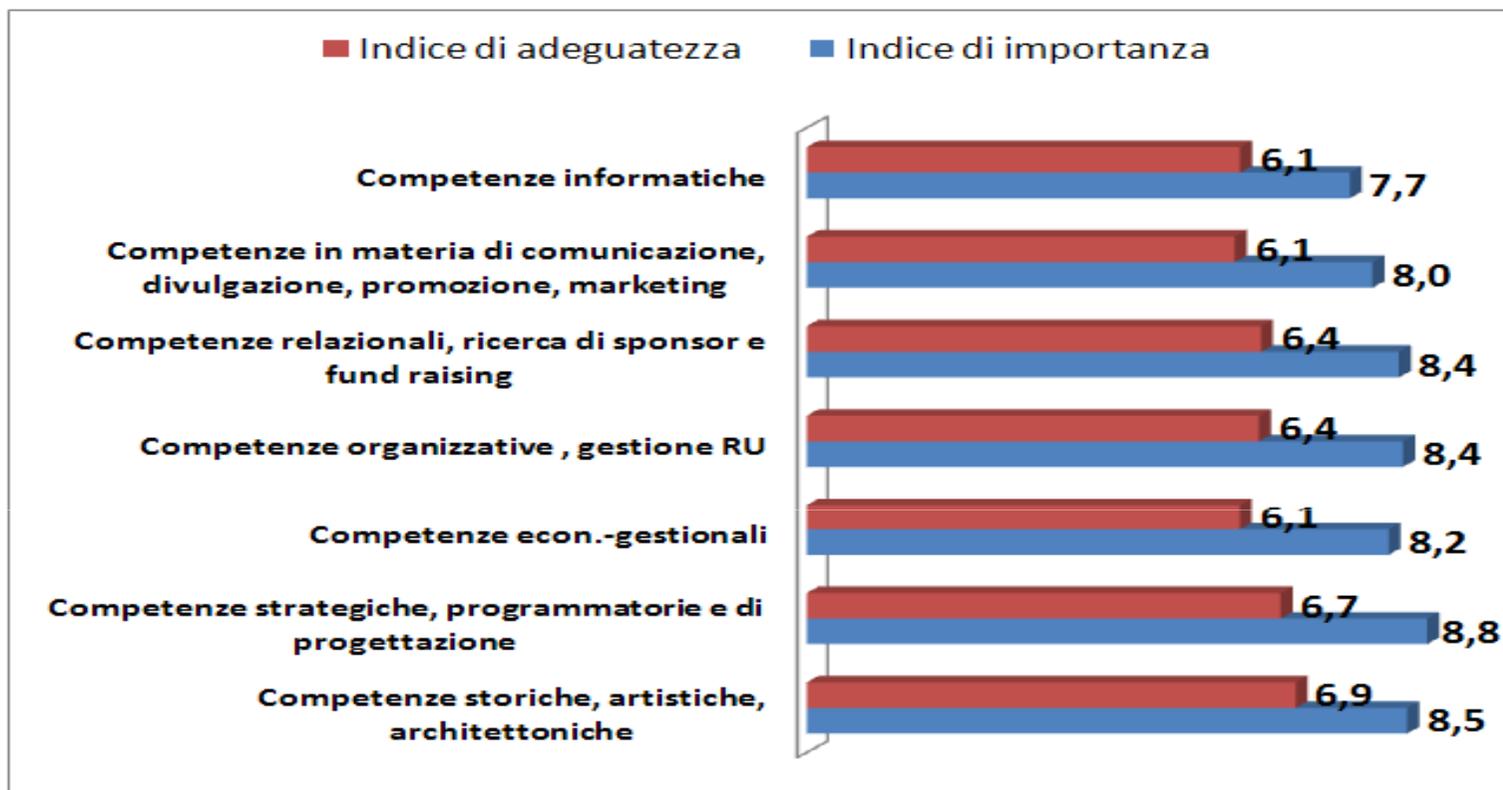
Esistenza di *strumenti condivisi* di valorizzazione e gestione e tipologia (% su totale)



La propensione alla programmazione e gestione congiunta del patrimonio sembra rimanere sul piano teorico e non si traduce nell'adozione di strumenti condivisi e integrati. Anche laddove questi esistono appaiono piuttosto **frammentati, eterogenei e scarsamente incisivi**

2.4. Competenze critiche e fabbisogni professionali (1/3)

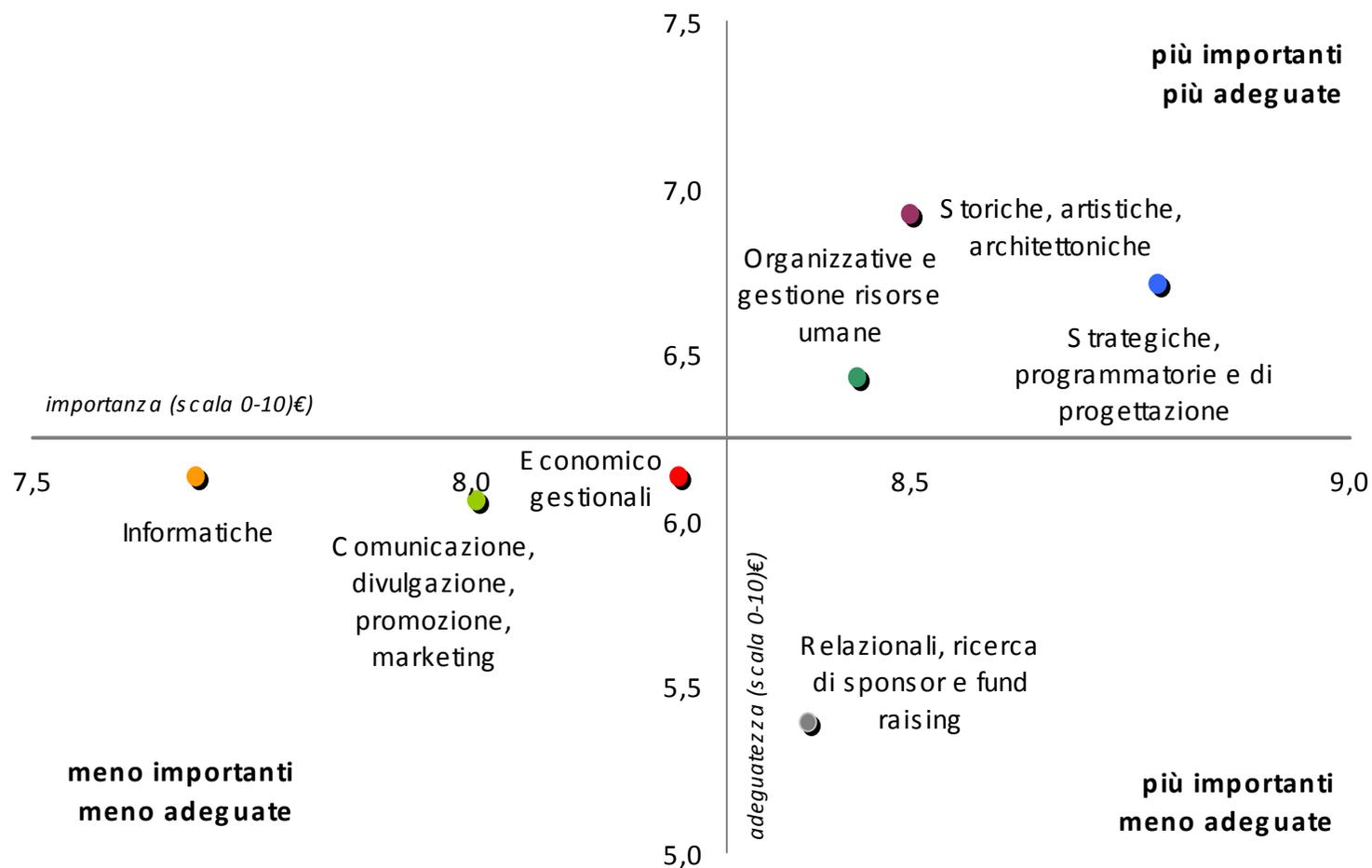
Livelli di importanza e di adeguatezza delle diverse competenze (scala 0-10)



Le competenze ritenute più strategiche dagli operatori, oltre a quelle di **programmazione** e **progettazione**, riguardano la conoscenza dei contenuti. Su questi ultimi i funzionari si sentono sufficientemente adeguati, a differenza degli altri settori.

2.4. Competenze critiche e fabbisogni professionali (2/3)

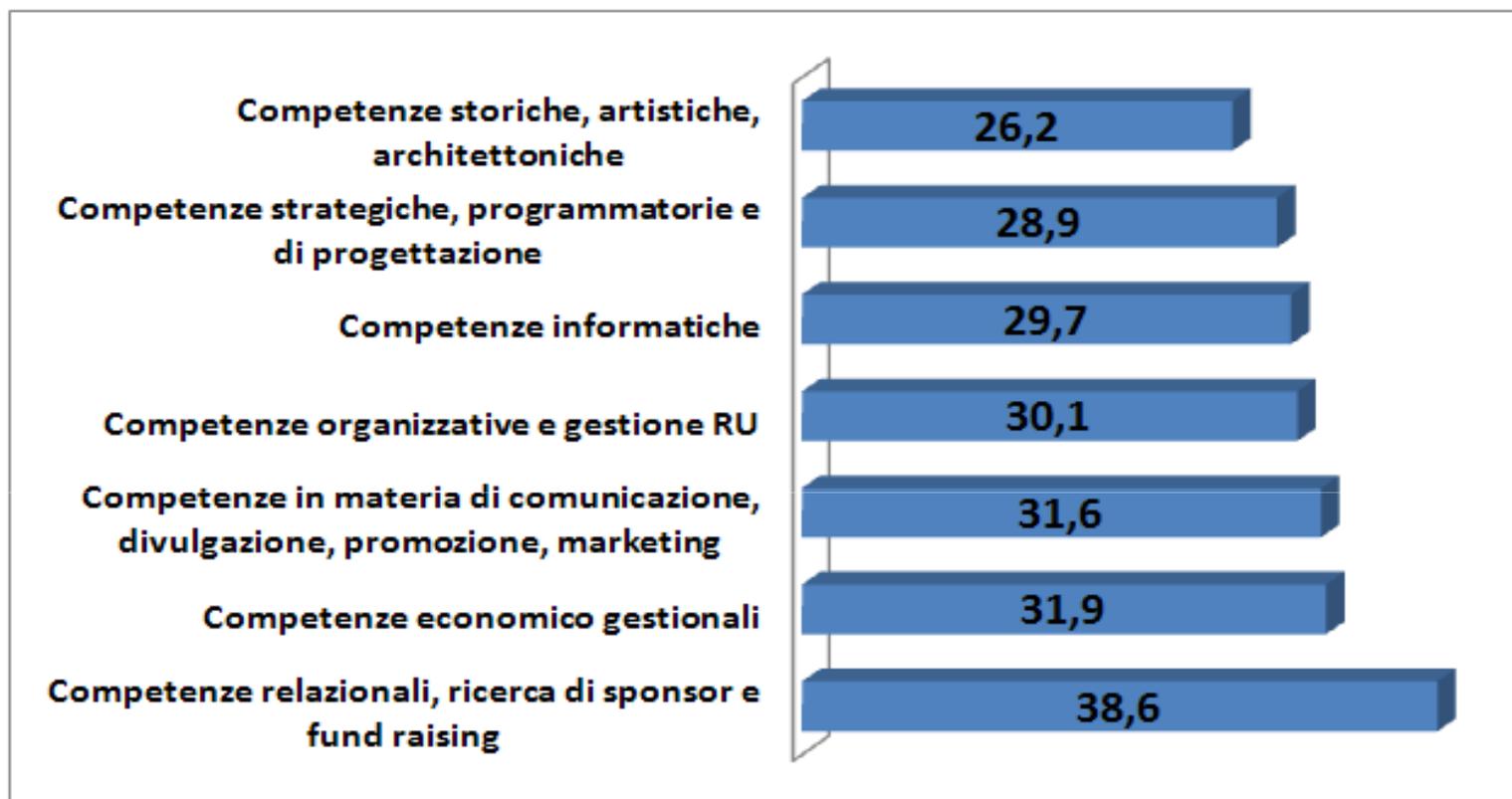
Lo scacchiere di *importanza ed adeguatezza delle competenze*



Gli assi cartesiani si incontrano in corrispondenza del valore medio

2.4. Competenze critiche e fabbisogni professionali (3/3)

Efficiency gap (confronto tra importanza e adeguatezza, valori %)

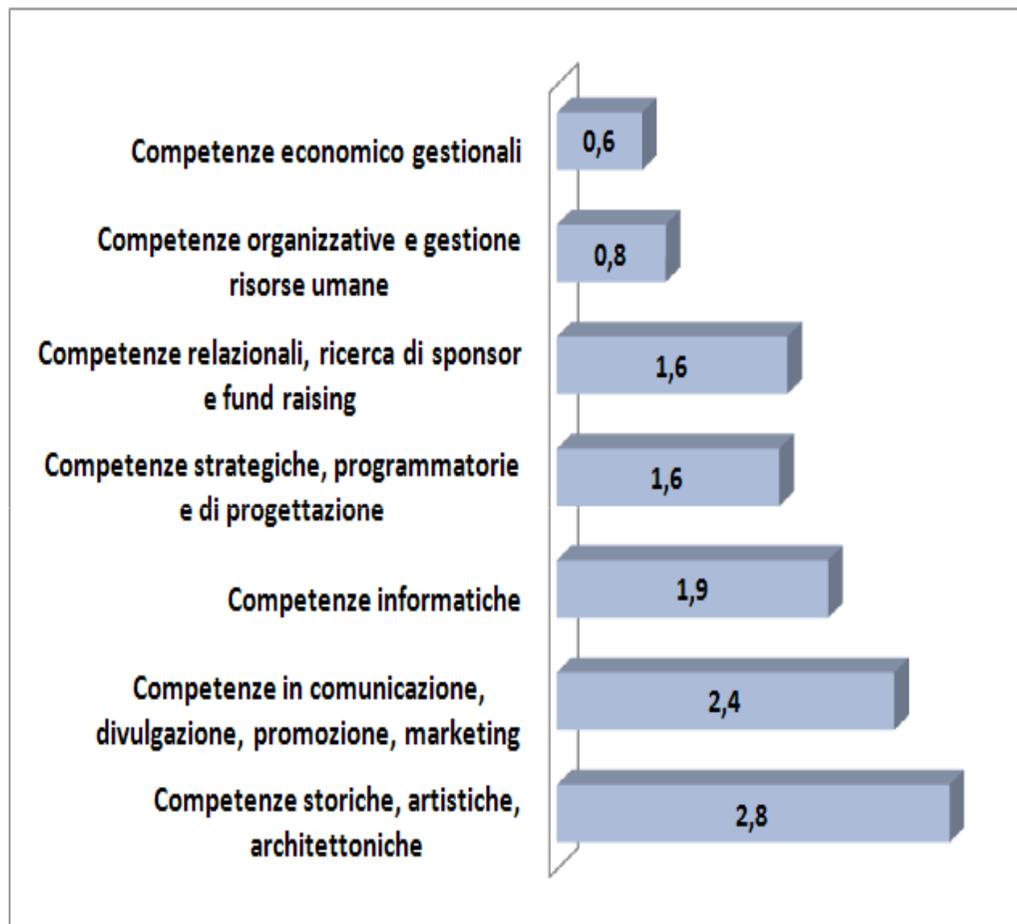


L'area a maggior criticità e dunque quelle su cui si concentra anche il fabbisogno formativo, è quella relative alle **competenze relazionali** e a quelle **economico-gestionali**.



2.5. Competenze critiche e esternalizzazione (1/4)

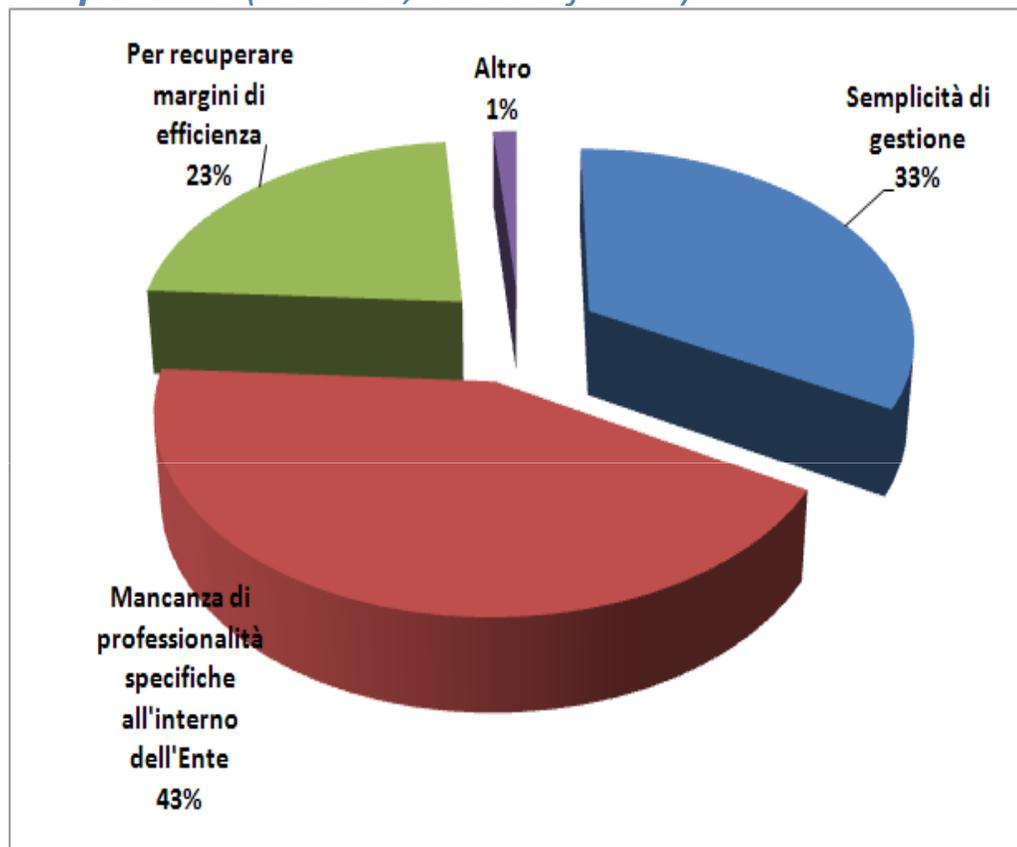
Indice medio di esternalizzazione (Scala 0-10)



Contrariamente alle attese, i **livelli di esternalizzazione negli EELL risultano piuttosto bassi**. L' Area economico gestionale e organizzativa viene gestita esclusivamente dall'interno, mentre l'Area storico artistica, architettonica, di divulgazione promozione e marketing vengono gestite in modo misto

2.5. Competenze critiche e esternalizzazione (2/4)

Ragioni per cui si ricorre all'esternalizzazione delle competenze (valori %, solo telefonica)

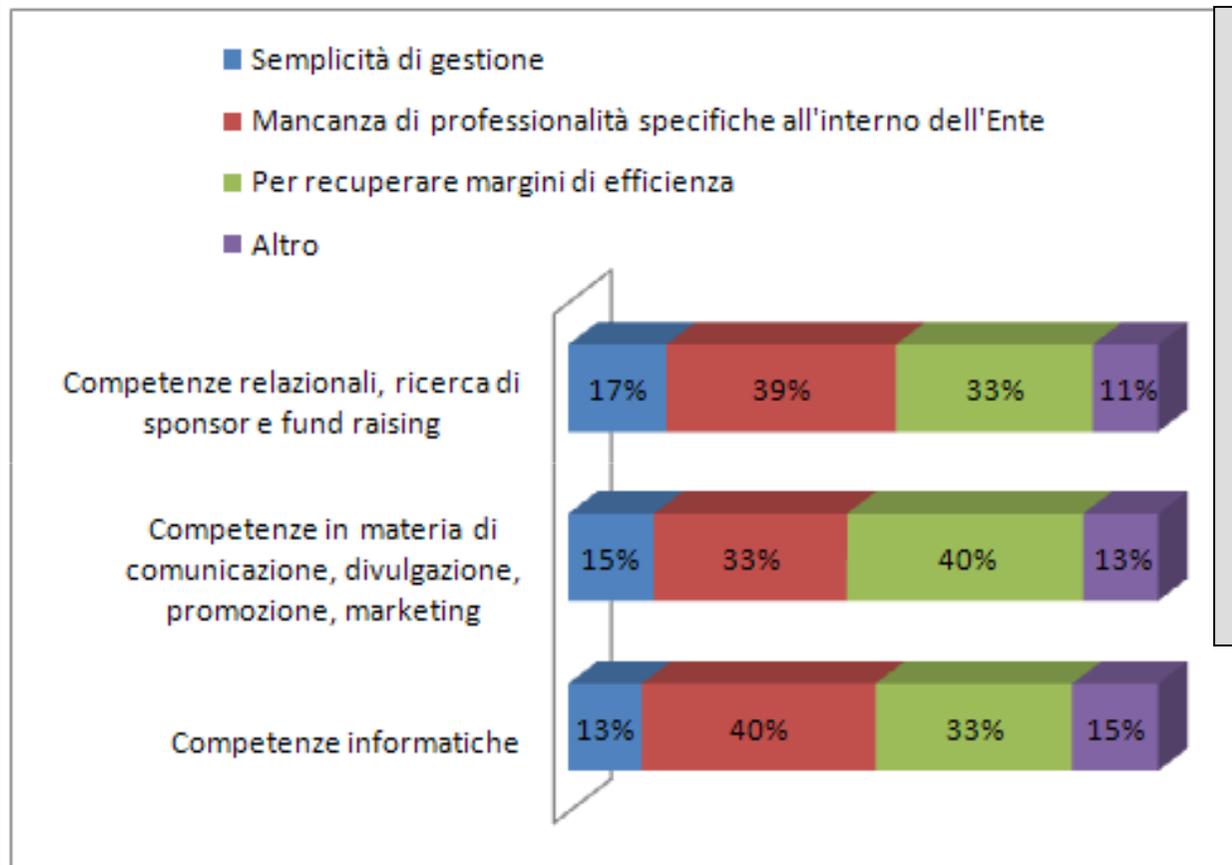


La maggior causa di esternalizzazione è la mancanza di professionalità specifiche del personale interno all'Ente.

Anche la semplificazione della gestione e il tentativo di rendere più efficiente il servizio risultano motivazioni altamente condivise

2.5. Competenze critiche e esternalizzazione (3/4)

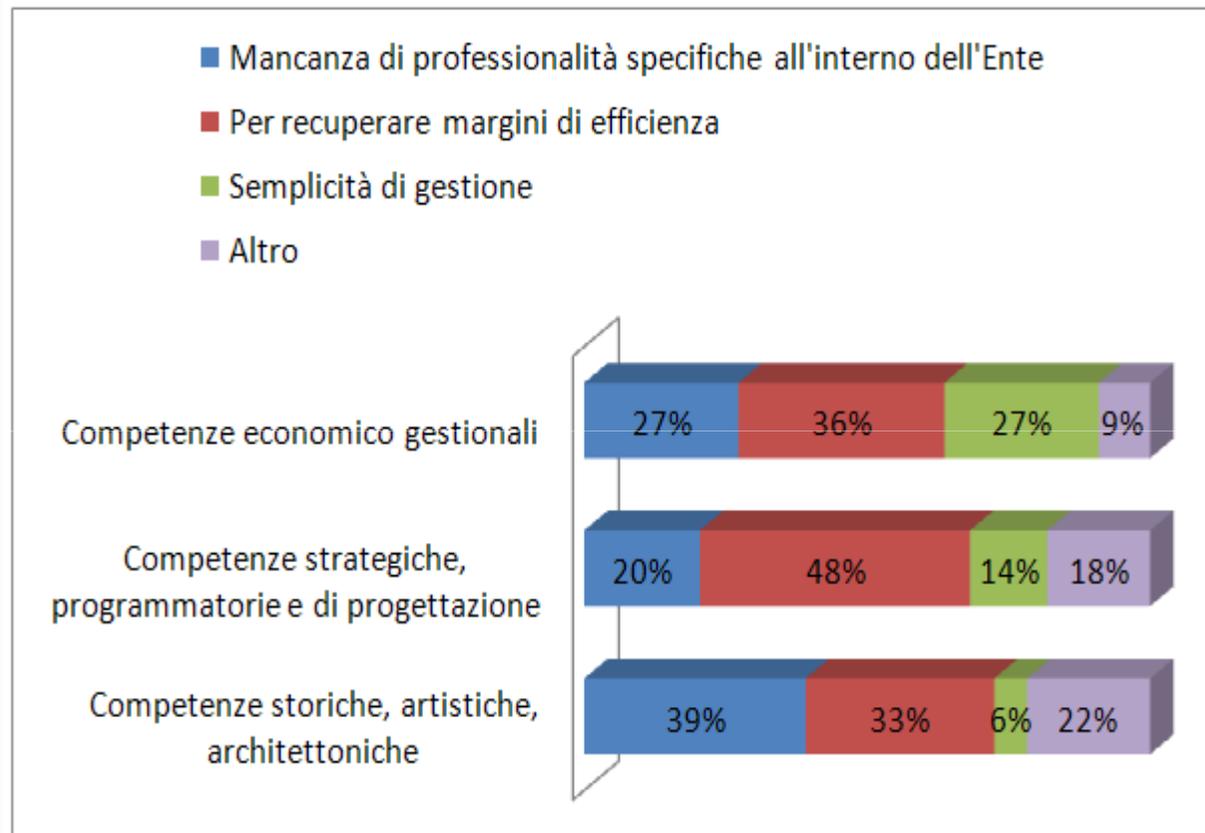
Ragioni per cui si ricorre all'esternalizzazione per tipologia di competenza (valori %)



La mancanza di risorse e professionalità all'interno dell'Ente è la principale causa del ricorso all'outsourcing per l'acquisizione di competenze **Informatiche e relazionali**. Motivazioni legate al recupero dell'efficienza sono invece prevalenti per le **competenze in materia di marketing e comunicazione**

2.5. Competenze critiche e esternalizzazione (4/4)

Ragioni per cui si ricorre all'esternalizzazione per tipologia di competenza (valori %)

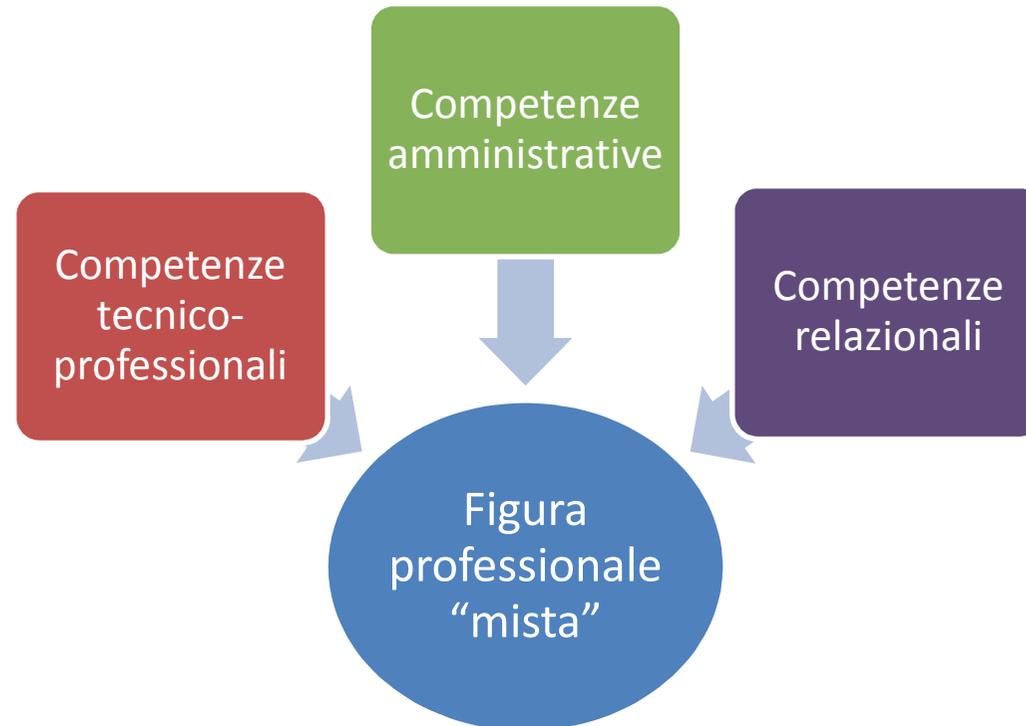


Gli interlocutori ritengono che per le competenze economico gestionali e per quelle di tipo strategico-programmatico l'esternalizzazione comporti un **recupero di efficienza**. Al contrario si tratta di **competenze chiave che dovrebbero essere mantenute sempre "sotto la regia" dell'Ente**

1. **Obiettivi e metodologia della ricerca**
 2. **I risultati dell'indagine**
 3. ***Linee guida per una migliore governance della filiera***
 - 3.1. ***L'integrazione delle competenze***
 - 3.2. ***Valorizzazione dei BBCC e sviluppo locale***
 - 3.3. ***Quale ruolo degli EELL***
 - 3.4. ***Il nodo della committenza***
-
4. **Il ruolo del MIBAC**

3.1. L'integrazione delle competenze

La gestione del bene culturale dovrà essere affidata in misura sempre maggiore ad un **team complesso di professionalità diverse e integrate tra di loro**



*Occorre lavorare affinché chi ha le competenze tecniche sappia valorizzare i propri skill tecnici all'interno delle regole burocratiche del proprio Ente e chi ha competenze amministrative sia in grado di interfacciarsi con tutti i soggetti territoriali. La complessità della filiera richiede **figure professionali versatili** non rigidamente chiuse all'interno del proprio ruolo.*

3.2. Valorizzazione dei BBCC e sviluppo locale

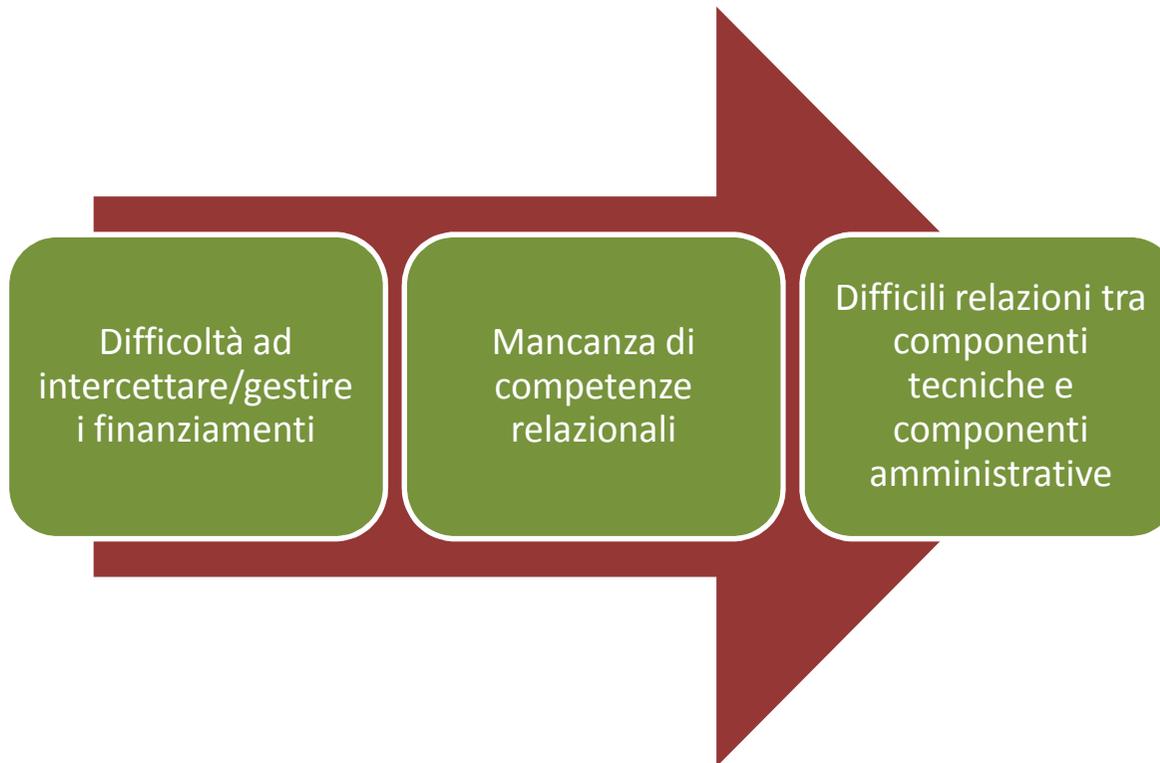
Il nesso tra valorizzazione, turismo e promozione del territorio è riconosciuto da tutti come un asset strategico fondamentale per la governance dei BBCC ma nasconde anche qualche **rischio**



*Occorre ristabilire un **maggior equilibrio tra valorizzazione e sviluppo** affinché la valorizzazione e gestione del bene non sia trainata soltanto dall'esigenza di valorizzazione a fini turistici e di marketing territoriale, pur molto importanti, ma dalla valorizzazione del bene in sé e per sé.*

3.3. Quale ruolo per gli Enti Locali (1/3)

Il livello regionale...



Le priorità

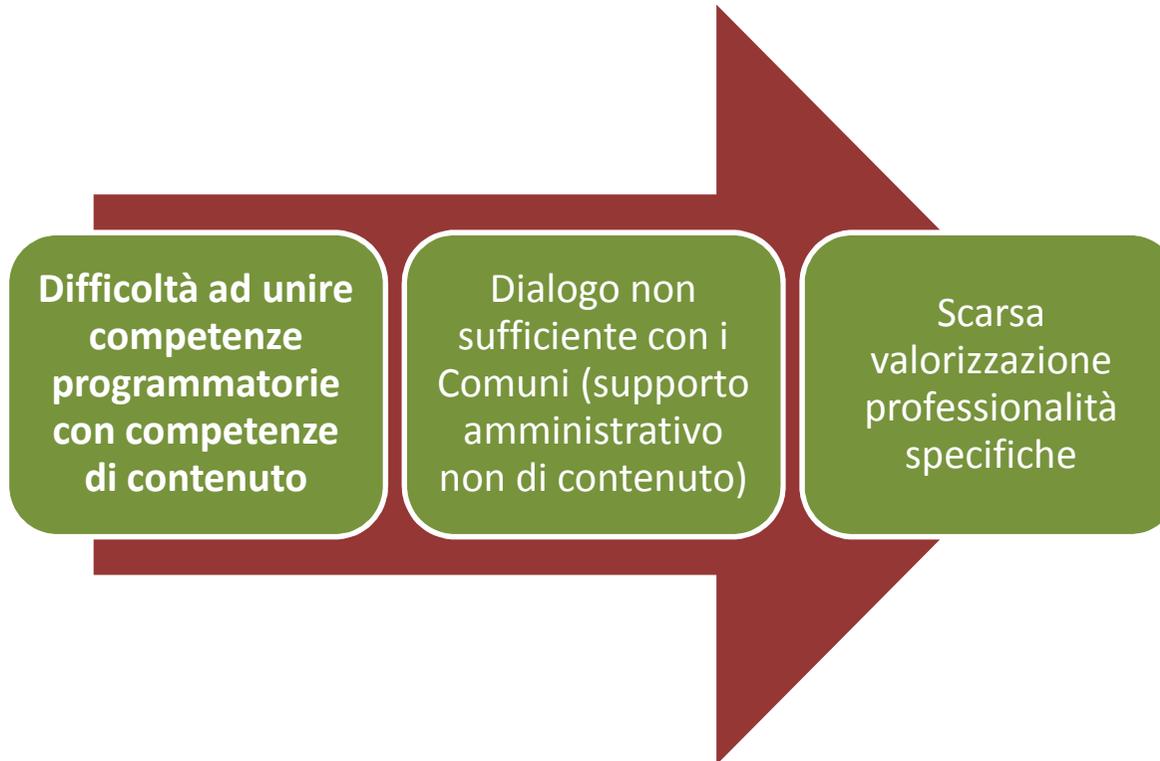
1) Rafforzamento **competenze trasversali**

2) Maggiore co-progettazione e programmazione **interistituzionale**

3) Maggiore programmazione e concertazione **con il territorio**

3.3. Quale ruolo per gli Enti Locali (2/3)

Il livello provinciale...



Le priorità

- 1) Rafforzamento **competenze in materia di programmazione, coordinamento e indirizzo**
- 2) **Supporto ai Comuni più piccoli**, sviluppo di reti sul territorio
- 3) **Creare occasioni di crescita professionale** per i funzionari

3.3. Quale ruolo per gli Enti Locali (3/3)

Il livello comunale....



Le priorità

- 1) Creazione di **opportunità per i Comuni più dinamici** e vocati
- 2) **Supporto formativo** e creazione di skills specifici
- 3) **Inserimento in reti** di competenza coordinate dalla Provincia

3.4. Il nodo della committenza

La situazione attuale....



Le priorità

- 1) La **qualificazione delle stazioni appaltanti** attraverso lo sviluppo di competenze di mercato
- 2) La **qualificazione dei fornitori** attraverso lo sviluppo di criteri di valutazione della performance dei fornitori
- 3) Lo sviluppo di **competenze gestionali e amministrative**

1. **Obiettivi e metodologia della ricerca**
 2. **I risultati dell'indagine**
 3. **Linee guida per una migliore governance della filiera**
-

4. Il ruolo del MIBAC

4.1. Quale ruolo per il MIBAC

4.2. Le funzioni in materia di rafforzamento delle competenze

4.3. Le funzioni in materia di controllo e valutazione

4.1. Quale ruolo per il MIBAC

L'indagine qualitativa svolta e gli incontri con i testimoni privilegiati mettono in evidenza un **rapporto complesso e talvolta difficoltoso** tra Mibac e Enti Locali

Gestione talvolta dirigistica
del potere

Prevalenza di una visione
burocratico-amministrativa
piuttosto che di contenuto



*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*



PROMO P.A.[®]
FONDAZIONE

RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

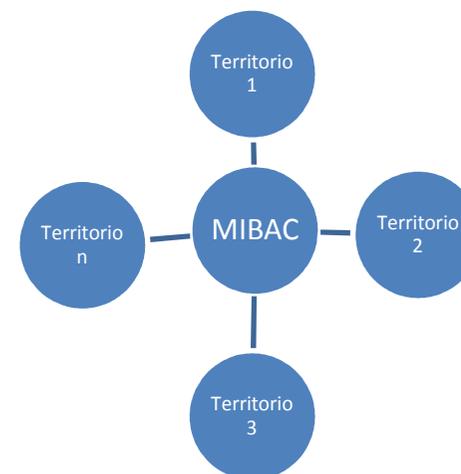
4.2. Le funzioni in materia di rafforzamento delle competenze

TASK FORCE PER LO SVILUPPO DI COMPETENZE SUL TERRITORIO

Dar vita ad un gruppo di lavoro costituito da esperti con competenze miste (tecniche, amministrative, economico gestionali, relazionali) che possano fungere da “antenne” del Mibac sul territorio



1. Trasferire competenze presso gli Enti
1. Agire da “mediatori culturali” tra centro e periferia al fine di agevolare il dialogo
1. Intervenire operativamente laddove c'è la possibilità di dar vita a progetti congiunti o laddove vi è un conflitto di competenze tra Enti



4.3. Le funzioni in materia di controllo e valutazione

NUCLEO DI VALUTAZIONE E CONTROLLO

Affiancare al supporto in termini di competenza una funzione incisiva di **controllo e valutazione** dell'operato degli Enti



1. Creazione di un sistema di **Standard minimi di competenza**
2. Creazione di **percorsi formativi innovativi** e di altissima qualità
3. Sviluppo di **sistemi di premialità** per gli Enti più virtuosi

Si ringrazia:

