MINISTERO DELLA CULTURA

Piano delle attività formative, di ricerca e autovalutazione degli uffici centrali e periferici del Ministero della Cultura 2021-2023

Piano delle attività formative, di ricerca e autovalutazione degli uffici centrali e periferici del Ministero della Cultura 2021-2023

A cura di

Direzione generale Educazione, ricerca e istituti culturali

Direttore generale Dott. Mario Turetta

con il contributo di

Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali

Sommario

ABBREVIAZIONI 3
PREMESSA 4
FORMAZIONE 10
Contesto 10
Il ruolo della formazione 11
Il quadro normativo 12
L'esperienza formativa del 2018-2020 13
I progetti di formazione in corso e la continuità formativa 18
Analisi delle esigenze formative 20
Analisi SWOT 24
Strategia e obiettivi formativi 25
Educazione al patrimonio culturale 29
Parità di genere 32
Riepilogo degli obiettivi formativi/competenze e destinatari 35
Sistema dei Crediti di Formazione Continua (CFC) 36
RICERCA 39
Contesto 39
Obiettivi 46
Programmazione di attività 50
AUTOVALUTAZIONE 53

Appendice

ABBREVIAZIONI

CFC	Crediti di formazione continua
DG ERIC	Direzione generale Educazione, ricerca e istituti culturali
FSBAC	Fondazione Scuola dei Beni e delle Attività Culturali
ICPAL	Istituto Centrale per la Patologia degli Archivi e del Libro
ICR	Istituto Centrale per il Restauro
MI	Ministero dell'Istruzione
MiC	Ministero della Cultura
MUR	Ministero dell'Università e della Ricerca
NGEU	Next Generation Europe
OPD	Opificio delle Pietre Dure
PND	Piano nazionale di digitalizzazione del patrimonio culturale
PNIEC	Piano nazionale integrato per l'energia e il clima
PNR	Programma nazionale per la ricerca 2021-2027
PNRR	Piano nazionale di ripresa e resilienza
PTFP	Piano triennale dei fabbisogni del personale del MiC
SNA	Scuola Nazionale dell'Amministrazione

PREMESSA

Il *Piano delle attività formative, di ricerca e autovalutazione degli uffici centrali e periferici del Ministero della Cultura* è un documento, con cadenza triennale, di programmazione e di governo che, nell'impostazione attuale, ha avuto la sua prima edizione nel 2015.

Il Piano è curato dalla Direzione generale Educazione, ricerca e istituti culturali (DG ERIC), sentita la Direzione generale Organizzazione (art. 15 del DPCM 2 dicembre 2019 n. 169), in coerenza con le strategie delineate in fase di programmazione dell'attività amministrativa e i documenti di programmazione che articolano gli obiettivi della missione istituzionale del Ministero.

Il nuovo Piano[1] si propone di rafforzare l'impostazione precedente recependo indirizzi strategici principalmente alla luce delle politiche attuate nel post – pandemia da Covid 19 previste dalle indicazioni a livello comunitario e presenti negli indirizzi di *Next Generation Eu* (NGEU) e nel programma lanciato dalla Commissione Europea *New European Bauhaus*.

Il *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza* (PNRR) - presentato dall'Italia e concordato con gli Stati membri - si inserisce all'interno del NGEU e prevede un piano di investimenti coerente a un correlato pacchetto di riforme da svilupparsi intorno a tre assi strategici condivisi a livello europeo: digitalizzazione e innovazione, transizione ecologica e inclusione sociale.

In relazione agli ambiti di competenza del Ministero, per l'innovazione digitale è previsto un investimento[2] teso a operare una completa e profonda trasformazione degli istituti. Il progetto investe tanto gli aspetti della transizione digitale dell'amministrazione quanto quelli relativi alla digitalizzazione del patrimonio culturale e dei processi e servizi connessi.

Il documento "*Cultural Heritage for next generation. La digitalizzazione del patrimonio pubblico - Inquadramento strategico*", elaborato nel dicembre 2020 dall'Istituto centrale per la digitalizzazione del patrimonio culturale - Digital Library[3], rileva che "la trasformazione digitale si basa sulle capacità di apprendimento a adattamento del capitale umano prima che sulle tecnologie".

---

[1] Pubblicato in allegato alla circolare DG ERIC n. 41/2021.

[2] M1C3, Misura 1, Investimento 1.1. "*Strategie e piattaforme digitali per il patrimonio culturale nell'ambito delle misure dedicate alla cultura*".

[3] La Digital Library è stata istituita con DPCM 2 dicembre 2019, n.169, art. 35, con l'obiettivo di coordinare e promuovere i programmi di digitalizzazione del patrimonio culturale.

Per gli aspetti connessi alla transizione ecologica, gli obiettivi cui si fa riferimento sono dettati dall'*Agenda ONU 2030 per lo sviluppo sostenibile*, dal recente *Patto sul clima di Glasgow 2021* – Cop26 e dal *Piano nazionale integrato per l'Energia* e il clima (PNIEC), mentre l'investimento 2.1 del PNRR, M1C3-Misura 1, *Rimozione delle barriere fisiche e cognitive in musei, biblioteche e archivi per consentire un più ampio accesso e partecipazione alla cultura* "mira a rimuovere le barriere senso-percettive architettoniche, culturali e cognitive in un insieme di istituzioni culturali italiane" e prevede "attività di formazione per il personale amministrativo e per gli operatori culturali, promuovendo la cultura dell'accessibilità e sviluppando competenze sui relativi aspetti legali, di accoglienza, mediazione culturale e promozione".

Sempre al livello nazionale, ma in stretta connessione con la dimensione europea e internazionale è il *Programma nazionale per la ricerca 2021-2027*[4] pubblicato dal MUR nel novembre del 2020 e alla cui predisposizione sono state chiamate a collaborare tutte le amministrazioni centrali, regionali e il sistema della ricerca pubblico e privato. Nello specifico il MiC (allora MiBACT) ha fornito le indicazioni per l'area di intervento relativa a *Cultura umanistica, creatività, trasformazioni sociali, società dell'inclusione.* Tra gli elementi di novità del Programma è la predisposizione del *Piano nazionale per la scienza aperta,* con l'obiettivo di "porre le basi per la piena attuazione della scienza aperta in Italia, favorendo la transizione verso un sistema aperto, trasparente, equo, inclusivo, in cui la comunità scientifica si riappropri della comunicazione dei risultati della ricerca, con benefici per la ricerca stessa e per l'intera società".

Un ulteriore elemento di contesto per la definizione del presente documento è il *Piano triennale dei fabbisogni del personale* (PTFP) d*el Ministero della Cultura - Atto di programmazione 2020–2022* (19 novembre 2021), dove sono indicati i processi assunzionali di livello dirigenziale e non, a tempo determinato o indeterminato (cfr. schema riepilogativo piano assunzionale in Appendice), nonché quelli previsti per le Amministrazioni destinatarie dei progetti afferenti al PNRR[5].

---

[4] Approvato dal Comitato interministeriale per la programmazione economica con Delibera 15 dicembre 2020, n. 74, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale, Serie Generale n. 18 del 23-1-2021: Approvazione del «Programma nazionale per la ricerca 2021-2027» (Delibera n. 74/2020).

[5] Cfr. L. 29 luglio 2021, n. 108, recante "*Governance del Piano nazionale di ripresa e resilienza e prime misure di rafforzamento delle strutture amministrative e di accelerazione e snellimento delle procedure*" e D.L. 9 giugno 2021, n. 80, convertito con L. 6 agosto 2021, n. 113 e recante: *«Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia».*

Analogamente ai precedenti Piani, si tiene in considerazione quanto espresso dal Ministero nell'*Atto di indirizzo concernente l'individuazione delle priorità politiche da realizzarsi nell'anno 2021 e per il triennio 2021-2023* (DM 148 del 2 aprile 2021), con particolare riferimento agli obiettivi indicati nella *Priorità I.5 Ricerca e formazione:*

- 17. Promuovere l'alta formazione nel campo del restauro e della conservazione dei beni culturali attraverso l'attività degli istituti centrali del MIC, a livello nazionale e internazionale;
- 18. Rafforzare le attività di studio, ricerca e formazione, anche tramite la Scuola dei beni e delle attività culturali.

Allo stesso modo, data la competenza specifica del Ministero della Cultura, risulta importante tenere conto dei contenuti del *Piano nazionale per l'Educazione al patrimonio culturale* - predisposto ogni anno dalla DG ERIC su parere del Consiglio superiore per i Beni culturali e paesaggistici, ai sensi dell'art. 15, c. 2, l. i del DPCM 2 dicembre 2019, n. 169.

Si valuta inoltre rilevante l'istituzione dell'*Osservatorio per la parità di genere* (DM 29 ottobre 2021 n. rep. 387), cui spetta anche il compito di individuare e proporre buone pratiche, promuovere la formazione, la conoscenza e la cultura delle pari opportunità.

La programmazione del triennio 2021-2023 tiene conto dell'articolato elenco di funzioni attribuite alla DG ERIC, di concerto, a seconda delle specifiche attività, con altri uffici del Ministero.

A questo proposito sembra importante richiamare in premessa le previsioni principali del regolamento di organizzazione, in modo da comprendere i molteplici aspetti connessi all'attività di formazione, ricerca ed autovalutazione.

Ai sensi dell'art.15 del DPCM 2 dicembre 2019 n. 169, come modificato dal DPCM 24 giugno 2021, n. 123, la DG ERIC:

a) individua i fabbisogni formativi del personale del Ministero e approva, con cadenza triennale, sentita la Direzione generale Organizzazione, un Piano di attività formative, di ricerca e di autovalutazione degli uffici centrali e periferici del Ministero;

a-bis) cura la promozione e il coordinamento delle attività utili alla partecipazione del Ministero ai progetti di Servizio civile nazionale;

b) autorizza e valuta, sentite le Direzioni generali centrali competenti, le attività formative e di ricerca svolte dalle strutture centrali e periferiche del Ministero. A

tal fine, predispone e aggiorna la struttura delle attività di formazione e ricerca del Ministero; indica gli obiettivi formativi; ne rileva il fabbisogno finanziario e di risorse; ne stabilisce i criteri di valutazione;

c) alloca risorse e stabilisce premialità, sentito il Segretario generale e d'intesa con la Direzione generale Organizzazione e la Direzione generale Bilancio, in relazione alle attività di educazione, formazione e ricerca svolte dagli uffici centrali e periferici del Ministero;

d) promuove e organizza periodici corsi di formazione per il personale del Ministero; cura, d'intesa con le Direzioni generali competenti, la formazione e l'aggiornamento professionale del personale del Ministero e a tale fine: coordina le attività di formazione; definisce i piani di formazione, sulla base dei dati forniti dalle strutture centrali e periferiche del Ministero tramite appositi prospetti informativi; pianifica, progetta e gestisce i corsi di formazione e valuta l'efficacia degli interventi formativi; cura i rapporti con le università e con enti e organismi di formazione; gestisce la banca dati della formazione;

e) approva e valuta gli obiettivi dei tirocini promossi dagli Istituti centrali e dalle Scuole presso gli archivi di Stato, nonché da tutti gli uffici centrali e periferici del Ministero; (...);

f) autorizza e valuta iniziative di educazione, formazione e ricerca svolte da altri soggetti pubblici o da soggetti privati che prevedono attività formative svolte presso o in collaborazione con gli uffici centrali e periferici del Ministero;

g) collabora con il Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca e con il Consiglio nazionale delle ricerche e con altri enti di ricerca italiani o esteri alle attività di coordinamento dei programmi universitari e di ricerca relativi ai campi di attività del Ministero; stipula accordi con le Regioni al fine di promuovere percorsi formativi congiunti;

h) promuove iniziative formative e di ricerca in materia di beni e attività culturali e turismo, anche attraverso la collaborazione con enti pubblici e privati, con istituzioni di ricerca europee e internazionali; favorisce e promuove la partecipazione del Ministero, anche in partenariato con altre istituzioni pubbliche e private a bandi per l'accesso a fondi europei e internazionali;

i) predispone ogni anno, su parere del Consiglio superiore per i Beni culturali e paesaggistici, un Piano nazionale per l'Educazione al patrimonio culturale che abbia ad oggetto la conoscenza del patrimonio e della sua funzione civile; il piano

è attuato anche mediante apposite convenzioni con Regioni, enti locali università ed enti senza scopo di lucro che operano nei settori di competenza del Ministero;

m) cura il coordinamento del sistema dei servizi educativi, di comunicazione, di divulgazione e promozione ai sensi degli articoli 118 e 119 del Codice attraverso il Centro per i servizi educativi, anche in relazione al pubblico con disabilità;

n) cura la promozione della conoscenza del patrimonio culturale, in ambito locale, nazionale ed internazionale;

o) coordina, raccordandosi con la Direzione generale Archivi, l'attività delle scuole di archivistica istituite presso gli Archivi di Stato.

Tramite il Servizio I *Ufficio Studi*, inoltre, la DG ERIC coordina le attività delle scuole afferenti al Ministero, come indicato nel DM 28 gennaio 2020 n. 21, in particolare le Scuole di alta formazione e studio per la formazione dei Restauratori di beni culturali istituite presso l'Istituto centrale per il restauro, l'Opificio delle pietre dure e l'Istituto centrale per la patologia degli archivi e del libro.

Con l'art. 15 del DPCM 2 dicembre 2019 n. 169, infine, le competenze relative agli Istituti culturali sono state trasferite alla Direzione generale Educazione, ricerca e istituti culturali. In quanto Enti che svolgono attività di ricerca, formazione ed educazione al patrimonio, gli Istituti culturali possono contribuire a pieno titolo allo sviluppo delle finalità sottese al Piano triennale della formazione, della ricerca, dell'autovalutazione degli Istituti del MiC, oltre ad essere una risorsa strategica nazionale per il loro patrimonio storico-artistico, bibliografico, archivistico, museale, cinematografico, musicale e audiovisivo.

***

La struttura del Piano è articolata in tre aree, Formazione, Ricerca, Autovalutazione, ciascuna organizzata per paragrafi, nei quali sono definiti il contesto di riferimento, gli obiettivi e i principi di programmazione.

FORMAZIONE

FORMAZIONE

Contesto

La pandemia da COVID-19 ha messo in luce i punti di forza e la resilienza della società e delle istituzioni italiane nel rispondere alla crisi sanitaria riducendo le ripercussioni sulla stabilità economica e sociale del paese. Pur tuttavia sono anche emersi i punti di debolezza legati ad un ritardo del Paese rispetto alla rivoluzione digitale e a quella della sostenibilità.

"Questi ritardi sono in parte legati al calo degli investimenti pubblici e privati, che ha rallentato i necessari processi di modernizzazione della pubblica amministrazione, delle infrastrutture e delle filiere produttive. Nel ventennio 1999-2019 gli investimenti totali in Italia sono cresciuti del 66% a fronte del 118% nella zona euro. In particolare, mentre la quota di investimenti privati è aumentata, quella degli investimenti pubblici è diminuita, passando dal 14,6% degli investimenti totali nel 1999 al 12,7% nel 2019[6]".

La pandemia ha evidenziato inoltre anche i divari e i compiti più importanti per il futuro: secondo il *Global Risks Report 2021* (Rapporto sui rischi globali 2021) del Forum economico mondiale tra i rischi a più alto impatto del prossimo decennio, sono da considerare al primo posto: le malattie infettive, il fallimento dell'azione climatica e gli altri rischi ambientali; la carenza dei mezzi di sussistenza, la crisi del debito e gli effetti negativi dell'informatizzazione. Il tema delle diseguaglianze e dei divari è una delle sfide più rilevanti da affrontare.

In questo contesto instabile e complesso, la Pubblica Amministrazione si trova a dover affrontare una transizione verso un modello di PA più digitale e più sostenibile. Tale processo comporta, innanzitutto, un investimento sulle risorse umane per un adeguato sviluppo di quelle competenze utili alla gestione del cambiamento.

"Il PNRR è parte di una più ampia e ambiziosa strategia per l'ammodernamento del Paese. Il Governo intende aggiornare le strategie nazionali in tema di sviluppo e mobilità sostenibile; ambiente e clima; idrogeno; automotive; filiera della salute.

L'Italia deve combinare immaginazione, capacità progettuale e concretezza, per consegnare alle prossime generazioni un Paese più moderno, all'interno di un'Europa più forte e solidale"[7].

---

[6] Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, 2020, p. 3.
[7] *Ibidem*.

Il ruolo della formazione

Il concetto di formazione è profondamente mutato negli ultimi anni in forza alle esigenze di un contesto instabile e complesso in cui è richiesto un continuo aggiornamento professionale. La formazione è diventata la leva attraverso cui garantire l'opportunità alle organizzazioni di sviluppare le competenze chiave del XXI secolo.

L'emergenza sanitaria da Covid 19 e il conseguente ricorso allo smart working hanno accelerato la diffusione della formazione a distanza, che ha ampliato in maniera rilevante il sistema dell'offerta e, principalmente, l'accessibilità ai corsi. All'interno del cambiamento organizzativo tutto ciò si è tradotto in una crescita delle ore di formazione erogata e ha messo in evidenza una domanda interessata e pronta alla riqualificazione professionale.

Come leva del cambiamento, la formazione deve accompagnare l'organizzazione nel raggiungimento dei suoi obiettivi e pertanto deve essere strettamente connessa ai risultati attesi. Va in questa direzione la triangolazione fra organizzazione, soggetto erogatore della formazione e risorsa umana coinvolta.

La formazione non è una scelta individuale, ma è concordata con l'organizzazione affinché si inserisca in un processo di apprendimento collettivo.

È poi importante che la formazione alimenti il percorso di crescita personale e che sia collegata al percorso di sviluppo professionale. Quest'ultimo è sempre più riconosciuto come un aspetto importante della vita lavorativa e come ingrediente essenziale del management contemporaneo, basato su una prospettiva che vede nel personale la risorsa più preziosa di un'organizzazione.

La formazione migliora la soddisfazione sul lavoro, quando investire nello sviluppo professionale contribuisce a migliorare i propri risultati, e per questa strada accresce la fiducia in se stessi generando una soddisfazione intrinseca. Può migliorare il clima organizzativo quando si traduce in un apprendimento collettivo e aiuta il gruppo ad incrementare la propria produttività con benefici reciproci.

L'azione formativa attribuita alla DG ERIC, nelle modalità e nei contenuti nel DPCM 2 dicembre 2019 n. 169, si esplica coinvolgendo il personale del Ministero nel ruolo di destinatario di attività specifiche – in forma di *e-learning*, in aula e laboratoriale - ma anche, in casi non sporadici, nella veste di docente e/o di coordinatore di iniziative aperte a pubblici eterogenei.

L'esperienza condotta dalla Direzione generale ha reso possibile verificare come la pianificazione in ambito formativo debba poter comprendere una pluralità di azioni, che riguardano certamente la programmazione, l'organizzazione e la realizzazione delle iniziative destinate al personale interno del Ministero per consentirne l'aggiornamento professionale e il conseguimento di attitudini organizzativo-gestionali (commisurate ai ruoli) sulla base degli effettivi fabbisogni rilevati, ma necessiti di un'apertura anche ad altri ambiti di azione, sicuramente complementari, di seguito richiamati.

Il quadro normativo

Oltre ai contenuti dell'art. 15 del DPCM 2 dicembre 2019 n. 169, riportato in premessa, sono norme da considerare quali riferimenti specifici:

- il Decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013 n. 70, *"Regolamento recante riordino del sistema di reclutamento e formazione dei dipendenti pubblici e delle Scuole pubbliche di formazione*" e in particolare l'art. 8, c. 2, ai sensi del quale le amministrazioni statali adottano ogni anno un piano triennale di formazione del personale, relativo a dirigenti e funzionari, in cui sono rappresentate le esigenze formative di ciascuna;
- la Legge 30 luglio 2010, n. 122, che ha convertito con modificazioni il D.L. 78/2010, che all'art. 6, c. 13, ha imposto, a partire dal 2011, di ridurre del cinquanta per cento la spesa sostenuta nel 2009 per le attività di formazione.

Il Piano, oltre a quanto citato in premessa, si raccorda con i contenuti del:

- *Piano triennale della performance* 2020-2022 redatto a norma dell'art. 15, c. 2, l. b) del D. lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, che recepisce gli orientamenti dell'organo politico amministrativo e gli obiettivi strategici, strutturali e operativi fissati con la Direttiva generale per l'azione amministrativa;
- *Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza e Integrità* che, nella versione 2017-2019, ha unificato per la prima volta, in un unico documento, il *Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione* e il *Programma Triennale Trasparenza e l'Integrità*, in concordanza con l'identificazione in un'unica persona della figura del Responsabile per la prevenzione della corruzione e del Responsabile della Trasparenza.

Il presente Piano, oltre a quanto indicato in premessa, tiene in considerazione anche le finalità stabilite dal:

- Protocollo Ministero Funzione pubblica - Ministero dell'Università e della Ricerca del 7 ottobre 2021 del 2021, in cui si promuove la possibilità per i dipendenti pubblici di accrescere il loro livello di formazione universitaria;
- Protocollo d'Intesa MiBACT – MUR del 16 dicembre 2020 tra le azioni del quale (art. 3, c. 2) si prevede di cooperare nella creazione, organizzazione e ulteriore qualificazione di percorsi formativi da erogarsi a cura degli Istituti centrali formativi;
- *Piano Triennale delle Arti 2020–2022* (DPCM 12 maggio 2021 recante l'adozione del Piano Triennale delle Arti 2020-2022, ai sensi dell'articolo 5, del Decreto legislativo 13 aprile 2017, n. 60);
- Protocollo d'intesa tra MI e MiC *"Interventi volti alla promozione dell'educazione alla cultura delle arti, della musica, della creatività, del cinema, del teatro e delle attività progettuali delle istituzioni scolastiche"* (11 giugno 2021).

Il raccordo con questi documenti avviene in fase di programmazione triennale nella definizione del quadro strategico e nell'elaborazione del programma attuativo annuale, attraverso il quale gli obiettivi triennali della formazione si raccordano e si conciliano con quelli previsti dalla direttiva generale dell'azione amministrativa e con le singole azioni positive.

Il Piano, infatti, definisce il quadro strategico della formazione cui fanno seguito i Piani attuativi annuali, i quali assolvono al compito di specificare i contenuti delle azioni formative, definire la calendarizzazione delle stesse in ragione dell'aggiornamento della rilevazione dei fabbisogni, delle risorse finanziarie disponibili, del contesto normativo di riferimento nonché dell'offerta complementare messa a punto dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione, dalla Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali o dalle altre strutture che operano nel settore, interagendo direttamente con il Ministero.

I contenuti saranno, inoltre, sottoposti a successivi approfondimenti al fine di accogliere e sviluppare la cogenza di ulteriori tematiche e di dare maggiore spazio all'analisi di dettaglio di alcuni degli aspetti connessi alla rilevazione dei fabbisogni formativi.

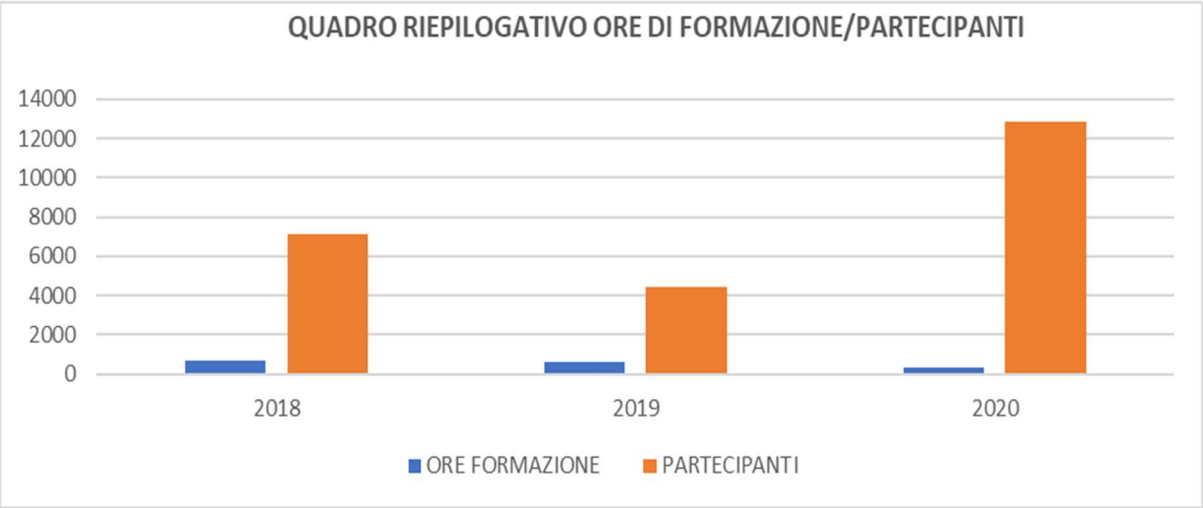
L'esperienza formativa del 2018-2020

L'attuazione del Piano della Formazione del 2018-2020 ha risentito dell'evento eccezionale della pandemia, che ha determinato un incremento rilevante della

formazione digitale, favorendo la diffusione di uno strumento per diverse ragioni poco utilizzato in passato.

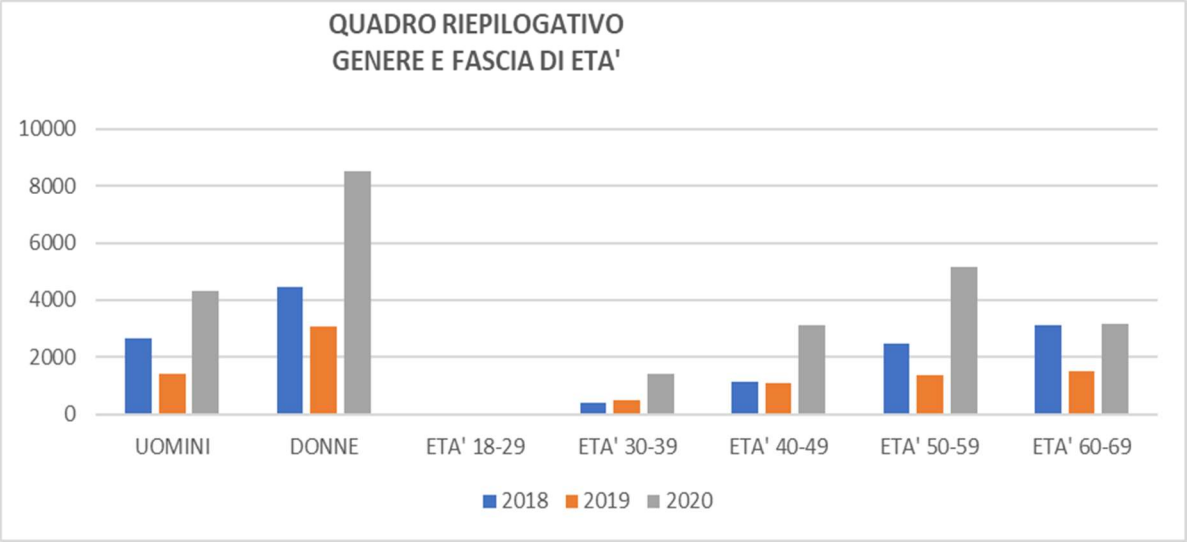
Il primo dato da sottolineare riguarda l'ampliamento del numero di partecipanti: si è passati da una media di circa 5.000 utenti del 2018-2019 ad oltre 12.000 utenti del 2020. Appare di conseguenza evidente la potenzialità della formazione digitale, che abbatte i costi di erogazione ed è capace di raggiungere target di utenza molto ampi, consentendo anche di assicurare continuità formativa per il personale in lavoro agile, aspetto affatto trascurabile sia sulla base della normativa vigente, che nell'ottica evolutiva delle norme di settore, tenendo anche conto dei contenuti della pre-intesa relativa al Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale del comparto Funzioni Centrali per il triennio 2019-2021.

Va evidenziata, tuttavia, la differenza in termini di efficacia tra la formazione digitale e quella in presenza, soprattutto quando caratterizzata, quest'ultima, dal diretto coinvolgimento dei discenti. Per questo motivo, alla luce dell'esperienza svolta, sarà importante individuare il giusto bilanciamento fra i due modelli in modo da poter ampliare l'offerta formativa, mantenendo alta la sua efficacia, ciò ridisegnando, ove opportuno, le stesse modalità di erogazione della formazione on line.



Rispetto alle caratteristiche dei partecipanti, la formazione a distanza ha segnato una crescita della partecipazione femminile e, in termini di età, ha visto il sorpasso della fascia 50-59 anni rispetto a quella 60-69 anni più rilevante nella formazione in presenza. Il dato riflette le caratteristiche della piramide demografica specifica del Ministero, in cui l'età media dei dipendenti e la mediana è superiore ai 55 anni.

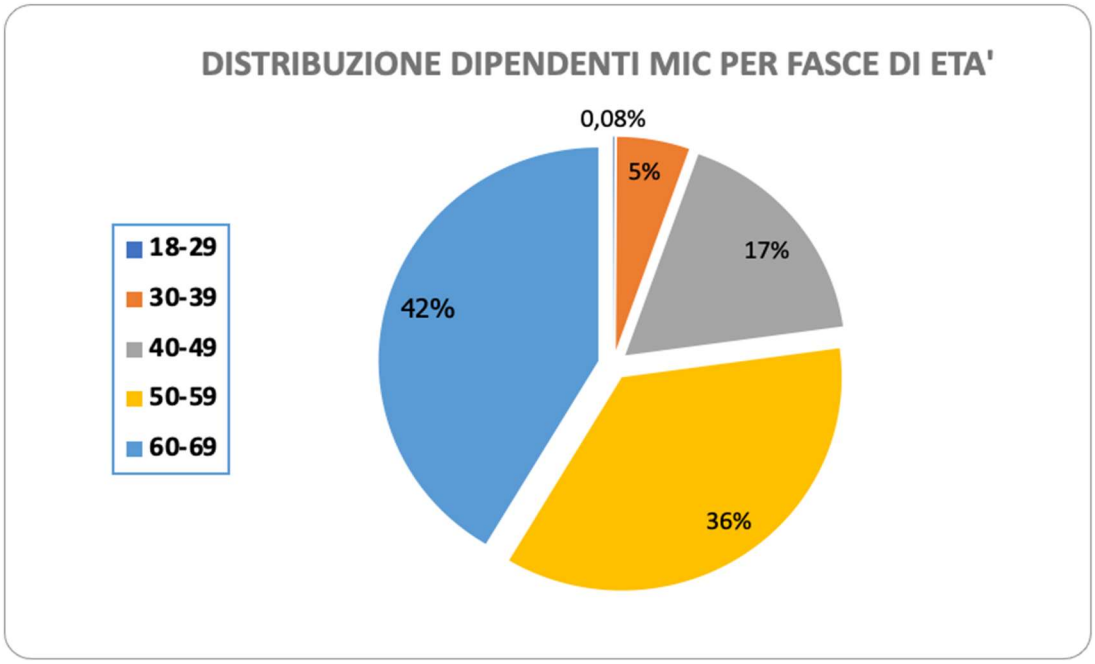
È dunque necessario favorire la partecipazione di tutte le fasce d'età, anche con l'obiettivo di governare il passaggio intergenerazionale, aspetto che appare particolarmente strategico e emergenziale in relazione al processo di pensionamento in corso.



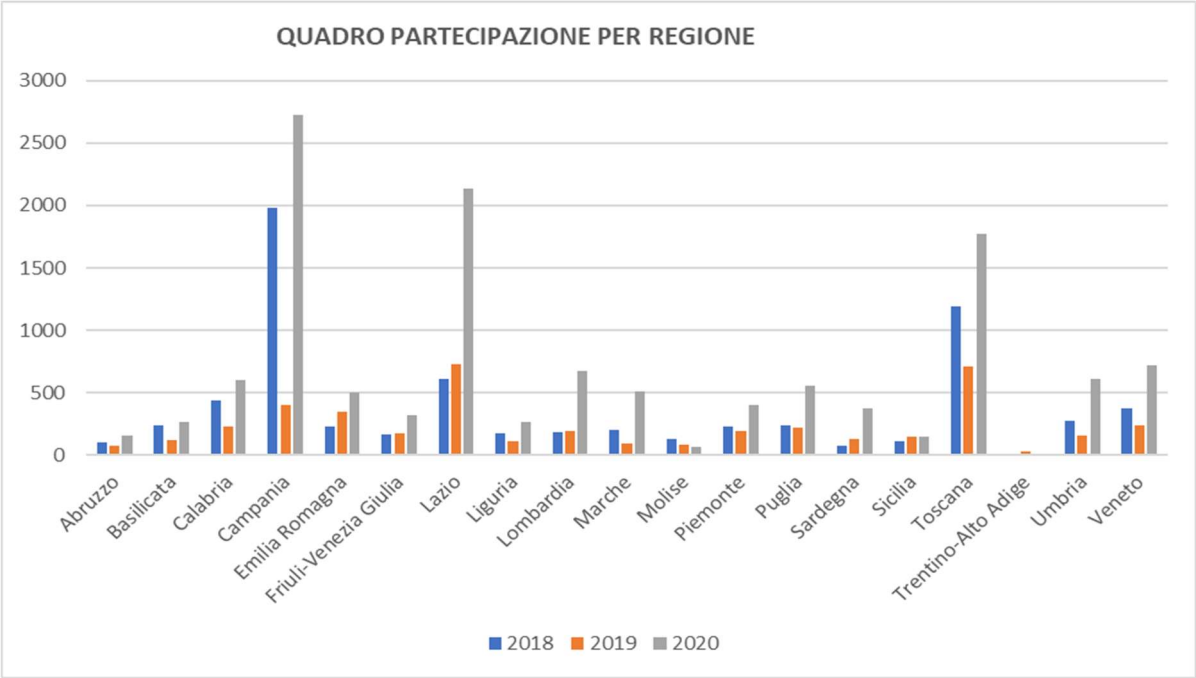
Guardando alla distribuzione per età dei dipendenti del MiC[8], è rilevabile una concentrazione nella fascia di età 60-69: il dato conferma l'esigenza e l'opportunità di usare la formazione come leva per accompagnare la trasformazione organizzativa - attraverso un coinvolgimento delle risorse più mature e di quelle neo-assunte - nella definizione di nuovi processi e di nuove attività che, grazie anche all'innovazione digitale, permettano al Ministero di realizzare in maniera efficace le proprie finalità.

Circa 4 dipendenti su 5 hanno un'età superiore ai 50 anni: la possibilità di valorizzare l'esperienza di queste risorse assume un valore strategico nella definizione dei programmi formativi, perché si crei una condizione generativa di scambio tale da permettere la creazione di nuove soluzioni e nuove risposte organizzative.

[8] I dati relativi al personale in servizio del MiC, con particolare riferimento agli anni 2018, 2019, 2020 e 2021, sono stati forniti dalla Direzione generale Organizzazione.



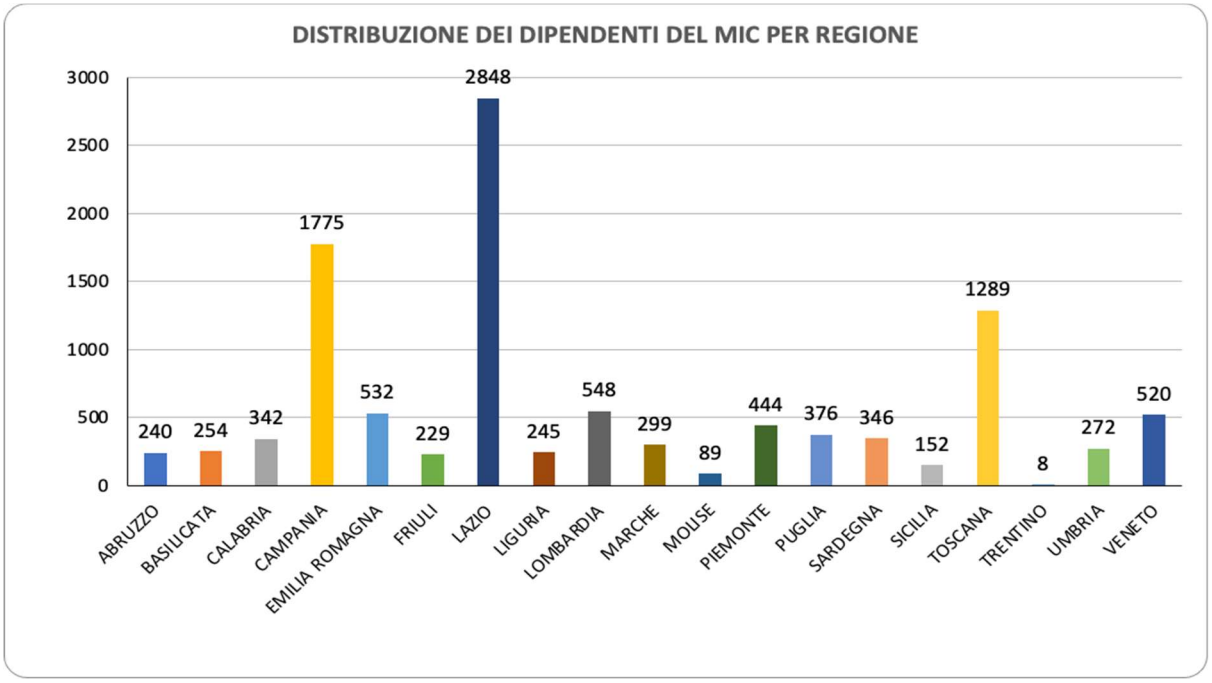
La partecipazione per regioni vede il Lazio, la Campania e la Toscana in testa non solo nelle ore di formazione a distanza, ma anche in quelle in presenza: il dato in parte si giustifica con una maggiore concentrazione di uffici ministeriali in tali regioni, ma anche con alcuni eventi di formazione specifici che hanno segnato una vasta partecipazione del personale.



I dati sono, tra le regioni, complessivamente coerenti nei tre anni. Dal grafico, tuttavia, emergono due scenari che mettono in evidenza un aumento significativo della partecipazione in Campania e in Toscana nell'anno 2018, rispetto alle altre regioni.

In dettaglio, per una lettura di questo dato, si segnala che:

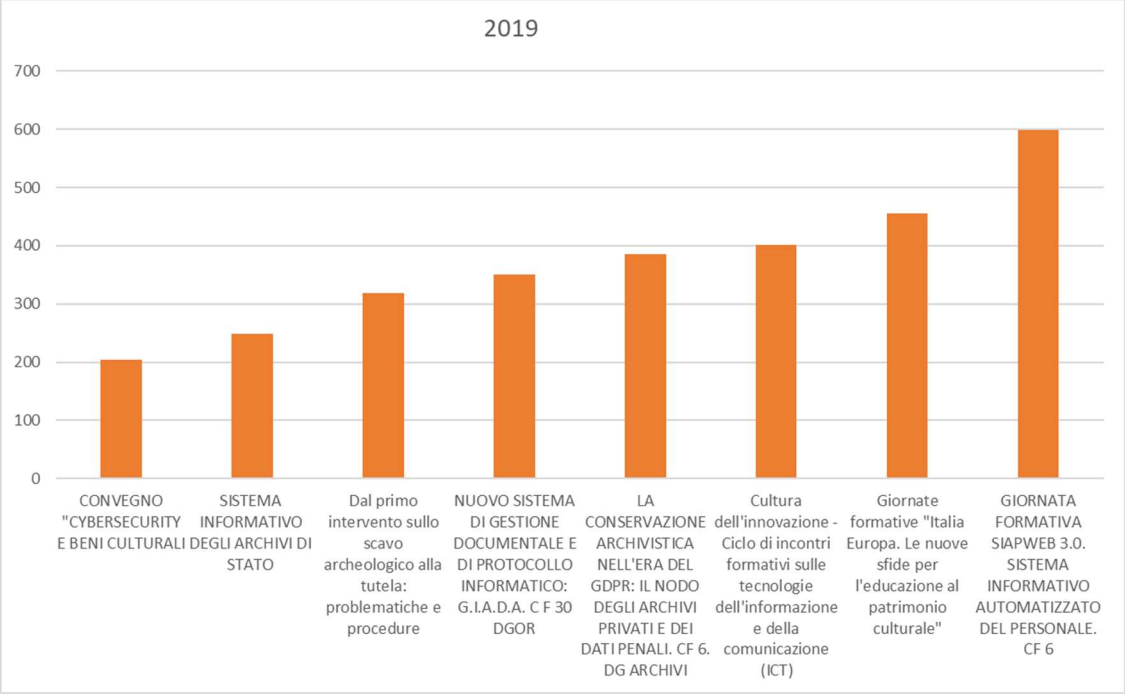
- in Toscana la Galleria degli Uffizi ha organizzato in quell'anno due corsi che hanno registrato la partecipazione di quasi 500 persone ("Nuova Metodologia di Vigilanza per i Dipendenti delle Galleria degli Uffizi", 106 partecipanti; "CCNL Funzioni Centrali 2018: orario di lavoro, omesse timbrature, falsa attestazione della presenza, responsabilità e procedimenti disciplinari", 349 partecipanti);
- in Campania nello stesso periodo si rilevano due corsi con un'importante affluenza: "La giornata informativa GDPR - General Data Protection Regulation", 500 partecipanti; "Giornate informative sullo Smart Working", 571 partecipanti.



Un altro dato interessante riguarda i contenuti della formazione, che riflettono le diverse esigenze del MiC: si tratta in prevalenza di formazione tecnica, legata ad aspetti amministrativi, o più specifici, e connessi all'erogazione dei servizi tipici del Ministero.

Provando a fare un quadro di insieme, si possono individuare alcune iniziative volte a potenziare le competenze di valorizzazione, ma in prevalenza le attività realizzate nell'ultimo triennio hanno riguardato i processi di *back office* per consentire all'amministrazione di adeguare le proprie competenze all'innovazione normativa e tecnologica.

L'esigenza di accompagnare la transizione del Ministero trova traccia anche nei programmi formativi realizzati. Si evince la necessità di investire, con ancora maggiore determinazione, sulla formazione per facilitare lo sviluppo delle competenze chiave di questo secolo.



I progetti di formazione in corso e la continuità formativa

Il presente Piano intende valorizzare le buone pratiche e garantire la continuità rispetto a temi che sono già oggetto di percorsi formativi.

È prevista la continuazione del programma "Musei in corso" ideato a sostegno della creazione del Sistema Museale nazionale, promosso dalla DG ERIC in collaborazione con la Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali e la Direzione Generale Musei.

Un aspetto qualificante di "Musei in corso" è l'aver coinvolto i professionisti museali indipendentemente dalle istituzioni di appartenenza, confermando il ruolo del Ministero, attraverso le azioni promosse dalla DG ERIC in collaborazione

con la FSBAC nel promuovere e coordinare iniziative formative finalizzate a favorire la costruzione di una cultura comune del settore.

Con questi stessi obiettivi e promotori sono state attivate iniziative formative come il corso multimediale *La catalogazione tra tutela e valorizzazione* realizzato dall'ICCD, i moduli dedicati ai temi della conservazione e del restauro realizzati dall'ICR e i corsi sulla tutela in ambito archeologico in collaborazione con ICA e DG ABAP, confermando la vocazione degli istituti centrali del Ministero a promuovere l'aggiornamento dei professionisti sui temi di specifica competenza.

Da sottolineare, inoltre, il ruolo del Ministero per la formazione di livello accademico tramite le Scuole di alta formazione e studio afferenti a ICR, OPD, ICPAL, che rilasciano diplomi equiparati alla laurea magistrale in conservazione e restauro dei beni culturali (LMR02) con riferimento specifici percorsi formativi professionalizzanti.

Infine, oltre alla programmazione della Scuola Nazionale dell'Amministrazione, incentrata su temi di interesse trasversale per tutte le Amministrazioni e destinata a funzionari e dirigenti, sono da richiamare le attività formative sul campo rappresentate da:

- cantieri scuola
- tirocini formativi

I cantieri-scuola

Un percorso innovativo che prevede l'intervento di studenti universitari nei processi di tutela e di valorizzazione del patrimonio culturale e che rende possibile un percorso professionalizzante già nella fase dell'apprendimento, consentendo, allo stesso tempo, di sperimentare nuove forme di progettualità e di azione sul patrimonio culturale da parte del Ministero.

I tirocini formativi

Il Ministero tramite la DG ERIC intende promuovere anche nel prossimo triennio attività formative di alto livello nel settore dei beni e delle attività culturali, già avviate nel 2020-2021, mediante il "*Fondo giovani per la cultura*"[9] per lo svolgimento

[9] "Fondo giovani per la cultura", di cui all'art. 24, c. 4, del D.L. 14 agosto 2020, n. 104 convertito con modifiche dalla L. 13 ottobre 2020, n. 126.

di tirocini formativi e di orientamento destinati a giovani laureati fino a 29 anni di età. I giovani selezionati partecipano a progetti formativi che riguardano le attività di tutela, fruizione e valorizzazione del patrimonio culturale da attivarsi negli istituti centrali e periferici del MiC.

La DG ERIC, inoltre, avrà un ruolo di promozione e coordinamento delle attività di partecipazione del Ministero della Cultura ai progetti del Servizio civile promossi dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le politiche giovanili e il Servizio Civile Universale.

Analisi delle esigenze formative

Per poter delineare un piano della formazione efficace è oggi necessario co-disegnarlo con l'organizzazione che ne è destinataria e con chi sarà, in parte, coinvolto nell'erogazione dei percorsi formativi.

Per questo motivo, al fine di individuare le esigenze formative, la DG ERIC, in collaborazione con la Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali, ha ascoltato, attraverso interviste, i Direttori generali del Ministero, e ha realizzato un *focus group* online per rilevare opinioni e idee dei referenti per la formazione dei Segretariati regionali e delle SABAP, rispetto ai processi formativi che hanno avuto modo di osservare a livello locale.

Di seguito le Direzioni e gli Istituti centrali sentiti e coinvolti per la stesura del presente Piano:

- DIREZIONE GENERALE ARCHEOLOGIA BELLE ARTI E PAESAGGIO
- DIREZIONE GENERALE ARCHIVI
- DIREZIONE GENERALE BIBLIOTECHE E DIRITTO D'AUTORE
- DIREZIONE GENERALE CINEMA E AUDIOVISIVO
- DIREZIONE GENERALE CREATIVITÀ CONTEMPORANEA

- DIREZIONE GENERALE MUSEI
- DIREZIONE GENERALE ORGANIZZAZIONE
- DIREZIONE GENERALE SICUREZZA
- DIREZIONE GENERALE SPETTACOLO
- ISTITUTO CENTRALE PER LA DIGITALIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE - DIGITAL LIBRARY
- UNITÀ DI MISSIONE PER L'ATTUAZIONE DEL PNRR

Tutte le Direzioni generali hanno individuato nel PNRR la sfida più prossima da affrontare, rileggendo il piano come un'opportunità per stimolare la trasformazione del Ministero, non solo nelle componenti organizzative direttamente coinvolte, ma anche in quelle che, ad oggi, non sono responsabili della sua attuazione.

Gli intervistati hanno rappresentato i loro obiettivi strategici per i prossimi tre anni individuando nella trasformazione digitale uno strumento utile per ripensare l'organizzazione dei processi e delle modalità di erogazione dei servizi, nonché, per alcuni, per rendere possibile attraverso il digitale, un'interpretazione più coerente con il contesto esterno di alcune funzioni-chiave. Le principali evidenze delle interviste vengono di seguito sintetizzate in termini di obiettivi strategici da conseguire:

- Miglioramento della gestione dei procedimenti amministrativi

È emersa con evidenza l'esigenza di lavorare sulle competenze tecniche e amministrative da un lato e di gestione dei software dedicati dall'altro, con l'obiettivo di "efficientare" alcuni processi operativi per equilibrare meglio le risorse, riducendo il tempo dedicato ad attività a basso valore aggiunto, per poterlo destinare ad attività più strategiche. Rientrano in quest'ambito le conoscenze, le capacità tecniche e le competenze digitali sui software collegati in materia di codice contratti, contabilità, aiuti di stato, amministrazione trasparente e stesura di atti amministrativi.

- PNRR

La gestione del PNRR richiede non solo conoscenze e competenze tecniche relative alle procedure amministrative e di rendicontazione dedicate, ma anche

competenze specifiche in materia di digitale e di sostenibilità. Durante le interviste è emersa la necessità di provvedere in tempi stretti ad avviare una formazione specifica per le risorse umane coinvolte nell'attuazione del PNRR.

- Competenze specialistiche

È stata evidenziata la necessità di investire su competenze specifiche e legate alle specifiche funzioni dei diversi uffici ministeriali. Si è posto l'accento su quali competenze possano supportare l'innovazione dell'amministrazione, sottolineando la necessità di alimentare un *mindset* innovativo attraverso la condivisione di temi di frontiera che possano stimolare nuove idee e nuove progettualità.

Più in dettaglio i temi sottolineati riguardano:

- ✓ il dibattito internazionale sul ruolo dei musei, sul rapporto con la società, quali l'accessibilità, la fruizione degli spazi e gli allestimenti
- ✓ archiviazione e conservazione del digitale
- ✓ pianificazione paesaggistica
- ✓ competenze sugli strumenti di gestione e sui partenariati pubblico - privato
- ✓ il ruolo del libro e l'editoria del futuro

- Competenze comportamentali

È emersa la necessità e l'opportunità che la formazione agisca sullo sviluppo di comportamenti più coerenti con gli obiettivi strategici dell'organizzazione. Appare oggi necessario vi sia una maggiore collaborazione orizzontale e verticale e dunque si affermi, all'interno della struttura organizzativa, il lavoro in team come prioritario per poter conseguire gli obiettivi comuni. La cooperazione presuppone la capacità di ascolto necessaria a creare un clima di fiducia, una comunicazione empatica utile a generare un dialogo costruttivo all'interno e all'esterno dell'amministrazione e un'attenzione alle relazioni che trova nel principio della cura un elemento strategico di successo.

Il PNRR mette poi in evidenza l'esigenza di una più fattiva collaborazione con i soggetti esterni, condizione da attuare attraverso la messa in campo di un nuovo *mindset* più basato sul pensiero sistemico in grado di porre in evidenza le

integrazioni fra settori e discipline e contribuire ad assumere comportamenti più orientati alla ricerca di soluzioni comuni.

Infine appare importante sempre lavorare sull'orientamento al servizio, al risultato e al *problem solving*, quali competenze che stimolino comportamenti più capaci di cogliere le opportunità del presente e affrontare le sfide del futuro.

- *Governance* del processo di trasformazione intergenerazionale

La crescita dei pensionamenti negli ultimi anni ha fatto emergere l'importanza della gestione del trasferimento intergenerazionale di conoscenze e di competenze.

È emersa da tutte le interviste la necessità di governare questo processo per evitare la dispersione dell'esperienza di chi è vicino alla pensione creando, anche attraverso la formazione, spazi di scambio, in cui i neoassunti possano acquisire conoscenze e capacità specifiche del Ministero.

Dal *focus group* online con i referenti della formazione (11 novembre 2021) sono emerse interessanti considerazioni sulle modalità di erogazione di successo della formazione.

Particolare importanza è stata attribuita ai percorsi formativi più esperienziali, nel corso dei quali è possibile mettere in pratica quanto appreso attraverso esercitazioni e laboratori di gruppo.

Sono state proposte, in particolare, alcune idee:

- ✓ potenziare l'esperienza del digitale nei contenuti, favorendo al contempo una maggiore interazione all'interno dell'organizzazione e fra le diverse strutture organizzative del Ministero;
- ✓ sviluppare più corsi brevi e più mirati al potenziamento delle competenze tecniche anche attraverso iniziative di formazione organizzate ed attuate direttamente dai singoli istituti;
- ✓ usare la formazione per potenziare le relazioni fra le diverse strutture organizzative del Ministero sul territorio e anche con le altre amministrazioni, con cui il Ministero interagisce a livello locale;
- ✓ usare temi condivisi fra le amministrazioni - fra cui per es. energie rinnovabili, integrazione paesaggio ed urbanistica, gestione delle piattaforme informatiche comuni, sicurezza digitale, occupazione suolo

pubblico, decoro urbano - come ambiti formativi, attraverso i quali costruire linguaggi e procedure comuni.

Gli incontri, inoltre, hanno permesso di definire le diverse funzioni degli uffici centrali e periferici del Ministero e di individuare, pertanto, i destinatari a cui sarà rivolta la formazione nei prossimi anni:

- ✓ gli Uffici che si occupano della promozione e conoscenza del patrimonio
- ✓ gli Uffici che governano la tutela, la conservazione e la valorizzazione del patrimonio
- ✓ gli Uffici che promuovono e valorizzano cinema, spettacolo e creatività contemporanea
- ✓ gli Uffici che hanno per missione l'attuazione del PNRR e del PND del Ministero

Per gli obiettivi dell'Amministrazione e per la trasformazione digitale è stata inoltre richiamata la necessità di una specifica formazione anche per i dirigenti, che permetta di riconsiderare i processi dell'organizzazione e i ruoli.

Analisi SWOT

L'analisi del contesto, quella interna delle esigenze formative e il quadro normativo possono essere sintetizzati in una matrice SWOT al fine di far emergere punti di forza su cui far leva attraverso il Piano, punti di debolezza da migliorare, opportunità da cogliere per rafforzare l'amministrazione e minacce di cui tener conto nella definizione delle linee strategiche del Piano.

Punti di forza	Punti di debolezza
➢ Motivazione intrinseca delle risorse umane che sono molto coinvolte rispetto allo scopo del MiC ➢ Esigenze specifiche legate all'attuazione del PNRR che influenzano la motivazione individuale ➢ Esigenze specifiche legate alla necessità di garantire degli standard di servizio	➢ Debolezza del sistema formativo interno all'amministrazione in termini di risorse dedicate ➢ La cultura della formazione interna molto legata alla motivazione individuale e non organizzativa ➢ La carenza di personale e quindi di tempo da dedicare alla formazione

➢ Familiarità con la formazione digitale ➢ Neo assunti come linfa nuova del sistema ➢ La ricchezza dell'offerta formativa interna grazie alla varietà degli Istituti del MiC ➢ L'ampio bacino delle collaborazioni nel definire e proporre l'offerta formativa (con FSBAC, SNA, Università, MUR, MI, ect.) ➢ La ricchezza dell'esperienza formativa passata ➢ La disponibilità e l'interesse a mettere in atto processi innovativi che supportino il Ministero nel raggiungimento degli obiettivi istituzionali di tutela, conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale	➢ La formazione erogata è spesso troppo teorica ➢ Debole governance del processo di trasformazione intergenerazionale ➢ Limitato sviluppo di competenze comportamentali ➢ Limitata integrazione orizzontale fra le diverse strutture del Ministero a livello locale ➢ Debole interazione con le altre amministrazioni locali ➢ Debole interazione con il settore privato ➢ Deboli competenze digitali
Opportunità	**Minacce**
✓ La rivoluzione digitale ✓ Il PNRR ✓ La formazione on line, i MOOC ✓ Le occasioni di aggiornamento e formazione proposte da altre istituzioni e agenzie pubbliche e private ✓ La rivoluzione green	✓ Carenza di risorse per finanziare la formazione ✓ I tempi stretti previsti dal PNRR e più in generale dettati dal contesto ✓ L'incertezza della situazione attuale ✓ Le pressioni degli stakeholder dovute all'esigenza di gestire una crisi economica e sociale

Strategia e obiettivi formativi

Per quanto riguarda gli aspetti formativi il Piano intende disegnare la strada utile ad accompagnare l'organizzazione nell'acquisizione di contenuti e capacità e nello

sviluppo di competenze utili a favorire la transizione verso un'amministrazione più digitale e sostenibile.

Il Ministero si trova di fronte a diverse sfide tutte orientate a garantire una nuova centralità della cultura nel percorso di crescita del Paese verso un modello di sviluppo socio-economico in chiave di sostenibilità. "*Ora più che mai la cultura ha un ruolo centrale nel costruire un'Europa che torna a crescere in maniera più giusta, verde e digitale. Come dimostra il Pnrr appena varato dal Consiglio dei ministri, la cultura è la chiave per il nostro futuro che scandirà il tempo della ripartenza economica*[10]".

Percorrere queste sfide con successo significa rendere l'organizzazione capace di:

- promuovere la crescita e lo sviluppo delle proprie risorse umane e degli altri soggetti pubblici e privati con cui collabora al fine di contribuire alla creazione di valore per l'ecosistema di cui fa parte;
- usare la formazione per acquisire una visione organizzativa che si adatta continuamente al cambiamento attraverso processi di apprendimento continuo individuali ed organizzativi.

Un'organizzazione che apprende è attenta ai nuovi fabbisogni formativi in termini di competenze tecniche e comportamentali, necessarie per consentire alle persone di svolgere il proprio ruolo nel modo più coerente rispetto agli obiettivi dell'organizzazione.

La formazione, in questo senso, costruisce un ecosistema per permettere ai dipendenti di condividere liberamente nuove idee e conoscenze, rappresenta un metodo formale per espandere le conoscenze informali, e crea le condizioni per individuare soluzioni di problemi/obiettivi comuni. Tale tipo di formazione motiva i singoli e l'organizzazione e riconosce al gruppo un ruolo strategico nella capacità di "agire il cambiamento".

Sono aspetti strategici del presente Piano i contenuti e le modalità di attuazione dei percorsi formativi.

Rispetto ai contenuti, nei tre anni di riferimento del Piano si intende potenziare le seguenti competenze:

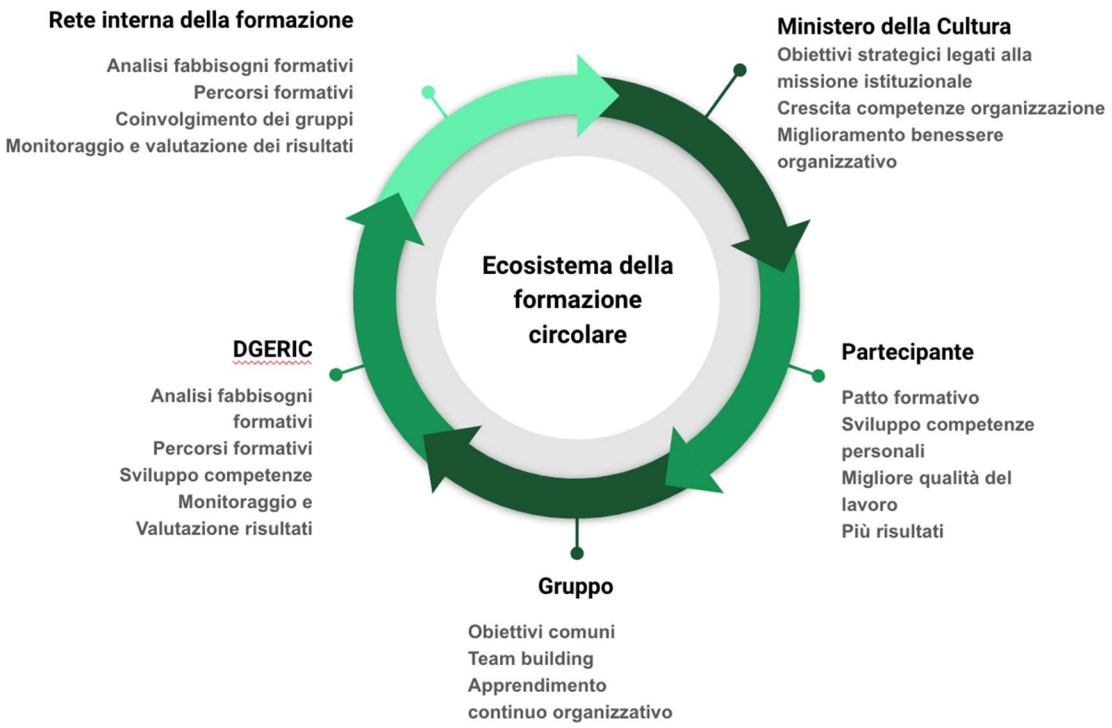
[10] Così il Ministro Dario Franceschini è intervenuto nel corso del 'Summit on European Cultural Politics and New Digital Solutions', 29 aprile 2021.

- tecnico-amministrative al fine di garantire un linguaggio comune e quella base di conoscenze e capacità tecniche utili a supportare i procedimenti amministrativi;
- digitali nelle diverse declinazioni necessarie per poter accompagnare la transizione digitale;
- comportamentali per sostenere cooperazione, comunicazione, pensiero sistemico, orientamento al servizio e al risultato, decisionalità.

Con riferimento alle modalità di attuazione si ritiene importante:

- favorire la formazione esperienziale, in modo da associare sempre ad una formazione teorica attività laboratoriali e di gruppo che traducano le conoscenze e capacità tecniche in competenze dell'organizzazione;
- sperimentare nuovi modelli didattici digitali più orientati a stimolare l'interazione fra pari e fra strutture organizzative diverse;
- collegare la formazione sempre ad obiettivi interni organizzativi e ad obiettivi di crescita personale, al fine di stimolare la motivazione individuale ad una partecipazione più consapevole;
- stimolare una valutazione di impatto dei percorsi formativi per verificare "cosa abbiamo imparato e cosa possiamo ancora migliorare" secondo una logica di apprendimento continuo;
- promuovere, quanto più possibile, percorsi formativi condivisi perché la formazione sia il luogo e lo spazio dove far crescere il gruppo;
- favorire le pratiche di autoformazione come ulteriore strumento per far crescere l'organizzazione

Tanto l'innovazione nei contenuti quanto nelle modalità di erogazione, presuppongono la creazione di un ecosistema interno al Ministero che possa curare la progettazione, realizzazione, monitoraggio e valutazione della formazione.



Un ecosistema della formazione governa per intero il processo, dalla definizione del fabbisogno formativo alla conseguente valutazione d'impatto, al fine di rendere la formazione lo strumento privilegiato di crescita individuale e del sistema.

In questa logica la circolarità è garantita dal creare le condizioni per cui tutti gli attori coinvolti possano percepire la crescita del proprio valore grazie a percorsi formativi efficaci in grado di accrescere le competenze dell'organizzazione e di creare le condizioni per il miglioramento del benessere organizzativo.

Ogni partecipante deve poter sperimentare un miglioramento della qualità del lavoro e dei suoi risultati grazie alla propria crescita professionale, mentre il gruppo, il quale diventa un target prezioso della formazione, costruisce insieme nuove soluzioni e agisce innovazione quale esito delle sinergie fra le risorse individuali.

La DG ERIC, in collaborazione con la FSBAC, la SNA, le Università, il MUR, il MI e altri enti, sulla base delle esigenze formative, definisce percorsi che creino valore per tutti gli attori del sistema, ponendo attenzione al miglioramento dei risultati e ad una riduzione progressiva degli sforzi necessari per il loro conseguimento.

La creazione di valore, attraverso un ecosistema in cui ciascuno apporta il suo contributo, è possibile solo garantendo cura ed attenzione ad ogni fase del processo realizzabile attraverso la creazione di una rete che supporta gli interventi formativi all'interno dell'organizzazione.

Nel contesto delle azioni generali del Piano, si articolano, a seguire, specifici riferimenti agli interventi formativi su temi legati all' Educazione al patrimonio culturale e alla Parità di genere.

Educazione al patrimonio culturale

In un'ottica di rilancio delle azioni di indirizzo funzionali a riconoscere e qualificare le azioni educative come fondamentali nel promuovere accesso e partecipazione al patrimonio e nel sostenere il ruolo dell'eredità culturale come spazio identitario, civile e trasmissivo di valori, la formazione professionale va assumendo rilevanza sempre più strategica, finalizzata a consentire flessibilità nella gestione dei servizi, a supportare processi di innovazione e a fornire strumenti per le prossime sfide cui è chiamata la pubblica amministrazione.

Costituiscono un quadro di riferimento per la programmazione e la gestione delle attività, oltre ai vari indirizzi assunti in merito al patrimonio culturale nel corso degli ultimi anni, l'elaborazione comunitaria emersa intorno alle professioni di settore (*Voices of Culture, Skills, Training and Knowledge Transfer for traditional and emerging heritage professions*, 2017), la progressiva focalizzazione promossa, all'interno del *Quadro di azione europeo sul patrimonio culturale 2019* - sull'importanza delle *soft* e *hard skills* esistenti o da sviluppare al fine di innescare processi di *empowerment* e, ancora, sulla base di quanto recentemente riconosciuto, a livello internazionale, nella *Dichiarazione di Roma dei Ministri della cultura G20* (29-30 luglio 2021) – la necessità di investimenti nell'istruzione, nella formazione e nell'impegno educativo per consentire a cittadini e comunità di contribuire ai processi rigenerativi *culture oriented*.

Sostenere una *capacity building* per il patrimonio, funzionale alla qualificazione del capitale umano impegnato nel ruolo educativo, attraverso il potenziamento di specifiche conoscenze e competenze, l'aggiornamento continuo, la crescita professionale del personale e la diffusione di orientamenti condivisi verso gli operatori del settore e verso quanti, docenti e attori territoriali, contribuiscono alle 'comunità educanti', rappresenta un fattore trainante per l'incremento delle sinergie operative e per l'individuazione di futuri obiettivi.

In tal senso, i Servizi educativi, presenti in ogni Istituto periferico e centrale, quale rete coordinata dal Centro per i servizi educativi (DM 15 ottobre 1998), rappresentano un elemento di forza del MiC nel porre in essere interventi volti a rendere l'educazione al patrimonio co-attiva nelle azioni per la salvaguardia, per la valorizzazione e per la realizzazione di approcci integrati al territorio.

In linea con le priorità di azione del IV *Piano Nazionale per l'educazione al patrimonio culturale 2021*, con le attuali condizioni di ripresa post-pandemica e con la sempre più rapida evoluzione delle logiche e dei processi di gestione dei luoghi della cultura, la pianificazione di interventi formativi punta in generale a implementare sia le diverse forme di mediazione e interpretazione del patrimonio sia la messa in campo di attività integrate e cooperative in capo alla Rete dei servizi educativi del Ministero.

Nodale consolidare la crescita di competenze organizzative e gestionali, lo sviluppo di *skills* digitali, utili anche a cogliere le opportunità offerte dal PNRR, e l'acquisizione di competenze nella ricerca di programmi e iniziative volte a finanziare idee innovative in ambito sociale ed educativo.

A fronte del riconoscimento di musei e luoghi della cultura, quali contesti privilegiati per le attività di formazione/educazione (L. 107/2015, cd. *La Buona Scuola*, art. 1, c. 34), la realizzazione di corsi sui rapporti fra patrimonio culturale, responsabilità civile e tematiche di cittadinanza per i docenti della scuola (*ivi*, art. 1, c. 124), insieme a tirocini e stage dedicati in accordo con università e accademie, rappresenta un'ulteriore emergenza su cui andare a rivolgere risorse e impegno da parte del Ministero.

Offre inoltre conferma dell'opportunità di continuo aggiornamento delle tematiche di settore, lo sviluppo multidisciplinare dei programmi educativi promosso da leggi e accordi interistituzionali che prevedono azioni direttamente collegate alla conoscenza del patrimonio culturale, tra cui l'insegnamento scolastico dell'educazione civica (L. 92/2019), le *"Disposizioni per la promozione e il sostegno della lettura"* (L. 15/2020), le intese siglate, in particolare, dal MiC come il *Piano triennale delle arti 2020–2022* (DPCM del 12 maggio 2021 recante adozione del Piano triennale delle arti, ai sensi art. 5, del D. lgs. 13 aprile 2017, n. 60) o, ancora, quelle successive tra Ministero della Cultura e Ministero dell'Istruzione (MiC-MI 11/06/2021 - MiC-MI 10/08/2021) per lo sviluppo coordinato di cultura ed educazione nel segno della ripresa post-pandemica.

I nuovi fattori interagenti con l'educazione al patrimonio, quali la partecipazione civica, le politiche di accesso ampliato, la creazione di ambienti più aperti e inclusivi, le sfide della cooperazione, la produzione digitale, la comunicazione multidimensionale, disegnano un contesto socio-culturale complesso rispetto al quale, all'interno del quadro formativo generale del presente Piano, costituiscono obiettivi primari:

- sviluppo del ruolo sociale ed educativo del patrimonio e dei luoghi della cultura
  - interventi progettuali sulle relazioni fra educazione al patrimonio e competenze di cittadinanza
  - azioni educative connesse ai temi dell'accessibilità, dell'inclusione sociale, della sostenibilità, del contrasto ai pregiudizi verso le differenze di genere, del rapporto tra benessere individuale e collettivo, salute e patrimonio culturale (*cultural well-being*)
- individuazione e gestione di interventi cooperativi e partenariati
  - avvio, secondo la legislazione vigente, di intese istituzionali e territoriali, con i campi dell'istruzione, con i servizi assistenziali e sanitari, con il terzo settore
  - potenziamento degli strumenti per il riconoscimento e l'attuazione dell'interesse pubblico associato agli elementi dell'eredità culturale
- pianificazione progettuale dei percorsi educativi
  - sviluppo, organizzazione, monitoraggio, analisi dei dati, valutazione degli esiti
  - comunicazione e diffusione dei risultati su scala territoriale e nazionale
  - processi di miglioramento e replicabilità degli interventi

L'assunzione di una prospettiva *lifewide* implica peraltro l'opportunità di strutturare gli interventi formativi verso l'interno (responsabili e referenti del settore educazione/dei servizi educativi) e verso l'esterno (professionisti della mediazione, educatori museali, docenti e altre figure interessate), coniugando, in un'ottica multidisciplinare, preparazione di settore nei beni culturali con strumenti pedagogico/educativi, di analisi sociale e di valutazione progettuale, per l'acquisizione di:

- conoscenze teorico-pratiche sui temi dell'accessibilità, della mediazione, dell'interpretazione e della comunicazione dei contesti relativi al patrimonio e alle sue istituzioni

- competenze di carattere metodologico, ai fini della ricerca, delle applicazioni di settore, anche in rapporto all'utilizzo del digitale, e degli aspetti di miglioramento qualitativo delle attività
- capacità tecnico-gestionali funzionali allo sviluppo, in prospettiva sistemica, dell'organizzazione (programmazione, progettazione, metodologie di reperimento fondi, *fund-raising*) e della co-progettazione

I vari percorsi prevedono formazione in aula e/o a distanza (giornate/workshop formativi, laboratori di progettazione, corsi, piattaforme web, webinar.) e autoformazione.

Logiche complessive d'intervento sono inoltre costituite dalla continuità dell'offerta nell'arco del triennio, dalla partecipazione al processo formativo da parte dei destinatari, attraverso verifiche del grado di soddisfazione e dall'efficacia della stessa, grazie al monitoraggio dei suoi esiti in termini di gradimento e impatto sul lavoro.

Parità di genere

A livello globale, il raggiungimento della parità di genere e dell'emancipazione di tutte le donne e ragazze verso un accesso egualitario a sanità, educazione e a un lavoro dignitoso, rappresenta uno dei 17 obiettivi di sviluppo sostenibile - l'obiettivo 5 - che gli Stati si sono impegnati a raggiungere entro il 2030.

Il *gender mainstreaming* rappresenta peraltro, da alcuni anni, la principale strategia europea per combattere discriminazioni, garantire pari partecipazione e opportunità nel mercato lavorativo e contribuire alla riduzione delle asimmetrie di genere nei processi decisionali e politici.

In linea con l'impegno della Commissione von der Leyen per un'Unione dell'uguaglianza, con quanto, a seguire, hanno indicato le azioni-chiave e gli obiettivi in capo alla *Strategia per la parità di genere 2020-2025* (COM(2020) 152 final) nell'intento di compiere progressi significativi verso un'Europa garante dei relativi principi e sulla base della rilevanza assunta dalla dimensione di genere come una delle tre priorità trasversali perseguite in tutte le missioni che compongono il PNRR, anche il MiC intende rispondere all'acquisizione e al consolidamento di una cultura su parità e pari opportunità.

In tal senso, il recentissimo avvio da parte del Ministero di un Osservatorio per la Parità di genere (DM 29 ottobre 2021 – n. rep. 387) e di un tavolo tecnico per la

predisposizione di un *Piano di uguaglianza di genere* (*Gender Equality Plan),* funzionale ad integrare contenuti e processi dell'attuale *Piano triennale delle azioni positive 2021-2023* (Direttiva n. 2/2019 del Ministero della Funzione pubblica), e, soprattutto, a costituire uno strumento programmatico e customizzato sulla gestione interna oltre che un prossimo requisito di accesso ai fondi europei di *Horizon Europe*, si qualifica come importante contesto di riferimento, all'interno del quale contribuire a realizzare un significativo cambiamento istituzionale.

L'adozione di un approccio strategico orientato a perseguire, nella progettazione, nel monitoraggio e nella valutazione delle politiche, delle misure attuative e dei programmi di spesa del Ministero, prospettive di maggiore equità per uomini e donne, implica quindi, tra le varie azioni di sistema, la predisposizione di interventi formativi e la costruzione di una *capacity building* dei soggetti interessati, in grado di incrementare la consapevolezza sui pregiudizi legati al genere, ridurre le discriminazioni e favorire l'attuazione del benessere organizzativo.

Necessariamente improntati a fornire le competenze utili a incoraggiare relazioni rispettose delle differenze, favorire il superamento degli stereotipi e sostenere un confronto costruttivo tra i generi, tali interventi mirano ad individuare e progettare - all'interno del Ministero stesso e dei suoi vari settori amministrativi - percorsi di conoscenza e valorizzazione di tutte le diversità (come ad esempio età, cultura, orientamento sessuale, abilità fisico-sensoriale, lingua).

Tenendo conto delle indicazioni normative in materia di formazione assunte dal presente *Piano*, delle integrazioni attuative annuali, di quanto previsto a livello formativo dal *Piano delle Azioni Positive 2021-2023* e dalle linee guida sul *Piano organizzativo del lavoro agile* (POLA), in essere presso le amministrazioni pubbliche ai sensi dell'art. 263 del D.L. n. 34 del 2020, convertito con modificazioni dalla L. n. 77 del 2020, i vari interventi, da strutturare anche in collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia, saranno realizzati in *blended learning*, in capo ad esperti già presenti in organico e/o esterni.

L'acquisizione di contenuti e strumenti operativi sulle competenze di genere, destinati al personale interno per ciascuna area amministrativo-disciplinare, verrà articolandosi intorno a percorsi/corsi/giornate informative relativi a:

- parità di genere (quadro normativo nazionale e comunitario, buone prassi, comunicazione e linguaggio)
- contrasto alle violenze di genere, discriminazioni e *mobbing*

- pedagogia di genere e delle pari opportunità (come ad esempio educazione alle differenze, intercultura, etnopedagogia, integrazione delle variabili sex/gender nei processi e nelle metodologie di lavoro e ricerca)
- dinamiche relazionali, conciliazione dei tempi vita-lavoro (*smart working*)

Riepilogo degli obiettivi formativi/competenze e destinatari

		MAB	SABAP	NEO ASSUNTI	PERSONALE MIC	PERSONALE COINVOLTO NEL PNRR	DIRIGENTI
COMPETENZE TECNICHE SPECIALISTICHE TRASVERSALI							
RAFFORZAMENTO DELLE CONOSCENZE GIURIDICO E AMMINISTRATIVE							
DEGLI STRUMENTI A LIVELLO ORGANIZZATIVO (DIGITALI - SICOGE - MEPA)							
GARE E APPALTI							
TRASFORMAZIONE GREEN							
TRASFORMAZIONE DIGITAL - COMPETENZE DIGITALI							
ACCESSIBILITA'							
COMPETENZE TECNICHE SPECIALISTICHE							
PIANIFICAZIONE PAESAGGISTICA							
TEORICO CRITICHE (MUSEI E BIBLIOTECHE NELLA SOCIETA' CONTEMPORENEA,							
MUSEI/SOCIETA'							
DIBATTITO INTERNAZIONALE (POSTCOLONIALE/ALLESTIMENTI/PSICOLOGIA SOCIALE)							
ARCHIVIAZIONE E CONSERVAZIONE DEL DIGITALE							
COMPETENZE SUGLI STRUMENTI DI GESTIONE E SUI PARTENARIATI PUBBLICO -PRIVATO							
COMPETENZE TRASVERSALI							
COGNITIVE							
CAPACITA' DI GESTIONE E VALUTAZIONE DEL PERSONALE							
LAVORARE IN GRUPPO							
GESTIONE DI PROCESSI COMPLESSI E TEMPI ACCELERATI							
BENESSERE ORGANIZZATIVO							
PROJECT MANAGEMENT							
PENSIERO SISTEMICO							
COMPETENZE REALIZZATIVE							
CAPACITA' DI ADATTAMENTO							
ACCESSIBILITA' DEL LINGUAGGIO							
CAPACITA' DI TRAGHETTARE LE COMPETENZE							
GESTIONE DEL TEMPO							
COMPETENZE RELAZIONALI							
COMUNICAZIONE							
CURA							
GESTIONE DELLA PARTECIPAZIONE							
GESTIONE DELLA FRUSTRAZIONE							
COMPETENZE LEGATE ALLA GESTIONE DELL'INCERTEZZA							
GESTIONE DEL RISCHIO							

Sistema dei Crediti di Formazione Continua (CFC)

In continuità con quanto definito a partire dal 2017, viene mantenuto il sistema dei Crediti di formazione continua (CFC) per il personale del Ministero, che prevede l'attribuzione di crediti sulla base di parametri quali la durata, la complessità e l'eventuale verifica finale.

Criterio	Indice	Limiti minimo/massimo
durata	1 CFC/ora fino a max 30 ore	2-30
complessità	0 bassa, 1 media, 2 elevata	0-2
prova finale	1 fino a 10 ore 2 da 11 a 20 ore 3 da 21 a 30	1-3

In relazione alle diverse aree funzionali del personale è stato previsto un livello minimo ed un livello massimo di crediti, con l'obiettivo di facilitare un'equa distribuzione delle opportunità formative tra il personale.

Area	CFC MiC minimi	CFC MiC massimi
dirigenza	15	45
III	10	35
II	8	18
I	6	12

La DG ERIC si occupa dell'attribuzione dei crediti per i corsi definiti centralmente o che, in accordo con la Direzione medesima, gli Istituti periferici potranno

organizzare direttamente o tramite accordi con altri Enti e Istituzioni (previa approvazione).

Analogamente spetta alla DG ERIC l'attribuzione dei CFC per corsi di formazione organizzati dagli Istituti centrali e periferici del Ministero, preventivamente autorizzati dalla Direzione medesima, ai sensi del DPCM 169/2019, art. 15, comma 2, lettere b e f.

Di seguito i criteri di selezione del personale da avviare ai percorsi formativi organizzati dall'Amministrazione:

a. attinenza del corso al profilo professionale posseduto dal dipendente e alle relative competenze;

b. rotazione della partecipazione ai percorsi formativi, per garantire pari opportunità;

c. specifiche esigenze dell'Amministrazione;

d. attinenza del corso al background formativo e professionale posseduto dal dipendente

Il Portale dei corsi costituisce lo strumento di gestione automatizzata delle iscrizioni e delle attività collegate alle iniziative di formazione.

RICERCA

RICERCA

Contesto

Tra le finalità istituzionali del Ministero, lo svolgimento di attività di ricerca in riferimento ai propri ambiti di competenza assume, con particolare riguardo a quanto previsto dall'art. 9 della Costituzione, un ruolo di rilevanza cruciale e di valenza trasversale.

Tale impegno è finalizzato a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale materiale, immateriale e digitale, favorendone una fruizione ampliata e condivisa, ad arricchire e stimolare l'offerta culturale e l'industria creativa, a preservare la memoria delle comunità e dei territori, anche mediante erogazione di contributi all'attività di ricerca e divulgazione degli istituti culturali.

Come indicato in premessa, oltre alle previsioni di cui all'articolo 15, comma 2 del DPCM 169/2019 ed ai protocolli e programmi sopra menzionati, il Piano, per il settore ricerca, tiene conto anche del Regolamento UE 2021/695 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 28 Aprile 2021, Horizon Europe – the Framework Programme for Research and Innovation 2021-2027, in particolare del Pilastro II 'Global Challenges and European Industrial Competitiveness', soprattutto relativamente ai seguenti cluster:

- (ii) 'Culture, Creativity and Inclusive Society';
- (iv) 'Digital, Industry and Space';
- (v) 'Climate, Energy and Mobility';
- (vi) 'Food, Bioeconomy, Natural Resources, Agriculture and Environment'.

Per sua natura interdisciplinare, il terreno della ricerca applicata al patrimonio culturale invita al dialogo tra approcci, saperi e competenze che intersecano l'ambito umanistico e quello scientifico in un reciproco confronto e arricchimento con riguardo ad obiettivi di gestione e sviluppo sostenibile.

Sono finalità prioritarie del MiC la definizione di programmi di studio in tema di metodologie per la catalogazione e l'inventariazione, la proposta di linee di indirizzo, norme tecniche e modelli di intervento in materia di tutela, conservazione e restauro, la realizzazione ed il sostegno ad attività conoscitive aventi ad oggetto il patrimonio culturale, anche con il concorso delle università e di altri partner pubblici e privati.

Il Ministero promuove la raccolta e la diffusione dei risultati di studi e ricerche, raggiunti anche nel quadro di programmi europei di ricerca, attraverso prodotti editoriali scientifici e divulgativi, attività espositive, partecipazioni a convegni ed attività di alta formazione di livello nazionale e internazionale.

In varia misura e con diverse prospettive, attività di ricerca e studio sono effettuate da tutti gli Istituti centrali e periferici, mentre un ruolo specifico di ente pubblico nazionale di ricerca e formazione è riconosciuto agli Istituti centrali afferenti alla DG ERIC.

Il ricorso a risorse umane e strumentali interne è una costante, ma non mancano progetti svolti nell'ambito di collaborazioni, accordi, convenzioni, protocolli di intesa con Università ed Enti e Istituti di ricerca italiani e stranieri, in un quadro ampio e variegato che tocca tutti gli aspetti e le discipline relative al patrimonio culturale.

La ricomposizione di tale quadro può rivelarsi complessa anche perché, per le specificità proprie delle diverse anime di cui si compone il Ministero, la ricerca è declinata in modi ed aspetti diversi, acquisendo caratteri peculiari legati al tipo di istituto, alla materia, all'approccio, al fine ultimo.

Un parametro di riferimento comune è la definizione di ricerca presente nel Manuale di Frascati (1963), che la descrive come "*il complesso di lavori creativi intrapresi in modo sistematico sia per accrescere l'insieme delle conoscenze (ivi compresa la conoscenza dell'uomo, della cultura e della società), sia per utilizzare dette conoscenze per nuove applicazioni*". È a questa definizione che fa riferimento la rilevazione annuale R&S – Ricerca e sviluppo nelle istituzioni pubbliche per conto di Istat, una indagine che rappresenta una fonte di dati, per quanto *ex post*, sulla ricerca svolta a livello nazionale dagli uffici del Ministero.

Questi, su impulso e dietro coordinamento della Direzione generale Educazione, ricerca e istituti culturali e dell'Ufficio Statistica della Direzione generale Bilancio, sono chiamati a rispondere individualmente al questionario predisposto da ISTAT, che restituisce essenzialmente dati relativi a:

- spese
- risorse
- settori

L'aggregazione dei singoli dati in un modello unico (poi trasmesso a ISTAT) evidentemente richiede particolare cautela nell'interpretazione reale delle

informazioni, per controbilanciare il rischio di una non corretta valorizzazione del dato singolo e dei singoli contesti. Del resto emergono chiaramente tendenze e indicazioni a livello nazionale che è sempre possibile andare a scalare a livello di tipologia di istituto, regione e altri filtri.

I dati

Premessa necessaria per una corretta lettura dei dati desunti dalla rilevazione R&S è che in essa si prendono in considerazione attività di ricerca *intra* ed *extra muros* così distinte:

- ricerca di base (teorica)
- ricerca applicata
- ricerche strumentali

nelle quali comun denominatore e fattore caratterizzante è l'esistenza di almeno un apprezzabile elemento di novità nelle modalità di svolgimento della ricerca o negli obiettivi che si prefigge.

Nel corso dell'ultima rilevazione, relativa al 2019 con previsioni 2020-2021, 30 uffici del MiC hanno risposto affermativamente al questionario, dichiarando di aver svolto attività di R&S: occorre quindi cautela nella lettura dei dati che seguono, che restituiscono uno spaccato comunque parziale, senza la pretesa di dedurne tendenze generali accurate.

a. Dati economici

Dei dati economici raccolti, di particolare interesse è quello relativo ai totali, dove si evidenzia un marcato sbilanciamento verso attività commissionata dall'ente a strutture esterne, pubbliche e private, nel corso del 2019.

Tipologia spese	Importo (in migliaia di euro)
Spese per attività di R&S intra muros	15.832
Spese per attività di R&S extra muros	98.073

Tra i parziali regionali emerge il dato del Lazio, che risulta come per la rilevazione precedente al primo posto per spesa effettuata, seguito da Puglia e Piemonte, mentre le altre regioni si attestano su quote notevolmente inferiori.

Per tutte le regioni per cui si dispone di dati, fatta eccezione per il Veneto e la Campania, si stima un calo nelle attese di spese per il biennio 2020-2021 in alcuni casi (come nel Lazio) decisamente considerevole, dato da mettere in relazione probabilmente anche con il ridursi di numero di risorse umane interne disponibili, stimate in calo nel biennio 2020-2021.

b. Tipologia di attività

Gli obiettivi socio-economici selezionati dagli istituti del MiC sono ricompresi nelle seguenti macro categorie:

- Cultura, tempo libero, religione e altri mezzi di comunicazione di massa
- Istruzione e formazione

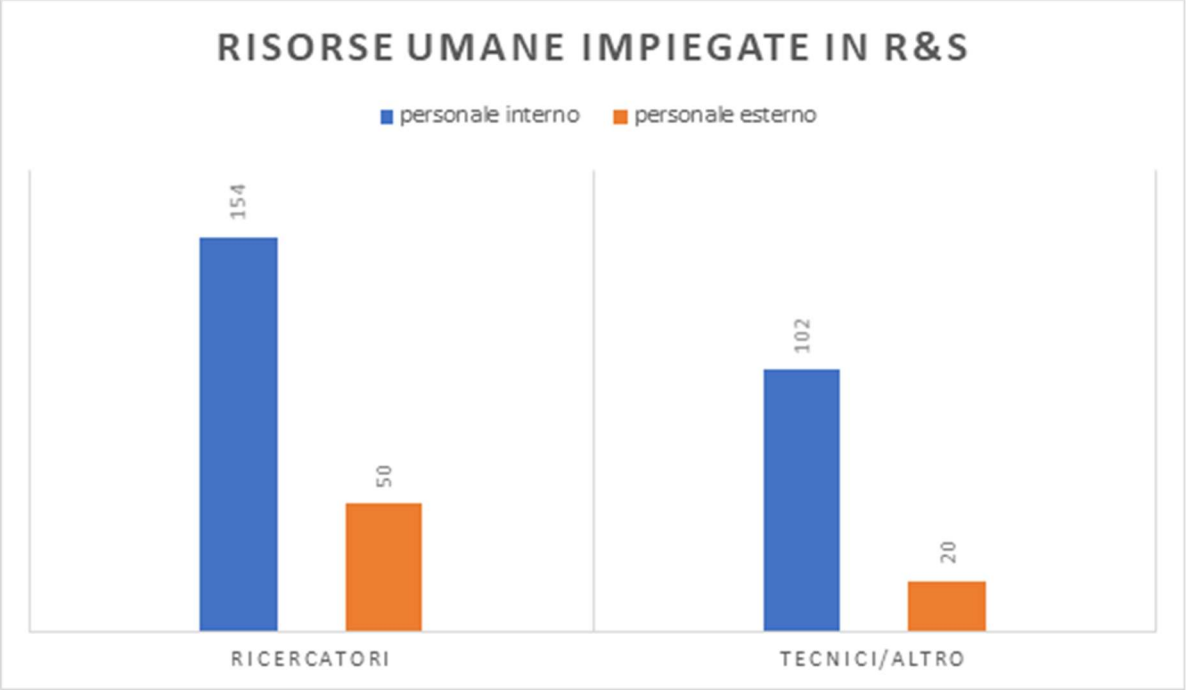
mentre le discipline scientifiche coinvolte sono:

- Scienze ingegneristiche e ricerca tecnologica
- Studi e ricerche in ambito umanistico e nelle arti

Di interesse rilevare inoltre che dai dati aggregati emerge un considerevole impegno nella ricerca nel settore delle nanotecnologie, in particolare nelle aree dei nanomateriali e nanotecnologie per la trasmissione, l'elaborazione e l'immagazzinamento dei dati.

c. Risorse umane e strumentali

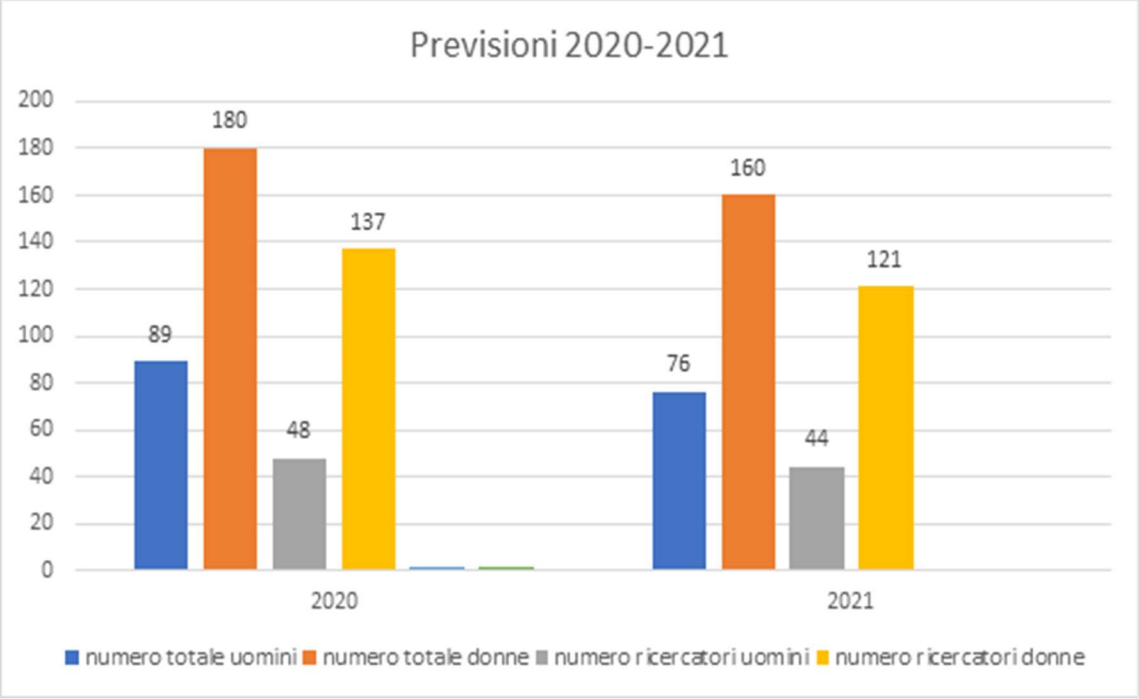
Il rapporto tra personale interno ed esterno coinvolto nelle attività di ricerca per il 2019 mostra un evidente sbilanciamento verso il primo tipo:



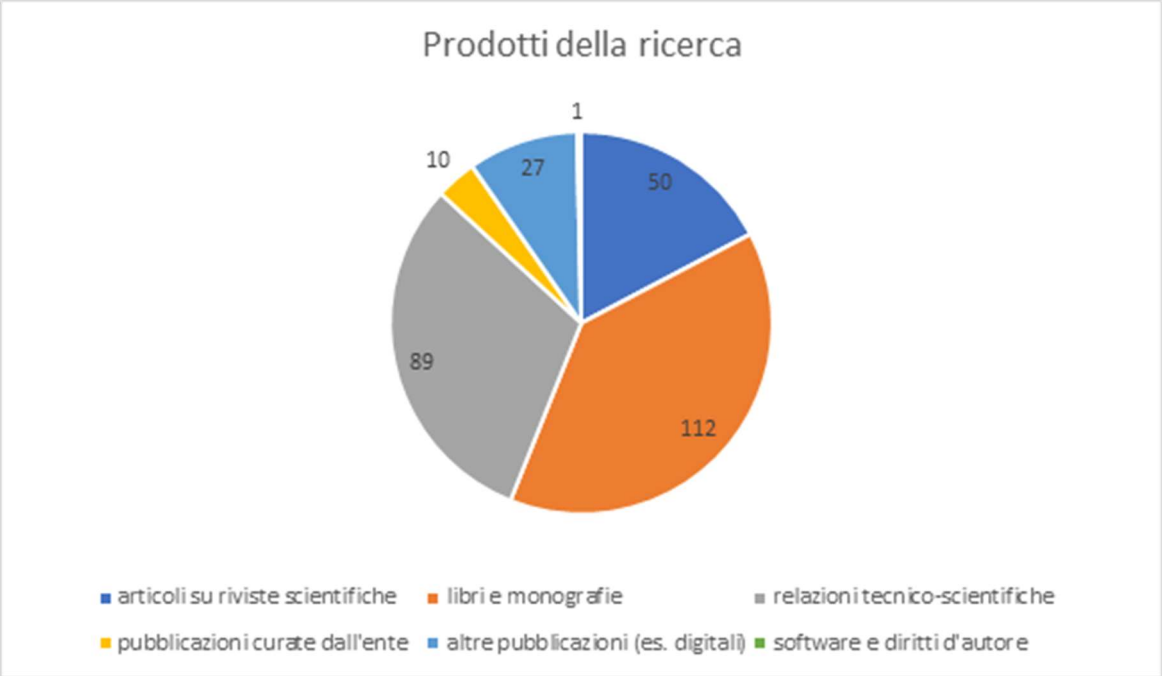
Delle 256 unità di personale interno dedicate ad attività di R&S la maggioranza (243 unità) risulta impiegata a tempo indeterminato; tra gli esterni si segnalano soprattutto contratti a progetto e collaborazioni coordinate e continuative (40) e rapporti di consulenza (24), a fronte di un numero davvero ridotto di assegni di ricerca (6). Completano il panorama delle figure che hanno collaborano alla ricerca anche stagisti (115), collaboratori occasionali (68), percettori di borse di studio (2).

Risulta molto evidente il dato della concentrazione femminile, tra i ricercatori e personale non tecnico, per lo più nella fascia di età compresa tra i 55 e i 64 anni.

Di particolare interesse è il dato relativo alle previsioni sul personale per il biennio 2020-2021 perché rispetto all'anno oggetto della rilevazione, le previsioni evidenziano una flessione attesa nel numero del personale impiegato in attività di R&S.



Prodotti della ricerca secondo la rilevazione 2019 sono essenzialmente pubblicazioni di diverse tipologie.



Ulteriori strumenti di monitoraggio della ricerca

Se il quadro ricomponibile attraverso la rilevazione R&S è specchio di azioni già compiute o in corso, una visione generale che tenga conto della progettualità anche nel lungo termine potrà essere offerta nel prossimo futuro dal portale EFR – Educazione, formazione, ricerca.

La piattaforma, attualmente in fase di sviluppo a cura della DG ERIC, rappresenterà un osservatorio nazionale, nel quale saranno raccolti e messi in relazione dati relativi a progetti di educazione, formazione e ricerca, abilitando anche elaborazioni successive che consentiranno di inquadrare la ricerca effettuata all'interno del MiC nel più ampio contesto nazionale, con confronti e relazioni anche esterne al Ministero.

La scheda elaborata per l'inserimento dei progetti di ricerca comprende una serie di voci che, oltre alla descrizione (con individuazione dell'oggetto e delle finalità, delle modalità), mirano ad inquadrare l'attività in relazione a diversi parametri, a loro volta variamente articolati:

- Tipologia (intra, extra muros)
- Contesto (attività istituzionale, accordi/convenzioni, progetti europei)
- Finanziamenti (interni, esterni)
- Costi (personale, strumenti, prodotto, altro)
- Partners
- Output atteso
- Area/e tematica/he (con sottoaree)

Il progetto di ricerca nel portale è pensato come entità dotata di una serie di attributi e di collegamenti che mettano in evidenza in particolare relazioni con:

- Ente promotore
- Altri enti promotori e partners
- Luogo/luoghi della ricerca
- Oggetto/tematiche

A regime, ricognizioni nel portale effettuate ad intervalli temporali definiti non si limiteranno a restituire statistiche e tendenze rilevanti ai fini dell'analisi dell'attività di ricerca svolta dal MiC o in collaborazione con il MiC, ma creeranno nuova conoscenza e nuovi dati.

Obiettivi

In linea con i contenuti del Piano Nazionale per la ricerca 2021-2027 in tema di patrimonio culturale e con quelli del PNRR (in particolare Missione 1 Componente 3 – Turismo e cultura 4.0), il presente Piano individua i seguenti macro-obiettivi:

- Sostenibilità

La sfida della sostenibilità per il patrimonio del Paese, di proprietà statale o di altri enti pubblici, è stata affrontata negli ultimi anni con esperienze di successo, attraverso meccanismi che hanno portato a responsabilizzare associazioni, comunità, piccole società e cooperative nella gestione di siti e complessi culturali. Il tema suggerisce di sviluppare programmi di ricerca finalizzati ad evidenziare le prassi, condividere i modelli, replicarne gli strumenti con l'obiettivo di definire nuovi scenari per la gestione sostenibile del patrimonio culturale diffuso.

Nell'ambito della sua missione, il Ministero della Cultura è determinato a lavorare per il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs), consapevole del fatto che la conservazione del patrimonio culturale è fondamentale anche per lo sviluppo sostenibile.

La proposta converge con quanto indicato nel PNRR e, in particolare, in linea con le azioni previste a sostegno del sistema produttivo e a favore degli investimenti volti all'efficientamento energetico e alla produzione di energia da fonti rinnovabili, puntando alla rivitalizzazione dell'occupazione qualificata, in particolare nel tema *green*, da declinare in ambito storico-patrimoniale. Per questo è necessario potenziare competenze specifiche e trasversali, con riferimento anche alla ricerca di nuovi materiali compatibili e nuove tecnologie, per un disegno di rilancio e di transizione verso soluzioni economiche più sostenibili dal punto di vista ambientale e sociale anche nell'ambito della conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale.

Con circolare 29 del 12 ottobre 2021, relativa a "*Sostenibilità in processi e progetti di conservazione e restauro in base all'Agenda 2030*", la Direzione generale Educazione, ricerca e istituti culturali ha avviato la raccolta di buone pratiche e progetti messi in atto o programmate dagli istituti del MiC, per dar conto delle pratiche virtuose messe in atto o già programmate e per stimolare la genesi di nuove azioni.

- Digitalizzazione

La digitalizzazione è definita dal PNRR come una '*necessità trasversale*'[11] e come tale è menzionata all'interno della Missione 1, componente 3, laddove in più luoghi si fa riferimento al digitale quale componente chiave per la valorizzazione, la riqualificazione, lo sviluppo e comunque come base per ogni processo di innovazione che riguardi la cultura.

L'esperienza della pandemia ha amplificato la necessità del ricorso al digitale anche nel settore cultura per molteplici finalità non solo legate alla fruizione del patrimonio, ma anche alla sua gestione, alla sua tutela, alla sua conservazione. Il Ministero, avvalendosi dell'azione di coordinamento dell'Istituto centrale per la digitalizzazione del patrimonio culturale (*Digital Library*), intende pertanto promuovere e sostenere progetti di ricerca che abbiano ad oggetto lo studio di strumenti o prassi digitali finalizzate alla conoscenza del patrimonio, alla valorizzazione e alla messa in sicurezza.

Proposte e azioni indirizzate in queste direzioni dovranno essere inquadrabili nel *framework* definito dal PND, lo strumento elaborato dalla Digital Library, nel quale si individuano principi comuni, regole, standard e metriche, affinché il processo di digitalizzazione nel suo complesso, pur seguendo tempi e ritmi diversi, avvenga in maniera coerente.

L'obiettivo della digitalizzazione interseca tutti i profili di ricerca (di base, applicata, sperimentale) e ricade trasversalmente su tutte le professionalità interne, a vario titolo coinvolte nel processo e per le quali sarà fondamentale pianificare percorsi di formazione specifica.

- Accessibilità

Il principio di accessibilità, sotteso a tutte le azioni volte alla valorizzazione del patrimonio, al miglioramento dell'esperienza ed al coinvolgimento diretto del visitatore, nel quadro di una fruizione ampia, inclusiva e di qualità del patrimonio culturale, trova sostegno e supporto nelle tecnologie informatiche di ultima generazione.

Inediti risvolti educativi, informativi e di ricerca o anche semplicemente di *entertainment* si genereranno da programmi di ricerca sull'applicazione anche combinata di tecnologie digitali diverse, quali la *mixed reality*, l'*Internet of Things* (IoT), la modellazione 3D, real-time computer graphics. Con l'obiettivo di superare

[11] Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, 2020, p. 83.

ogni barriera, sia essa architettonica, sensoriale-percettiva, o *latu sensu*, impedimento (distanze, condizioni estreme che rendano inaccessibili i luoghi della cultura *et similia*), si incoraggiano esperimenti che producano esperienze immersive, nelle quali sia possibile mantenere la percezione del mondo reale aggiungendo contenuti, sfruttando la versatilità dell'IoT soprattutto con riferimento alla capacità di creare interazione tra oggetti e tra questi e le persone *(smart objects*, *smart contexts*, *smart areas*).

Si intende inoltre favorire azioni finalizzate alla creazione di contenuti mirati al fine di ampliare l'offerta educativa, anche a distanza attraverso MOOCS (*Massive Open Online Courses*) e *serious games*, per aumentare la conoscenza del patrimonio ad ogni livello e preparare ad una fruizione più consapevole.

Ulteriore ambito di ricerca è rappresentato dalle tecnologie per la costruzione di piattaforme digitali, attraverso le quali creare ambienti per l'*e-learning*, contesti di apprendimento virtuali e *repository* di risorse variamente accessibili.

- Innovazione

Insieme alla digitalizzazione, l'innovazione è asse strategico intorno al quale si sviluppa il PNRR e nel presente Piano essa è indirizzata alla trasformazione profonda di processi, contesti, servizi inerenti al patrimonio culturale. È una innovazione che si accompagna e supera la dimensione del digitale: sicuramente sottintende la presenza di architetture fondate sulle tecnologie di ultima generazione e presuppone soluzioni intelligenti e avanzate, ma è anche fondata su una ricerca tipo tradizionale, volta a migliorare, perfezionare o ripensare del tutto sistemi, procedure, prassi ormai obsolete.

Tra le aree di ricerca di maggiore rilevanza e interesse, si segnalano quelle che riguardano la diagnostica per il patrimonio culturale e il restauro, anche per le implicazioni di tipo ambientale che spesso comportano. Temi da sviluppare spaziano da studi sull'analisi del microclima, anche con soluzioni smart fondate sull'IoT, a ricerche sui problemi di conservazione dei beni culturali all'aperto, anche in relazione ai cambiamenti climatici, a ricerca applicata allo studio e alla produzione interna di nuovi materiali per il restauro, promuovendo risorse territoriali e soluzioni di *green conservation*, fino alla messa a punto di tecniche per il miglioramento della risposta dei beni culturali a fattori di rischio naturali e gestione delle emergenze.

Centrale è la promozione della ricerca sull'applicazione di soluzioni volte ad aumentare la conoscenza dei beni culturali attraverso l'Intelligenza Artificiale, che sfrutta il potenziale di algoritmi per permettere a calcolatori di svolgere "attività intelligenti", sviluppare capacità di ragionamento, apprendimento, replicazione di funzioni tipiche dell'uomo o acquisizione di abilità cognitive autonome.

Specifici ambiti applicativi per la ricerca, studi predittivi in tema di fruizione, ascolto del pubblico, ricostruzione delle geografie emozionali, anche con la prospettiva di creare un osservatorio nazionale dei visitatori, interazione automatica con utenti finali sono: *big data analysis*; riconoscimento di immagini e *computer vision*; *deep learning*; *natural language processing* per la comprensione e l'analisi di testo scritto o parlato.

- Ridefinizione delle competenze per il patrimonio culturale e riflessione sui percorsi di formazione

Lo scenario disegnato dal PRNN punta sulle competenze ed anche nei settori di interesse del Ministero, azioni di *reskilling* e *upskilling* sono ritenute assolutamente necessarie per far fronte ai cambiamenti di natura sociale, economica, politica e ambientale che si stanno verificando.

È compito del MiC, che definisce le competenze dei professionisti in possesso di adeguata formazione ed esperienza per operare nella tutela, protezione e conservazione dei beni culturali e paesaggistici nonché nella valorizzazione e fruizione dei beni stessi, rafforzare il percorso già da tempo intrapreso per l'individuazione delle nuove competenze per il patrimonio culturale, in linea con l'*Agenda europea per la cultura 2019-22* e con il programma *Europa Creativa 2021-27*, entrambi con focus sulla competitività e sulla mobilità dei professionisti.

Un forte impatto in questo senso sarà dato dalle risultanze del progetto europeo CHARTER, *Cultural Heritage Actions to Refine Training, Education and Roles*, che vede coinvolti in qualità di partner associati per il Ministero della Cultura la DG ERIC e l'ICPAL, mentre la FSBAC è partner e co leader del Working package 2: *Strategic analysis of cultural heritage competences and occupational profiles*. Il progetto di durata quadriennale è finalizzato a sviluppare una strategia di livello europeo su formazione, competenze e professioni del patrimonio culturale; una strategia duratura e globale che garantisca all'Europa le competenze necessarie per il patrimonio culturale per promuovere società ed economie sostenibili, incluse le competenze trasversali come quelle digitali/tecnologiche e di *green/blue economy*.

Parallelamente è indispensabile ripensare i percorsi di formazione, anche con specifici progetti di ricerca multidisciplinari finalizzati alla definizione dei punti di convergenza possibili tra università e istituti del Ministero, enti pubblici e privati e aziende, per garantire un maggiore allineamento rispetto ai possibili sbocchi professionali.

Programmazione di attività

Pianificazione e realizzazione delle attività relative agli obiettivi individuati dal Piano saranno necessariamente gestite a livello locale, tenuto conto delle peculiarità che distinguono gli uffici di cui il Ministero si compone, delle specifiche competenze e dei distinti ambiti di interesse, delle risorse assegnate e di ogni altra variabile che abbia incidenza sulla programmazione. Riconoscendo proprio nella pluralità delle anime che lo compongono la base della propria ricchezza, il Ministero si impegna a rafforzare e sostenere i sistemi di ricerca a tutti i livelli, indirizzando e promuovendo forme di collaborazione ampie, inclusive, trasversali e interdisciplinari.

La Direzione generale Educazione, ricerca e istituti culturali, nell'ambito delle proprie competenze, intende implementare l'azione di coordinamento per meglio indirizzare, conoscere e condividere le progettualità degli istituti, anche attraverso la messa in rete di informazioni, contatti, strumenti, per mezzo dei quali assicurare che ogni iniziativa sia svolta in un quadro noto, evitando ridondanze o ignorando possibili punti di convergenza.

In quest'ottica, tra le proposte in campo, è intenzione della Direzione generale creare nell'arco del prossimo triennio una rete di referenti per la ricerca, individuando presso ciascun istituto professionalità che possano dialogare con le altre, al fine di confrontare intenti ed obiettivi nelle fasi propositive della ricerca ed esiti e risultati nelle fasi finali.

Un importante impulso alla ricerca sui settori attinenti al patrimonio culturale arriverà dall'attivazione di cicli di dottorati nazionali, previsti nell'ambito della riforma dei dottorati, con l'investimento 4.1 "*Estensione del numero di dottorati di ricerca e dottorati innovativi per la Pubblica Amministrazione e il patrimonio culturale*". Nel testo del PNRR si legge che: *"La misura prevede anche, in collaborazione con il Ministero della Cultura, il finanziamento di cicli di dottorato destinati all'efficientamento della gestione e dello sviluppo dell'enorme patrimonio culturale del*

Paese, cogliendo le nuove opportunità offerte dalla transizione digitale. Per contribuire al raggiungimento di tale obiettivo sono previste 600 borse di dottorato"[12].

Il Ministero, con il coordinamento della DG ERIC, in collaborazione con il MUR, promuoverà la messa in rete delle proposte della ricerca e attiverà accordi e protocolli per la definizione dei temi di maggiore rilevanza, anche individuando aree e ambiti di intervento, così come casi concreti di applicazione. Forme di condivisione, diffusione ed attuazione degli esiti e dei prodotti della ricerca saranno messe a punto a livello centrale, al fine di creare un sistema che sia in grado non solo di alimentarsi dei risultati ma anche di generare nuova domanda e di creare le competenze richieste per affrontare le nuove sfide del e per il patrimonio culturale.

[12] Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, 2020, p. 188.

AUTOVALUTAZIONE

AUTOVALUTAZIONE

Definibili come un'analisi sistematica e periodica delle attività e dei risultati di un'organizzazione, allo scopo di individuare aree e modalità di miglioramento attraverso azioni pianificate di verifica della conformità dei risultati rispetto agli obiettivi, le prassi autovalutative stanno diventando sempre più comuni in molti settori professionali.

Scopo primario dell'autovalautazione è rendere l'organizzazione in grado di individuare elementi di debolezza e di forza, preservandoli e traendone il massimo profitto, per poi pianificare iniziative, mirate all'adeguamento delle capabilities e/o al miglioramento delle performance, funzionali a garantire il costante allineamento alle proprie finalità. Per poter generare vantaggi effettivi, essa deve risultare strettamente correlata a tutti i processi gestionali dell'organizzazione, da quelli relativi all'elaborazione strategica, a quelli di pianificazione a quelli di esecuzione e di controllo.

Attraverso il coinvolgimento di dipendenti, responsabili e collaboratori di un sistema, l'autovalutazione oltre a definire l'apporto di ciascuno alla mission istituzionale, mira ad includere gli obiettivi raggiunti, sia a livello individuale sia come team, le aspettative future ed eventuali problematiche del percorso di lavoro in un'ottica di cambiamento sostanziale, innovativo orientato alla acquisizione di nuove competenze all'interno dell'amministrazione.

Al monitoraggio delle risorse umane e allo sviluppo qualitativo dei diversi aspetti dei processi operativi risultano peraltro fortemente collegate, oltre alle logiche di empowerment messe in campo dall'amministrazione, le specifiche iniziative di formazione *long-life-learning* e di aggiornamento professionale.

In ambito di verifica degli impatti delle azioni formative, il sostanziale incremento della FAD come "insieme di attività strutturate in modo da favorire una modalità di apprendimento autonomo e personalizzato, discontinuo nel tempo e nello spazio" in risposta all'emergenza Covid e ai nuovi meccanismi istruttivo-formativi innescati dai processi di digitalizzazione, ha permesso per esempio di rilevare insieme alle opportunità della formazione a distanza - estensione dei destinatari, aumento dei corsi, incremento delle modalità di fruizione - la generale difficoltà di acquisizione e monitoraggio delle sue ricadute.

L'importanza di contestualizzare gli apprendimenti, adattandone tipologia e livelli sulle diverse realtà/comparti istituzionali, comporta quindi l'assunzione di alcuni indicatori basilari, legati a:

- gradimento
- apprendimento
- comportamento sul lavoro e relativa individuazione delle aree oggetto del cambiamento
- impatti sull'organizzazione delle attività formative e di ricerca (come per esempio attraverso selezione degli indicatori, gruppi di controllo)
- indice di ritorno ottenuto dall'investimento effettuato

La generale complessità delle metodiche e la relativa, parziale, intangibilità dei processi formativi suggerisce tuttavia di orientare le prossime azioni verso la configurazione di interventi sostanzialmente customizzati sulle esigenze degli uffici locali - anche con il supporto dei Referenti per la formazione e la ricerca - per arrivare a definire una serie di schede/form di natura quali-quantitativa da condividere.

DIREZIONE GENERALE
EDUCAZIONE,
RICERCA E
ISTITUTI CULTURALI

Direzione Generale Educazione, ricerca e istituti culturali
Via Milano, 76 – 00184 – Roma
+39.0648291203
dg-eric@beniculturali.it
mbac-dg-eric@mailcert.beniculturali.it

Appendice

Schemi riepilogativi dei processi assunzionali di livello dirigenziale e non, a tempo determinato e indeterminato 2020-2022

Dati estrapolati dal *Piano triennale dei fabbisogni del personale* (PTFP) d*el Ministero della Cultura - Atto di programmazione 2020-2022* (19 novembre 2021)

Piano triennale dei fabbisogni del personale (PTFP) del MiC		
Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza		
	tempo determinato	
Personale dirigenziale	10 *Incarichi dirigenziali di livello non generale*	19 *Incarichi dirigenziali di livello non generale*
Personale delle aree (non dirigenziale)	Terza Area funzionale	
	20 *Posizione economica F1- vari profili (economico, giuridico, informativo, statistico-matematico, ingegneristico, ingegneristico-gestionale)*	

Piano triennale dei fabbisogni del personale (PTFP) del MiC	
Procedure di stabilizzazione	
Personale delle aree (non dirigenziale)	Terza Area funzionale
	43 *Posizione economica F1 - varie professionalità specialistiche*
	Seconda Area funzionale
	4 *Posizione economica F1 - varie professionalità specialistiche*
	10 *Posizione economica F2 - varie professionalità specialistiche*

Piano triennale dei fabbisogni del personale (PTFP) del MiC

Atto di programmazione 2020 - 2022

	Annualità 2020					Annualità 2021								Annualità 2022				
	t. indeterminato				determinato	t. indeterminato							determinato	t. indeterminato				determinato
Personale dirigenziale	5 *Incarichi dirigenziali di livello non generale*				- - -	4 *Incarichi dirigenziali di livello non generale*			5 *Incarichi dirigenziali di livello non generale*				- - -	20 *Dirigente di II fascia - professionalità di amministrativo*		50 *Dirigente di II fascia - professionalità tecnico specialistiche*		- - -
Personale delle aree (non dirigenziale)	Terza Area funzionale					Terza Area funzionale								Terza Area funzionale				
	1 *Posizione economica F1 - Funzionario per la Promozione e la comunicazione*	9 *Posizione economica F1 - Funzionario Architetto*	8 *Posizione economica F1 - Funzionario Bibliotecario*	10 *Posizione economica F1 - Progressioni d'area dalla Seconda Area funzionale, profili vari*	28 *Posizione economica F1 - varie professionalità specialistiche*	1 *Posizione economica F1 - Funzionario Archivista*	300 *Posizione economica F1 - Funzionario amministrativo*	8 *Posizione economica F1*	*fino a* 199 *Progressioni d'area dalla Seconda Area funzionale*		300 *Posizione economica F1 - personale non dirigenziale*	26 *Posizione economica F1- varie professionalità specialistiche*		250 *Posizione economica F1 - varie professionalità tecnico specialistiche ovvero i seguenti Funzionari: Bibliotecario, Archivista, Architetto, Storico dell'Arte, Archeologo, Paleontologo, Biologo, Chimico, Demoetnoantropologo, Restauratore, Statistico, Ingegnere, Fisico, Geologo.*		270 *Posizione economica F1- Funzionario Archivista*	3 *Posizione economica F1 - Funzionari: Bibliotecario, Amministrativo, Storico dell'Arte*	271 *Posizione economica F1 - vari profili professionali*
	Seconda Area funzionale					Seconda Area funzionale								Seconda Area funzionale				
	2 *Posizione economica F1 - Operatore tecnico con funzioni di centralinista non vedente (cat. protette)*				- - -	1 *Posizione economica F1 - Operatore alla custodia, vigilanza ed accoglienza*	95 *Posizione economica F1 - Operatore alla custudia, vigilanza ed accoglienza (immissione primo contingente)*	1052 *Posizione economica F2 - Assistente alla fruizione, accoglienza e vigilanza*	*fino a* 28 *Posizione economica F1 - Progressioni d'area dalla Prima Area funzionale, profili vari*	405 *Posizione economica F1- Operatore alla custudia, vigilanza ed accoglienza*	400 *Posizione economica F2 - personale non dirigenziale*	4 *Posizione economica F1- Operatore tecnico con funzioni di centralinista non vedente e (cat. protette)*	- - -	334 *Posizione economica F2- Assistente amministrativo gestionale*	100 *Posizione economica F2- Assistente informatico*	150 *Posizione economica F1- 50 personale non dirigenziale + Posizione economica F2 - 100 personale non dirigenziale*	1 *Posizione economica F1 -Operatore alla custodia, vigilanza e accoglienza*	292 *Posizione economica F1 e F2- vari profili (tecnico/ amministrativo/ vigilanza)*