



UNIONE EUROPEA
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



Dipartimento per lo Sviluppo e la Coesione Economica



Analisi di fattibilità e progettazione di strutture formative di eccellenza per le politiche di sviluppo e coesione

PON Governance
e Assistenza Tecnica
2007-2013



Progetto “Analisi di fattibilità e progettazione di strutture formative di eccellenza per le politiche di sviluppo e coesione”

AZIONE REALIZZATA NELLA REGIONE CALABRIA

Analisi delle competenze e dei fabbisogni formativi interni agli Uffici regionali incaricati alla programmazione e gestione di politiche per la valorizzazione del patrimonio culturale

INDICE

1. Premessa	3
2. Il contesto, obiettivi e risultati attesi dell'analisi	5
2.1 Il contesto degli Uffici “Cultura” e “Beni Culturali”	5
2.2 Obiettivi dell'analisi e risultati attesi	7
3. L'indagine	9
3.1 Architettura dell'indagine e approccio metodologico	9
3.2 Target e strumenti d'indagine	10
4. I risultati conseguiti attraverso la somministrazione dei questionari	14
4.1 Il profilo degli intervistati	14
4.2 Le competenze acquisite	15
4.3 I percorsi formativi	17
4.4 I Bisogni formativi espressi	19
5. I risultati conseguiti attraverso interviste e focus group	19
5.1 Analisi delle criticità	19
5.2 I Bisogni espressi	20
6. Sintesi degli aspetti salienti rilevati	22
Allegato 1: Questionario di rilevazione dei bisogni formativi.....	32
Allegato 2: Intervista Dirigenti.....	41

1. Premessa

Il presente rapporto, è il risultato dell'analisi sulle percezioni dei bisogni formativi per la definizione e gestione delle politiche di valorizzazione del patrimonio culturale, effettuata presso le strutture del Dipartimento 11-Settore Attività Culturali e del Dipartimento 12-Settore Beni Culturali della Regione Calabria.

L'esigenza di realizzare tale analisi è nata nell'ambito del progetto "Analisi di fattibilità e progettazione di strutture formative di eccellenza per le politiche di sviluppo e coesione" previsto per il Programma *Empowerment* per le Pubbliche Amministrazioni del Mezzogiorno.

Tale programma, risponde, all'esigenza espressa dalle Regioni dell'Obiettivo 1, di dotarsi di una *policy* comune per l'alta formazione al fine di accrescere e diffondere conoscenze e capacità tali da innalzare la qualità della programmazione, della progettazione e degli investimenti per lo sviluppo.

Il progetto specifico, che ha riguardato la Regione Calabria ed in particolare, il settore "Patrimonio culturale", è stato orientato, nell'ottica dell' "*empowerment*" a costruire la base di analisi necessaria all'avvio di un percorso di eccellenza per la formazione delle risorse interne ai Dipartimenti regionali, competenti per lo specifico settore dei beni e attività culturali. Ciò, con l'intento di rafforzare in chiave sistemica i processi di apprendimento già avviati nell'attuale ciclo di programmazione per diffondere i nuovi saperi.

Il Progetto, è stato realizzato attraverso quattro distinte azioni: una prima orientata a definire una analisi delle politiche pubbliche per la valorizzazione del patrimonio culturale (a partire da quanto già attuato con l'attuale programmazione POR e in riferimento al futuro quadro strategico 2007/2013). La seconda azione, contestuale alla prima, è stata rivolta a tracciare il quadro delle percezioni sulle competenze detenute negli uffici regionali che si occupano di politiche di sviluppo delle risorse culturali, individuando la domanda di competenze o il bisogno formativo ritenuto necessario per la gestione delle nuove politiche di sviluppo. La terza azione ha riguardato la ricostruzione dell'offerta formativa presente sul territorio regionale, in grado di rispondere ai bisogni espressi. L'ultima azione ha riguardato la ricostruzione delle competenze necessarie a porre in essere le politiche pubbliche 2007/2013 per la valorizzazione del patrimonio culturale, individuando un quadro delle azioni formative e di orientamento necessarie per il potenziamento delle risorse regionali deputate alla gestione delle stesse.

Il presente lavoro descrive i risultati ottenuti in riferimento alla seconda delle attività sopramenzionate, ovvero l'analisi della "domanda di competenze" in tema di Risorse Culturali, effettuata attraverso un'indagine realizzata presso il Settore Cultura e il Settore Beni Culturali della Regione Calabria.

Prima di procedere ad esporre obiettivi dell'analisi, metodologia e risultati, occorre premettere che, alla luce della grande rilevanza del tema trattato, la presente elaborazione non vuole assumere carattere di esaustività. In un complesso scenario come quello che la Regione Calabria sta vivendo, divisa fra la chiusura del POR 2000-2006 e la definizione dei nuovi PO 2007-2013, affrontare il tema relativo ai fabbisogni formativi ed alle competenze specifiche sulle politiche di sviluppo, apre una serie infinita di sviluppi in riferimento sia al quadro delle responsabilità che i diversi livelli istituzionali dovranno assumere che alla definizione ed implementazione di strutture organizzative idonee a supportare la gestione.

In questa fase di transizione¹, il lavoro è stato orientato a definire il livello delle competenze maturate dalle strutture regionali durante l'attuazione del POR 2000-2006 analizzando, contestualmente, la percezione che il personale interno conserva in merito alle competenze, e quindi ai fabbisogni formativi, ritenuti necessari per il raggiungimento dei futuri obiettivi di sviluppo.

I risultati ottenuti rappresentano una prima base di analisi per la costruzione del quadro di competenze necessarie a rispondere alle sfide proposte dal Programma Operativo 2007/2013, evidenziando nello stesso tempo i deficit di natura organizzativa presenti all'interno delle strutture.

Più in generale, comunque, i risultati conseguiti, possono rappresentare un primo spunto di riflessione sulla possibilità di adottare, al di là della specifica esperienza, delle misure sistematiche ed efficaci di aggiornamento del sistema delle conoscenze/competenze. Ciò, nella convinzione che, la formazione (a qualsiasi livello) nella Pubblica Amministrazione può facilitare i processi di definizione, implementazione ed attuazione delle politiche pubbliche, rappresentando, in tal modo, un supporto necessario al cambiamento strategico.

¹ La Regione Calabria sta definendo gli strumenti e le modalità attuative riferite ai PO 2007-2013 e sta procedendo a chiarire quale ruolo avranno le strutture regionali in fase di attuazione delle nuove politiche, sia in riferimento alle amministrazioni provinciali e comunali, sia in riferimento a quanto operato e prodotto dalle sovrintendenze.

2. Il contesto, obiettivi e risultati attesi dell'analisi

L'analisi "delle competenze e dei fabbisogni formativi interni agli Uffici regionali incaricati alla programmazione e gestione di politiche per la valorizzazione del patrimonio culturale" è stata avviata a partire dagli indirizzi emersi dal Tavolo di lavoro interdipartimentale promosso in Calabria con l'avvio del progetto. Il Tavolo ha rilevato l'esigenza di effettuare una valutazione della politica che il POR Calabria 2000-2006 ha cercato di perseguire sul tema "valorizzazione del Patrimonio culturale", andando ad approfondire quali siano stati i punti deboli nella gestione del programma e i gap di competenze rilevanti per l'attuazione delle politiche prescelte. Prima di descrivere i processi di analisi e i risultati raggiunti è necessario sintetizzare il sistema degli obiettivi perseguiti, inquadrando un po' più da vicino il contesto specifico degli uffici, ove si sono svolte le verifiche.

2.1 Il contesto degli Uffici "Cultura" e "Beni Culturali"

Gli uffici oggetto dell'analisi sono il Settore Cultura del Dipartimento n°11 "Cultura, Istruzione, Università, Ricerca, Innovazione Tecnologica, Alta Formazione" e il Settore Beni Culturali del Dipartimento n°12 "Turismo, Beni Culturali, Sport e Spettacolo, Politiche Giovanili" ².

Al Settore Cultura fanno capo due servizi: " Servizio Musei e Biblioteche, archivi, teatri e rispettivi sistemi, attuazione Programmi Relativi" e il Servizio "Promozione culturale e dell'arte, Osservatorio Regionale per la Cultura".

Il Settore Cultura è competente per la gestione della misura 2.2 "Servizi pubblici per la valorizzazione del patrimonio culturale" del POR Calabria 2000/2006 che si compone di due azioni:

- Azione 2.2.a - Servizi pubblici per l'accesso e la fruizione del patrimonio culturale regionale;
- Azione 2.2.b - Promozione e realizzazione di iniziative culturali innovative che valorizzano il patrimonio culturale e le identità locali;

Attualmente, risultano destinate alla programmazione e attuazione della misura 8 unità. Il ruolo di Responsabile di Misura, al momento, è coperto ad interim, dal Dirigente del Servizio Musei e Biblioteche, archivi, teatri e rispettivi sistemi, attuazione Programmi Relativi". Per la gestione della misura di riferimento, la struttura si avvale della collaborazione di unità strutturate e di consulenti esterni: l'ufficio si compone di 2 Dirigenti (di cui uno è Responsabile di Misura), di 4 funzionari (di cui 3 di fascia D), di 1 LPU (Lavoro di pubblica Utilità) e di un consulente esterno con contratto a progetto.

Al Settore Beni Culturali fanno capo i Servizi: "Beni Culturali, Patrimonio storico artistico e architettonico, rapporti istituzionali" e "Progetti e reti integrate, culture locali mostre ed esposizioni".

Il Settore Beni Culturali si occupa, invece, della gestione delle misure:

Mis. 2.1 "Interventi di conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale", che si compone di due azioni:

- Azione 2.1.a - Valorizzazione del patrimonio archeologico della Magna Grecia;
- Azione 2.1.b - Valorizzazione del patrimonio architettonico e paesaggistico;

² Con l'attuale Giunta Regionale, è stato scelto di separare le competenze del Settore Unico Beni Culturali in due settori distinti: Settore Beni Culturali afferente al Dipartimento 12 "Beni Culturali e Turismo" e Settore Cultura afferente al Dipartimento 11 "Cultura, Istruzione, Alta Formazione, Ricerca e Innovazione"

e della Misura 2.3 "Sviluppo delle iniziative imprenditoriali nel settore dei beni culturali", che si compone di tre azioni:

- Azione 2.3.a - Recupero, restauro, valorizzazione e gestione del patrimonio architettonico e paesaggistico privato di interesse pubblico;
- Azione 2.3.b - Sostegno alle iniziative imprenditoriali per la valorizzazione e la gestione del patrimonio culturale pubblico e privato regionale;
- Azione 2.3.c - Sostegno alle iniziative imprenditoriali nel settore del restauro, della conservazione e della valorizzazione del patrimonio culturale regionale;

Le misure sono affidate alla gestione di due Responsabili di Misura, entrambi assegnati all'Ufficio Beni Culturali da poco tempo. La gestione delle linee d'intervento PIT è affidata ad un altro Responsabile. Di seguito è sintetizzato il quadro delle risorse impiegate nell'ufficio per la gestione di programmi complessi, ed in particolare delle due misure. Per la gestione di quest'ultime, la struttura si avvale della collaborazione di 16 unità tra strutturati e consulenti esterni: l'ufficio si compone di 2 Dirigenti, 2 Responsabili di Misura e un Responsabile delle azioni di Progettazione Integrata (per entrambe le misure), 5 funzionari (di cui 4 di fascia D), di 3 LPU (Lavoro di pubblica Utilità) e di un collaboratore inserito con contratto interinale e di due tirocinanti del progetto S.F.E.R.A.³

Nel quadro di politiche di sviluppo che tendono ad obiettivi strategici sempre più innovativi e sofisticati, le strutture regionali interessate hanno evidenziato la necessità di rafforzare la loro organizzazione e la loro competenza. L'analisi tende a mettere in luce anche tali aspetti, contestualizzandoli, però, all'interno di un focus tematico più specifico e diretto alla definizione dei fabbisogni formativi ritenuti necessari per la gestione delle politiche di sviluppo in tema di risorse culturali.

Per fornire un esempio della complessità dei risultati ricercati dalle nuove politiche di sviluppo, si riportano di seguito, in via esemplificativa, gli obiettivi definiti per l'Asse 4- settore "Patrimonio culturale" del PO Fesr 2007-2013. La relazione esistente fra il perseguimento di tali politiche e la situazione strutturale indagata dalla presente analisi sarà oggetto di riflessione dello *"Studio per l'individuazione di azioni volte al riassetto organizzativo ed all'adeguamento delle competenze regionali nel settore "Patrimonio culturale"* e pertanto si rimanda alla lettura dello stesso per una comprensione più approfondita.

³ Dal punto di vista attuativo, si segnala come, le misure 2.2 e la 2.3 siano ancora molto impegnative, mentre la misura 2.1 ha già raggiunto un buon stato di avanzamento (al 30.10.2006 gli impegni finanziari hanno raggiunto il 124% delle risorse programmate e lo stato dei pagamenti ha raggiunto l'82%. A fronte di tale impegno, sono stati finanziati 190 progetti dei quali circa il 68% sono stati avviati e circa il 41% conclusi).

Asse 4 - "Risorse naturali e culturali per lo sviluppo sostenibile"

Obiettivo specifico delle politiche riferite al settore "Patrimonio Culturale" è:

Valorizzare i beni e le attività culturali quale vantaggio comparato della Calabria per aumentare l'attrattività territoriale, per rafforzare la coesione sociale e migliorare la qualità della vita dei residenti.

Obiettivi Operativi:

4.2.1 - Migliorare le condizioni di contesto per la conoscenza, la tutela, il recupero, la valorizzazione del patrimonio culturale e per la diffusione della cultura.

4.2.2 - Accrescere le forme di tutela, recupero e valorizzazione dei beni culturali attraverso azioni di sistema dirette alla qualificazione dell'offerta culturale e turistica.

4.2.3 - Recuperare, qualificare e valorizzare le particolarità etnoantropologiche, linguistiche, culturali e storiche delle comunità calabresi come condizione per il recupero dell'identità e lo sviluppo sostenibile del territorio.

4.2.4 - Costruire una rete regionale per l'implementazione di "cantieri di arte contemporanea" al fine di facilitare la qualificazione delle diverse forme espressive in ragione del loro carattere innovativo

4.2.5 - Sostenere lo sviluppo di attività economiche in un'ottica di filiera produttiva legata alla valorizzazione del patrimonio ed alla produzione culturale.

2.2 Obiettivi dell'analisi e risultati attesi

Rispetto a tale situazione e secondo quanto stabilito dal Tavolo di lavoro interdipartimentale si è reso necessario, pertanto, procedere ad una verifica mirata alla costruzione di quadro delle competenze specifiche degli operatori coinvolti nell'attuazione delle iniziative in itinere, oltre che delle competenze necessarie al completamento delle iniziative in corso. Gli obiettivi che hanno ispirato l'azione specifica di rilevazione dei bisogni formativi sono di seguito sintetizzati:

- accompagnare l'amministrazione regionale nella definizione di una mappa delle competenze presenti maturate durante il periodo 2000-2006;
- qualificare la domanda di formazione ed accompagnamento delle strutture attraverso l'individuazione dei fabbisogni formativi considerati necessari per la programmazione e gestione di azioni di sviluppo volte alla valorizzazione del patrimonio culturale;

La seguente tabella evidenzia la relazione esistente fra gli obiettivi perseguiti, le attività svolte ed i risultati ottenuti dall'azione di ricerca.

Tabella n° 2.1 - Obiettivi e risultati attesi dell'analisi

<i>Obiettivi dell'analisi</i>	<i>Azione di ricerca</i>	<i>Fonti</i>	<i>Risultato</i>
Descrivere il “campo di azione” delle unità coinvolte nella programmazione e attuazione della politica di settore del POR 2000-2006	Questionario e interviste semistrutturati e focus group	Personale interno e Dirigenti dei Settori Beni Culturali e Attività Culturali	Mappa delle competenze
Rilevare i nodi critici e le necessità di supporto emersi durante il percorso di attuazione della politica di settore del POR 2000-2006	Questionario e interviste semistrutturati e focus group	Personale interno e Dirigenti dei Settori Beni Culturali e Attività Culturali	Rilevazione del bisogno formativo e dei deficit organizzativi

Al fine di perseguire tali obiettivi e con l'intento di raggiungere i risultati sopraelencati, è stata avviata un'indagine durata circa due mesi che ha coinvolto le strutture dei due Settori Settore Cultura e Settore Beni Culturali oltre che l'organizzazione di specifiche riunioni del Tavolo di Lavoro interdipartimentale, considerato come ottimo banco di prova per contestualizzare ed approfondire i risultati rilevati. Di seguito si espone la metodologia utilizzata ed i risultati raggiunti.

3. L'indagine

3.1 Architettura dell'indagine e approccio metodologico

L'indagine, condotta durante l'orario di lavoro delle strutture, è stata attuata attraverso metodologie che hanno tentato di massimizzare la disponibilità offerta dagli attori coinvolti. Nel fornire informazioni e dati utili al perseguimento degli obiettivi di analisi, infatti, gli attori sono sempre stati accompagnati dal team di progetto che li ha supportati sia nella comprensione che nella compilazione degli strumenti di indagine. In particolare sono state realizzate le seguenti azioni:

- A. verifica delle percezioni sulle competenze acquisite e da acquisire, di una larga parte del personale degli Uffici Cultura e Beni Culturali, effettuata tramite la somministrazione di un questionario semistrutturato;
- B. verifica delle valutazioni sulle competenze presenti e da acquisire negli Uffici Cultura e Beni Culturali, effettuata tramite la realizzazione di una intervista rivolta ai Dirigenti di Settore ed ai Responsabili di misura;
- C. condivisione dei risultati ottenuti e rilevazione di formule per l'adeguamento del quadro delle competenze realizzata attraverso un focus group.

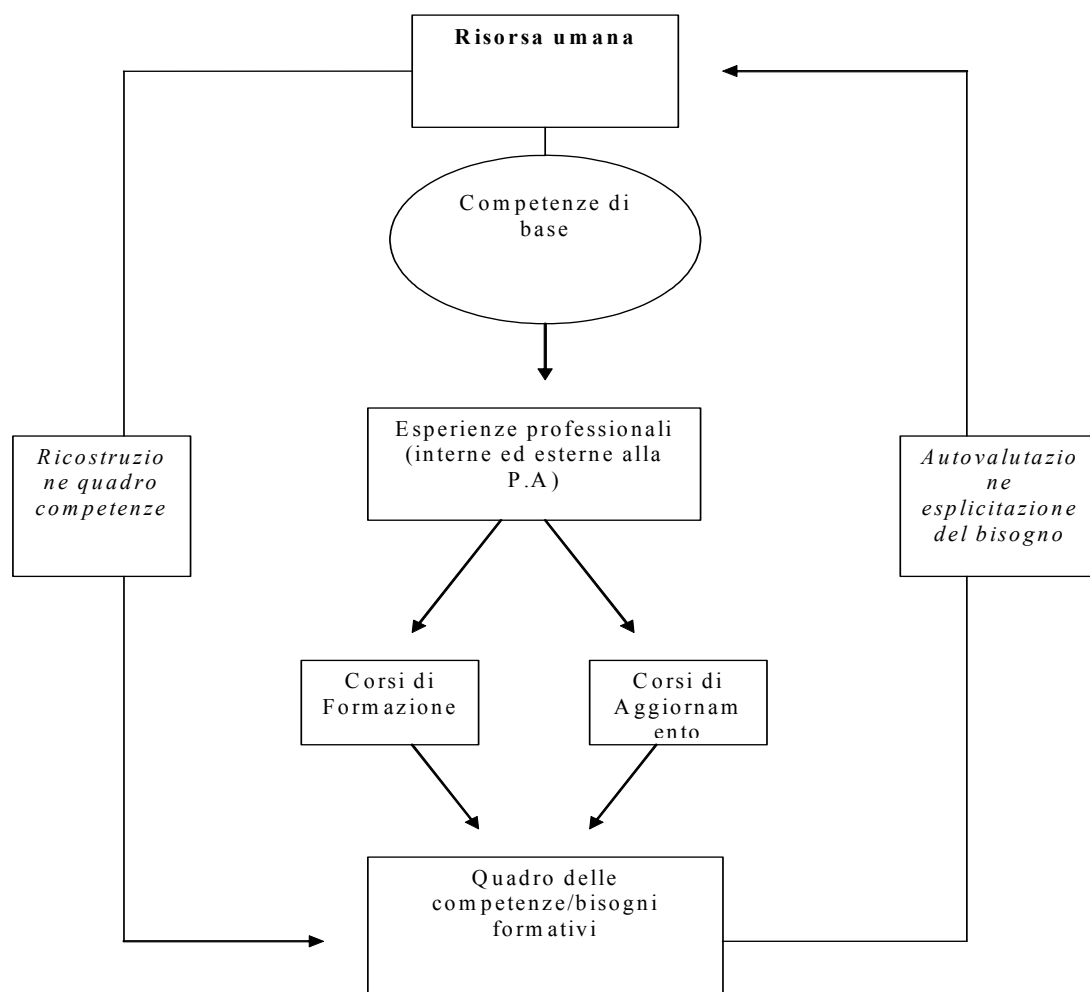
Come rappresentato nella figura n° 3.1, l'architettura dell'indagine è stata definita in modo tale da ricomporre, a partire dall'analisi delle situazioni individuali, un quadro generale delle competenze e dei relativi bisogni formativi delle strutture indagate.

Il primo passaggio è stato orientato ad indagare le competenze di base detenute dai singoli attori. Successivamente considerando le attività realizzate dai singoli attori durante il percorso di attuazione del POR 2000-2006 e degli altri programmi complessi gestiti nello stesso arco temporale dei due settori si è studiato il processo di acquisizione delle competenze utili allo svolgimento delle proprie funzioni si è giunti ad individuare i nodi critici riscontrati e le "buone prassi" operative prodotte.

Attraverso un processo di "autovalutazione" i soggetti intervistati, sono giunti infine ad esprimere i bisogni di adeguamento del proprio profilo formativo e professionale nonché di quello di tutta la struttura di cui fanno parte. Il risultato finale è stato quello di palesare, con la collaborazione degli intervistati, il bisogno formativo percepito dagli attori impegnati nella gestione delle politiche dirette alla valorizzazione del patrimonio culturale.

Prima di avviare l'indagine, comunque si sono verificati gli assetti organizzativi interni ai due Settori oggetto di analisi. Di concerto con i Dirigenti regionali, si è proceduto poi a selezionare i "target" specifici da intervistare e a verificare l'efficacia degli strumenti operativi definiti per la realizzazione dell'indagine. Il prossimo paragrafo descrive nel dettaglio quanto stabilito durante gli incontri preparatori.

Figura 3.1 – Architettura dell'indagine



3.2 Target e strumenti d'indagine

Gli incontri preparatori con i Dirigenti di Settore e di Servizio sono stati diretti a recepire informazioni utili ad individuare i soggetti "bersaglio" dell'indagine, le unità, che all'interno dell'ufficio, detengono le cosiddette "competenze critiche", le competenze particolarmente rilevanti ai fini della qualità del processo di progettazione, implementazione e valutazione della politica regionale⁴. La tabella riportata di seguito sintetizza e descrive i target bersaglio dell'indagine.

Tabella n°3.1 - Target dell'indagine (questionari e interviste)

⁴ In alcuni casi, il Dirigente di Settore Beni Culturali ha indirizzato l'indagine anche su unità attualmente non dedicate all'implementazione del POR, che tuttavia, saranno indirizzate a breve su incarichi di tal genere.

<i>Ufficio</i>	<i>Unità coinvolte</i>	<i>Inquadramento/ruolo</i>	<i>Tipologia di inquadramento</i>
Settore Cultura (Dipartimento 11)	8 unità	Dirigenti (di Settore, di Servizio) Responsabile di Misura (1), Funzionari, LPU, consulenti	Contratto a tempo indeterminato, determinato, collaborazioni a progetto
Settore Beni Culturali (Dipartimento 12)	16 unità	Dirigenti (di Settore, di Servizio) Responsabili di Misura (2), Funzionari, LPU, Tirocinanti, consulenti	Contratto a tempo indeterminato, determinato, collaborazioni a progetto, tirocini

Per quanto riguarda gli strumenti utilizzati, l'indagine è stata avviata con la somministrazione del questionario alle unità dei due Settori coinvolti (azione A). Tale questionario, rivolto in particolare al personale in servizio presso i due uffici regionali, è stato indirizzato a ricostruire il quadro delle competenze di base e acquisite, e, al contempo, a rilevare le necessità di adeguamento/miglioramento del personale, con particolare riguardo alle operazioni di programmazione/gestione del POR Calabria per la valorizzazione e la gestione del Patrimonio Culturale.

Una seconda fase è stata dedicata alla realizzazione dell'intervista (Azione B). Quest'ultima è stata invece rivolta ai due Dirigenti di Settore ed ai Responsabili di Misura ed è stata orientata ad approfondire, alla luce dell'esperienza maturata come Dirigenti del settore specifico, gli aspetti critici ovvero le potenzialità espresse o inesprese dalle due strutture in relazione agli step attuativi delle misure POR di propria competenza.

Infine si è proceduto ad organizzare un focus group (azione C) che ha coinciso con l'organizzazione del tavolo di lavoro interdipartimentale, prevedendo di fatto anche un coinvolgimento attivo di attori esterni all'indagine (Dirigente del Servizio "Formazione del personale" del Dipartimento "Organizzazione del Personale" e un referente per il Nucleo di Valutazione degli Investimenti Pubblici), ma che per posizione e ruolo potevano sottolineare aspetti utili alla comprensione della situazione regionale.

3.2. a la descrizione degli strumenti d'indagine

La somministrazione dei questionari (Azione A) è avvenuta direttamente presso gli uffici regionali (previo appuntamento telefonico). Il team di progetto ha, prima di tutto, spiegato quale era l'obiettivo che si intendeva raggiungere e quale sarebbe stato il possibile risultato finale, accompagnando e supportando la compilazione da parte dei diversi attori coinvolti.

Il questionario (riportato in allegato al presente rapporto), è stato strutturato in quattro sezioni:

- Sezione I "Profilo Formativo" finalizzata alla raccolta di informazioni relative alle "competenze di base", acquisite durante il percorso di formazione scolastico e universitario. Tale sezione è stata rivolta a individuare i profili specialistici delle risorse degli uffici (es. abilitazioni, specializzazioni rispetto al titolo di studio acquisito) e a verificare le competenze di base dei soggetti intervistati.
- Sezione II "Profilo Professionale" finalizzata alla raccolta di informazioni relative alle competenze / esperienze professionali più rilevanti acquisite/svolte sia precedentemente sia contestualmente all'esperienza lavorativa in corso. Inoltre, in

questa sezione, si è rilevato- per ciascun rispondente- il percorso di formazione professionalizzante e di aggiornamento (partecipazione a Corsi di formazione e aggiornamento) realizzato in itinere, ossia durante il corso delle esperienze professionali svolte. Tale sezione è stata rivolta ad individuare il processo di crescita individuale e professionale avvenuto attraverso percorsi di formazione e aggiornamento realizzati all'interno dell'Ente Pubblico, ricostruendo le competenze di contesto dei soggetti intervistati;

- Sezione III "Quadro delle attività" finalizzata alla raccolta di informazioni sulle competenze acquisite rispetto alla partecipazione ad attività tipiche della programmazione-gestione di programmi complessi in tema di risorse culturali (con particolare riguardo alle operazioni di programmazione/gestione del POR Calabria per la valorizzazione e la gestione del Patrimonio Culturale). La modalità di formulazione dei quesiti di tale sezione (per ciascun quesito, era possibile formulare una sola risposta, attestante l'intensità di partecipazione) ha determinato un effetto di "autovalutazione" o verifica delle percezioni individuali. Tale sezione è stata rivolta ad individuare le competenze acquisite sul campo, oltre che le competenze tecnico-specialistiche, e soprattutto relazionali, necessari e allo svolgimento degli incarichi a cui sono chiamate le risorse coinvolte nell'indagine.
- Sezione IV "Analisi delle criticità e formulazione di suggerimenti" è stata impostata in modo da far emergere (a seguito dell'autovalutazione) le percezioni su criticità specifiche che l'operatore incontra nello svolgimento delle proprie mansioni e le necessità di adeguamento in termini di formazione specifica.

L'intervista (Azione B) , è stata formulata esclusivamente ai Dirigenti di Settore ed ai Responsabili di Misura per completare il quadro d'analisi complessivo e focalizzare l'attenzione su competenze/responsabilità caratteristiche della Dirigenza, responsabile di tracciare le politiche interne a ciascun ufficio. Lo schema di intervista è riportata in allegato al presente rapporto.

Sono stati verificati insieme ai Dirigenti e ai Responsabili di misura, gli esiti complessivi, frutto dell'esperienza acquisita sulla programmazione e gestione delle misure POR 2000/2006 di competenza di ciascun ufficio. In particolare l'intervista, alla luce dell'esperienza maturata come Dirigenti o Responsabili del settore specifico, è stata orientata ad approfondire:

- gli aspetti critici e i limiti delle strutture in termini di competenze necessarie alla attuazione delle politiche dei Dipartimenti di riferimento;
- gli aspetti critici e i limiti organizzativi che gli uffici sui sono trovati ad affrontare nell'attuazione delle politiche dei Dipartimenti di riferimento;
- le potenzialità espresse o inesprese dalle due strutture in relazione agli step attuativi delle misure POR di propria competenza.

L'indagine è stata completata con la realizzazione di un Focus group (Azione C), svoltosi presso la sede dell'AdG del POR Calabria. La metodologia utilizzata è stata quella della discussione aperta supportata da strumenti informativi (slides e rapporti) che hanno permesso di sintetizzare i risultati raggiunti e di impostare il dibattito sui temi strettamente legati alle finalità del progetto e quindi dell'analisi. In particolare il focus group ha avuto come obiettivi:

- la presentazione dei risultati dell'analisi prodotte attraverso il questionari e le interviste;
- l'approfondimento delle tematiche di analisi ed in particolare delle criticità e potenzialità emerse sia sotto il profilo formativo che di carattere logistico organizzativo;

-
- la presentazione del quadro di obiettivi e linee di intervento definite per la programmazione delle politiche contenute nel PO 2007-2013 in riferimento al settore "patrimonio culturale"
 - la definizione di possibili azioni formative da implementare per il potenziamento delle risorse interne in riferimento alle attività che dovranno essere avviate per la gestione delle future politiche di intervento

4. I risultati conseguiti attraverso la somministrazione dei questionari

Le rilevazioni, effettuate presso le strutture regionali dell'Ufficio Cultura e dell'Ufficio Beni Culturali hanno permesso di ricostruire il quadro delle competenze e rilevare i bisogni formativi in tema di programmazione e gestione delle politiche di sviluppo per le risorse culturali.

La situazione di contesto dei due Uffici è differente sia nella composizione sia nello svolgimento delle operazioni di attuazione delle rispettive misure del POR Calabria di loro competenza.

Il Settore Attività Culturali si compone complessivamente di 8 unità: 2 Dirigenti (di cui uno è Responsabile di Misura), 4 funzionari (di cui 3 di fascia D), un LPU e un consulente esterno con contratto a progetto. Al 31 ottobre 2006 lo stato di attuazione della Misura di pertinenza del Settore (Misura 2.2 "Servizi pubblici per la valorizzazione del patrimonio culturale") è in evidente stagnazione: è stato concluso solo un quinto dei progetti e la spesa raggiunge appena il 19% di quella complessiva.

Il Settore Beni Culturali è costituito da 16 unità: 2 Dirigenti, 2 Responsabili di Misura, un Responsabile delle azioni di Progettazione Integrata, 5 funzionari (di cui 4 di fascia D), 3 LPU, un collaboratore inserito con contratto interinale e 2 tirocinanti. Al 31 ottobre 2006 lo stato di attuazione delle Misure del POR afferenti al Settore (Misura 2.1 "Interventi di conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale" e Misura 2.3 "Sviluppo delle iniziative imprenditoriali nel settore dei beni culturali") è decisamente differente: mentre la Misura 2.1 esprime un avanzamento piuttosto accelerato (82% della spesa totale), la Misura 2.3 ha concluso appena il 20% dei progetti e effettuato una spesa di circa il 15% di quella complessiva.

Di seguito, per ciascuno dei due uffici coinvolti nell'indagine, si presentano i principali risultati conseguiti a seguito della somministrazione dei questionari soffermando l'attenzione sulle competenze acquisite, con particolare riguardo a quelle necessarie per l'attuazione delle rispettive misure del POR, e sull'individuazione dei fabbisogni strategicamente indispensabili per l'attuazione della Programmazione Regionale 2007-2013.

4.1 Il profilo degli intervistati

Tra il personale afferente ad entrambi gli uffici, una parte piuttosto rappresentativa (non meno del 60%) rientra nella classe d'età superiore ai 40 anni. Tale aspetto, tuttavia, non riflette necessariamente un'anzianità di servizio elevata. Infatti, coloro che vantano una certa esperienza nell'ufficio non inferiore a 10 anni sono appena la metà nel settore delle Attività Culturali e poco più del 40% in quello dei Beni Culturali. In quest'ultimo, in particolare, si sconta una presenza di personale non stabilizzato (consulenti, co.co.pro., stagisti, interinali e LPU) decisamente accentuata e pari a circa la metà dell'organico complessivo.

In entrambe le strutture, inoltre, la numerosità di quanti esprimono un'anzianità di servizio pluridecennale è del tutto esigua. Questa circostanza, oltre a essere sintomatica di un turn over piuttosto sostenuto, esprime di conseguenza una ridotta sedimentazione delle esperienze maturate e una limitata frequenza di quanti conservino la memoria storica di ciascun ufficio.

La disamina delle competenze di base in entrambe le strutture esprime un quadro molto favorevole.

I tre quarti dei rispondenti è laureato e molti di essi hanno un'abilitazione specifica alla professione (avvocato, ingegnere-architetto, commercialista, psicologo, insegnante). La quasi totalità degli intervistati conosce almeno una lingua straniera. La lingua più conosciuta è l'inglese, mentre circa il 25% del personale del settore Beni Culturali e il 75% del Settore Cultura conosce anche una seconda lingua.

Significativi sono anche i risultati ottenuti in riferimento alle conoscenze informatiche, diffuse in entrambi gli uffici. La maggioranza dei rispondenti, utilizza i principali programmi informatici, sa usare internet e la posta elettronica. Più del 50% del personale di entrambi gli uffici ha una conoscenza medio-alta del pacchetto office: videoscrittura, foglio di calcolo, database, ecc.

4.2 Le competenze acquisite

La ricostruzione del patrimonio di conoscenze/competenze dei soggetti coinvolti nell'indagine, si completa in relazione soprattutto all'esperienza professionale svolta, sia antecedente sia contestuale all'attuale incarico.

La quasi totalità degli intervistati ha dichiarato di aver svolto incarichi, precedenti all'attuale inquadramento, anche fuori dalla Regione Calabria e comunque prevalentemente nell'ambito della Pubblica Amministrazione. Trattandosi, inoltre, di primi incarichi professionali, le esperienze realizzate hanno riguardato l'applicazione delle competenze di base, acquisite durante il percorso di studi e raffinate in corso d'opera.

In relazione, invece, all'attuale incarico lavorativo, i rispondenti sono in larga parte coinvolti, a più livelli d'inquadramento e con responsabilità diverse sia nella gestione delle misure del POR afferenti ai rispettivi settori sia nella gestione più specifica di Programmi complessi di sviluppo (APQ, PIT, PIS, ecc.).

Nella partecipazione alla programmazione e gestione delle misure POR e di altra programmazione, sebbene una buona parte di rispondenti abbia dichiarato di aver utilizzato e accresciuto competenze sia relazionali, sia tecniche-specialistiche, la verifica delle elaborazioni in merito, come si avrà modo di esaminare, sembrerebbe invece segnalare alcune incongruenze di fondo.

Agli intervistati è stato chiesto di esprimere il livello di partecipazione/competenza nelle fasi di Programmazione e di Gestione delle Misure del POR di pertinenza dell'ufficio secondo la seguente scala: nessuno – basso – medio – alto. Le risposte ottenute sono state successivamente aggregate (nessuno-basso e medio-alto) per individuare quale fosse il grado di partecipazione/competenza del personale di ciascun ufficio e sintetizzate nelle successive tabelle attraverso i segni "+" e "-" indicanti una prevalenza di risposte rispettivamente "medio-alto" e "nessuno-basso". La presenza di entrambi i segni esprime un livello di partecipazione/competenza pari al 50% mentre il doppio segno esprime un'incidenza superiore all'80%.

Relativamente alle attività di Programmazione, si è evidenziata, in entrambi gli uffici, la necessità di un maggiore supporto da parte della struttura operativa.

Nel settore delle Attività Culturali è emersa l'esigenza di una maggiore partecipazione ai *Tavoli di lavoro per la definizione degli obiettivi programmatici* e di supporto alla *verifica dei fabbisogni territoriali ed elaborazione di analisi finalizzate alla valorizzazione delle risorse culturali*, ma nelle restanti attività è minore.

La stessa necessità si evince nel settore dei Beni Culturali, che ha bisogno di un maggiore livello di partecipazione e di competenze in tutte le fasi della programmazione e soprattutto nelle attività per la *definizione tecnica dei contenuti delle Misure di riferimento* e per la

preparazione-accompagnamento e coordinamento del processo di riprogrammazione. (cfr. Tabella 4.1).

Il rafforzamento delle competenze per tali funzioni non indurrebbe a ricercare all'esterno della struttura regionale il supporto necessario allo svolgimento delle attività di Programmazione. Dalle stesse dichiarazioni espresse dai Dirigenti dei due uffici, in sede di intervista, infatti è stato riconosciuto sia l'efficacia del supporto offerto dalle strutture centrali dell'Amministrazione (AdG) in tema di programmazione strategica sia, nel contempo, la necessità di un rafforzamento delle competenze del personale.

Tabella4.1 Livello di partecipazione/competenze acquisite in sede di Programmazione strategica delle risorse culturali

	Settore Attività Culturali	Settore Beni Culturali
	Livello	
Verifica dei fabbisogni territoriali relativamente alla valorizzazione del patrimonio culturale	+ -	-
Produzione, elaborazione ed analisi di rapporti a sostegno della definizione di strategie ed obiettivi di sviluppo indirizzate alla valorizzazione del patrimonio culturale	+ -	-
Organizzazione (attività di segreteria tecnica, sportello informativo,...) dei Tavoli di lavoro per l'avvio della fase di programmazione	-	-
Partecipazione ai Tavoli di Lavoro per la definizione degli obiettivi programmatici	+ -	-
Definizione tecnica dei contenuti interni alle Misure di riferimento del POR (Asse 2)	-	- -
Preparazione-accompagnamento e coordinamento del processo di riprogrammazione delle Misure di riferimento del POR (Asse 2)	-	- -
Gestione dei processi di informazione/ comunicazione con AdG, Nucleo di Valutazione, SOG, Unità di Controllo, Autorità di Pagamento, Valutatore Indipendente, Altri Dipartimenti, Uffici Esterni, Enti Locali, Partenariato Socio-economico	-	-
Totale	-	-

Fonte: nostra elaborazione

La disamina relativa alle attività e alle procedure di gestione monitoraggio e controllo esprime un quadro complessivamente positivo. (cfr. Tabella 4.2).

Nel settore delle Attività Culturali si evidenzia un grande supporto da parte del personale nella quasi totalità delle operazioni di gestione. Si dovrebbero rafforzare le competenze soprattutto nell'elaborazioni di analisi statistiche e nella Partecipazione a Tavoli di lavoro per l'attuazione delle Misure, nel Rispetto delle procedure di appalti pubblici e nella Definizione di Piste di controllo. Si segnalano, tuttavia, alcune attività (Rendicontazione dei pagamenti intermedi e Gestione delle comunicazioni con i beneficiari finali) che potrebbero essere considerate come pienamente acquisite dal personale interno e che evidenziano un grado di coinvolgimento e capacità nelle operazioni decisamente favorevole.

Tabella 4.2 Livello di partecipazione/competenze acquisite in sede di gestione monitoraggio e controllo delle Risorse Culturali

	Settore Attività Culturali	Settore Beni Culturali
	Livello	
Partecipazione a Tavoli di lavoro (permanenti e temporanei) per la definizione di programmi di lavoro per l'attuazione delle Misure/azioni (consulte, partenariati attuativi ecc)	-	-

Supporto alla definizione di procedure amministrative (es. Determine, decreti, rapporti di monitoraggio) per l'attuazione delle Misure di riferimento POR (Asse 2)	+	+
Definizione di Bandi e Avvisi per l'attuazione delle Misure di riferimento POR (asse 2)	+	-
Rispetto delle procedure di appalti pubblici	-	-
Rispetto di normativa comunitaria e nazionale	+ -	-
Definizione di criteri di selezione e valutazione dei progetti da finanziare sui bandi /avvisi in attuazione alle delle Misure di riferimento POR (Asse 2)	+	-
Divulgazione/diffusione di informative sul contenuto dei bandi/avviso (sportello informativo)	+	-
Partecipazione alle procedure di selezione e valutazione	+	-
Definizione delle graduatorie	+	-
Sistematizzazione dei dati e della documentazione dei progetti ammessi a finanziamento	+	+
Gestione dell'archivio cartaceo e informatico dei soggetti ammessi a finanziamento	+	+
Gestione delle procedure di avvio lavori/ progetto	+	+
Gestione delle procedure di avanzamento lavori/progetto	+	+
Gestione delle procedure di conclusione lavori/progetto (collaudi)	+ -	+
Rendicontazione delle anticipazioni	+	+ -
Rendicontazione pagamenti intermedi/controlli sull'avanzamento lavori/progetto	++	+
Rendicontazione a saldo/controlli sulla conclusione lavori/progetto	+	+
Partecipazione alla definizione di piste di controllo	-	-
Gestione delle comunicazioni con i beneficiari finali	++	+
Raccolta e monitoraggio dei dati informativi sui progetti finanziati (Utilizzo di Rendiconta)	+ -	+ -
Elaborazioni statistiche	- -	-
Attivazione e gestione contatti e delle relazioni tra i vari soggetti coinvolti nel processo	+	+ -
Gestione dei processi di comunicazione con AdG, Nucleo di Valutazione, SOG, Unità di Controllo, Autorità di Pagamento, Valutatore Indipendente, Altri Dipartimenti, Uffici Esterni, Enti Locali, Partenariato Socio-economico	+	-
Totale	+	+

Fonte: nostra elaborazione

Dai risultati si evince un livello di coinvolgimento alle attività di gestione superiore al 50% del personale interno.

Il quadro che si presenta descrive un settore in cui le attività consolidate sono quelle relative alla gestione ordinaria delle attività (Determine, Gestione di archivio cartaceo, Gestione delle procedure di avvio, avanzamento e conclusione lavori, ecc.) mentre quelle più attinenti all'attuazione delle operazioni della Misura di pertinenza (Partecipazioni a tavoli, Definizioni di Bandi e avvisi, Definizione dei criteri di selezione e valutazione progetti relativi alla Misura, ecc.) e che richiedono competenze di tipo tecnico-specialistiche hanno necessità di essere maggiormente implementate e rafforzate.

4.3 I percorsi formativi

Le ragioni delle criticità riscontrate in merito alle competenze e al coinvolgimento nelle attività di Programmazione e di Gestione delle Misure del POR attinenti ai rispettivi uffici possono essere molteplici. Fra queste un ruolo certamente significativo va attribuito alla:

- percorsi formativi non orientati prevalentemente ai fabbisogni esistenti;
- limitatezza del tempo da parte del personale della Pubblica Amministrazione da destinare ad attività non strettamente legate alla gestione delle funzioni;

Grafico 4.1 - Settore Beni Culturali: tasso di partecipazione a corsi di formazione su fondi Strutturali

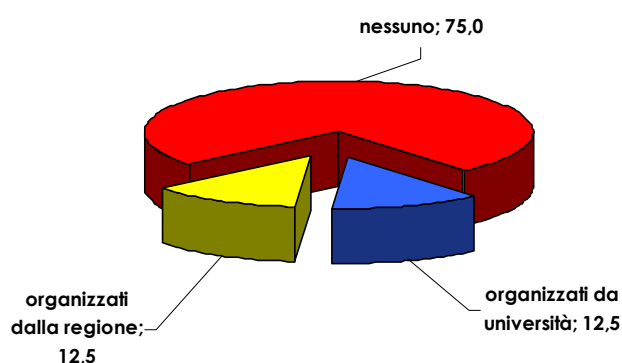
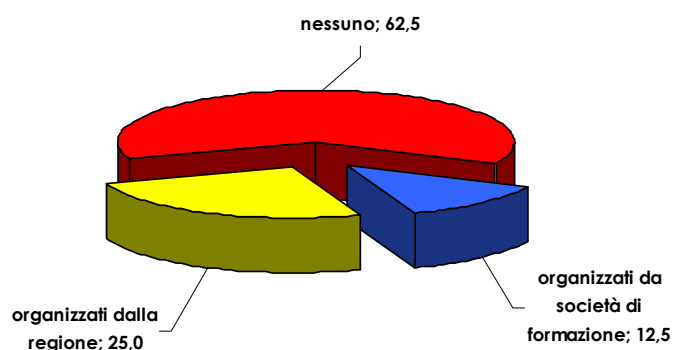


Grafico 4.2 - Settore Beni Culturali: tasso di partecipazione a corsi di formazione su fondi Strutturali



In merito ai corsi di formazione attivati sui Fondi Strutturali, ad esempio, la partecipazione da parte del personale dovrebbe essere incentivata in entrambi i settori. (cfr. Grafici 4.1 e 4.2)

Anche la partecipazione ad altri corsi di aggiornamento sia su tematiche generali della formazione continua (aggiornamento su normativa, su utilizzo di strumenti informatici, su procedure specifiche, ecc.), sia su tematiche più specifiche ha registrato esiti positivi ridotti.

Da come si evince dalla Tabella 4.3 il personale di entrambi gli uffici dovrebbe essere incentivato a seguire più percorsi formativi. Una parte dei dipendenti ha frequentato nel settore delle Attività Culturali, un corso di formazione sugli Accordi di Programma Quadro (APQ), mentre nel settore dei Beni Culturali, il personale si è indirizzato verso la formazione sugli APQ (12,5%) e prevalentemente verso altri percorsi come quelli inerenti le Leggi Regionali, i PIS e i PIT.

Tabella 4.3- Partecipazione ad altri corsi di formazione per Settore

	APQ	Altro	Nessuno	Totale
Beni Culturali	12,5	37,5	50,0	100,0
Attività Culturali	50,0	0,0	50,0	100,0

4.4 I Bisogni formativi ed organizzativi espressi

Tutte le informazioni acquisite contribuiscono a comporre il quadro delle competenze e di conseguenza dei bisogni formativi.

Tuttavia, nella sezione IV del questionario, è stato rilevato in maniera diretta il bisogno formativo individuale. Sono state manifestate richieste di adeguamento e miglioramento specifico delle conoscenze e competenze, ritenute (anche per effetto di "autovalutazione") necessarie allo svolgimento delle funzioni richieste.

In entrambi gli uffici è stata segnalata dagli intervistati la necessità di:

- limitare, all'interno dell' Ente Regionale, il "Turn Over" del personale;
- ulteriori strumenti informatici;
- maggiore formazione sulla normativa Lavori Pubblici; sulla normativa specifica di settore; sulle attività di Programmazione e Progettazione dei Fondi Strutturali;
- sostegno nell'uso del sistema di monitoraggio e rendicontazione regionale e nella gestione delle procedure relative ai Fondi Strutturali e al POR Calabria 2000-2006;
- superare le difficoltà nella gestione delle attività di controllo.

E' importante, quindi, superare i limiti che si riferiscono a problemi inerenti l'organizzazione interna degli uffici che in qualche modo influiscono sulla partecipazione delle risorse alle attività formative e, dunque, sulle relative competenze.

5. I risultati conseguiti attraverso interviste e focus group

Le interviste, realizzate con i Dirigenti e i Responsabili di Misura, hanno contribuito a completare la ricostruzione del quadro delle competenze e dei fabbisogni formativi ed organizzativi degli uffici analizzati.

Quanto emerso è stato ulteriormente verificato in occasione di un Focus group, svoltosi presso gli uffici regionali. Durante il Focus Group sono stati approfonditi gli aspetti critici (in tema di competenze e responsabilità) e le potenzialità che le strutture mostrano in vista della sfida 2007/2013.

Di seguito vengono sintetizzati i principali risultati conseguiti.

5.1 Analisi delle criticità

Occorre premettere che, sebbene l'indagine fosse stata impostata per rilevare aspetti inerenti le competenze e le capacità acquisite dalle risorse impiegate nei due uffici Cultura e Beni Culturali, le risposte fornite hanno messo in evidenza la necessità di rafforzare le competenze del personale e l'organizzazione degli stessi uffici.

In entrambi gli uffici, i Dirigenti hanno confermato che c'è la necessità di:

- incrementare il personale per lo svolgimento delle funzioni di amministrazione ordinaria e straordinaria a cui l'ufficio deve far fronte;
- abbassare il turn over del personale interno, in particolare concentrato sulle figure di Responsabilità (Dirigenti e Responsabili di Misura);

-
- creare strutture, sganciate dall'organizzazione verticale delle competenze e dotate di un certo livello di autonomia, destinate alla gestione di servizi o azioni specifiche;
 - accrescere la disponibilità di risorse tecnico-specialistico a supporto dell'ufficio (ad esempio personale con contratti a termine);
 - aumentare i sistemi informativi diretti all'analisi settoriale e territoriale;
 - rendere adeguati i sistemi informatici destinati all'attuazione e al monitoraggio e controllo degli interventi posti in essere;
 - creare un maggior numero di canali di comunicazione strutturati rivolti all'esterno (territori, altri Dipartimenti, utenti...)

Questo ultimo punto sembra essere particolarmente sentito dagli interlocutori. Infatti, visto che sono presenti, all'interno, le competenze relazionali per gestire la complessità delle relazioni con i vari interlocutori, sorge la necessità di superare le strozzature e i rallentamenti che si possono creare.⁵

Inoltre, a seguito della separazione amministrativa del Settore Beni Culturali dal Settore Attività Culturali (assegnati tra l'altro a due Assessorati diversi), sono sorti notevoli problematiche legate al coordinamento e alla sovrapposizione delle competenze/responsabilità, nonché alla difficile comunicazione tra i due uffici.

Ovviamente la risoluzione dei problemi organizzativi comporterebbe – come sostenuto anche dagli intervistati - una partecipazione più attiva da parte del personale dei due uffici a corsi di formazione e aggiornamento, spesso ostacolata dallo svolgimento di numerose mansioni in capo a poche risorse interne.

Relativamente alle competenze è emersa la necessità di rafforzare le competenze esistenti, nello specifico:

- competenze di contesto, necessarie a supportare analisi sui bisogni in tema di risorse culturali e attività di programmazione/riprogrammazione delle politiche di sviluppo del territorio (risulta scarsa la conoscenza complessiva sul funzionamento delle politiche di sviluppo dei fondi strutturali, la conoscenza della normativa comunitaria, normativa sui Lavori Pubblici e del Settore Beni e Risorse Culturali);
- competenze tecnico-specialistiche soprattutto relative al monitoraggio ed al controllo degli interventi posti in essere;
- competenze trasversali, come quelle necessarie a realizzare il coordinamento tra i Dipartimenti dell'Ente rispetto alla gestione di tematiche differenti da quelle delle risorse culturali, seppur ad esse integrate.

5.2 I Bisogni espressi

Nonostante tali difficoltà, i Dirigenti hanno, comunque, messo in evidenza delle buone potenzialità delle strutture dal punto di vista delle capacità e delle competenze maturate ed in riferimento alle competenze di base e alle competenze relazionali (relazioni esterne tra uffici regionali e soggetti esterni all'Ente o Enti Locali e organismi rappresentativi degli interessi del territorio). Per il potenziamento di tali competenze i Dirigenti e i Responsabili di Misura hanno sottolineato la necessità di intensificare le opportunità di formazione per il proprio personale relativamente a:

- competenze di contesto: funzionamento delle politiche di sviluppo e dei fondi strutturali, soprattutto in tema di normativa comunitaria e normative del settore Beni e

⁵ Alcuni tipi di informazioni possono essere prodotti solo dai Dirigenti o dai Responsabili di Misura, per cui lo staff si trova a filtrare le richieste esterne senza poterle evadere autonomamente.

Risorse Culturali; ciò al fine di migliorare le conoscenze e competenze sul ciclo della programmazione strategica e operativa;

- competenze tecnico-specialistiche: (i) principali strumenti operativi sull'utilizzo di sistemi informativi/informatici utili al monitoraggio sull'avanzamento delle misure/azioni; (ii) strumenti e tecniche di controllo per la verifica delle politiche attuate e dunque a supporto alle decisioni tecnico-amministrative; (iii) strumenti e tecniche per migliorare la comunicazione dei risultati per migliorare la capacità analitica degli uffici;
- competenze organizzative e relazionali: strumenti e tecniche per la gestione della complessità delle interazioni/comunicazione con i molteplici attori/interlocutori⁶.

I risultati ottenuti attraverso l'organizzazione del focus group finale si attestano più o meno sulle stesse posizioni e puntualizzano ulteriori aspetti utili all'approfondimento dei temi analizzati.

I Dirigenti dei due Settori, insieme ai Responsabili di Misura e in accordo con la Dirigente dell'Ufficio "Risorse Umane e Formazione del personale" hanno ribadito, infatti, la necessità di dedicarsi a rafforzare le competenze "critiche" all'interno degli uffici, che in prospettiva futura significa rafforzamento delle competenze in tema di programmazione strategica e operativa delle risorse culturali (capacità interna di programmare sia le strategie, sia gli strumenti operativi funzionali alla gestione). Indispensabile risulta essere inoltre il rafforzamento del coordinamento tra le due strutture Beni Culturali e Cultura, favorendo la partecipazione a percorsi comuni di formazione aggiornamento e promuovendo la diffusione scambio di conoscenze e buone pratiche.

Il Tavolo, a conclusione delle analisi, si è soffermato nel formulare alcune indicazioni in merito alle modalità formative più idonee alla bisogni formativi ed organizzativi indagati. In particolare i suggerimenti/richieste emersi sono:

- organizzazione di corsi di formazione con periodi estesi di tirocinio pratico per colmare gap della programmazione e migliorare le conoscenze delle politiche di sviluppo e degli strumenti attuativi in vista del futuro ciclo 2007/13;
- organizzazione di corsi specifici per funzionari per migliorare controlli, monitoraggio ed elaborazioni statistiche per la costruzione e gestione di banche dati informatici.
- diffusione delle competenze acquisite, anche a seguito della partecipazione di corsi specifici, all'interno di tutto l'ufficio e valorizzazione delle competenze specifiche internalizzate.

⁶ Gli intervistati hanno sottolineato la necessità di creare ed utilizzare documentazione di supporto alla comunicazione esterna (vademecum informativi), sezioni specifiche del sito ove pubblicare linee guida per i beneficiari finali delle operazioni del POR, in modo gestire le richieste di supporto rivolte agli uffici regionali.

6. Mappa delle competenze e dei fabbisogni formativi ed organizzativi

Rispetto alle premesse formulate all'inizio dell'analisi, è possibile richiamare in sintesi, i principali risultati delle verifiche effettuate. Ciò al fine di evidenziare spunti di riflessione, necessari ad adottare, al di là della specifica esperienza maturata, misure sistematiche ed efficaci di aggiornamento del sistema delle conoscenze.

Le verifiche effettuate attraverso l'indagine presso gli uffici regionali "Beni Culturali" e "Cultura" (Azione A: somministrazione questionario allo staff degli uffici; Azione B: interviste ai Responsabili e Dirigenti; Azione C: Focus Group) hanno permesso di ricostruire un quadro delle competenze interne, frutto della percezione soggettiva degli stessi uffici. Si tratta perlopiù di una ricostruzione di bisogni individuali visti da più punti di osservazione, interni alle strutture. Le tavole seguenti ricostruiscono tale quadro, proprio in riferimento ai ruoli ricoperti all'interno di ciascun ufficio.

Tavola 6.1 – Tavola delle competenze rilevate: competenze di contesto

Operatori	Competenze di contesto
Dirigenti	<ul style="list-style-type: none"> - conoscenza della normativa che disciplina i fondi strutturali e il loro funzionamento - conoscenza dei documenti di programmazione: QCS, PON, POR, Complementi di Programmazione, Linee guida PIT - conoscenza delle leggi di settore (Testo Unico in materia di Beni Culturali), leggi di finanziamento, e disciplina appalti LLPP - una certa conoscenza del contesto sociale, economico e istituzionale - una buona conoscenza sulle modalità di attuazione delle misure/azioni POR - una certa conoscenza sulle modalità di attuazione della progettazione integrata - una certa conoscenza della normativa/documentazione in tema di priorità trasversali (Pari Opportunità, Ambiente, Società dell'Informazione, Sviluppo Locale);
Responsabili di Misura	<ul style="list-style-type: none"> - una certa conoscenza della normativa che disciplina i fondi strutturali e il loro funzionamento - una certa conoscenza dei documenti di programmazione: POR, Complementi di Programmazione, Linee guida PIT - conoscenza delle leggi di settore (Testo Unico in materia di Beni Culturali), e disciplina appalti LLPP - una certa conoscenza del contesto sociale, economico e istituzionale - una buona conoscenza sulle modalità di attuazione delle misure/azioni POR - una certa conoscenza sulle modalità di attuazione della progettazione integrata
Funzionari	<ul style="list-style-type: none"> - una certa conoscenza della normativa che disciplina i fondi strutturali e il loro funzionamento - una limitata conoscenza dei documenti di programmazione: POR, Complementi di Programmazione, Linee guida PIT - un certa conoscenza delle leggi di settore e disciplina appalti LLPP - una limitata conoscenza del contesto sociale, economico e istituzionale - una certa conoscenza sulle modalità di attuazione delle misure/azioni POR - una limitata conoscenza sulle modalità di attuazione della progettazione integrata
Altro	<ul style="list-style-type: none"> - una limitata conoscenza della normativa che disciplina i fondi strutturali e il loro funzionamento - una limitata conoscenza dei documenti di programmazione: POR, Complementi di Programmazione, Linee guida PIT - una certa conoscenza sulle modalità di attuazione delle misure/azioni POR

Fonte: nostra elaborazione

Tavola 6.2– Tavola delle competenze rilevate: competenze di base e trasversali

Operatori	Competenze di base e trasversali
Dirigenti	<ul style="list-style-type: none"> - titolo di studio Laurea e specializzazione post-lauream - abilitazione alla professione - conoscenza di una lingua straniera - conoscenza programmi di videoscrittura - conoscenza foglio elettronico - conoscenza data base - conoscenza programmi di gestione di posta elettronica e internet
Responsabili di Misura	<ul style="list-style-type: none"> - titolo di studio Laurea (prevalente) o Diploma - abilitazione alla professione (specializzazione post-diploma o post-lauream) - conoscenza di lingue straniere (almeno due: francese e inglese) - conoscenza programmi di videoscrittura - conoscenza foglio elettronico - conoscenza data base - conoscenza programmi di gestione di posta elettronica e internet - conoscenza di Monit 2000 e programmi di monitoraggio
Funzionari	<ul style="list-style-type: none"> - titolo di studio Laurea (prevalente) o Diploma - abilitazione alla professione (specializzazione post-diploma o post-lauream) - conoscenza di una lingua straniera - conoscenza programmi di videoscrittura - conoscenza foglio elettronico - conoscenza data base - conoscenza programmi di gestione di posta elettronica e internet - conoscenza di Monit 2000 e programmi di monitoraggio
Altro	<ul style="list-style-type: none"> - titolo di studio Laurea (prevalente) o Diploma - conoscenza programmi di videoscrittura - conoscenza di una o più lingue straniere - conoscenza foglio elettronico - conoscenza data base - conoscenza programmi di gestione di posta elettronica e internet - conoscenza di Monit 2000 e programmi di monitoraggio

Fonte: nostra elaborazione

Tavola 6.3– Tavola delle competenze rilevate: competenze tecnico-scientifiche

Operatori	Competenze tecnico-scientifiche
Dirigenti	<ul style="list-style-type: none"> - una certa capacità di redigere i documenti programmatici - una certa capacità di proporre strumenti e procedure per facilitare il processo di attuazione delle misure/azioni Asse II “Risorse Culturali” POR - una certa capacità di elaborazione degli accordi di programma e dei protocolli di intesa - una certa capacità di analizzare il territorio, da tutti i punti di vista (ambientale, economico, sociale, ecc.) al fine di avviare processi di animazione economica e di marketing territoriale - conoscenze generali per l’avvio di processi di informazione/comunicazione - una certa capacità di raccogliere e gestire flussi informativi - capacità di coordinamento sulle procedure di programmazione e attuazione degli interventi - capacità di attivare, condurre e coordinare tavoli di partenariato istituzionale e sociale - capacità di valutare le idee strategiche, captando i bisogni del contesto economico-sociale - capacità di valutare i singoli progetti - una certa capacità di individuare obiettivi e modalità attuative (bandi di gara e concorso) - una certa capacità di valutare i risultati ottenuti con l’attuazione delle misure/azioni e dei progetti - una certa capacità di introdurre innovazioni e correttivi alle politiche individuate rispetto agli strumenti attuati
Responsabili di Misura	<ul style="list-style-type: none"> - una certa capacità di supportare la Dirigenza nelle analisi di contesto e programmazione strategica - una certa capacità di supportare la Dirigenza nelle definizioni di procedure e strumenti per facilitare il processo di attuazione delle misure/azioni Asse II “Risorse Culturali” POR - una certa capacità di redigere i bandi di gara e concorso - capacità di selezionare progetti finanziabili (capacità di definire criteri di ammissibilità, di valutazione e premialità di progetto) - capacità di gestione dei processi amministrativo- contabili - capacità di gestione della procedura degli appalti pubblici - una certa capacità di effettuare elaborazioni statistiche - una certa capacità di organizzare il processo di raccolta e monitoraggio dei dati informativi relativi al processo di attuazione delle misure/azioni dell’Asse II “Risorse Culturali” POR - una certa capacità di coordinamento e monitoraggio di singoli progetti - una certa capacità di analizzare gli esiti attuativi degli interventi posti in essere, supportando la dirigenza nel miglioramento della qualità - capacità di realizzare collaudi e controlli
Funzionari	<ul style="list-style-type: none"> - una certa capacità di supportare la Dirigenza nelle definizioni di procedure e strumenti per facilitare il processo di attuazione delle misure/azioni Asse II “Risorse Culturali” POR - capacità di supportare la Dirigenza nella definizione di atti amministrativi (determine, decreti) - una limitata capacità di supportare la Dirigenza nella definizione di bandi e concorsi - una certa capacità di supportare la Dirigenza nell’avvio di processi di informazione/comunicazione per la definizione ed avvio dei bandi - una certa capacità di supportare la Dirigenza nei processi di selezione e valutazione della progettualità - capacità di gestione dei processi amministrativo- contabili per l’avvio e l’avanzamento intermedio degli interventi - capacità di fornire informazioni ai beneficiari (sportello informativo relativo al ciclo di progetto) - una certa capacità di gestire il processo di raccolta e monitoraggio (non solo cartaceo ma anche informatico) dei dati informativi relativi ai progetti finanziati con le misure/azioni Asse II Risorse Culturali del POR
Altro	<ul style="list-style-type: none"> - una certa capacità di supportare la Dirigenza nella definizione di atti amministrativi (determine, decreti) - una certa capacità di supportare la Dirigenza nell’avvio di processi di informazione/comunicazione per la definizione ed avvio dei bandi - capacità di fornire informazioni ai beneficiari (sportello informativo relativo al ciclo di progetto) - un importante supporto alla Dirigenza e ai Responsabili di Misura per il processo di raccolta e monitoraggio (prevalentemente informatico) dei dati informativi relativi ai progetti finanziati con le misure/azioni Asse II Risorse Culturali del POR

Fonte: nostra elaborazione

Tavola 6.4– Tavola delle competenze rilevate: competenze relazionali

Operatori	Competenze relazionali
Dirigenti	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di gestione delle relazioni interne all'ufficio e di coordinamento delle unità addette alla gestione delle Misure Asse II "Risorse Culturali" - capacità di gestione delle relazioni tra i vari uffici interni all'Amministrazione (in particolare tra i due Dipartimenti Beni Culturali e Attività Culturali) - capacità di attivazione e gestione dei contatti e delle relazioni tra i vari soggetti coinvolti nel processo di programmazione - capacità di attivazione e gestione dei contatti e delle relazioni tra i vari soggetti coinvolti nel processo di gestione e controllo - capacità di attivazione e gestione dei contatti e delle relazioni tra i vari soggetti coinvolti nel processo di monitoraggio (regionale, nazionale) degli interventi
Responsabili di Misura	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di gestione delle relazioni interne all'ufficio - capacità di attivazione e gestione dei contatti e delle relazioni tra i vari soggetti coinvolti nel processo di gestione - capacità di coordinamento del gruppo di lavoro della misura di competenza
Funzionari	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di gestione delle relazioni interne all'ufficio - capacità di attivazione e gestione dei contatti e delle relazioni tra i vari soggetti coinvolti nel processo di gestione ed in particolare nel gestire le comunicazioni esterne con i beneficiari finali degli interventi - capacità di integrarsi nell'ufficio, spirito di iniziativa, attitudine al lavoro di gruppo
Altro	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di attivazione e gestione dei contatti e delle relazioni tra i vari soggetti coinvolti nel processo di gestione ed in particolare nel gestire le comunicazioni esterne con i beneficiari finali degli interventi - capacità di gestione delle relazioni interne all'ufficio - capacità di integrarsi nell'ufficio, spirito di iniziativa, attitudine al lavoro di gruppo

Fonte: nostra elaborazione

Il secondo obiettivo, che ci si è posti è stato quello di tracciare, in corrispondenza al quadro delle competenze rilevate, un quadro dei fabbisogni formativi necessari alla programmazione ed alla gestione di azioni di sviluppo volte alla valorizzazione del patrimonio culturale. Accanto a questi sono stati tracciati anche i fabbisogni organizzativi. Le tavole seguenti sintetizzano le indicazioni raccolte.

Tavola 6.5 Sintesi fabbisogni formativi espressi

Fabbisogni Formativi	Unità operative uffici	Dirigenza, Responsabili
	Interesse	
Adeguamento competenze di contesto: normative fondi strutturali	alto	alto
Adeguamento competenze di contesto: normative settore beni culturali	medio-alto	alto
Adeguamento competenze di contesto: normative Lavori Pubblici e affidamento servizi	medio	medio
Adeguamento competenze trasversali (settori afferenti alle risorse culturali)	basso	alto
Adeguamento competenze tecnico specialistiche: Attività di Programmazione e Progettazione Fondi Strutturali;	alto	alto
Adeguamento competenze tecnico specialistiche: monitoraggio (Rendiconta)	alto	alto

Fabbisogni Formativi	Unità operative uffici	Dirigenza, Responsabili
	Interesse	
Adeguamento competenze tecnico specialistiche: elaborazioni di analisi a supporto del miglioramento della qualità	basso	alto
Adeguamento competenze tecnico specialistiche: diffusione dei risultati degli interventi	medio	alto
Adeguamento delle competenze relazionali ed organizzative: gestione delle comunicazioni con l'esterno (beneficiari, attori istituzionali e parti sociali) e diffusione dei risultati	medio-alto	alto

Fonte: nostra elaborazione

Tavola 6.6 Sintesi fabbisogni organizzativi espressi

Fabbisogni Organizzativi	Unità operative uffici	Dirigenza, Responsabili
	Interesse	
elevato turn over delle risorse degli uffici	medio	alto
precaria o limitata disponibilità di risorse a supporto tecnico –specialistico dell'ufficio	alto	alto
personale strutturato numericamente carente rispetto alla complessità gestionale	medio	alto
problemi logistici dell'ufficio, e carenza o scarsa funzionalità di strumenti informatici	alto	alto

Fonte: nostra elaborazione

A conclusione delle analisi e alla luce di quanto sin ora esposto, emergono una serie di spunti critici, utili alla costruzione di attività dirette alla formazione specifica del personale dei due Uffici, che, in qualche modo, gli stessi soggetti intervistati hanno indirettamente contribuito a disegnare.

Come anticipato in premessa, c'è la necessità di rafforzare le competenze in materia di politiche di sviluppo per le risorse culturali (anche rispetto agli obiettivi 2000/2006); anche se le due strutture si avvalgono di uno staff di risorse con un buon livello di base e con discrete competenze acquisite sulla gestione dei fondi strutturali e programmi complessi (e applicate al campo delle risorse culturali).

L'esigenza maturata nell'ambito dell'Amministrazione analizzata è orientata a prediligere, oltre a corsi di formazione specifica, occasioni di confronto, di scambio di pratiche negli uffici e tra gli uffici, al fine di mettere a sistema e valorizzare le esperienze maturate⁷ potenziando, capacità di gestione di reti complesse di attori, accrescendo capacità di interazione con pluralità di soggetti.

Un percorso di eccellenza dovrebbe, pertanto, dare spazio all'approfondimento pratico, oltre che teorico, di aspetti specifici. Questo tipo di approccio, suggerito a più voci dai vari interlocutori intervistati, tende a sottolineare l'esistenza di nuovi bisogni formativi a favore di ipotesi di aggiornamenti continui del personale attraverso nuove modalità formative capaci

⁷ Risulta infatti fondamentale, valorizzare le competenze interne acquisite per effetto di esperienza e aggiornamento, tendendo a ridurre la dipendenza dall'esterno per l'erogazione dei servizi.

di permettere ed accompagnare anche lo svolgimento quotidiano delle mansioni a loro attribuite.

-ALLEGATO 1-
Questionario di rilevazione dei bisogni formativi
Dipartimento Cultura - Dipartimento Beni Culturali
Regione Calabria

Data di compilazione ___/___/___/

SCHEMA INFORMATIVA

Cognome _____ Nome _____

Data di nascita ___/___/___/

Ufficio _____

Posizione/qualifica dell'intervistato all'interno della P.A. _____

Anzianità di Servizio _____

SEZIONE I- PROFILO FORMATIVO-

A. Istruzione e Formazione

A.1 Titolo di Studio:

Diploma _____
Conseguito presso _____
Data ___/___/___/

Laurea _____
Conseguita presso _____
Data ___/___/___/

A.2 Specializzazione:

Corso di specializzazione _____
Conseguito presso _____
Data ___/___/___/

Master _____
Conseguita presso _____
Data ___/___/___/

Dottorato di Ricerca _____
Conseguita presso _____
Data ___/___/___/

Altra specializzazione
(specificare) _____
Conseguita presso _____
Data ___/___/___/

A.3 Abilitazione:

Tipo di abilitazione _____
Conseguita presso _____
Data ___/___/___/

B. Conoscenze linguistiche

Lingua straniera _____

Conoscenza parlata	Ottima <input type="checkbox"/>	Buona <input type="checkbox"/>	Discreta <input type="checkbox"/>	Sufficiente <input type="checkbox"/>
Conoscenza scritta	Ottima <input type="checkbox"/>	Buona <input type="checkbox"/>	Discreta <input type="checkbox"/>	Sufficiente <input type="checkbox"/>

Studio all'estero Presso _____ durata _____

Lingua straniera _____

Conoscenza parlata	Ottima <input type="checkbox"/>	Buona <input type="checkbox"/>	Discreta <input type="checkbox"/>	Sufficiente <input type="checkbox"/>
Conoscenza scritta	Ottima <input type="checkbox"/>	Buona <input type="checkbox"/>	Discreta <input type="checkbox"/>	Sufficiente <input type="checkbox"/>

Studio all'estero Presso _____ durata _____

C. Conoscenze informatiche

Conoscenza programmi di video scrittura	Ottima <input type="checkbox"/>	Buona <input type="checkbox"/>	Discreta <input type="checkbox"/>	Sufficiente <input type="checkbox"/>
Conoscenza Foglio elettronico	Ottima <input type="checkbox"/>	Buona <input type="checkbox"/>	Discreta <input type="checkbox"/>	Sufficiente <input type="checkbox"/>
Conoscenza database	Ottima <input type="checkbox"/>	Buona <input type="checkbox"/>	Discreta <input type="checkbox"/>	Sufficiente <input type="checkbox"/>
Conoscenza programmi di gestione di posta elettronica	Ottima <input type="checkbox"/>	Buona <input type="checkbox"/>	Discreta <input type="checkbox"/>	Sufficiente <input type="checkbox"/>
Conoscenza navigazione in Internet	Ottima <input type="checkbox"/>	Buona <input type="checkbox"/>	Discreta <input type="checkbox"/>	Sufficiente <input type="checkbox"/>
Conoscenza di programmi di monitoraggio delle operazioni dei fondi strutturali (es. Monit 2000 Rendiconta, Altri)	Ottima <input type="checkbox"/>	Buona <input type="checkbox"/>	Discreta <input type="checkbox"/>	Sufficiente <input type="checkbox"/>

D. Formazione professionale: Aggiornamento/specializzazione in itinere

D.1 Corsi di formazione sui Fondi Strutturali (corsi per la gestione del ciclo di progetto/monitoraggio e controllo)

Nome del corso _____

Ente _____

promotore/organizzatore _____

Ente formatore _____

Durata _____

Conseguimento attestato di partecipazione Si No

Conseguimento attestato di merito Si No

D.2 Altri Corsi di formazione professionalizzanti

Nome del corso _____

Ente _____

promotore/organizzatore _____

Ente formatore _____

Durata _____

Conseguimento attestato di partecipazione Si No

Conseguimento attestato di merito Si No

D3 Corsi di Aggiornamento:

1. Corsi di aggiornamento sull'adeguamento-miglioramento delle conoscenze/competenze informatiche (uso di programmi informatici, es. elaborazione dati, fogli di calcolo, database, altri software)

svolti nell'Ultimo Biennio

Nome del corso _____
Ente promotore/organizzatore _____
Ente formatore _____
Durata _____
Conseguimento attestato di partecipazione Si No
Conseguimento attestato di merito Si No

2. Corsi di aggiornamento sull'adeguamento/evoluzione della: normativa e procedure di settore (es. normativa beni culturali) e metodologie applicative **svolti nell'Ultimo Biennio**

Nome del corso _____
Ente promotore/organizzatore _____
Ente formatore _____
Durata _____
Conseguimento attestato di partecipazione Si No
Conseguimento attestato di merito Si No

3. Altri Corsi di aggiornamento **svolti nell'Ultimo Biennio**

Nome del corso _____
Ente promotore/organizzatore _____

Ente formatore _____
Durata _____
Conseguimento attestato di partecipazione Si No
Conseguimento attestato di merito Si No

SEZIONE II- PROFILO PROFESSIONALE-

A. Esperienze professionali altre (descrivere le più rilevanti, precedenti l'attuale incarico)

Organismo _____

Tipologia Organismo

- Pubblica Amministrazione
- Università / Centri di Ricerca
- Impresa
- Altro _____

Tipologia Contrattuale

- Consulenza
- Contratto a Progetto
- Contratto a Tempo Determinato
- Contratto a Tempo Indeterminato
- Altro _____

Data Inizio _____ Data Conclusione _____ Durata (mesi) _____

Funzioni e Mansioni Svolte _____

Attività Realizzate _____

Organismo _____

Tipologia Organismo

- Pubblica Amministrazione
- Università / Centri di Ricerca
- Impresa
- Altro _____

Tipologia Contrattuale

- Consulenza
- Contratto a Progetto
- Contratto a Tempo Determinato
- Contratto a Tempo Indeterminato
- Altro _____

Data Inizio _____ Data Conclusione _____ Durata (mesi) _____

Funzioni e Mansioni Svolte _____

Attività Realizzate _____

B. Attuale esperienza

B.1 Tipologia Contrattuale

- Consulenza
- Contratto a Progetto
- Contratto a Tempo Determinato
- Contratto a Tempo Indeterminato
- Altro _____

Data Inizio _____ Data Conclusione (solo in caso di contratto a termine o a tempo determinato) _____ Durata (mesi) _____ Funzioni e Mansioni Svolte _____

Attività Realizzate _____

B.2 Partecipazione ad attività di implementazione del POR Calabria 2000/06

Misura 2.1	Azione A <input type="checkbox"/>	Azione B <input type="checkbox"/>		Da quando?
Misura 2.2	Azione A <input type="checkbox"/>	Azione B <input type="checkbox"/>		Da quando?
Misura 2.3	Azione A <input type="checkbox"/>	Azione B <input type="checkbox"/>	Azione C <input type="checkbox"/>	Da quando?

B.3 Partecipazione ad attività di implementazione di altra programmazione (es. attuazione Leggi Regionali, attuazione Accordi di Programmi Quadro, PIS, PIT ecc...)

Nome del Programma _____
Progetto _____
Ente promotore/organizzatore _____
Ente Attuatore _____
Durata _____

Mansioni svolte/attività realizzate (breve descrizione) _____

Nome del Programma _____

Progetto _____

Ente promotore/organizzatore _____

Ente Attuatore _____

Durata _____

Mansioni svolte/attività realizzate (breve descrizione) _____

SEZIONE III-QUADRO DELLE ATTIVITÀ/COMPETENZE-

Nell'ambito della presente sezione si ricostruiranno le competenze acquisite attraverso le esperienze maturate con particolare riferimento alla gestione del ciclo di progetto per le misure dell'Asse II del POR Calabria 2000-06.

A. Verifica del grado di partecipazione- competenze acquisite

A.1 Attività di Programmazione

1. Precisi quali delle seguenti attività ha avuto modo di svolgere nel corso dell'esperienza maturata presso l'ufficio ove presta servizio, specificando per ciascuna, l'intensità di partecipazione:

1	<i>Verifica dei fabbisogni territoriali relativamente alla valorizzazione del patrimonio culturale</i>	Nessuna <input type="checkbox"/>	Bassa <input type="checkbox"/>	Media <input type="checkbox"/>	Alta <input type="checkbox"/>
2	<i>Produzione, elaborazione ed analisi di rapporti a sostegno della definizione di strategie ed obiettivi di sviluppo indirizzate alla valorizzazione del patrimonio culturale</i>	Nessuna <input type="checkbox"/>	Bassa <input type="checkbox"/>	Media <input type="checkbox"/>	Alta <input type="checkbox"/>
3	<i>Organizzazione (attività di segreteria tecnica, sportello informativo,...) dei Tavoli di lavoro per l'avvio della fase di programmazione</i>	Nessuna <input type="checkbox"/>	Bassa <input type="checkbox"/>	Media <input type="checkbox"/>	Alta <input type="checkbox"/>
4	<i>Partecipazione ai Tavoli di Lavoro per la definizione degli obiettivi programmatici</i>	Nessuna <input type="checkbox"/>	Bassa <input type="checkbox"/>	Media <input type="checkbox"/>	Alta <input type="checkbox"/>

5	<i>Definizione tecnica dei contenuti interni alle Misure di riferimento del POR (asse 2)</i>	Nessuna <input type="checkbox"/>	Bassa <input type="checkbox"/>	Media <input type="checkbox"/>	Alta <input type="checkbox"/>
6	<i>Preparazione-accompagnamento e coordinamento del processo di riprogrammazione delle Misure di riferimento del POR (asse 2)</i>	Nessuna <input type="checkbox"/>	Bassa <input type="checkbox"/>	Media <input type="checkbox"/>	Alta <input type="checkbox"/>
7	<i>Gestione dei processi di informazione/comunicazione con AdG, Nucleo di Valutazione, SOG, Unità di Controllo, Autorità di Pagamento, Valutatore Indipendente, Altri Dipartimenti, Uffici Esterni, Enti Locali, Partenariato Socio-economico</i>	Nessuna <input type="checkbox"/>	Bassa <input type="checkbox"/>	Media <input type="checkbox"/>	Alta <input type="checkbox"/>

2. Specifichi, per le attività a cui ha dichiarato di aver partecipato, se ha fatto ricorso al supporto/collaborazione di altre professionalità (anche più risposte):

(Elencare di seguito le attività a cui ha partecipato per le quali ha fatto ricorso al supporto collaborazione di altre professionalità) _____		
<i>Soggetto interno all'ufficio</i>	pari grado <input type="checkbox"/>	grado superiore <input type="checkbox"/>
<i>Soggetto di altro ufficio/dipartimento</i>	pari grado <input type="checkbox"/>	grado superiore <input type="checkbox"/>

<i>Esperto esterno all'ufficio ma interno alla Amministrazione</i>	AdG <input type="checkbox"/>	Nuval <input type="checkbox"/>	SOG <input type="checkbox"/>	Altro _____
<i>Esperto esterno (all'ufficio e all'Amministrazione)</i>	Società Consulenza <input type="checkbox"/>	Sviluppo Italia <input type="checkbox"/>	Formez <input type="checkbox"/>	Altro _____
<i>Soggetto altra Amministrazione (specificare)</i>	_____			

3. Specifichi, per le attività a cui ha dichiarato di non aver partecipato, se è stato affidato lo svolgimento ad altri soggetti esterni all'ufficio (anche più risposte):

(Elencare di seguito le attività a cui non ha partecipato per le quali è stato affidato lo svolgimento ad altri soggetti esterni) all'ufficio _____				
<i>Esperto esterno all'ufficio ma interno alla Amministrazione</i>	AdG <input type="checkbox"/>	Nuval <input type="checkbox"/>	SOG <input type="checkbox"/>	Altro _____
<i>Esperto esterno (all'ufficio e all'Amministrazione)</i>	Società Consulenza <input type="checkbox"/>	Sviluppo Italia <input type="checkbox"/>	Formez <input type="checkbox"/>	Altro _____
<i>Soggetto altra Amministrazione (specificare)</i>	_____			

A.2 Attività di Gestione (attuazione, monitoraggio e controllo)

1. Specifichi quali delle seguenti attività ha avuto modo di svolgere nel corso dell'esperienza maturata presso l'ufficio ove presta servizio, specificando per ciascuna, l'intensità di partecipazione:

1	<i>Partecipazione a Tavoli di lavoro (permanenti e temporanei) per la definizione di programmi di lavoro per l'attuazione delle Misure/azioni (consulte, partenariati attuativi ecc)</i>	Nessuna <input type="checkbox"/>	Bassa <input type="checkbox"/>	Media <input type="checkbox"/>	Alta <input type="checkbox"/>
2	<i>Supporto alla definizione di procedure amministrative (es. Determine, decreti, rapporti di monitoraggio) per l'attuazione delle Misure di riferimento POR (asse 2)</i>	Nessuna <input type="checkbox"/>	Bassa <input type="checkbox"/>	Media <input type="checkbox"/>	Alta <input type="checkbox"/>
3	<i>Definizione di Bandi e Avvisi per l'attuazione delle Misure di riferimento POR (asse 2)</i>	Nessuna <input type="checkbox"/>	Bassa <input type="checkbox"/>	Media <input type="checkbox"/>	Alta <input type="checkbox"/>
4	<i>Rispetto delle procedure di appalti pubblici</i>	Nessuna <input type="checkbox"/>	Bassa <input type="checkbox"/>	Media <input type="checkbox"/>	Alta <input type="checkbox"/>
5	<i>Rispetto di normativa comunitaria e nazionale</i>	Nessuna <input type="checkbox"/>	Bassa <input type="checkbox"/>	Media <input type="checkbox"/>	Alta <input type="checkbox"/>
6	<i>(In particolare) Definizione di criteri di selezione e valutazione dei progetti da finanziare sui bandi /avvisi in attuazione alle delle Misure di riferimento POR (asse 2)</i>	Nessuna <input type="checkbox"/>	Bassa <input type="checkbox"/>	Media <input type="checkbox"/>	Alta <input type="checkbox"/>
7	<i>Divulgazione/diffusione di informative sul contenuto dei bandi/avviso (sportello informativo)</i>	Nessuna <input type="checkbox"/>	Bassa <input type="checkbox"/>	Media <input type="checkbox"/>	Alta <input type="checkbox"/>
8	<i>Partecipazione alle procedure di selezione e valutazione</i>	Nessuna <input type="checkbox"/>	Bassa <input type="checkbox"/>	Media <input type="checkbox"/>	Alta <input type="checkbox"/>
9	<i>Definizione delle graduatorie</i>	Nessuna <input type="checkbox"/>	Bassa <input type="checkbox"/>	Media <input type="checkbox"/>	Alta <input type="checkbox"/>

10	<i>Sistematizzazione dei dati e della documentazione dei progetti ammessi a finanziamento</i>	Nessuna <input type="checkbox"/>	Bassa <input type="checkbox"/>	Media <input type="checkbox"/>	Alta <input type="checkbox"/>
11	<i>Gestione dell'archivio cartaceo e informatico dei soggetti ammessi a finanziamento</i>	Nessuna <input type="checkbox"/>	Bassa <input type="checkbox"/>	Media <input type="checkbox"/>	Alta <input type="checkbox"/>
12	<i>Gestione delle procedure di avvio lavori/progetto</i>	Nessuna <input type="checkbox"/>	Bassa <input type="checkbox"/>	Media <input type="checkbox"/>	Alta <input type="checkbox"/>
13	<i>Gestione delle procedure di avanzamento lavori/progetto</i>	Nessuna <input type="checkbox"/>	Bassa <input type="checkbox"/>	Media <input type="checkbox"/>	Alta <input type="checkbox"/>
14	<i>Gestione delle procedure di conclusione lavori/progetto (collaudi)</i>	Nessuna <input type="checkbox"/>	Bassa <input type="checkbox"/>	Media <input type="checkbox"/>	Alta <input type="checkbox"/>
15	<i>Rendicontazione delle anticipazioni</i>	Nessuna <input type="checkbox"/>	Bassa <input type="checkbox"/>	Media <input type="checkbox"/>	Alta <input type="checkbox"/>
16	<i>Rendicontazione pagamenti intermedi/controlli sull'avanzamento lavori/progetto</i>	Nessuna <input type="checkbox"/>	Bassa <input type="checkbox"/>	Media <input type="checkbox"/>	Alta <input type="checkbox"/>
17	<i>Rendicontazione a saldo/controlli sulla conclusione lavori/progetto</i>	Nessuna <input type="checkbox"/>	Bassa <input type="checkbox"/>	Media <input type="checkbox"/>	Alta <input type="checkbox"/>
18	<i>Partecipazione alla definizione di piste di controllo</i>	Nessuna <input type="checkbox"/>	Bassa <input type="checkbox"/>	Media <input type="checkbox"/>	Alta <input type="checkbox"/>
19	<i>Gestione delle comunicazioni con i beneficiari finali</i>	Nessuna <input type="checkbox"/>	Bassa <input type="checkbox"/>	Media <input type="checkbox"/>	Alta <input type="checkbox"/>
20	<i>Raccolta e monitoraggio dei dati informativi sui progetti finanziati (Utilizzo di Rendiconta)</i>	Nessuna <input type="checkbox"/>	Bassa <input type="checkbox"/>	Media <input type="checkbox"/>	Alta <input type="checkbox"/>
21	<i>Elaborazioni statistiche</i>	Nessuna <input type="checkbox"/>	Bassa <input type="checkbox"/>	Media <input type="checkbox"/>	Alta <input type="checkbox"/>
22	<i>Attivazione e gestione contatti e delle relazioni tra i vari soggetti coinvolti nel processo</i>	Nessuna <input type="checkbox"/>	Bassa <input type="checkbox"/>	Media <input type="checkbox"/>	Alta <input type="checkbox"/>
23	<i>Gestione dei processi di comunicazione con AdG, Nucleo di Valutazione, SOG, Unità di Controllo, Autorità di Pagamento, Valutatore Indipendente, Altri Dipartimenti, Uffici Esterni, Enti Locali, Partenariato Socio-economico</i>	Nessuna <input type="checkbox"/>	Bassa <input type="checkbox"/>	Media <input type="checkbox"/>	Alta <input type="checkbox"/>

2. Specifichi, per le attività a cui ha dichiarato di aver partecipato, se ha fatto ricorso al supporto/collaborazione di altre professionalità (anche più risposte):

(Elencare di seguito le attività a cui ha partecipato per le quali ha fatto ricorso al supporto collaborazione di altre professionalità) _____				
<i>Soggetto interno all'ufficio</i>	pari grado <input type="checkbox"/>		grado superiore <input type="checkbox"/>	
<i>Soggetto di altro ufficio/dipartimento</i>	pari grado <input type="checkbox"/>		grado superiore <input type="checkbox"/>	
<i>Esperto esterno all'ufficio ma interno alla Amministrazione</i>	AdG <input type="checkbox"/>	Nuval <input type="checkbox"/>	SOG <input type="checkbox"/>	Altro_____
<i>Esperto esterno (all'ufficio e all'Amministrazione)</i>	Società Consulenza <input type="checkbox"/>	Sviluppo Italia <input type="checkbox"/>	Formez <input type="checkbox"/>	Altro_____
<i>Soggetto altra Amministrazione (specificare)</i>	_____			

3. Specifichi, per le attività a cui ha dichiarato di non aver partecipato, se è stato affidato lo svolgimento ad altri soggetti interni o esterni all'ufficio (anche più risposte):

(Elencare di seguito le attività a cui non ha partecipato per le quali è stato affidato lo svolgimento ad altri soggetti esterni) all'ufficio _____

<i>Esperto esterno all'ufficio ma interno alla Amministrazione</i>	AdG <input type="checkbox"/>	Nuval <input type="checkbox"/>	SOG <input type="checkbox"/>	Altro _____
<i>Esperto esterno (all'ufficio e all'Amministrazione)</i>	Società Consulenza <input type="checkbox"/>	Sviluppo Italia <input type="checkbox"/>	Formez <input type="checkbox"/>	Altro _____
<i>Soggetto altra Amministrazione (specificare)</i>	_____			

B. Verifica delle Capacità- competenze acquisite e da acquisire

B.1 Capacità e competenze acquisite durante le attività di programmazione, gestione e controllo relative ai Fondi Strutturali e alla programmazione straordinaria nazionale

Tipo di capacità/competenze relazionali organizzative tecniche altre (specificare)

Note: _____

B.2 Capacità e competenze ritenute necessarie: da acquisire per la programmazione straordinaria 2007-2013

Tipo di capacità/competenze relazionali organizzative tecniche altre (specificare)

Note: _____

Sezione IV- ANALISI DELLE CRITICITA'

A. Descriva brevemente le principali criticità che incontra nel svolgere le sue mansioni rispetto al suo profilo Formativo- professionale

B. Descriva brevemente quali sono le necessità di adeguamento delle competenze per svolgere le mansioni a Lei richieste:

C. Formul i suggerimenti utili per un miglioramento del suo profilo professionale

-ALLEGATO 2-
Intervista Dirigenti
Dipartimento Cultura - Dipartimento Beni
Culturali Regione Calabria

Data di
compilazione __/__/__/

Cognome _____ Nome _____

Da compilare a seguito della risposta al questionario sui bisogni del Settore

1. Fase di Programmazione

Qual è stato il suo campo d'azione (attività e responsabilità) durante la fase di programmazione della politica?

Quali sono secondo lei gli aspetti problematici incontrati durante la fase di programmazione della politica considerata?

Sono emersi orientamenti contrapposti circa quale fosse il problema di partenza a cui dare risposta e quali fossero gli obiettivi da perseguire?

2. Fase di attuazione

Qual è stato il suo campo d'azione (attività e responsabilità) durante la fase di attuazione della politica?

Quali sono secondo lei gli aspetti problematici incontrati durante la fase di attuazione della politica considerata?

Sono emersi orientamenti contrapposti circa quale fossero gli interventi concreti da mettere in campo e quali dovessero essere i beneficiari degli interventi?

3. La rete di attori

Chi sono secondo lei i principali protagonisti pubblici e privati della politica che stiamo considerando?

Quale è il ruolo svolto nelle diverse fasi da ciascun protagonista da lei individuato?

Sono emersi conflitti tra i diversi attori da lei considerati? Se sì, di che genere e come hanno influito sulla politica nel suo complesso? Nello specifico: Dal momento in cui si è verificata la separazione dei due dipartimenti (Beni Culturali e Attività Culturali) descriva se si sono registrate difficoltà e nodi critici rispetto al processo di programmazione ed attuazione

Considerando l'insieme degli attori pubblici e privati che operano per la politica considerata, quali sono secondo lei gli anelli deboli della rete e perché?

4. I risultati dell'intervento

Che giudizi esprime sui risultati degli interventi?

Avete effettuato verifiche sul risultato degli interventi, se sì in che maniera?

Focus

Esprima un giudizio sul coordinamento generale del Dipartimento dalla situazione iniziale ad oggi

Nel periodo del suo incarico ha avuto la possibilità di creare tavoli permanenti di partenariato o canali specifici di comunicazione per la gestione dei rapporti col territorio? Se sì indichi relativamente a che e il suo giudizio sulla funzionalità degli stessi.

Come giudica rapporti col Ministero per la gestione degli APQ ?
