



Le competenze per la programmazione 2014-20

Carlo Penati
4 luglio 2013

A quali domande cerchiamo di dare risposta

Capitale sociale

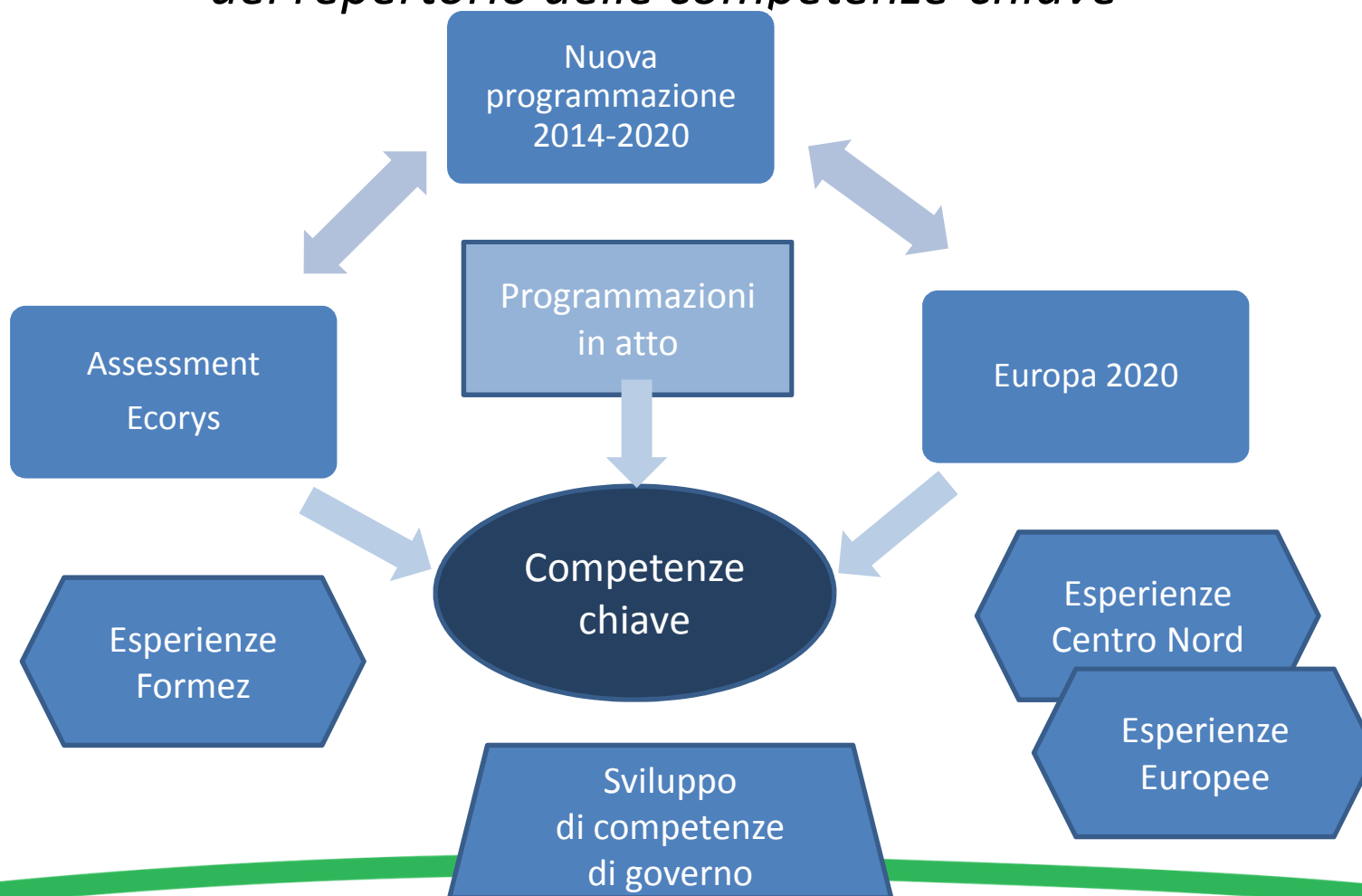
Relazioni

Innovazioni di metodo

Quali
competenze
?

Le competenze che servono
di più per la nuova
programmazione sono quelle
che possono favorire lo
sviluppo dei territori

Il quadro di insieme delle fonti di conoscenza per la costruzione del repertorio delle competenze-chiave





Perimetrazione delle competenze istituzionali e amministrative

A partire dalla ricostruzione del processo di gestione dei fondi comunitari, focalizzare le capacità “critiche”, vale a dire:

- fortemente correlate alle Key-words della nuova programmazione (effetti delle politiche pubbliche, inter-settorialità delle politiche, territorializzazione delle politiche, stakeholder management, partenariati orizzontali, sviluppo locale partecipativo, Integrazione delle programmazioni, integrazione delle fonti di finanziamento, condizionalità ex ante e ex post concentrazione;
- poco diffuse e consolidate nelle Amministrazioni regionali e nel sistema degli attori implicati nelle politiche pubbliche;
- cruciali per il conseguimento degli obiettivi dei POR nelle Regioni ob. Convergenza.

Le famiglie di competenze considerate in fase iniziale

Competenze caratteristiche della gestione Fondi comunitari

Competenze gestionali

Competenze di programmazione e di governo

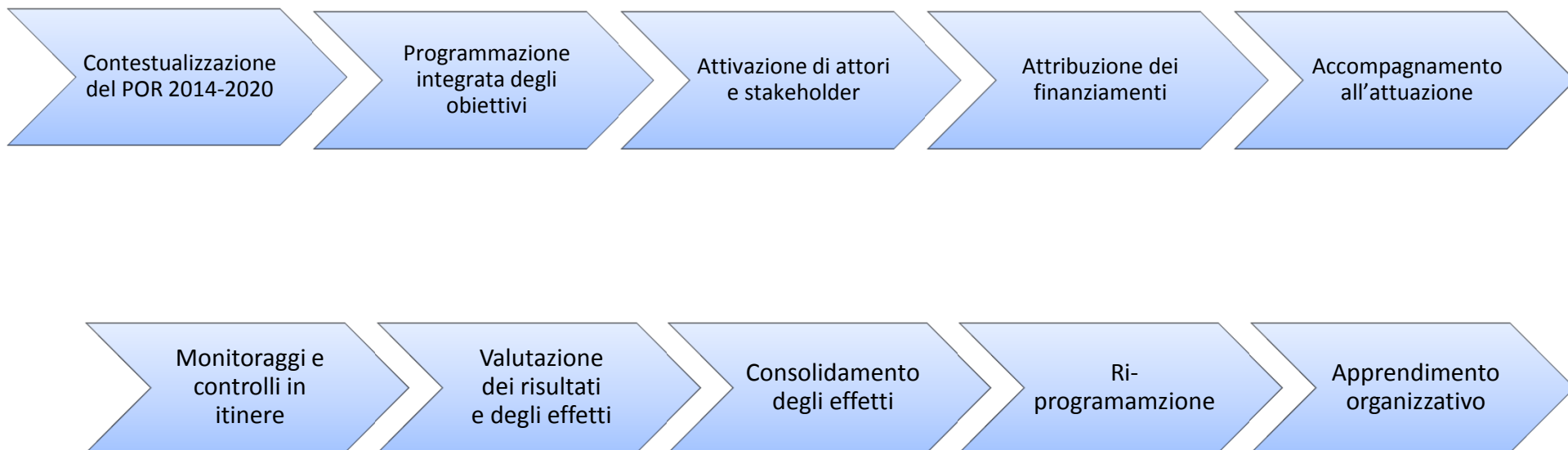
Competenze settoriali specialistiche

Ciclo della programmazione e ciclo di vita della programmazione

Modello sussidiario



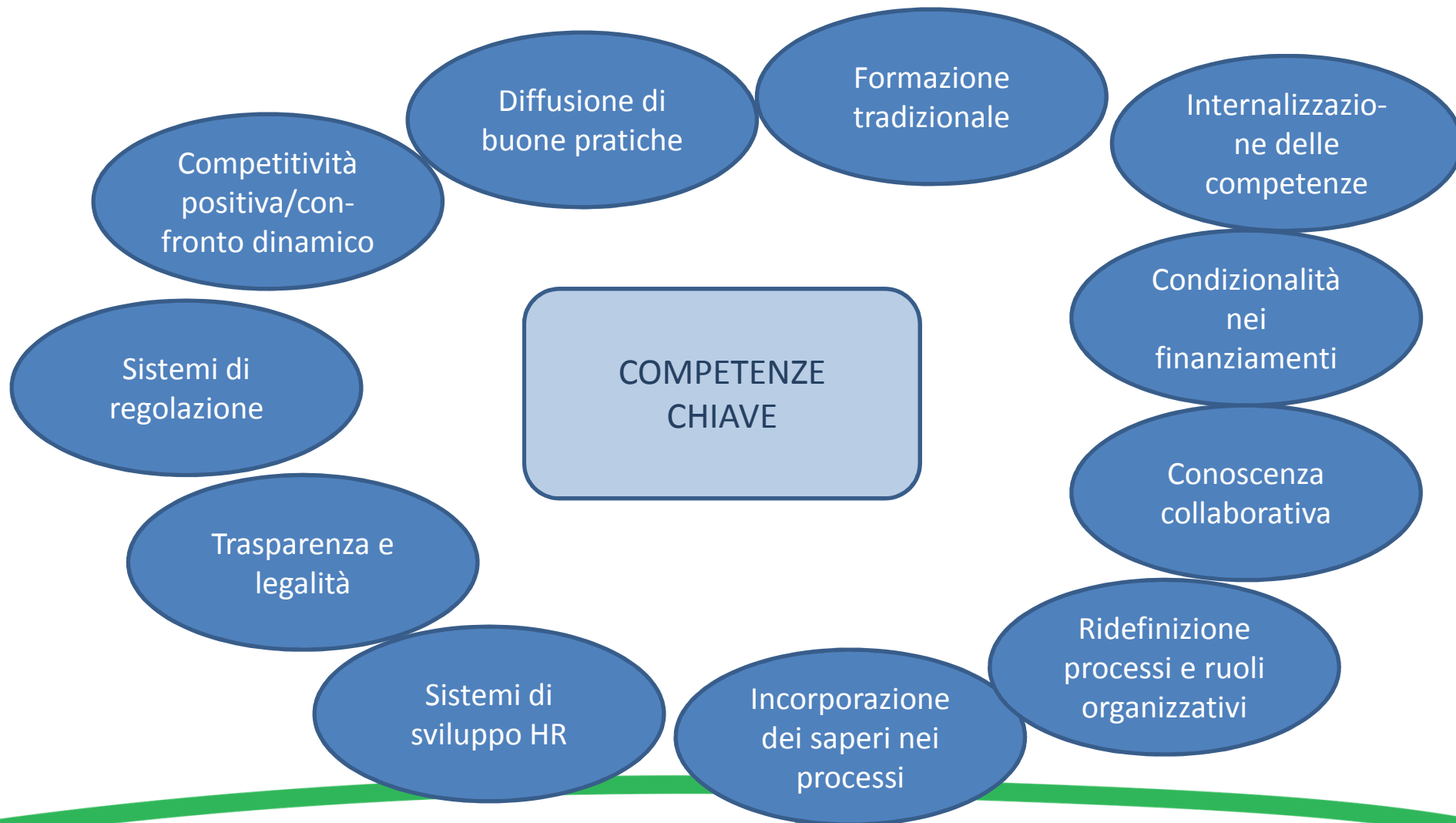
Il ciclo logico della programmazione comunitaria




Fasi del processo	Aree di competenza
 <p>Contestualizzazione del POR 2014-2020</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conoscenza dei documenti di programmazione regionale - Lettura incrociata dei documenti di programmazione comunitari e del Piano delle performance (o analogo) - Analisi critica della programmazione precedente - Aggiornamento di obiettivi e linee del POR iniziale - Analisi di contesto per la territorializzazione delle linee - Conoscenza dei territori e degli ambiti settoriali - -
 <p>Programmazione integrata degli obiettivi</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analisi delle programmazioni concorrenti - Ricognizione delle azioni di governo in atto interagenti - Benchmarking con programmi e linee di intervento simili - Enucleazione dei fattori di addizionalità e di condizionalità ex-ante - Pianificazione degli obiettivi e delle azioni - Definizione di indicatori, parametri e target - ...
 <p>Attivazione di attori e stakeholder</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Delineazione del quadro degli stakeholder beneficiari e contributori per ciascuna linea di intervento - Conoscenza dei metodi di stakeholder management - Conoscenza dei modelli di partenariato e dei metodi di policy networking - Capacità di contemperamento degli interessi e di costruzione di coalizioni - Applicazione di metodi inclusivi e di programmazione partecipata - ...



Un ventaglio di possibili strumenti e supporti per favorire l'acquisizione delle competenze-chiave



Bozza di repertorio delle competenze	Sette innovazioni di metodo						
	Risultati attesi	Azioni	Tempi previsti e sorvegliati	Apertura	Partenariato mobilitato	Valutazione di impatto	Forte presidio nazionale
Analisi e Programmazione							
• Conoscenza e analisi dei documenti di programmazione regionale, nazionale e comunitaria	✓					✓	✓
• Conoscenza e analisi degli strumenti di programmazione regionale, nazionale e comunitaria	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• Capacità di visione strategica e di attivazione di azioni di governo territoriale	✓				✓	✓	
• Individuazione e classificazione delle fonti di conoscenza	✓	✓					
• Analisi partecipata del contesto generale, settoriale e territoriale				✓	✓		
• Capacità di trasformare le informazioni in previsione di impatti esterni e di evoluzione degli scenari	✓					✓	
• Enucleazione dei fattori di addizionalità, complementarità, consistenza e coerenza	✓						
• Enucleazione dei fattori di condizionalità ex-ante ed ex-post	✓				✓		
• Conoscenza delle metodologie di pianificazione dello sviluppo territoriale	✓	✓			✓		✓
• Pianificazione partecipata e integrata degli obiettivi e delle azioni	✓	✓			✓		
• Definizione partecipata di indicatori di risultato e di effetto con relativi parametri e target	✓	✓			✓		
• Conoscenza delle azioni di governo in atto su base regionale e territoriale							
• Benchmarking con azioni analoghe sviluppate in altre Regioni/territori							✓
• Organizzazione di ruoli e dei processi interni alla Regione per il	Formez PA						

Conoscenza collettiva e collaborativa

	Autorità di gestione , audit, certificazione			Addetti al POR	Direttori generali	Dirigenti di primo livello	Dirigenti di 2° livello	Funzionari	Consigli regionali	Ammini- stratori	Attori istituzionali e sociali
Competenza 1											
Competenza 2											
Competenza 3											
Competenza 4											
Competenza 5											



Competenza	Key-word	Descrizione	Documenti di riferimento	Casi di riferimento	Destinatari	Strumenti	Schedulazione
Capacità di organizzare forme e strumenti di governance	<p>Governance</p> <p>Nuovo stile di governo, caratterizzato dalla creazione di reti decisionali che coinvolgono attori pubblici e privati e fondano la loro azione sulla negoziazione e sulla codecisione. Rappresenta una risposta alla "crisi di governabilità" che ha contrassegnato l'ultimo terzo del XX secolo, alternativa sia all'elaborazione di strategie di riduzione delle domande provenienti dalla società e quindi ad una devoluzione dei compiti statali al mercato, sia all'ideazione di strategie di incremento delle capacità di governo tramite forme di razionalizzazione, pianificazione e controllo tecnocratici; a differenza di queste due vie, che presuppongono e lasciano intatta la contrapposizione tra poteri pubblici e società civile, la governance si presenta come azione di direzione inclusiva, qualificata dalla cura e dall'attenzione nei confronti dei soggetti verso cui si indirizza; in quanto tale, presuppone la conoscenza, l'ascolto, il</p>	<p>Capacità di elaborare e rendere operativi modalità e strumenti atti a regolare il concorso di soggetti diversi al conseguimento di obiettivi di beneficio pubblico e di interesse generale. Affinché la governance risulti efficace è essenziale che gli enti di governo sappiano come può essere attuata, cioè quali sono le diverse forme di governance e attraverso quali strumenti possono essere realizzate.</p> <p>Forme e strumenti della governance, a loro volta, dipendono dagli obiettivi specifici che attraverso di essi si intendono realizzare.</p> <p>È quindi chiaro che l'organizzazione di forme e strumenti di governance non può prescindere dalla conoscenza del processo di governance, che si articola in una serie di macro-fasi (acquisizione di conoscenze sui bisogni da soddisfare e sulle possibili modalità di realizzazione e relative scelte progettuali; verifiche di fattibilità e sostenibilità; realizzazione e gestione dell'iniziativa con impiego delle risorse necessarie; misurazione degli effetti prodotti e dei benefici generati) in relazione a ognuna delle quali possono essere coinvolti, con modalità differenti, soggetti diversi dall'ente di governo.</p> <p>Per quanto riguarda i tempi e i modi di attuazione della governance, cioè del coinvolgimento di soggetti diversi all'interno dell'azione di governo, sono state fatte esperienze molto diverse.</p>					

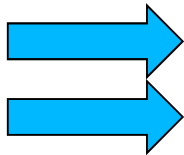


Suggerimenti

- Diamoci una mossa: la capacità insensata
- Oltre alle 3 T di Florida (tolleranza, talento, tecnologia) la quarta T di Territorio
- Io aggiungo risorse di entusiasmo. Chi non ne ha si faccia da parte
- Oltre il mistero di un paese ricchissimo che va alla deriva

<http://www.expo2015.org/expo-2015>

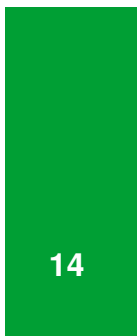
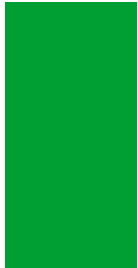
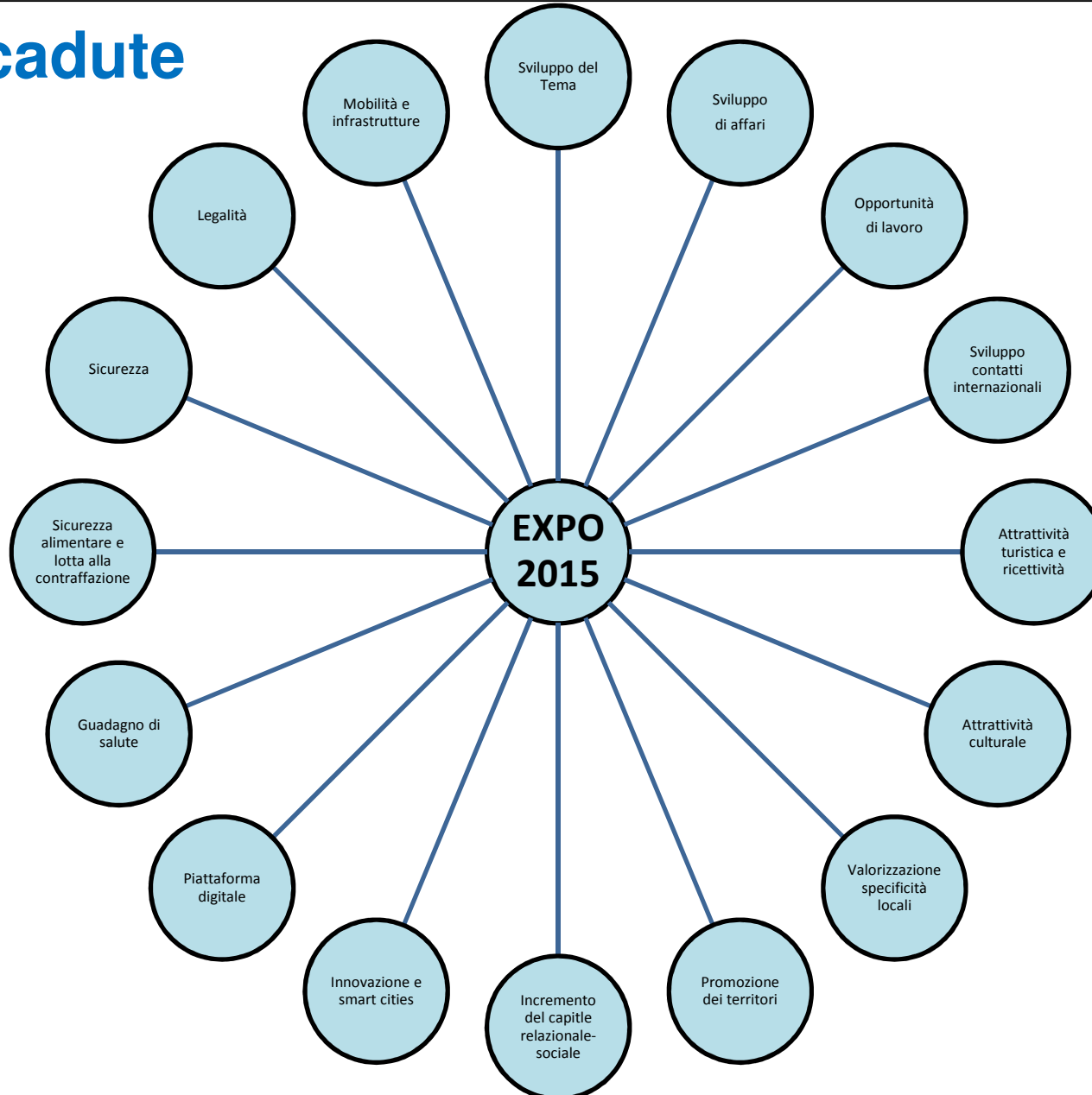
The screenshot shows the website for Expo 2015. At the top, there are navigation links: "na libri", "Strumenti", and "Aiuto". Below this is a "Web Slice" section with a menu: "EXPO 2015 | IL TEMA | MILANO | E015 | PARTNERSHIP | APPALTI E GARE | I COMMISSARI | NOTIZIE | EVENTI | MULTIMEDIA | AREA STAMPA". The main header features the "EXPO" logo, the text "MILANO 2015 NUTRIRE IL PIANETA ENERGIA PER LA VITA", and statistics: "666 Giorni all'evento" and "129 partecipanti". There are also language options (ITA, ENG, FRA), social media icons (Facebook, Twitter, YouTube, RSS), and a search bar labeled "Cerca". A "HOME > EXPO 2015" breadcrumb is visible. Below the header is a banner for "EXPOTOUR news" with a globe icon. The main content area is titled "EXPO 2015" and "Che cos'è l'Expo". It features a large map of the Expo site with various colored zones. To the right of the map are social media interaction buttons: "118" (likes), "Mi piace" (Facebook), "Invia" (email), "7" (tweets), and "Tweet" (Twitter). On the far right, there is a logo for "Expo 2012 Korea" with the text "2012 여수세계박람회 EXPO 2012 YEOSU KOREA".



- Expo Universali e Internazionali
- La candidatura di Milano
- Il BIE e le Esposizioni Universali
- Logo istituzionale
- Expo Milano 2015 a Shanghai 2010
- Documentazione ufficiale



Le ricadute



La tabella delle possibili ricadute

TABELLA DELLE POSSIBILI RICADUTE DI EXPO 2015			
Tipologie di ricadute possibili	Item	Benefici attesi	Ricadute economiche attese
Sviluppo di affari	Piastra e opere essenziali		1,3 miliardi
	Preparazione e gestione evento	Commesse e appalti	0,9 miliardi
	Padiglione Italia	Appalti	1,2 miliardi
	Padiglioni Paesi Partecipanti	Appalti e/o contratti diretti	
	Riutilizzo delle aree del sito dopo Expo		
	Settore agroalimentare		
Attrattività turistica e ricettività	Offerta ricettiva alberghiera ed extra - alberghiera	Incoming visitatori Expo	
		Integrazione reddito agricolo	
		Ospitalità delegazioni straniere	
	Ristorazione		
	Turismo culturale		
	Turismo d'affari		
	Turismo sociale		
	Turismo sportivo		
	Turismo enogastronomico		
	Turismo sanitario		
Turismo outdoor			
Attrattività culturale	Palinsesto culturale		
	Offerta beni culturali e naturali		
	Offerta spettacoli		



La tabella delle possibili ricadute

TABELLA DELLE POSSIBILI RICADUTE DI EXPO 2015			
Tipologie di ricadute possibili	Item	Benefici attesi	Ricadute economiche attese
Valorizzazione specificità locali	Artigianato		
	Commercio e spacci aziendali		
	Enogastronomia		
Valorizzazione piattaforma digitale	E015 Servizi		
	E015 APP		
	e-commerce		
Promozione del territorio	Presenza nel sito espositivo		
Opportunità dirette di lavoro	Inserimento lavorativo per i giovani		
	Inserimento lavorativo professioni ad alta specializzazione		
Sviluppo contatti internazionali	Internazionalizzazione imprese locali		
	Sviluppo cooperazione internazionale		
	Multiculturalità		
Innovazioni e smart cities	Edilizia sostenibile		
	Energie rinnovabili		
	TLC a larghissima banda		
	Sicurezza urbana		
	Edutainment		
	Servizi di pagamento		
	Infomobilità		
Sviluppo del tema Nutrire il pianeta: energia per la vita	Programmi di educazione alla cultura alimentare		
	Filiera agroalimentare		
Guadagno di salute	Sicurezza alimentare		
	Educazione a comportamenti salutistici		



La tabella delle possibili ricadute

TABELLA DELLE POSSIBILI RICADUTE DI EXPO 2015			
Tipologie di ricadute possibili	Item	Benefici attesi	Ricadute economiche attese
Sicurezza alimentare e lotta alla contraffazione	Tutela e promozione del Made in Italy		
	Miglioramento dell'efficacia dei controlli della filiera agro alimentare		
Incremento capitale relazionale sociale	Costruzione di coalizioni di attori con regia locale		
	Rafforzamento auto-governo		
	Sinergie tra asset		
	Organizzazione sistemica dell'offerta territoriale (cultura, turismo, creatività, paesaggio, enogastronomia, agroalimentare)		
	Costruzione di network di imprese		
Apprendimento nuove competenze	Acquisizione di conoscenze sui temi di Expo e sulla varietà dei Paesi partecipanti		
Mobilità e infrastrutture	Programmazione progetti		
	Interventi volti al miglioramento e alla valorizzazione della mobilità e infrastrutture locali		
Sicurezza	Programmi a tutela degli investitori, espositori e visitatori.		
	Sburocratizzazione e semplificazione delle operazioni di partecipazione all'evento		
	Sicurezza sui cantieri		
	Sicurezza della salute fisica		
	Assistenza sanitaria		
Legalità	Contrasto alle mafie		
	Diffusione di una cultura della legalità		



La griglia di posizionamento dei territori

								Imprese	Comuni	Assoc. di categoria	Istituti educativi	Assoc. culturali	Famiglie	Imprese filiera agricola	Imprese creative	Imprese Culturali	Musei, biblioteche, archivi
Ricadute possibili	Item	Benefici attesi	Specifiche	Ricadute economiche attese	Azioni da sviluppare	Riferimenti	Attori coinvolti										
Sviluppo di affari	Piastra e opere essenziali			1,3 miliardi	Partecipazione a bandi di gara	http://www.expo2015.org/appalti-e-gare/opportunita-per-le-imprese		√									
	Preparazione e gestione evento	Commesse e appalti		0,9 miliardi	Partecipazione a bandi di gara		CCIAA	√									
	Padiglione Italia	Appalti		1,2 miliardi			Società Padiglione Italia	√									



La griglia di posizionamento dei territori

								Imprese	Comuni	Assoc. di categoria	Istituti educativi	Assoc. culturali	Famiglie	Imprese filiera agricola	Imprese creative	Imprese Culturali	Musei, biblioteche, archivi
Ricadute possibili	Item	Benefici attesi	Specifiche	Ricadute economiche attese	Azioni da sviluppare	Riferimenti	Attori coinvolti										
Sviluppo di affari	Padiglioni Paesi Partecipanti	Appalti e/o contratti diretti	I padiglioni con materiali ecocompatibili devono poter essere riutilizzati al termine di Expo. Autosufficienza energetica		Contatti con Consolati e Commissari dei Padiglioni	Guida del Tema Linee Guida per Costruzioni e Allestimenti	Società Expo	√									
	Riutilizzo delle aree del sito dopo Expo																



La griglia di posizionamento dei territori

								Imprese	Comuni	Assoc. di categoria	Istituti educativi	Assoc. culturali	Famiglie	Imprese filiera agricola	Imprese creative	Imprese Culturali	Musei, biblioteche, archivi
Ricadute possibili	Item	Benefici attesi	Specifiche	Ricadute economiche attese	Azioni da sviluppare	Riferimenti	Attori coinvolti										
Sviluppo di affari	Offerta ricettiva alberghiera ed extra - alberghiera	Incoming visitatori Expo															
		Integrazione reddito agricolo				<i>Progetto Aziende agricole come punti di ricettività turistica low cost</i>	Provincia di Milano										



La tabella di qualificazione dei territori

Territorio:						
ITEM	Criteri	Indicatori	Parametri	Grado di possesso (A= Alto; M=Medio; B=Basso)	Rilevanza del criterio (A= Alto; M=Medio; B=Basso)	
1.	Focalizzazione sui temi caratteristici	Specifica attinenza agli ambiti di Expo)	Presenza di esperienze, asset, progetti su almeno uno dei sette ambiti			
		1.1 La scienza per la sicurezza e la qualità alimentare				
		1.2 L'innovazione nella filiera alimentare				
		1.3 a tecnologia per l'agricoltura e la biodiversità				
		1.4 L'educazione alimentare				
		1.5 La solidarietà e la cooperazione alimentare				
		1.6 L'alimentazione per migliori stili di vita				
		1.7 L'alimentazione nelle culture e nelle etnie				
2.	Presenza significativa di asset complementari/si-nergici	2.1 Qualità dell'artigianato artistico e tradizionale				
		2.2 Valore di beni culturali	Rete di musei tematici			
		2.3 Valore dei beni paesaggistici				
		2.4 Produzioni agro-alimentari di qualità	Presenza di prodotti tipici e a marchio	N° di prodotti		
			Tutela della biodiversità agroalimentare			
			Tutela di sistemi produttivi antichi legati a una specifica tradizione			
			Inserimento in una filiera agricola			
		2.5 Valori enogastronomici	Presenza di attività culturali enogastronomiche o manifestazioni di grande capacità attrattiva			
Presenza di cooperative che difendano prodotti e tradizioni enogastronomiche locali						
2.6 "Attrattori tematici"	Sagre e rievocazioni storiche di alto livello					



La tabella di qualificazione dei territori

Territorio:					
ITEM	Criteri	Indicatori	Parametri	Grado di possesso (A= Alto; M=Medio; B=Basso)	Rilevanza del criterio (A= Alto; M=Medio; B=Basso)
Presenza significativa di asset complementari/si-nergici	2.7 Produttori di conoscenza	Presenza di centri di ricerca, Università e osservatori			
		Presenza di specifici ma articolati progetti di educazione alimentare			
	2.8 Sistema congressuale	Disponibilità di strutture alberghiere e congressuali	Minimo sala da 200 posti		
	2.9 Presenza di Comuni di identità	Appartenenza ad almeno uno delle associazioni di Res Tipica			
	2.10 Attrattori verso specifiche nazioni estere	Presenza di collegamenti locali con realtà straniere			
	2.11 Altro	Presenza di siti Unesco	SI/NO		
3. Condizioni infrastrutturali	3.1 Accessibilità al territorio	Vicinanza di aeroporti			
		Tempo di raggiungimento max 5 ore da Milano			
	3.2 Accoglienza e ricettività	Disponibilità di alberghi e ristoranti			
		Disponibilità di guide/accompagnatori			
		Segnaletica in loco			
3.3 Sicurezza ambientale	Disponibilità di strutture sanitarie				
	Disponibilità di forze di sicurezza				
	3.4 Altro				
4. Sostenibilità ambientale	4.1 Vettori di mobilità dolce	Presenza di piste ciclabili			
	4.2 Consistenza delle energie pulite	Presenza di produzione di energia verde			
	4.3 Raccolta differenziata dei rifiuti				
	4.4 Educazione ambientale	Iniziative verso residenti e visitatori			



La tabella di qualificazione dei territori

Territorio:					
ITEM	Criteri	Indicatori	Parametri	Grado di possesso (A= Alto; M=Medio; B=Basso)	Rilevanza del criterio (A= Alto; M=Medio; B=Basso)
	Sostenibilità ambientale	4.5 Altro			
5.	Organizzazione	5.1 Forme di governance	Presenza di un organismo giuridicamente costituito		
		5.2 Coalizioni di attori organizzata	Aggregazione di rappresentanti di tutti gli asset messi a sistema		
		5.3 Messa a sistema tra asset e infrastrutture			
		5.4 Riconoscibilità del territorio	Disponibilità di un brand specifico		
		5.5 Strumenti di comunicazione/promozione	Sito internet e documentazione cartacea dedicati al territorio		
			Disponibilità di personale in grado di interloquire con visitatori stranieri	Almeno due persone in grado di parlare due lingue di cui una inglese	
			Disponibilità di un centralino qualificato	Minimo 8 ore al giorno per 7 giorni	
			Disponibilità di casella di posta elettronica e altri strumenti web 2.0	Risposta entro max 24 ore in italiano e inglese	
		5.6 Altro	Autonomia finanziaria		
6.	Ulteriori elementi distintivi	6.1 Fattori immateriali			
		6.2 Consistenza del capitale-relazionale sociale			
		6.3 Cooperazione interistituzionale			
		6.4 Altro			

