



Piano Integrato di Attività e Organizzazione



2026 - 2028

Sommario

PREMESSA	5
PRESENTAZIONE METODOLOGICA	6
1. SCHEDA ANAGRAFICA AMMINISTRAZIONE	10
2. VALORE PUBBLICO, <i>PERFORMANCE</i> E ANTICORRUZIONE	11
2.1 VALORE PUBBLICO	11
2.1.1 Obiettivi generali e risultati attesi	14
2.1.2 Bilancio e finalità della spesa	19
2.1.3 Oltre le risorse del Bilancio	22
2.1.4 Obiettivi di Valore Pubblico	27
2.1.5 Partecipazione degli <i>stakeholders</i>	34
2.1.6 Strumenti e canali di partecipazione	34
2.2 PERFORMANCE	35
2.2.1 Quadro di riferimento.....	35
2.2.2 Obiettivi triennali 2026-2028	36
2.2.3 Gli obiettivi di semplificazione e reingegnerizzazione dei processi e obiettivi di digitalizzazione	38
2.2.4 Gli obiettivi di Performance e dei CdR	43
2.2.5 Gli obiettivi per favorire il benessere organizzativo, le pari opportunità e l'equilibrio di genere	45
2.2.6 Misurazione della <i>Performance</i>	56
2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	57
2.3.1 Contesto esterno.....	59
2.3.2 Contesto interno	59
2.3.3 Mappatura dei processi, identificazione e valutazione dei rischi corruttivi.....	60
2.3.4 Misure organizzative per il trattamento del rischio	62
2.3.5 Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure	66

2.3.6 La strategia antifrode dell'Unità di Missione per l'attuazione del PNRR	67
2.3.7 Programmazione dell'attuazione della trasparenza	68
3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	69
3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA	69
3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE	69
3.2.1 Il lavoro agile nel MiC: a che punto siamo?	69
3.2.2 Il nuovo Regolamento	71
3.2.3 Indagine sul lavoro a distanza Ministero della cultura e Politecnico di Milano.....	73
3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE e programmazione	74
3.3.1 Dotazione organica di diritto e limite potenziale massimo di spesa.....	75
3.3.2 Personale in servizio al 31 dicembre dell'anno precedente.....	76
Programmazione strategica delle risorse umane	79
3.3.4 Programmazione assunzionale triennio 2026/2028	81
3.3.5 Formazione del personale.....	84
4. MONITORAGGIO	93
ALLEGATI	95
Allegato 1. Analisi e Mappatura degli <i>Stakeholder</i>	95
Allegato 2. Mappatura dei processi organizzativi	95
Allegato 3. Misure di prevenzione del rischio corruttivo.....	95
Allegato 4. Rilevazione e gestione conflitto di interessi	95
Allegato 5. Procedura interna in caso di segnalazioni di illecito (<i>Whistleblowing</i>).....	95
Allegato 6. Strategia antifrode	95
Allegato 7. Obblighi di trasparenza 2026-2028	95
Allegato 8. Formazione del personale Elenco corsi 2025	95
Allegato 9. Obiettivi <i>performance</i> 2026.....	95
Allegato 10. Budget 2026 (categorie protette).....	95
Allegato 11. PIAO 2026-2028 – Prospetti PTFP 26-28 MiC.....	95

ELENCO ABBREVIAZIONI

PIAO: Piano Integrato di attività e organizzazione

RPCT: Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza

Mic: Ministero della cultura

PA: Pubblica Amministrazione

PNRR: Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

CUG: Comitato Unico di Garanzia

PSCL: Piano degli Spostamenti Casa-Lavoro

RPCT: Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza

DG RUO: Direzione generale Risorse umane e organizzazione

DG DC: Direzione generale digitalizzazione e comunicazione

PREMESSA

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) del Ministero della cultura costituisce lo strumento unitario attraverso il quale l'Amministrazione definisce, in coerenza con gli indirizzi politici, le priorità strategiche, gli obiettivi di Valore Pubblico e le modalità di impiego delle risorse umane e finanziarie, orientando l'azione amministrativa ai risultati e agli impatti attesi nel triennio di riferimento.

Il Piano si colloca nel quadro normativo delineato dall'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, e dalle successive disposizioni attuative, e rappresenta il documento di riferimento per l'integrazione dei principali strumenti di pianificazione, programmazione e controllo dell'Amministrazione. In tale prospettiva, il PIAO, recependo l'evoluzione del modello di programmazione della pubblica amministrazione verso una logica integrata, orientata ai risultati e agli impatti, superando la frammentazione degli strumenti settoriali e degli adempimenti e afferma una visione unitaria della programmazione, fondata sull'allineamento tra indirizzo politico, programmazione strategica, gestione operativa e valutazione della *performance*.

Il Ministero della cultura, in quanto amministrazione preposta alla tutela e alla valorizzazione del patrimonio culturale e alla promozione delle attività culturali, svolge un ruolo centrale nello sviluppo culturale, sociale ed economico del Paese. La cultura è intesa quale bene pubblico essenziale e fattore abilitante di sviluppo sostenibile, innovazione, inclusione sociale e coesione territoriale. In questo quadro, il PIAO assume una funzione strategica nel tradurre le priorità politiche in azioni amministrative coerenti e misurabili, orientate alla creazione e alla protezione del Valore Pubblico.

Il Piano è elaborato in coerenza con l'Atto di indirizzo del Ministro e tiene conto degli obiettivi di finanza pubblica, nonché delle priorità nazionali ed europee, con particolare riferimento agli interventi finanziati dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. L'attuazione del PNRR rappresenta un'opportunità decisiva per il rafforzamento della capacità amministrativa del Ministero, per la modernizzazione dei processi, la digitalizzazione del patrimonio culturale e l'innovazione dei servizi, nel rispetto dei principi di legalità, trasparenza e sostenibilità.

Il PIAO svolge infine una funzione essenziale di *accountability*, rendendo trasparenti le scelte strategiche dell'Amministrazione, l'impiego delle risorse pubbliche e gli impatti attesi in termini di benessere collettivo, favorendo il dialogo con cittadini e *stakeholder* e rafforzando la fiducia nelle istituzioni.

PRESENTAZIONE METODOLOGICA

Cornice di riferimento e finalità

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) del Ministero della cultura è concepito come strumento unitario di programmazione strategica, operativa e organizzativa, finalizzato a orientare l'azione amministrativa alla creazione, protezione e valorizzazione del Valore Pubblico, in coerenza con gli indirizzi politici, i vincoli di finanza pubblica e le priorità nazionali ed europee. L'approccio del PIAO, quale strumento di programmazione assume per il Ministero della cultura una valenza particolarmente rilevante in ragione della missione istituzionale affidata al Dicastero, chiamato a tutelare e valorizzare il patrimonio culturale quale bene pubblico essenziale, fattore abilitante di sviluppo sostenibile, coesione sociale, innovazione e crescita economica.

Il Quadro normativo, istituzionale e scientifico di riferimento

La metodologia adottata per la predisposizione del PIAO si fonda su un quadro di riferimento articolato, che integra:

- le **Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica** in materia di PIAO e di Valore Pubblico;
- il **Piano Nazionale Anticorruzione (ANAC)**, con particolare riferimento all'integrazione tra performance e gestione dei rischi;
- i contributi del **CNEL** e dell'**ISTAT** in materia di misurazione del benessere equo e sostenibile (BES);
- il *framework* internazionale degli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs)** dell'Agenda ONU 2030;
- la letteratura scientifica sul **Public Value Management e Public Value Governance**, in particolare il modello elaborato da Mark Moore e i successivi sviluppi metodologici in ambito europeo e nazionale.

In tale prospettiva, il Valore Pubblico è inteso come **miglioramento complessivo e multidimensionale del benessere collettivo**, generato dall'azione amministrativa attraverso la combinazione equilibrata di impatti esterni (culturali, sociali, economici, ambientali) e di condizioni interne di salute dell'organizzazione.

Principi guida e criteri di qualità del PIAO

Il PIAO del Ministero della cultura è costruito nel rispetto dei seguenti principi guida:

- **integrazione**, tra indirizzo politico, programmazione strategica, gestione operativa, performance, prevenzione della corruzione e organizzazione;
- **orientamento al Valore Pubblico**, quale criterio ordinatore delle scelte programmatiche e gestionali;
- **coerenza e sostenibilità**, nell'utilizzo delle risorse finanziarie, umane, infrastrutturali e digitali;
- **misurabilità e valutabilità**, attraverso il raccordo tra obiettivi, indicatori, risultati e impatti;
- **trasparenza e accountability**, quali presupposti per il rafforzamento della fiducia dei cittadini e degli stakeholder;
- **partecipazione**, intesa come leva di co-creazione del Valore Pubblico.

Tali principi costituiscono anche i **criteri di qualità** attraverso cui il Piano può essere letto, interpretato e auto-valutato dall'Amministrazione e dagli organismi di controllo, in particolare dall'Organismo Indipendente di Valutazione.

Struttura e logica programmatica del PIAO

La struttura del PIAO riflette una **logica causale e sequenziale**, che connette il quadro normativo e strategico agli impatti attesi sul benessere collettivo.

Come rappresentato nella **Figura 1 – Architettura metodologica del PIAO**, la programmazione integrata del Ministero della cultura si articola lungo una catena logica che muove dal quadro normativo e dai principi guida, si traduce negli indirizzi strategici e negli Obiettivi di Valore Pubblico, si declina negli obiettivi di performance organizzativa e individuale e si conclude nella produzione di impatti misurabili sul benessere culturale, sociale, economico e territoriale.

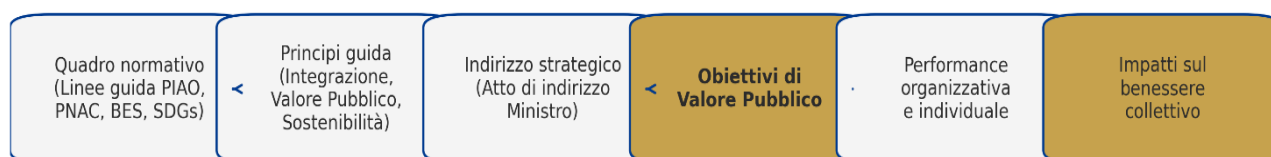


Figura 1 – Architettura metodologica del PIAO

In tale impostazione, gli **Obiettivi di Valore Pubblico** costituiscono il fulcro del Piano, fungendo da elemento di raccordo tra politiche, risorse, processi e risultati, e assicurando la coerenza complessiva dell'azione amministrativa.

Soggetti e governance della programmazione integrata

La predisposizione del PIAO è il risultato di un processo collegiale e coordinato, fondato sulla collaborazione tra le diverse strutture dell'Amministrazione.

Il Ministero della cultura ha adottato un modello di ***governance integrata***, imperniato su un **Gruppo di Lavoro Integrato (GdLI)**, quale sede di raccordo metodologico e operativo tra le dimensioni del Piano.

Il GdLI assicura il coordinamento tra:

- programmazione strategica e performance;
- prevenzione della corruzione e trasparenza;
- organizzazione e gestione del capitale umano;
- comunicazione istituzionale e *accountability*.

Tale assetto consente di superare una logica per silos, rafforzando la responsabilizzazione diffusa e l'allineamento tra strutture centrali e periferiche, in coerenza con il modello di *Public Value Governance*.

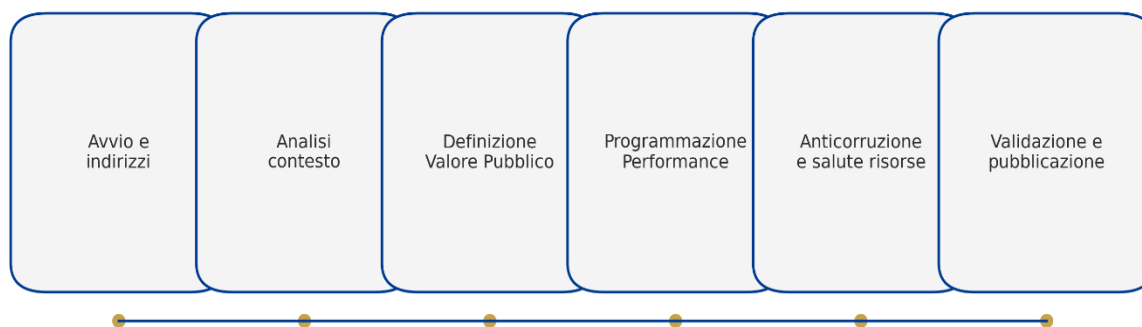
Processo di elaborazione e cronoprogramma

Il PIAO è il risultato di un **processo strutturato**, sviluppato secondo una sequenza logica e temporale che garantisce coerenza, gradualità e sostenibilità delle scelte programmatiche.

Il percorso seguito dal Ministero della cultura, sintetizzato nella **Figura 2 – Cronoprogramma di elaborazione del PIAO**, si articola nelle seguenti fasi:

- avvio del processo e recepimento degli indirizzi politici;
- analisi del contesto esterno e interno;
- individuazione degli Obiettivi di Valore Pubblico;
- definizione degli obiettivi di *performance*;
- integrazione delle misure di prevenzione della corruzione e di tutela della salute delle risorse;
- validazione e pubblicazione del Piano.

Tale *iter*, che si svolge dal mese di ottobre fino al mese di gennaio, consente di assicurare l'allineamento tra programmazione ordinaria e interventi straordinari, con particolare riferimento all'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

Processo di elaborazione del PIAO - Ministero della Cultura**Figura 2 – Cronoprogramma di elaborazione del PIAO****Funzione metodologica del PIAO**

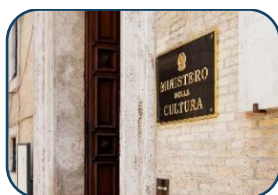
Alla luce dell'impostazione adottata, il PIAO del Ministero della cultura si configura non solo come documento di pianificazione, ma come **strumento dinamico di governo**, volto a:

- orientare l'azione amministrativa verso la creazione di Valore Pubblico;
- rafforzare la capacità amministrativa;
- migliorare la qualità delle politiche e dei servizi;
- rendere trasparenti le scelte e gli impatti attesi.

In questa prospettiva, il PIAO rappresenta una leva fondamentale per la modernizzazione dell'Amministrazione e per la promozione di una cultura organizzativa orientata alla responsabilità, alla partecipazione e al miglioramento continuo, coerente con il ruolo strategico del Ministero della cultura nello sviluppo del Paese.

1. SCHEDA ANAGRAFICA AMMINISTRAZIONE

ENTE	MINISTERO DELLA CULTURA
SEDE CENTRALE	Via del Collegio Romano n. 27 – 00186 Roma
SITO INTERNET ISTITUZIONALE	www.cultura.gov.it
TELEFONO (CENTRALINO)	+39 06 67231
E-MAIL URP	urp@cultura.gov.it
E-MAIL PEC PRIMARIO	udcm@pec.cultura.gov.it
CODICE FISCALE	97904380587
RPCT	Dott.ssa MARIASSUNTA PECI PEC: rpct@pec.cultura.gov.it



**Dipartimento per
l'amministrazione
generale - DIAG**



**Dipartimento per
la tutela del
patrimonio
culturale - DIT**

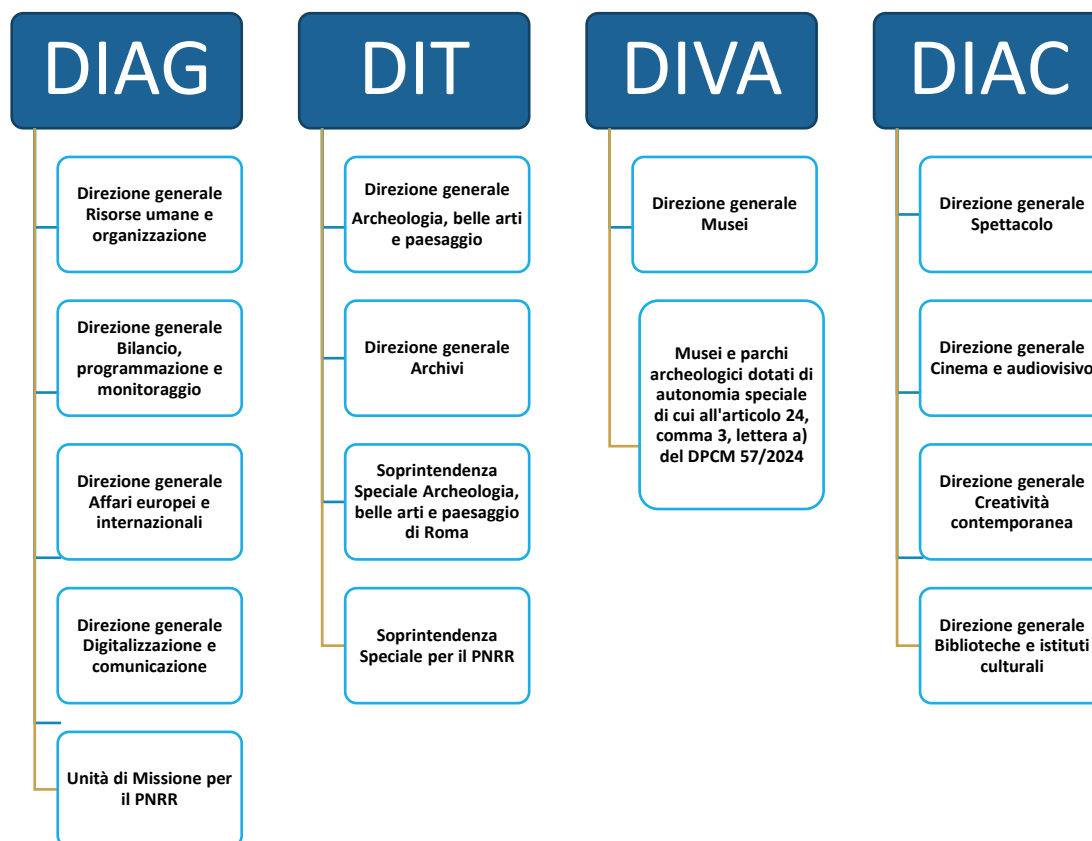


**Dipartimento per
la valorizzazione
del patrimonio
culturale - DIVA**



**Dipartimento per
le attività culturali
- DIAC**

La struttura centrale del Mic è declinata come segue:



2. VALORE PUBBLICO, *PERFORMANCE* E ANTICORRUZIONE

2.1 VALORE PUBBLICO

Il Valore Pubblico rappresenta il miglioramento complessivo, equilibrato e sostenibile del benessere economico, sociale, culturale e ambientale generato dall'azione amministrativa, unitamente alla tutela e al rafforzamento delle risorse interne che rendono possibile tale generazione di valore nel tempo. In questa prospettiva, il Valore Pubblico non coincide con la mera produzione di *output* amministrativi, ma con la capacità dell'Amministrazione di orientare politiche, processi e servizi verso risultati concreti e durevoli per cittadini, comunità e *stakeholder*, riducendo i rischi che potrebbero comprometterne l'efficacia, la legittimazione e la sostenibilità. Per il Ministero della cultura, il Valore Pubblico assume una connotazione specifica e identitaria, strettamente connessa alla missione istituzionale di tutela, conservazione, valorizzazione e promozione del patrimonio culturale materiale e immateriale della Nazione. In tale quadro, la cultura è intesa come bene comune e fattore strategico di sviluppo civile, sociale ed economico, capace di rafforzare l'identità collettiva, promuovere coesione e inclusione sociale, generare attrattività territoriale e contribuire alla crescita sostenibile del Paese.

La creazione di Valore Pubblico da parte del Ministero si fonda, in particolare, sulla massimizzazione dell'accessibilità al patrimonio culturale, quale condizione essenziale per garantirne la piena fruizione e valorizzazione. L'accessibilità è assunta in una accezione ampia e integrata, che comprende la rimozione delle barriere fisiche, sensoriali, cognitive e digitali, il miglioramento della qualità dei servizi culturali, l'ampliamento dei pubblici e la promozione di forme di partecipazione consapevole e inclusiva. In tale prospettiva, l'accesso alla cultura non è soltanto un diritto da garantire, ma un moltiplicatore di Valore Pubblico, in grado di attivare ricadute positive sul benessere individuale e collettivo, sulla qualità della vita e sulla vitalità dei territori.

Parallelamente, il Valore Pubblico è strettamente legato alla cura della salute delle risorse interne dell'Amministrazione, intese nelle loro dimensioni organizzativa, professionale, economico-finanziaria, infrastrutturale, digitale e informativa. In particolare, il Ministero riconosce il valore strategico del capitale umano, quale patrimonio di competenze, conoscenze tecnico-scientifiche e professionalità specialistiche indispensabili per assicurare, in modo continuativo e qualificato, le funzioni di tutela, valorizzazione e fruizione del patrimonio culturale. La valorizzazione del personale, il rafforzamento delle competenze, la trasmissione delle conoscenze e il benessere

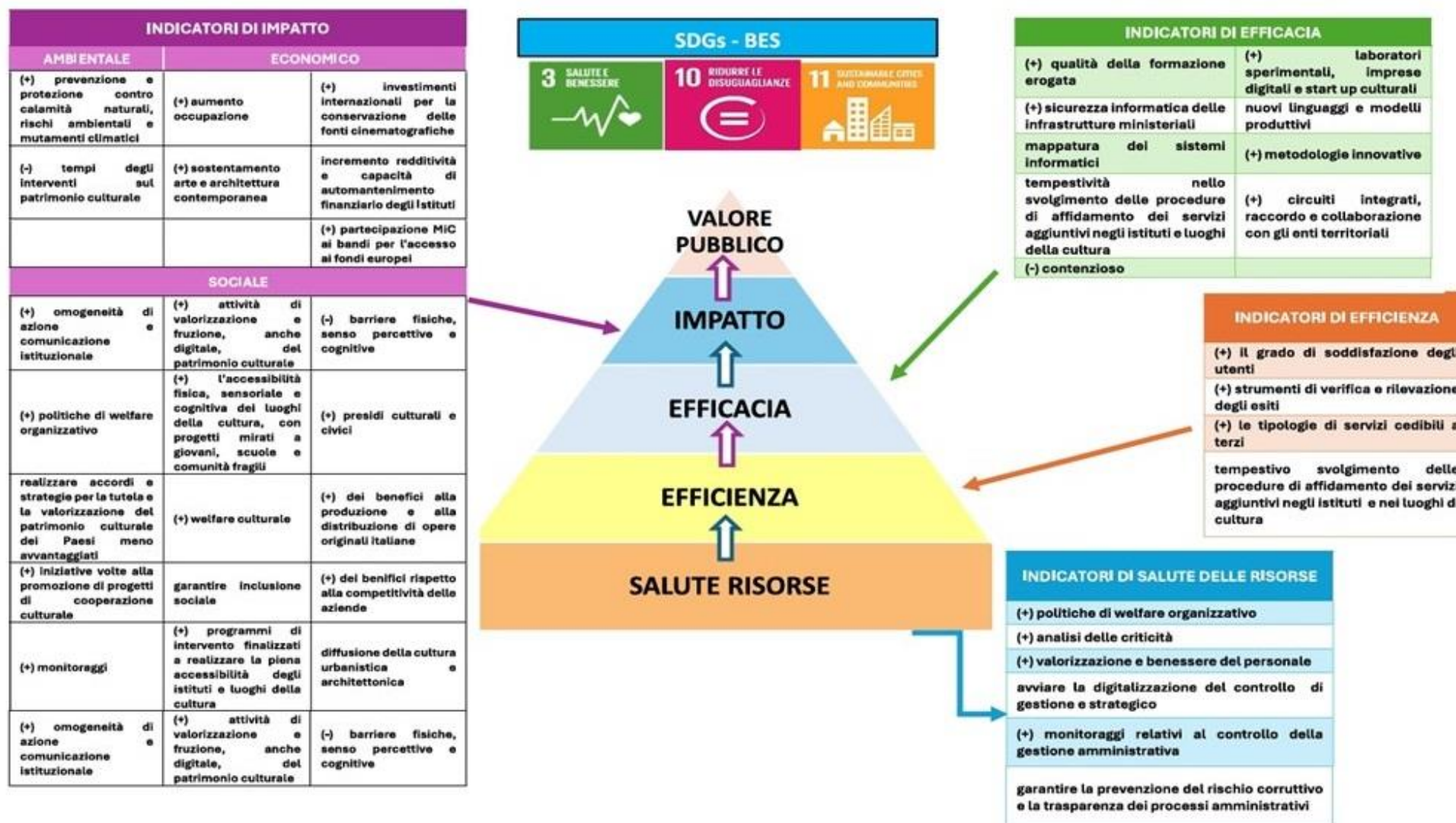
organizzativo costituiscono pertanto fattori abilitanti della creazione di Valore Pubblico e presupposti per l'efficacia delle politiche culturali.

Il processo di creazione del Valore Pubblico si sviluppa inoltre all'interno di reti e filiere collaborative, che coinvolgono altre amministrazioni pubbliche, enti territoriali, istituti culturali, operatori privati, mondo della ricerca, Terzo settore e comunità locali. In tale contesto, il Ministero esercita un ruolo di indirizzo, coordinamento e impulso, favorendo sinergie istituzionali e partenariati capaci di amplificare gli impatti delle politiche pubbliche e di generare valore condiviso, nel rispetto delle specificità territoriali e dei principi di sostenibilità.

La programmazione orientata al Valore Pubblico trova nel Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO) lo strumento di riferimento per garantire coerenza tra indirizzi politici, obiettivi strategici, gestione delle risorse, ciclo della performance e prevenzione dei rischi. In tale quadro, il PIAO consente di rendere esplicito il nesso tra le priorità definite dall'Organo di vertice politico, le azioni amministrative poste in essere e i risultati attesi in termini di impatto sul benessere collettivo, assicurando un approccio integrato alla programmazione, al monitoraggio e alla rendicontazione.

Il Ministero adotta pertanto una visione del Valore Pubblico come orizzonte strategico unitario, che orienta le scelte organizzative, le politiche di gestione delle risorse, le azioni di semplificazione e innovazione, nonché i sistemi di misurazione e valutazione della *performance*. In questa prospettiva, la creazione di Valore Pubblico non è intesa come esito episodico, ma come processo continuo, fondato sull'equilibrio tra efficacia delle politiche culturali, sostenibilità delle risorse, qualità dei servizi e fiducia dei cittadini nelle istituzioni, in coerenza con le priorità e gli indirizzi strategici del Ministero della cultura.

IL VALORE PUBBLICO DEL MINISTERO DELLA CULTURA



2.1.1 Obiettivi generali e risultati attesi

La cultura costituisce una risorsa strategica in cui riconoscere, al contempo, un motore di crescita e occupazione e un catalizzatore di inclusione sociale. In questa prospettiva, la creazione di Valore Pubblico richiede una programmazione puntuale degli obiettivi del Ministero, accompagnata da un'adeguata misurazione e valutazione dei risultati conseguiti.

In coerenza con la propria missione istituzionale, l'Amministrazione definisce e parametrizza i propri obiettivi in termini di priorità politiche, privilegiando gli interventi in grado di assicurare il più elevato contributo alla tutela, valorizzazione e promozione del patrimonio culturale.

Nel triennio 2026-2028 l'azione amministrativa sarà orientata alle priorità politiche definite nell'Atto di indirizzo del Ministro (D.M. n. 402 del 31.10.2025).

L'Atto di indirizzo risulta coerente con i cinque livelli attraverso cui, secondo il modello proposto da Mark Moore (*Creating public value: Strategic management in government*, 1995), si realizza la creazione di valore pubblico: (i) maggiore quantità e qualità dei servizi; (ii) minori costi finanziari e di legittimazione; (iii) maggiore comprensione dei bisogni; (iv) maggiore equità nel settore pubblico; (v) crescita delle capacità di innovazione. In tale quadro, la generazione di Valore Pubblico si sostanzia nella soddisfazione dei bisogni dei cittadini, perseguita nel rispetto degli equilibri finanziari delle amministrazioni pubbliche, così da garantire condizioni di sostenibilità e la possibilità di creare Valore Pubblico anche nel futuro.

Le priorità politiche sono state definite secondo quattro macroaree di intervento:



Pertanto, le priorità politiche del Ministero sono:

PRIORITÀ I **ORGANIZZAZIONE E FUNZIONAMENTO**

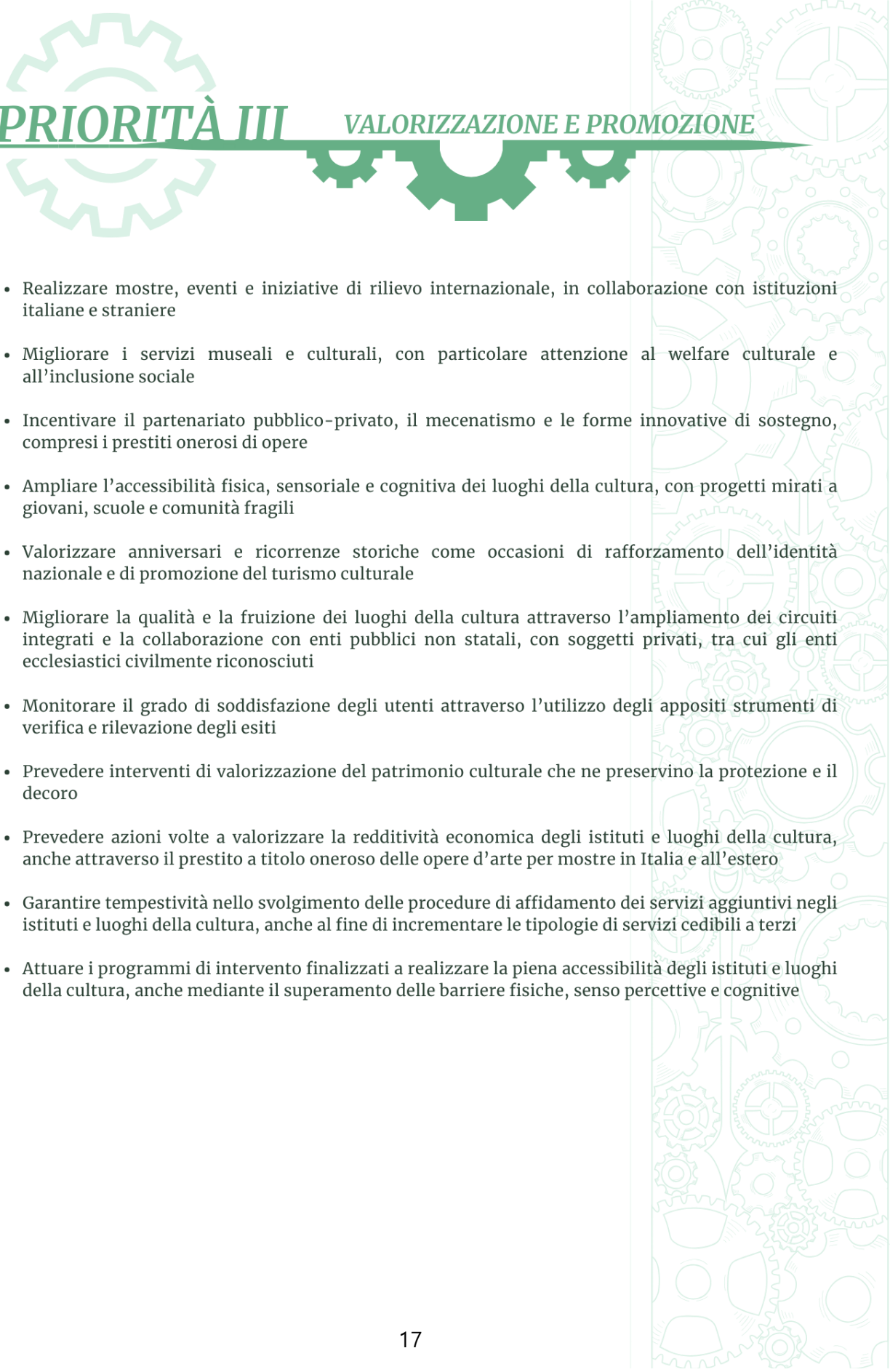
- Completare l'attuazione della riorganizzazione ministeriale (DPCM 57/2024), assicurando piena operatività ai Dipartimenti.
- Porre in essere azioni volte a ridefinire i rapporti tra le strutture centrali e periferiche del Ministero, al fine di promuovere tra gli stessi una rinnovata sinergia che garantisca omogeneità di azione e comunicazione istituzionale, sia all'interno dell'Amministrazione, sia verso l'esterno.
- Sviluppare politiche di welfare organizzativo volte a favorire motivazione e benessere del personale del Ministero.
- Promuovere la formazione continua del personale, anche con riferimento alle nuove tecniche di gestione del patrimonio culturale, al fine di sostenerne la crescita professionale, avvalendosi ove possibile della Fondazione Scuola Nazionale del Patrimonio, nonché stipulando partnership con università ed istituti culturali.
- Garantire trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione in tutte le attività amministrative.
- Predisporre il nuovo sistema di valutazione della performance individuale e collettiva, in linea con gli obiettivi strategici anche alla luce del nuovo assetto organizzativo dell'Amministrazione, anche attraverso l'introduzione di un applicativo informatico.
- Estendere la digitalizzazione dei processi interni e potenziare la sicurezza informatica delle infrastrutture ministeriali, prevedendo, in particolare, integrazione dei sistemi informativi, pianificazione e attuazione dei processi di digitalizzazione dei procedimenti, e la digitalizzazione del controllo di gestione e il ciclo della performance.
- Attuare le azioni necessarie per compensare le carenze di personale derivanti dalla cessazione dal servizio dei dipendenti collocati a riposo.
- Aumentare la capacità di spesa rispetto al triennio precedente.
- Rafforzare l'attività di salvaguardia, monitoraggio e assistenza dei siti iscritti nella Lista del patrimonio mondiale UNESCO, monitorandone i sistemi di gestione.
- Programmare e monitorare l'attuazione dei programmi comunitari europei e internazionali.
- Promuovere la conclusione di accordi, protocolli esecutivi e memorandum culturali per lo sviluppo dell'industria culturale e per la promozione dell'immagine dell'Italia all'estero attraverso la diffusione della conoscenza del patrimonio culturale italiano tramite la rete delle Ambasciate e degli Istituti di cultura.
- Realizzare accordi e strategie per la tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale dei Paesi meno avvantaggiati dell'area mediterranea, nell'ambito del Piano Mattei per l'Africa promosso dalla Presidenza del Consiglio dei ministri.
- Rafforzare l'identità e le comuni radici storiche, religiose e sociali con gli altri Paesi membri, promuovendo valori comuni e tutelando l'interesse nazionale.



PRIORITÀ II

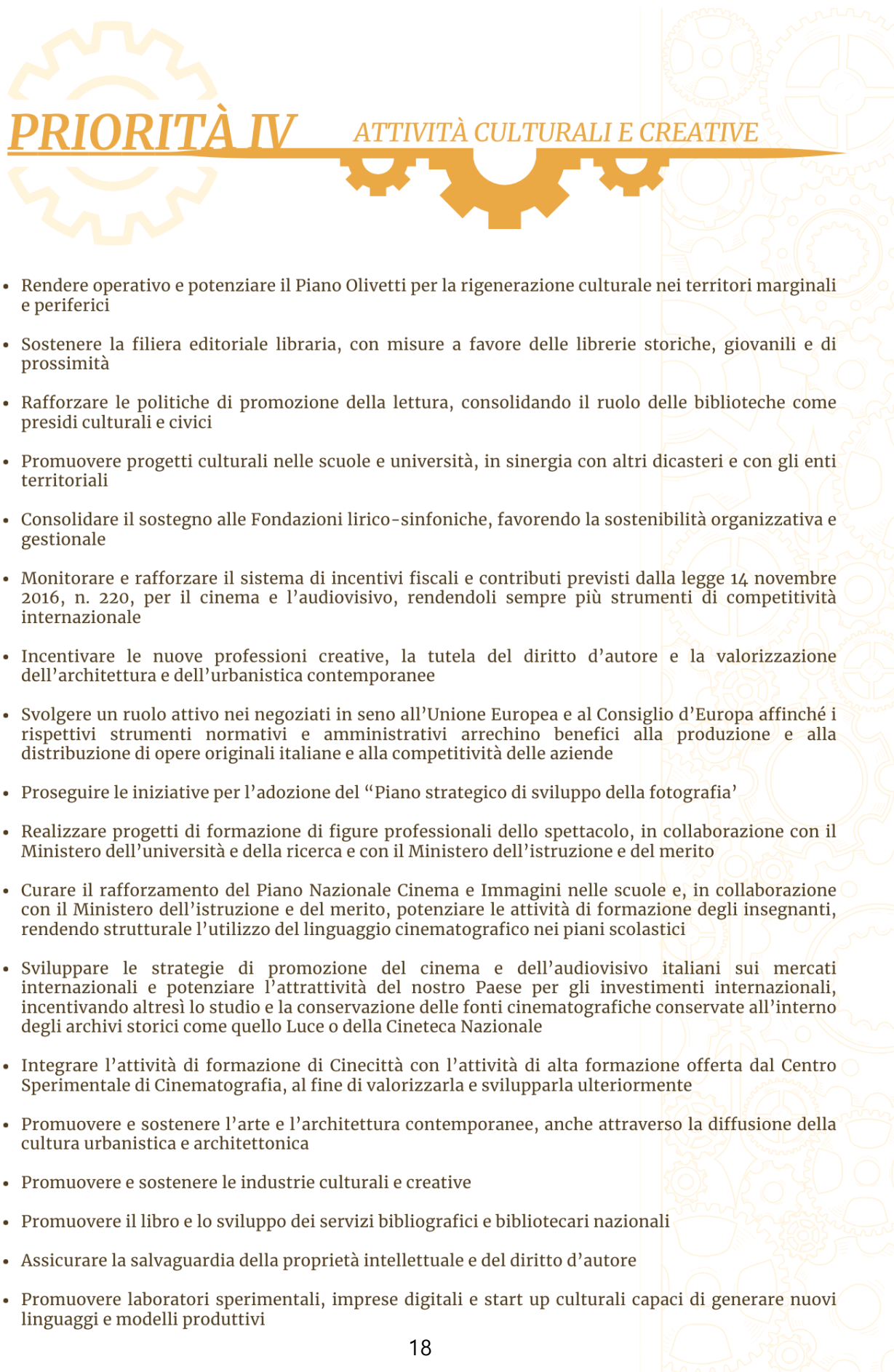
TUTELA E CONSERVAZIONE

- Garantire il corretto e tempestivo svolgimento dei procedimenti di verifica dell'interesse culturale e di autorizzazione, anche nelle conferenze di servizi, in materia di tutela e conservazione del patrimonio materiale e immateriale storico, artistico, archeologico anche subacqueo, architettonico, demoetnoantropologico, archivistico e librario.
- Applicare le misure di semplificazione per ridurre i tempi degli interventi sul patrimonio culturale previste dalla nuova normativa di settore
- Intensificare le azioni di prevenzione e protezione contro calamità naturali, rischi ambientali e mutamenti climatici.
- Garantire il monitoraggio degli interventi di ricostruzione del patrimonio culturale danneggiato dagli eventi sismici, nonché dagli altri eventi calamitosi
- Promuovere interventi di restauro programmato, assicurando tempistiche certe e qualità elevata delle esecuzioni e rispetto dell'uso dei fondi, con adeguato monitoraggio dello stato e dei tempi di attuazione
- Proseguire e completare i piani paesaggistici condivisi con le Regioni, in coerenza con la Convenzione europea del paesaggio
- Rafforzare la cooperazione nazionale e internazionale e il ruolo del Comando Carabinieri TPC, al fine di contrastare il traffico illecito di beni culturali
- Favorire la costituzione di un polo nazionale per la conservazione digitale, al fine di potenziare la digitalizzazione e la catalogazione del patrimonio
- Potenziare l'attività degli scavi archeologici
- Analizzare l'impatto dell'intelligenza artificiale e delle tecnologie digitali, quali strumenti per contribuire alla tutela e alla valorizzazione del patrimonio culturale
- Censimento, schedatura e catalogazione del patrimonio culturale, anche immateriale
- Promozione della professionalità e di alti livelli di qualificazione nel campo del restauro e della conservazione dei beni culturali attraverso l'attività degli istituti di alta formazione del MIC
- Promuovere l'integrazione delle pratiche di restauro con metodologie di sostenibilità ambientale, favorendo il riuso di materiali e l'adozione di tecniche a basso impatto energetico e ambientale



PRIORITÀ III VALORIZZAZIONE E PROMOZIONE

- Realizzare mostre, eventi e iniziative di rilievo internazionale, in collaborazione con istituzioni italiane e straniere
- Migliorare i servizi museali e culturali, con particolare attenzione al welfare culturale e all'inclusione sociale
- Incentivare il partenariato pubblico-privato, il mecenatismo e le forme innovative di sostegno, compresi i prestiti onerosi di opere
- Ampliare l'accessibilità fisica, sensoriale e cognitiva dei luoghi della cultura, con progetti mirati a giovani, scuole e comunità fragili
- Valorizzare anniversari e ricorrenze storiche come occasioni di rafforzamento dell'identità nazionale e di promozione del turismo culturale
- Migliorare la qualità e la fruizione dei luoghi della cultura attraverso l'ampliamento dei circuiti integrati e la collaborazione con enti pubblici non statali, con soggetti privati, tra cui gli enti ecclesiastici civilmente riconosciuti
- Monitorare il grado di soddisfazione degli utenti attraverso l'utilizzo degli appositi strumenti di verifica e rilevazione degli esiti
- Prevedere interventi di valorizzazione del patrimonio culturale che ne preservino la protezione e il decoro
- Prevedere azioni volte a valorizzare la redditività economica degli istituti e luoghi della cultura, anche attraverso il prestito a titolo oneroso delle opere d'arte per mostre in Italia e all'estero
- Garantire tempestività nello svolgimento delle procedure di affidamento dei servizi aggiuntivi negli istituti e luoghi della cultura, anche al fine di incrementare le tipologie di servizi cedibili a terzi
- Attuare i programmi di intervento finalizzati a realizzare la piena accessibilità degli istituti e luoghi della cultura, anche mediante il superamento delle barriere fisiche, senso percettive e cognitive



PRIORITÀ IV ATTIVITÀ CULTURALI E CREATIVE

- Rendere operativo e potenziare il Piano Olivetti per la rigenerazione culturale nei territori marginali e periferici
- Sostenere la filiera editoriale libraria, con misure a favore delle librerie storiche, giovanili e di prossimità
- Rafforzare le politiche di promozione della lettura, consolidando il ruolo delle biblioteche come presidi culturali e civici
- Promuovere progetti culturali nelle scuole e università, in sinergia con altri dicasteri e con gli enti territoriali
- Consolidare il sostegno alle Fondazioni lirico-sinfoniche, favorendo la sostenibilità organizzativa e gestionale
- Monitorare e rafforzare il sistema di incentivi fiscali e contributi previsti dalla legge 14 novembre 2016, n. 220, per il cinema e l'audiovisivo, rendendoli sempre più strumenti di competitività internazionale
- Incentivare le nuove professioni creative, la tutela del diritto d'autore e la valorizzazione dell'architettura e dell'urbanistica contemporanee
- Svolgere un ruolo attivo nei negoziati in seno all'Unione Europea e al Consiglio d'Europa affinché i rispettivi strumenti normativi e amministrativi arrechino benefici alla produzione e alla distribuzione di opere originali italiane e alla competitività delle aziende
- Proseguire le iniziative per l'adozione del "Piano strategico di sviluppo della fotografia"
- Realizzare progetti di formazione di figure professionali dello spettacolo, in collaborazione con il Ministero dell'università e della ricerca e con il Ministero dell'istruzione e del merito
- Curare il rafforzamento del Piano Nazionale Cinema e Immagini nelle scuole e, in collaborazione con il Ministero dell'istruzione e del merito, potenziare le attività di formazione degli insegnanti, rendendo strutturale l'utilizzo del linguaggio cinematografico nei piani scolastici
- Sviluppare le strategie di promozione del cinema e dell'audiovisivo italiani sui mercati internazionali e potenziare l'attrattività del nostro Paese per gli investimenti internazionali, incentivando altresì lo studio e la conservazione delle fonti cinematografiche conservate all'interno degli archivi storici come quello Luce o della Cineteca Nazionale
- Integrare l'attività di formazione di Cinecittà con l'attività di alta formazione offerta dal Centro Sperimentale di Cinematografia, al fine di valorizzarla e svilupparla ulteriormente
- Promuovere e sostenere l'arte e l'architettura contemporanee, anche attraverso la diffusione della cultura urbanistica e architettonica
- Promuovere e sostenere le industrie culturali e creative
- Promuovere il libro e lo sviluppo dei servizi bibliografici e bibliotecari nazionali
- Assicurare la salvaguardia della proprietà intellettuale e del diritto d'autore
- Promuovere laboratori sperimentali, imprese digitali e start up culturali capaci di generare nuovi linguaggi e modelli produttivi

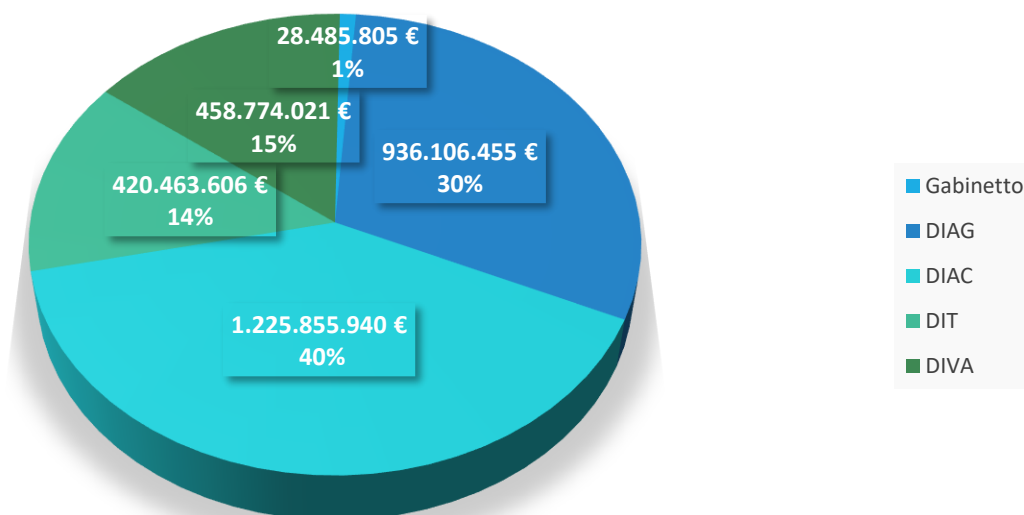
2.1.2 Bilancio e finalità della spesa

Al fine di definire in modo coerente gli obiettivi di Valore Pubblico e garantire il rispetto delle priorità politiche individuate in sede di redazione dell'Atto di indirizzo, risulta necessario assicurare una programmazione economico-finanziaria corretta, integrata e coerente con gli indirizzi strategici dell'Amministrazione. In tale prospettiva, particolare rilievo assume la definizione dello stato di previsione della spesa, orientata a criteri di efficacia, efficienza e sostenibilità nella gestione delle risorse pubbliche.

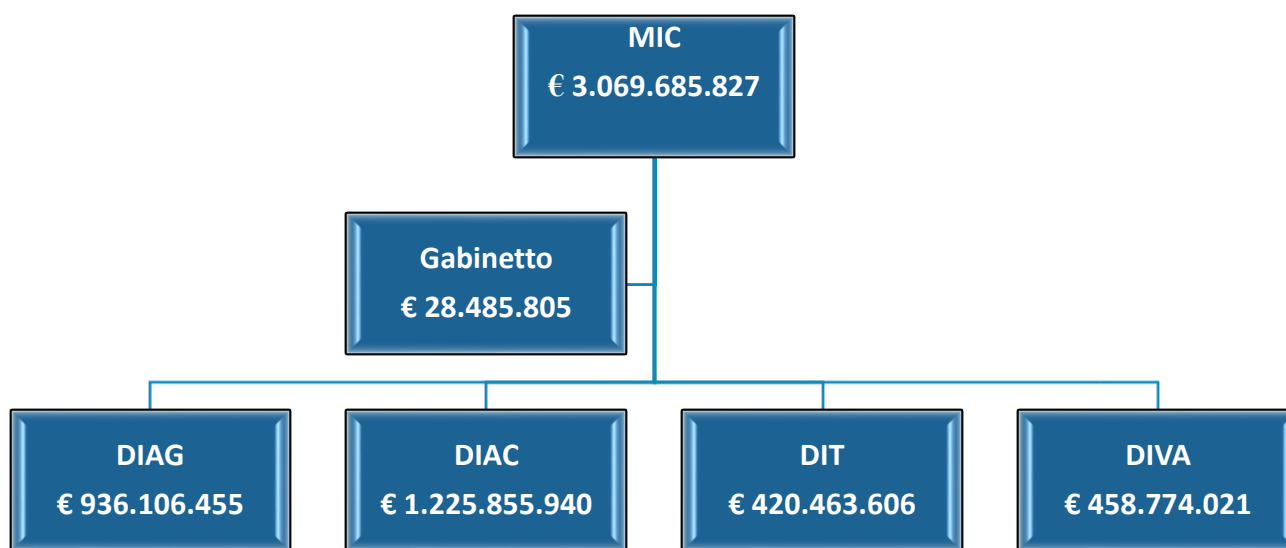
Per il triennio 2026-2028, la legge 30 dicembre 2025, n. 199, recante "*Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2026 e bilancio pluriennale per il triennio 2026-2028*", ha stanziato per il Mic un ammontare complessivo di euro 3.069.685.827, in coerenza con le risorse finanziarie iscritte nelle missioni e nei programmi dello stato di previsione della spesa per l'anno 2026 – Tabella 14.

Con successivo decreto del 21 gennaio 2026, rep. 24 in corso di registrazione, tali risorse sono state assegnate ai titolari dei Centri di Responsabilità Amministrativa, al fine di garantire il perseguimento delle finalità istituzionali del Ministero. Le risorse sono riepilogate nelle tabelle di seguito riportate, tratte dalla Nota integrativa alla legge di bilancio 2026-2028, e articolate per missioni, programmi e azioni dei Centri di Responsabilità Amministrativa, così come individuati dalla legge di bilancio 30 dicembre 2025, n. 199.

Ripartizione delle risorse e percentuale di incidenza

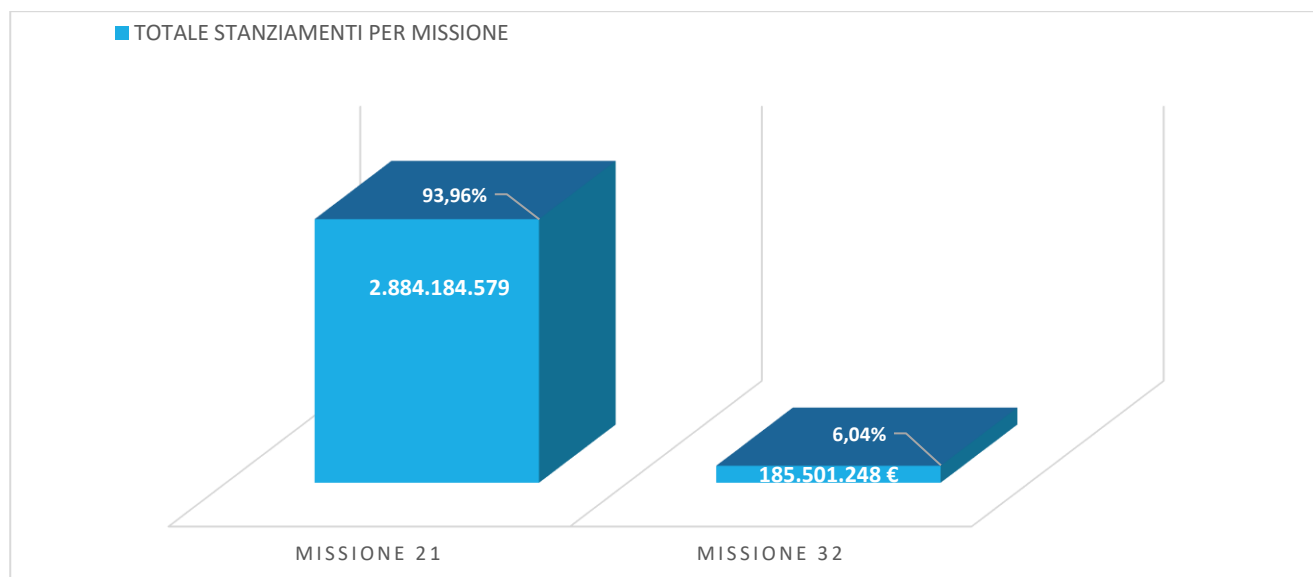


Fonte dei dati: "legge 30 dicembre 2025, n. 199, recante "*Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2026 e bilancio pluriennale per il triennio 2026-2028*"



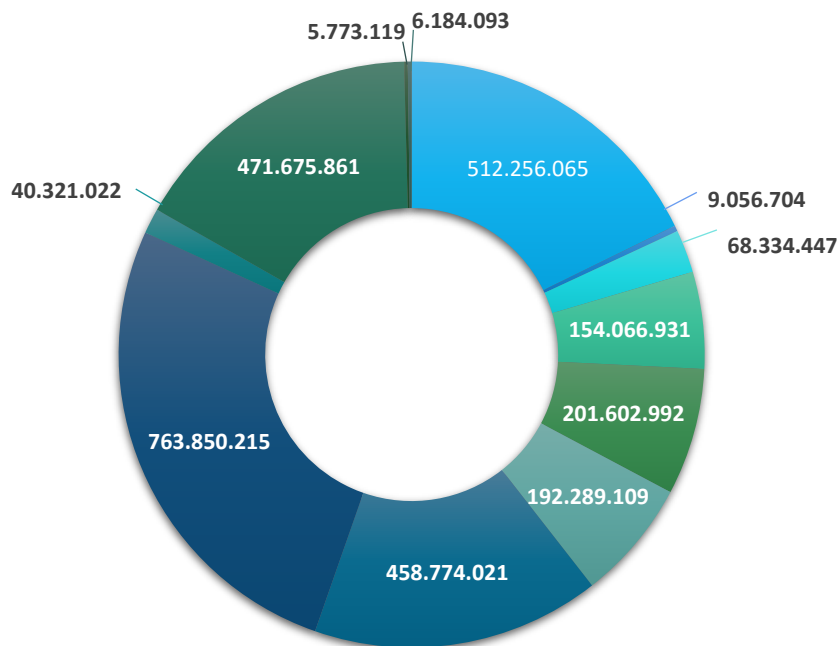
Il Ministero della cultura esercita competenza esclusiva sulla Missione 21 – “Tutela e valorizzazione dei beni e attività culturali e paesaggistici”, che assorbe, per l’anno 2026, circa il **93,96%** degli stanziamenti complessivi, pari a **euro 2.884.184.579**. Le risorse residue afferiscono alla Missione 32 – “Servizi istituzionali e generali alle Amministrazioni pubbliche”, che rappresenta circa il **6,04%** degli stanziamenti, pari a **euro 185.501.248**.

Di seguito si riporta l’incidenza delle Missioni 21 e 32 sul totale dello stanziamento di **euro 3.069.685.827** assegnato al Ministero della cultura:



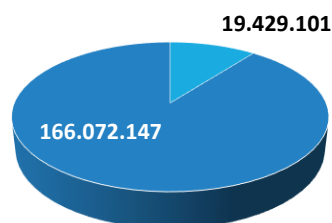
Fonte dei dati: “legge 30 dicembre 2025, n. 199, recante “Bilancio di previsione dello Stato per l’anno finanziario 2026 e bilancio pluriennale per il triennio 2026-2028– Tabella 14.”

Stanziamenti Missione 21 per programma di Bilancio



- 002 - Sostegno, valorizzazione e tutela del settore dello spettacolo dal vivo
- 005 - Vigilanza, prevenzione e repressione in materia di patrimonio culturale
- 006 - Tutela dei beni archeologici
- 009 - Tutela e valorizzazione dei beni archivistici
- 010 - Tutela e valorizzazione dei beni librari, promozione e sostegno del libro e dell'editoria
- 012 - Tutela delle belle arti e tutela e valorizzazione del paesaggio
- 013 - Valorizzazione del patrimonio culturale e coordinamento del sistema museale
- 015 - Programmazione e attribuzione delle risorse per la tutela del patrimonio culturale
- 016 - Tutela e promozione dell'arte e dell'architettura contemporanea e delle periferie urbane
- 018 - Sostegno, valorizzazione e tutela del settore cinema e audiovisivo
- 020 - Coordinamento e attuazione interventi per la sicurezza del patrimonio culturale e per le emergenze
- 021 - Promozione del patrimonio culturale nazionale all'estero

Stanziamenti Missione 32 per programma



- 002 - Indirizzo politico
- 003 - Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza

Fonte dei dati: "legge 30 dicembre 2025, n. 199, recante "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2026 e bilancio pluriennale per il triennio 2026-2028- Tabella 14."

Come già anticipato, le risorse attribuite con la legge di bilancio sono state ripartite tra i Centri di Responsabilità Amministrativa in funzione del raggiungimento degli obiettivi di performance assegnati agli Uffici attraverso la Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione per l'anno 2026. Tale riparto è stato effettuato nel rispetto delle finalità e delle priorità politiche individuate dall'Organo di vertice politico mediante l'Atto di indirizzo, nonché in coerenza con gli obiettivi di Valore Pubblico, assicurando l'allineamento tra programmazione finanziaria, ciclo della performance e risultati attesi in termini di impatto sul benessere collettivo.

2.1.3 Oltre le risorse del Bilancio

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) a titolarità del Ministero della cultura si colloca nell'ambito della Missione 1 – Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo, Componente 3 – Turismo e Cultura 4.0, e rappresenta uno degli strumenti principali attraverso cui l'Amministrazione concorre alla creazione di Valore Pubblico, in coerenza con le priorità politiche e con gli obiettivi strategici definiti dall'Atto di indirizzo.

Gli interventi previsti, nel rispetto degli obiettivi e dei principi trasversali del Piano, sono finalizzati ad agire sugli asset strategici del patrimonio culturale italiano, favorendo la rigenerazione dei territori, la valorizzazione delle competenze, la nascita di nuovi servizi culturali e turistici, nonché la riduzione dei divari territoriali, sociali e tecnologici.

Il Dispositivo per la Ripresa e la Resilienza (RRF), che disciplina i rapporti finanziari tra l'Unione europea e gli Stati membri nell'ambito del programma *Next Generation EU*, prevede un sistema di monitoraggio fondato su *milestone* e *target* (M&T), che descrivono in modo progressivo l'avanzamento delle riforme e degli investimenti.

In particolare, le milestone rappresentano traguardi di natura qualitativa, spesso riferiti a fasi chiave dell'attuazione delle misure; i target costituiscono obiettivi quantitativi, misurabili mediante indicatori puntualmente definiti.

In tale quadro, il Ministero della cultura è titolare dei seguenti investimenti:

Investimenti / Riforme	Totale risorse [Milioni di €]
Misura 1. Patrimonio culturale per la prossima generazione	1.100,00
1.1 Strategie e piattaforme digitali per il patrimonio culturale	500,00

1.2 Rimozione delle barriere fisiche e cognitive in musei, biblioteche e archivi	300,00
1.3 Migliorare l'efficienza energetica, in cinema, teatri e musei	300,00
Misura 2. Rigenerazione di piccoli siti culturali, patrimonio culturale religioso e rurale	2.720,00
2.1: Attrattività dei borghi	1.020,00
2.2: Tutela e valorizzazione dell'architettura e del paesaggio rurale	600,00
2.3: Programmi per valorizzare l'identità dei luoghi: parchi e giardini storici	300,00
2.4: Sicurezza sismica nei luoghi di culto, restauro del patrimonio FEC e siti di ricovero per le opere d'arte (<i>Recovery Art</i>)	800,00
Misura 3. Industria culturale e creativa 4.0	385,00
3.1: Adozione di criteri ambientali minimi per eventi culturali – RIFORMA in capo al MITE (ora MASE)	-
3.2: Sviluppo industria cinematografica (Progetto Cinecittà)	230,00 (*)
3.3: <i>Capacity building</i> per gli operatori della cultura per gestire la transizione digitale e verde	155,00
TOTALE	4.205,00

La riforma e gli investimenti previsti dalle misure di competenza del MiC si concentrano sulla rigenerazione del patrimonio culturale, sulla valorizzazione degli asset chiave e delle competenze distintive, sul bilanciamento dei flussi turistici, nonché sulla digitalizzazione e sulla riduzione del *gap* tecnologico, contribuendo in modo significativo alla creazione di Valore Pubblico in termini economici, sociali, culturali e ambientali.

M1C3 - Investimento 1.1: Strategia digitale e piattaforme per il patrimonio culturale.
Importo complessivo: 500.000.000 euro

L'investimento è volto alla realizzazione di un'infrastruttura digitale nazionale in grado di raccogliere, integrare e conservare le risorse digitali del patrimonio culturale, rendendole disponibili per la fruizione pubblica attraverso piattaforme dedicate. L'obiettivo è favorire nuove forme di accesso, conoscenza e partecipazione alla cultura da parte dei cittadini.

L'investimento è articolato in 12 sub-investimenti ed è associato al target di rilevanza europea: M1C3-2: 65.000.000 risorse digitali prodotte e pubblicate nella Biblioteca digitale – scadenza T4/2025 (31 dicembre 2025 – *conseguito*).

M1C3 - Investimento 1.2: Rimozione delle barriere fisiche e cognitive in musei, biblioteche e archivi per consentire un più ampio accesso e partecipazione alla cultura. Importo complessivo: 300.000.000 euro

L'investimento mira a ridurre le disuguaglianze nell'accesso alla cultura, intervenendo sul superamento delle barriere architettoniche, fisiche, cognitive e senso-percettive. Le risorse sono destinate, tra l'altro, alla redazione dei Piani per l'eliminazione delle barriere architettoniche (PEBA), alla realizzazione di interventi infrastrutturali, all'acquisizione di servizi e forniture dedicate, al potenziamento della piattaforma AD Arte, nonché a programmi di formazione e sensibilizzazione del personale degli istituti culturali.

Il target di rilevanza europea associato all'investimento è: M1C3-3: 617 interventi di miglioramento dell'accessibilità fisica e cognitiva nei luoghi della cultura – scadenza T2/2026 (30 giugno 2026).

M1C3 - Investimento 1.3: Migliorare l'efficienza energetica di cinema, teatri e musei. Importo complessivo: 300.000.000 euro

L'intervento è finalizzato alla promozione dell'eco-efficienza e alla riduzione dei consumi energetici nei musei statali, nei teatri e nei cinema pubblici e privati attivi. Gli interventi contribuiscono al rispetto del principio DNSH – *Do No Significant Harm* (Regime 1) e al raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità ambientale.

All'investimento sono legati le seguenti *milestone* e *target*.

- M1C3-11: entrata in vigore del decreto di assegnazione delle risorse – T2/2022 (*conseguita*);
- M1C3-4: 80 interventi ultimati – T3/2023 (*conseguito*);
- M1C3-5: 420 interventi ultimati – T4/2025 (*conseguito*).

M1C3 - Investimento 2.1: Attrattività dei borghi. Importo complessivo: 1.020.000.000 euro

L'investimento è volto a valorizzare il patrimonio culturale materiale e immateriale dei borghi, migliorando l'offerta turistica e culturale, rafforzando il coordinamento dei servizi, salvaguardando l'identità dei luoghi e conservando i valori dei paesaggi storici, promuovendo l'uso del digitale e rilanciando le attività economiche locali, artigianali e agroalimentari.

Per questo investimento sono fissati n. 1 milestone e n. 2 target, di rilevanza europea:

- M1C3-12: Entrata in vigore del decreto per l'assegnazione delle risorse ai comuni – T2/2022 (*conseguita*);
- M1C3-16: Adozione di uno o più decreti per almeno 1 800 imprese beneficiarie del sostegno – T2/2025 (*conseguito*);
- M1C3-16BIS: Rilascio di certificati di completamento dei lavori o di certificati di erogazione di servizi o consegna di forniture per almeno 3.250 interventi, di cui 400 nell'ambito della linea A – T2/2026 (30 giugno 2026).

M1C3 - Investimento 2.2: Tutela e valorizzazione dell'architettura e del paesaggio rurale.

Importo complessivo: 600.000.000 euro

L'intervento è finalizzato alla identificazione, conservazione e valorizzazione degli edifici rurali storici e alla tutela del paesaggio rurale, in coerenza con gli obiettivi di protezione del patrimonio culturale e di sostegno allo sviluppo locale. Gli obiettivi dell'investimento sono la salvaguardia dei paesaggi rurali storici mediante la valorizzazione del patrimonio culturale materiale e immateriale e la promozione di pratiche agricole tradizionali, nonché il sostegno a iniziative di fruizione turistico-culturale sostenibile legate alle tradizioni e alla cultura locale.

L'investimento si articola in due componenti: interventi di recupero di insediamenti agricoli, fabbricati, manufatti ed edifici storici rurali, colture agricole di interesse storico ed elementi tipici dell'architettura e del paesaggio rurale, per un importo pari a 590 milioni di euro; completamento del censimento del patrimonio costruito rurale e attuazione di strumenti informativi nazionali e regionali finalizzati alla raccolta di conoscenze su architettura e paesaggio rurale, metodi di intervento e buone pratiche, per un importo pari a 10 milioni di euro.

Per questo investimento sono fissati n. 1 milestone e n. 1 target, di rilevanza europea:

- M1C3-13: Entrata in vigore del decreto del Ministero della cultura per l'assegnazione delle risorse per la tutela e valorizzazione dell'architettura e del paesaggio rurale – T2/2022 (*conseguita*);
- M1C3-17: Rilascio di certificati di completamento dei lavori per gli interventi su almeno 3.900 beni – T2/2026 (30 giugno 2026).

M1C3 - Investimento 2.3: Programmi per valorizzare l'identità dei luoghi: parchi e giardini storici. Importo complessivo: 300.000.000 euro

L'investimento promuove un'azione mirata di rigenerazione dei parchi e dei giardini storici, finalizzata a rafforzarne la fruibilità e il ruolo identitario. Gli interventi sono orientati a rendere più accessibili e attrezzati gli spazi verdi pubblico di interesse storico-artistico, con ricadute positive sull'attrattività urbana per residenti e turisti, nonché sul miglioramento della qualità

ambientale e del benessere. L'investimento mira, inoltre, a rafforzare le capacità e le competenze nella gestione e manutenzione dei parchi e dei giardini storici, sostenendo le amministrazioni locali nella gestione delle problematiche conservative e nel superamento della carenza di competenze specialistiche.

Per questo investimento sono fissati n. 1 *milestone* e n. 1 *target*, di rilevanza europea:

- M1C3-14: Entrata in vigore del decreto del Ministero della cultura per l'assegnazione delle risorse per progetti per valorizzare l'identità dei luoghi: parchi e giardini storici – T2/2022 (*conseguita*);
- M1C3-18: Rilascio di certificati di completamento dei lavori per la riqualificazione di almeno 100 parchi e giardini storici – T4/2025 (*conseguito*).

M1C3 - Investimento 2.4: Sicurezza sismica nei luoghi di culto, restauro del patrimonio del Fondo Edifici di Culto e siti di ricovero per le opere d'arte (*Recovery Art*). Importo complessivo: 800.000.000 euro

L'investimento prevede 4 linee d'azione: Linea d'azione 1 - messa in sicurezza antisismica dei luoghi di culto, torri e campanili; Linea d'azione 2 - restauro del patrimonio del Fondo edifici di culto sotto la responsabilità del Ministero dell'Interno; Linea d'azione 3 - realizzazione di una piattaforma (CeFuRisc) per garantire la sicurezza dei siti e dei luoghi culturali italiani attraverso l'istituzione di un Centro Funzionale Nazionale in grado di ridurre e mitigare i rischi associati ad eventi avversi di origine antropica e/o naturale, supportando e indirizzando la necessaria prevenzione, previsione e gestione delle emergenze; Linea d'azione 4 - ricovero di opere d'arte (*Recovery Art*) attraverso la creazione di 5 depositi e rifugi speciali per gestire al meglio le emergenze causate da calamità naturali. Per questo investimento sono fissati n. 1 *milestone* e n. 1 *target*, di rilevanza europea:

- M1C3-15: Entrata in vigore del decreto per l'assegnazione delle risorse per la sicurezza sismica nei luoghi di culto e il restauro del patrimonio culturale del Fondo Edifici di Culto (FEC) (*conseguita*);
- M1C3-19: Rilascio di certificati di completamento dei lavori per almeno 700 interventi, di cui almeno 3 siti di ricovero per le opere d'arte – T2/2026 (30 giugno 2026).

M1C3 - Investimento 3.2: Sviluppo industria cinematografica (Progetto Cinecittà). Importo complessivo: 230.000.000 euro

L'investimento è volto a migliorare la competitività del settore cinematografico e audiovisivo italiano. Il progetto, rimodulato nell'ambito del processo di revisione del PNRR concluso nel novembre 2023, prevede la realizzazione di nuovi studi e il recupero di quelli esistenti presso Cinecittà, con l'introduzione di soluzioni tecnologiche innovative, il potenziamento delle attività produttive e formative del Centro Sperimentale di Cinematografia, anche attraverso investimenti infrastrutturali, digitalizzazione, internazionalizzazione e conservazione del patrimonio audiovisivo, nonché il rafforzamento delle competenze professionali nei profili imprenditoriali, creativi e tecnici del settore audiovisivo.

Per questo investimento sono fissati n. 1 milestone e n. 1 target, di rilevanza europea:

- M1C3-20: Firma dei contratti tra l'ente attuatore Cinecittà S.p.A. e le società per la costruzione di nove studi – T2/2023 (*conseguita*);
- M1C3-19: Completamento dei lavori di riqualificazione, ammodernamento e costruzione di n. 9 studi/teatri – T2/2026 (30 giugno 2026).

M1C3 - Investimento 3.3: *Capacity building* per gli operatori della cultura per gestire la transizione digitale e verde. Importo complessivo: 155.000.000 euro

L'investimento è finalizzato a sostenere la ripresa e l'innovazione dei settori culturali e creativi, favorendo la transizione digitale e ambientale lungo l'intera filiera. L'intervento sostiene, da un lato, l'innovazione e l'uso delle tecnologie digitali nella catena del valore culturale e, dall'altro, la diffusione di approcci sostenibili e green nei processi produttivi. I destinatari sono i settori culturali e creativi nel loro complesso, inclusi musica, audiovisivo, moda, architettura e design, arti visive, spettacolo dal vivo, patrimonio culturale materiale e immateriale, artigianato artistico, editoria e ambiti interdisciplinari. L'investimento è articolato in quattro sub-investimenti.

Per questo investimento è fissata n. 1 *milestone* di rilevanza europea: M1C3-7: Aggiudicazione di tutti gli appalti pubblici all'ente attuatore/ai beneficiari per gli interventi volti a gestire la transizione digitale e verde degli operatori culturali – T4/2023 (*conseguita*).

2.1.4 Obiettivi di Valore Pubblico

Il Valore Pubblico creato dal Ministero della cultura consiste principalmente nella tutela, conservazione e valorizzazione dei beni e delle attività culturali, perseguite attraverso politiche e azioni amministrative volte a promuovere e rafforzare processi organici di natura cognitiva, formativa, sociale ed economica. Tali processi sono orientati alla crescita culturale del Paese, all'innovazione tecnologica, alla digitalizzazione del patrimonio culturale, all'ampliamento e alla

qualificazione della partecipazione dei fruitori, all'inclusione e alla coesione sociale, nonché allo sviluppo delle relazioni e della cooperazione internazionale.

In questo quadro, l'azione del Ministero contribuisce in modo significativo all'innalzamento dei livelli di efficienza, efficacia, trasparenza e integrità dell'Amministrazione, rafforzando la fiducia dei cittadini nelle istituzioni e accrescendo la consapevolezza del ruolo strategico della prevenzione del rischio corruttivo quale fattore abilitante per la creazione e la protezione del Valore Pubblico nel medio-lungo periodo.

La cultura è assunta quale presupposto fondante ed elemento unificante della formazione individuale e collettiva, nonché quale fattore strategico di sviluppo economico, sociale e territoriale, in grado di generare occupazione qualificata, attrattività e competitività. In tale prospettiva, il Ministero della cultura svolge una funzione centrale nel garantire un utilizzo sostenibile e responsabile del patrimonio culturale, contribuendo al miglioramento complessivo del benessere equo e sostenibile delle comunità amministrate, in coerenza con il paradigma del Valore Pubblico.

Più specificamente, l'azione del Ministero si ispira alla "filosofia della gestione pubblica" elaborata da Mark Moore, fondata sull'individuazione delle aspettative dei cittadini e degli *stakeholder*, sulla responsabilità etica di chi esercita funzioni pubbliche e sulla capacità dell'amministrazione di orientare risorse, processi e *performance* verso risultati di valore per la collettività. In tale ottica, la creazione di Valore Pubblico non è riconducibile esclusivamente ai risultati immediati delle politiche, ma anche alla qualità dei processi decisionali e amministrativi, alla sostenibilità degli interventi e alla loro capacità di produrre effetti duraturi nel tempo.

Sulla base delle priorità politiche delineate nell'Atto di indirizzo, che concorrono all'attuazione della missione istituzionale del Ministero della cultura, sono pertanto individuati gli obiettivi di Valore Pubblico generati dalla corrispondente azione amministrativa. Tali obiettivi sono intesi come incremento del benessere economico, sociale, educativo, culturale, ambientale e territoriale a favore dei cittadini, delle comunità locali e del tessuto produttivo, e risultano strettamente connessi agli obiettivi di performance organizzativa assegnati alle strutture ministeriali, in un'ottica di integrazione tra indirizzo politico, programmazione strategica, gestione operativa e misurazione dei risultati.

Di seguito gli obiettivi di valore pubblico individuati in base alle priorità declinate nell'atto di indirizzo:

PRIORITÀ I
ORGANIZZAZIONE E FUNZIONAMENTO

OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO

Realizzare accordi e strategie per la tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale dei Paesi meno avvantaggiati dell'area mediterranea, nell'ambito del Piano Mattei per l'Africa promosso dalla Presidenza del Consiglio dei ministri

OBIETTIVO STRUTTURALE

Porre in essere iniziative volte alla promozione di progetti di cooperazione culturale con l'Africa e il mediterraneo allargato, nelle materie di competenza del Dipartimento.

OBIETTIVI OPERATIVI

Attività di supporto ai progetti di cooperazione culturale con l'Africa e il mediterraneo allargato

PRIORITÀ I
ORGANIZZAZIONE E FUNZIONAMENTO

OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO

Estendere la digitalizzazione dei processi interni e potenziare la sicurezza informatica delle infrastrutture ministeriali, prevedendo, in particolare, integrazione dei sistemi informativi, pianificazione e attuazione dei processi di digitalizzazione dei procedimenti, e la digitalizzazione del controllo di gestione e il ciclo della performance

OBIETTIVO STRATEGICO

Garantire l'innovazione tecnologica, la digitalizzazione anche del patrimonio culturale, l'informatizzazione dei sistemi. Assicurare che vengano adottati i necessari strumenti per garantire la sicurezza informatica.

OBIETTIVI OPERATIVI

Garantire l'avvio del Sistema informativo multidimensionale unificato.

Analizzare l'impatto dell'intelligenza artificiale e delle tecnologie digitali, quali strumenti per contribuire alla tutela e alla valorizzazione del patrimonio culturale.

PRIORITÀ I
 ORGANIZZAZIONE E FUNZIONAMENTO

OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO

Sviluppare politiche di welfare organizzativo volte a favorire motivazione e benessere del personale del Ministero

**OBIETTIVO
STRATEGICO**

Attuare politiche di gestione del personale, in un ottica di benessere organizzativo

**OBIETTIVI
OPERATIVI**

4.4 Promuovere un sistema integrato di welfare organizzativo volto a migliorare il benessere lavorativo, la motivazione e il senso di appartenenza del personale del Ministero, attraverso l'introduzione di misure di conciliazione vita-lavoro, la valorizzazione delle persone, la diffusione della cultura della parità di genere, la promozione di convenzioni e servizi a sostegno del benessere individuale e familiare (es. servizi educativi, culturali e ricreativi, assicurazioni sanitarie).

PRIORITÀ II
 TUTELA E CONSERVAZIONE

OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO

Analizzare l'impatto dell'intelligenza artificiale e delle tecnologie digitali, quali strumenti per contribuire alla tutela e alla valorizzazione del patrimonio culturale

**OBIETTIVO
STRUTTURALE**

Assicurare l'efficacia delle azioni di tutela e valorizzazione mediante studi e ricerche nell'ambito dell'innovazione, del restauro e della digitalizzazione, per l'affidamento di criteri e metodologie e per la formazione specialistica avanzata nel campo del restauro e della conservazione dei beni culturali.

**OBIETTIVI
OPERATIVI**

Definizione di strategie in materia di tutela e promozione del patrimonio culturale, che prevedono metodologie innovative in collaborazione con gli enti di ricerca

Promuovere l'alta formazione nel campo del restauro e della conservazione dei beni culturali attraverso l'attività degli istituti centrali nonché quella garantita dalle Scuole di archivistica, paleografia e diplomatica

Migliorare l'offerta culturale attraverso l'incremento delle attività di valorizzazione e fruizione, anche digitale, del patrimonio culturale e l'ampliamento dei circuiti integrati e la collaborazione con Enti pubblici non statali

PRIORITÀ III
VALORIZZAZIONE E PROMOZIONE

OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO

Ampliare l'accessibilità fisica, sensoriale e cognitiva dei luoghi della cultura, con progetti mirati a giovani, scuole e comunità fragili

OBIETTIVO STRUTTURALE

Innalzare la qualità e la fruizione dei luoghi della cultura garantendone la tutela e la conservazione

OBIETTIVI OPERATIVI

Ampliare l'accessibilità fisica, sensoriale e cognitiva degli istituti e dei luoghi della cultura, con progetti mirati a giovani, scuole e comunità fragili anche attraverso programmi di intervento finalizzati a realizzare la piena accessibilità mediante il superamento delle barriere fisiche, senso percettive e cognitive.

PRIORITÀ III
VALORIZZAZIONE E PROMOZIONE

OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO

Monitorare il grado di soddisfazione degli utenti attraverso l'utilizzo degli appositi strumenti di verifica e rilevazione degli esiti

OBIETTIVO STRUTTURALE

Innalzare la qualità e la fruizione dei luoghi della cultura garantendone la tutela e la conservazione

OBIETTIVI OPERATIVI

Migliorare la qualità della fruizione a seguito della rilevazione della soddisfazione dell'utenza

PRIORITÀ III
VALORIZZAZIONE E PROMOZIONE

OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO

Attuare i programmi di intervento finalizzati a realizzare la piena accessibilità degli istituti e luoghi della cultura, anche mediante il superamento delle barriere fisiche, senso percettive e cognitive

**OBIETTIVO
STRUTTURALE**

Innalzare la qualità e la fruizione dei luoghi della cultura garantendone la tutela e la conservazione

**OBIETTIVI
OPERATIVI**

Migliorare i servizi museali e culturali, con particolare attenzione al welfare culturale e all'inclusione sociale

Ampliare l'accessibilità fisica, sensoriale e cognitiva degli istituti e dei luoghi della cultura, con progetti mirati a giovani, scuole e comunità fragili anche attraverso programmi di intervento finalizzati a realizzare la piena accessibilità mediante il superamento delle barriere fisiche, senso percettive e cognitive.

PRIORITÀ IV
ATTIVITÀ CULTURALI E CREATIVE

OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO

Rendere operativo e potenziare il Piano Olivetti per la rigenerazione culturale nei territori marginali e periferici

**OBIETTIVO
STRATEGICO**

Porre in essere tutte le iniziative volte a dare attuazione al Piano Olivetti nelle materie di competenza del Dipartimento.

**OBIETTIVI
OPERATIVI**

Attività di supporto all'attuazione del Piano Olivetti

PRIORITÀ IV
ATTIVITÀ CULTURALI E CREATIVE

OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO

Rafforzare le politiche di promozione della lettura, consolidando il ruolo delle biblioteche come presidi culturali e civici

OBIETTIVO
STRUTTURALE

Supportare e promuovere le attività nei settori di competenza del Dipartimento

OBIETTIVI
OPERATIVI

Promuovere la valorizzazione dei settori di competenza anche attraverso iniziative di carattere normativo di natura fiscale al fine di reperire fondi aggiuntivi, nonché garantire la conservazione, la valorizzazione e la fruizione dei beni librari, curando la salvaguardia della proprietà intellettuale e del diritto d'autore

PRIORITÀ IV
ATTIVITÀ CULTURALI E CREATIVE

OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO

Promuovere e sostenere l'arte e l'architettura contemporanee, anche attraverso la diffusione della cultura urbanistica e architettonica

OBIETTIVO
STRUTTURALE

Supportare e promuovere le attività nei settori di competenza del Dipartimento

OBIETTIVI
OPERATIVI

Promuovere e sostenere l'arte e l'architettura contemporanee, anche attraverso la diffusione della cultura urbanistica e architettonica.
Promuovere e sostenere le imprese culturali e creative

PRIORITÀ IV
ATTIVITÀ CULTURALI E CREATIVE

OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO

Promuovere laboratori sperimentali, imprese digitali e start up culturali capaci di generare nuovi linguaggi e modelli produttivi

OBIETTIVO
STRUTTURALE

Supportare e promuovere le attività nei settori di competenza del Dipartimento

OBIETTIVI
OPERATIVI

Integrare l'attività di formazione di Cinecittà con l'attività di alta formazione offerta dal Centro Sperimentale di Cinematografia, al fine di valorizzarla e svilupparla ulteriormente. Rafforzare il Piano Nazionale Cinema e Immagini nelle Scuole in collaborazione con il Ministero dell'Istruzione e del Merito al fine di favorire le iniziative di promozione dell'educazione all'immagine e al linguaggio cine-audiovisivo

2.1.5 Partecipazione degli *stakeholders*

La partecipazione degli stakeholder costituisce un elemento precipuamente strategico per la creazione e la protezione del Valore Pubblico, in quanto consente al Ministero della cultura di orientare l'azione amministrativa in modo coerente con i bisogni, le aspettative e le istanze dei cittadini, delle comunità di riferimento e dei soggetti che concorrono, a vario titolo, alla tutela, valorizzazione e fruizione del patrimonio culturale.

In coerenza con le priorità politiche delineate nell'Atto di indirizzo e con l'impostazione integrata del presente Piano, il Ministero promuove forme strutturate e progressive di coinvolgimento degli stakeholder, precipuamente attraverso il dialogo istituzionale con le amministrazioni territoriali, gli enti e gli istituti culturali, il mondo della ricerca e della formazione, le imprese culturali e creative, il terzo settore e le comunità locali. Tali modalità di partecipazione contribuiscono a rafforzare l'efficacia delle politiche pubbliche, migliorare la qualità dei servizi e sostenere processi decisionali più trasparenti e consapevoli.

La partecipazione è intesa non solo come strumento di consultazione, ma come leva di co-creazione del Valore Pubblico, funzionale alla valorizzazione delle competenze diffuse, alla corresponsabilità nell'attuazione delle politiche e allo sviluppo di reti collaborative stabili, in grado di generare impatti culturali, sociali ed economici sui territori.

In questo quadro, il coinvolgimento degli stakeholder si integra con i processi di programmazione, monitoraggio e valutazione delle politiche culturali, contribuendo al rafforzamento della fiducia istituzionale, alla prevenzione dei rischi reputazionali e corruttivi e al miglioramento complessivo della qualità dell'azione amministrativa. La partecipazione concorre, pertanto, al ciclo della performance e della programmazione strategica dell'Amministrazione, in un'ottica di trasparenza, responsabilità e miglioramento continuo, coerente con il paradigma della Public Value Governance adottato dal Ministero.

2.1.6 Strumenti e canali di partecipazione

Il Ministero della cultura assicura il coinvolgimento degli stakeholder attraverso un insieme articolato di strumenti e canali di partecipazione, differenziati in funzione delle finalità, dei destinatari e delle fasi del ciclo delle politiche pubbliche.

In particolare, la partecipazione è promossa attraverso consultazioni pubbliche, tavoli di confronto e momenti di ascolto con i principali portatori di interesse, anche in collaborazione con altre amministrazioni e istituzioni, nonché mediante il coinvolgimento di reti e partenariati pubblico-privati. Tali strumenti consentono di raccogliere contributi qualificati utili alla definizione

delle priorità strategiche, alla progettazione degli interventi e alla valutazione delle politiche adottate. In questo ambito si collocano, ad esempio, i percorsi partecipativi attivati per la redazione del Piano nazionale per l'educazione al patrimonio, che hanno visto il coinvolgimento di istituzioni culturali territoriali, enti locali, università, enti di ricerca e soggetti del terzo settore, attraverso tavoli tematici, consultazioni dedicate e momenti di confronto strutturato.

Ulteriori canali di partecipazione sono rappresentati dagli strumenti digitali e informativi, incluse le piattaforme istituzionali, i siti web tematici e gli strumenti di comunicazione digitale, che favoriscono l'accesso alle informazioni, la trasparenza dell'azione amministrativa e la possibilità di interazione con cittadini e stakeholder. In tale ambito rientrano anche le iniziative volte a promuovere la partecipazione attiva degli utenti alla fruizione e alla valorizzazione del patrimonio culturale, nonché gli eventi divulgativi e di sensibilizzazione dedicati ai temi del partenariato, della tutela e della valorizzazione sostenibile.

Il Ministero valorizza inoltre il ruolo degli organismi consultivi, degli enti vigilati e degli istituti dotati di autonomia, quali luoghi privilegiati di confronto tecnico-scientifico e di partecipazione qualificata. Rientrano in questo quadro le collaborazioni con organizzazioni di rilievo nazionale e internazionale, quali l'ICOM, nonché le convenzioni e gli accordi di cooperazione con università, centri di ricerca e istituzioni culturali, finalizzati allo sviluppo di approcci condivisi in materia di educazione al patrimonio, accessibilità, innovazione e valorizzazione. Analoga rilevanza assumono le forme di cooperazione istituzionale con le Regioni e gli enti locali, fondamentali per assicurare un approccio territoriale, integrato e coerente alle politiche culturali.

Attraverso tali strumenti e canali, il Ministero della cultura intende rafforzare la qualità dei processi decisionali, migliorare l'efficacia delle politiche e dei servizi e contribuire in modo strutturale alla creazione di Valore Pubblico, in coerenza con le priorità politiche e con gli obiettivi strategici dell'Amministrazione, valorizzando la partecipazione come leva stabile di dialogo, corresponsabilità e innovazione istituzionale.

2.2 PERFORMANCE

2.2.1 Quadro di riferimento

Nel delineare la programmazione per il triennio 2026-2028, il Ministero della cultura, in coerenza con il quadro strategico e metodologico già delineato nei paragrafi precedenti, ha orientato la definizione degli obiettivi al rafforzamento della performance organizzativa e individuale,

tenendo conto dello stato di salute delle risorse umane e finanziarie e delle condizioni operative dell'Amministrazione.

In tale contesto, e in continuità con le priorità politiche individuate nell'Atto di indirizzo e con le direttrici di creazione del Valore Pubblico già richiamate, l'azione amministrativa nel triennio è finalizzata a:

- sostenere i processi di modernizzazione dell'Amministrazione, con particolare riferimento alla transizione tecnologica e all'innovazione digitale, quali fattori abilitanti per il miglioramento della capacità amministrativa, della qualità dei servizi e della competitività del sistema culturale, nonché per il rafforzamento della coesione territoriale e degli investimenti infrastrutturali;
- consolidare il miglioramento dei livelli di efficienza ed efficacia gestionale, attraverso un utilizzo responsabile delle risorse umane e finanziarie e il rafforzamento dei presidi organizzativi già delineati in materia di trasparenza e prevenzione dei rischi, in coerenza con quanto illustrato nei paragrafi dedicati alla creazione e protezione del Valore Pubblico;
- assicurare la piena attuazione degli interventi di competenza del Ministero previsti dal PNRR, in raccordo con la programmazione ordinaria, valorizzandone il contributo agli obiettivi di innovazione, sostenibilità e inclusione già richiamati nel quadro strategico di riferimento.

Le suddette linee di azione costituiscono il presupposto operativo per la successiva definizione degli obiettivi strategici e operativi del Piano, nonché per il raccordo tra programmazione, misurazione e valutazione della performance, secondo un approccio integrato e coerente con l'impianto complessivo del PIAO.

2.2.2 Obiettivi triennali 2026-2028

Nel triennio di riferimento, il Ministero della cultura orienta la propria azione strategica al rafforzamento del ruolo della cultura quale fattore strutturale di sviluppo sostenibile, coesione sociale e crescita civile del Paese, in coerenza con le funzioni istituzionali attribuitegli e con gli indirizzi di politica culturale definiti nell'Atto di indirizzo. Gli obiettivi triennali del Dicastero si collocano all'interno di una visione unitaria, che assume il Valore Pubblico come criterio guida per la programmazione, l'attuazione e la valutazione delle politiche culturali.

In tale prospettiva, il Ministero persegue, in primo luogo, il consolidamento e il rafforzamento delle attività di tutela del patrimonio culturale, intesa non solo come funzione di conservazione, ma come presidio attivo di conoscenza, prevenzione del rischio e salvaguardia della memoria

collettiva. La tutela è assunta come condizione imprescindibile per ogni successiva azione di valorizzazione e fruizione, anche attraverso l'integrazione di strumenti innovativi, il potenziamento delle competenze specialistiche e il rafforzamento della capacità di monitoraggio e intervento.

Parallelamente, il Dicastero promuove una valorizzazione ampia e inclusiva del patrimonio culturale, orientata a renderlo sempre più accessibile, fruibile e significativo per le diverse componenti della società. In questo quadro, l'accessibilità – fisica, digitale e cognitiva – assume un ruolo centrale quale leva di equità, partecipazione e ampliamento dei pubblici, contribuendo a rafforzare il legame tra patrimonio, territori e comunità. La valorizzazione è intesa come processo dinamico, capace di generare ricadute culturali, educative, sociali ed economiche, nel rispetto dei principi di sostenibilità e tutela.

Un ulteriore obiettivo strategico del triennio riguarda il rafforzamento della capacità amministrativa e organizzativa del Ministero, quale presupposto per l'efficacia delle politiche culturali. In tale ambito si collocano le azioni volte alla semplificazione dei processi, alla digitalizzazione dei procedimenti, all'integrazione dei sistemi informativi e al miglioramento della qualità dei servizi resi a cittadini, istituzioni culturali e operatori del settore. La modernizzazione dell'Amministrazione è perseguita in una logica di trasparenza, responsabilità e orientamento ai risultati, anche attraverso il potenziamento dei sistemi di programmazione, controllo e valutazione della *performance*.

La trasformazione digitale costituisce un asse trasversale degli obiettivi triennali, intesa come infrastruttura abilitante per la tutela, la valorizzazione e la fruizione del patrimonio culturale, nonché per il miglioramento dell'azione amministrativa. In tale ambito, il Ministero promuove l'innovazione tecnologica, l'estensione della digitalizzazione dei processi interni e il rafforzamento della sicurezza informatica delle infrastrutture, riconoscendo la protezione dei dati e la resilienza dei sistemi come condizioni essenziali per la creazione e la protezione del Valore Pubblico.

Centrale, nella strategia triennale, è inoltre la valorizzazione del capitale umano dell'Amministrazione. Il personale del Ministero rappresenta un patrimonio di competenze, conoscenze e professionalità indispensabile per garantire la qualità delle funzioni di tutela, valorizzazione e fruizione del patrimonio culturale. Gli obiettivi del Dicastero includono pertanto il rafforzamento delle competenze, l'aggiornamento professionale continuo, il miglioramento del benessere organizzativo e la valorizzazione dei saperi specialistici, anche in relazione alle sfide poste dall'innovazione tecnologica e dai cambiamenti organizzativi.

Nel loro insieme, gli obiettivi triennali del Ministero della cultura mirano a costruire un sistema culturale più accessibile, resiliente e orientato al futuro, capace di coniugare tutela e innovazione, qualità dell'azione amministrativa e generazione di impatti positivi per la collettività. In questa prospettiva, la cultura è assunta come infrastruttura fondamentale del Paese e come leva strategica di Valore Pubblico, a beneficio delle generazioni presenti e future.

2.2.3 Gli obiettivi di semplificazione e reingegnerizzazione dei processi e obiettivi di digitalizzazione

La trasformazione digitale costituisce, per il Ministero della cultura, una leva strategica trasversale e una condizione abilitante essenziale per il perseguimento degli obiettivi di tutela, valorizzazione e accessibilità del patrimonio culturale, nonché per il rafforzamento della capacità amministrativa e della qualità dell'azione pubblica. In tale prospettiva, l'innovazione tecnologica non è intesa come mera modernizzazione strumentale, ma come fattore strutturale di creazione e protezione del Valore Pubblico, in grado di incidere in modo duraturo sui modelli organizzativi, sui processi decisionali e sulla relazione tra istituzioni e cittadini.

Il Ministero promuove una digitalizzazione estesa e sistematica, che investe tanto il patrimonio culturale quanto i processi interni dell'Amministrazione, con l'obiettivo di costruire un ecosistema digitale integrato, sicuro e orientato ai risultati. In questo quadro, la digitalizzazione del patrimonio culturale è accompagnata dall'informatizzazione dei sistemi, dall'integrazione delle basi dati e dall'adozione di standard comuni, al fine di garantire qualità, interoperabilità, accessibilità e conservazione nel tempo delle risorse digitali, massimizzando le condizioni di fruizione e valorizzazione del patrimonio a beneficio dell'intera collettività.

Parallelamente, la trasformazione digitale dell'Amministrazione si configura come strumento di semplificazione, trasparenza ed efficienza, orientato alla revisione e alla reingegnerizzazione dei procedimenti amministrativi. L'elaborazione di un Piano di semplificazione dei processi, finalizzato alla digitalizzazione delle procedure, rappresenta un passaggio centrale per ridurre la complessità amministrativa, migliorare i tempi di risposta, rafforzare la tracciabilità delle decisioni e accrescere la qualità dei servizi erogati a cittadini, istituzioni culturali e operatori del settore.

In tale contesto, particolare rilievo assume l'estensione della digitalizzazione ai processi di programmazione, controllo e valutazione, attraverso il potenziamento e l'integrazione dei sistemi informativi a supporto del controllo di gestione e del ciclo della performance. La digitalizzazione di tali ambiti consente di rafforzare il collegamento tra indirizzi strategici, allocazione delle risorse,

risultati conseguiti e impatti prodotti, favorendo una gestione più consapevole, orientata all'evidenza e coerente con gli obiettivi di Valore Pubblico.

La trasformazione digitale è inoltre indissolubilmente legata al tema della sicurezza informatica, che il Ministero considera un presupposto imprescindibile per la tutela del patrimonio culturale digitale, la protezione dei dati e la continuità operativa delle infrastrutture. L'adozione di strumenti e misure adeguate a garantire la sicurezza informatica delle infrastrutture ministeriali, in coerenza con le strategie nazionali ed europee in materia di *cybersicurezza*, è parte integrante della strategia di digitalizzazione e contribuisce a rafforzare l'affidabilità, la resilienza e la credibilità dell'azione amministrativa.

In questa visione integrata, la digitalizzazione dei processi, l'innovazione tecnologica e la sicurezza informatica concorrono a un obiettivo comune: costruire un'Amministrazione culturale moderna, interconnessa e capace di generare valore nel tempo, salvaguardando il patrimonio, migliorando l'accesso alla cultura e sostenendo il lavoro delle professionalità interne, depositarie di competenze e conoscenze specialistiche fondamentali per garantire la tutela, la valorizzazione e la fruizione del patrimonio culturale.

In tale contesto si colloca la prosecuzione del progetto *Ecomic* – Ecosistema digitale per la cultura, promosso dall'Istituto centrale per la digitalizzazione del patrimonio culturale, quale principale strumento strategico e operativo per affrontare in modo sistemico la complessità e la frammentazione dei processi di digitalizzazione. *Ecomic* è concepito come ecosistema aperto e inclusivo, capace di integrare istituzioni pubbliche, soggetti privati, università, professionisti e cittadini secondo un modello collaborativo fondato sulla cooperazione, sulla condivisione delle competenze e su forme di governance distribuita.

L'approccio adottato favorisce una gestione delle risorse digitali più efficiente, interoperabile e sostenibile, coerente con gli obiettivi di modernizzazione amministrativa e di miglioramento della qualità dei servizi delineati nel Piano. In tale prospettiva, *Ecomic* contribuisce a rafforzare la capacità del sistema culturale di generare impatti durevoli in termini culturali, educativi, sociali ed economici. Un elemento qualificante dell'ecosistema è l'attenzione allo sviluppo delle competenze digitali e alla formazione continua, quale fattore essenziale per accompagnare il cambiamento organizzativo e tecnologico e valorizzare il capitale umano dell'Amministrazione.

Il progetto *Ecomic* si inserisce nell'ambito della Missione 1, Componente 3 del PNRR, Investimento 1.1 "*Strategie e piattaforme digitali per il patrimonio culturale*", coordinato dall'Istituto centrale per la digitalizzazione del patrimonio culturale – *Digital Library*. L'investimento persegue un duplice obiettivo: una digitalizzazione estesa e sistematica del

patrimonio culturale e la realizzazione di un'infrastruttura nazionale in grado di garantire raccolta, gestione e accessibilità dei dati culturali. L'articolazione dell'investimento in *sub*-investimenti tra loro interconnessi consente di affrontare in modo integrato le diverse dimensioni della trasformazione digitale, rafforzando il ruolo del digitale quale infrastruttura abilitante del Valore Pubblico culturale.

M1C13 - Investimento 1.1 “Strategia digitale e piattaforme per il patrimonio culturale”
Sub-Investimenti
1.1.1 Piano Nazionale di Digitalizzazione per i beni culturali (PND)
1.1.2 Sistema di certificazione dell'identità digitale per i beni culturali
1.1.3 Servizi di infrastruttura cloud
1.1.4 Infrastruttura digitale per il patrimonio culturale
1.1.5 Digitalizzazione
1.1.6 Formazione e miglioramento delle competenze digitali
1.1.7 Supporto operativo
1.1.8 Polo di conservazione digitale
1.1.9 Portale dei procedimenti e dei servizi al cittadino
1.1.10 Piattaforma di accesso integrata della Digital Library
1.1.11 Piattaforma di co-creazione e crowdsourcing
1.1.12 Piattaforma di servizi digitali per sviluppatori e imprese culturali

In coerenza con la visione delineata, il Piano Nazionale di Digitalizzazione (PND), elaborato e implementato dall'Istituto centrale per la digitalizzazione del patrimonio culturale, rappresenta il quadro di riferimento strategico e operativo attraverso cui il Ministero della cultura orienta e governa la trasformazione digitale dell'intero settore culturale. Il Piano assume la digitalizzazione come fattore strutturale di modernizzazione, non limitato all'adozione di soluzioni tecnologiche, ma finalizzato a sostenere l'evoluzione dei modelli organizzativi, dei processi e delle modalità di fruizione del patrimonio.

La visione del PND si articola attorno a tre direttrici fondamentali: il rafforzamento delle capacità operative degli istituti culturali attraverso strumenti e servizi digitali; l'integrazione di dati, sistemi e processi secondo una logica ecosistemica; la generazione di nuovo valore culturale, sociale ed economico a partire dal patrimonio digitale. Tali direttrici concorrono a un obiettivo unitario: rendere il patrimonio culturale sempre più accessibile, riusabile e significativo per la collettività, garantendone al contempo la tutela e la sostenibilità nel lungo periodo.

Il Piano è strutturato come processo continuo, articolato in una dimensione di visione, che individua gli obiettivi di lungo termine e le opportunità del cambiamento; in una dimensione strategica, che definisce il percorso di attuazione; e in un insieme di linee guida operative, destinate a supportare la pianificazione e l'esecuzione degli interventi di digitalizzazione del patrimonio e dei luoghi della cultura. In tal modo, il PND si configura come strumento di

coordinamento e accompagnamento dei cambiamenti strutturali indotti dall'innovazione tecnologica, favorendo una cooperazione stabile e duratura tra i diversi attori dell'ecosistema culturale.

L'obiettivo perseguito è duplice: da un lato evitare la dispersione e la frammentazione del patrimonio culturale digitale; dall'altro garantirne l'utilizzo, la circolazione e la conservazione nel tempo. In questo quadro, il Ministero, anche attraverso gli investimenti del PNRR, si impegna ad assicurare alle istituzioni culturali che aderiscono al sistema la disponibilità e la preservazione di lungo periodo dei dati culturali già detenuti e di quelli progressivamente prodotti, mediante processi strutturati di identificazione, conservazione e riuso, integrativi rispetto alle soluzioni già esistenti.

Nel contesto delineato dal PND, il concetto di ecosistema digitale assume un significato che va oltre la dimensione tecnologica, configurandosi come rete interconnessa di soggetti, dati, processi, tecnologie e pratiche orientata alla generazione di Valore Pubblico condiviso. In tale prospettiva si colloca *Ecomic* – Ecosistema digitale per la cultura, quale spazio digitale e organizzativo nel quale convergono infrastrutture tecnologiche, standard comuni, dati e modelli di cooperazione tra soggetti diversi. L'ecosistema si configura come ambiente distribuito e hub di servizi avanzati, nel quale istituzioni culturali, amministrazioni pubbliche, università, professionisti e imprese possono interagire, co-creare e innovare servizi digitali destinati alla cittadinanza.

Gli obiettivi strategici di *Ecomic* si articolano lungo tre assi principali: l'abilitazione, attraverso lo sviluppo di strumenti e servizi che consentano agli enti culturali di accrescere progressivamente il proprio livello di maturità digitale; l'interoperabilità, volta a rafforzare le connessioni tra attori e sistemi informativi, superando la frammentazione che limita l'efficacia delle iniziative di digitalizzazione; la valorizzazione, intesa come generazione di nuove opportunità culturali, sociali ed economiche a partire dal patrimonio digitalizzato, favorendo innovazione e riuso creativo.

		VALORI	OBIETTIVI	OPPORTUNITÀ
TRAIETTORIE DI CAMBIAMENTO	TRAIETTORIA 1 Un patrimonio dai confini aperti	Contesti come paesaggi culturali	Ampliare le forme di accesso al patrimonio culturale	Estensione del patrimonio culturale per nuovi pubblici
	TRAIETTORIA 2 Il digitale come ambiente	Patrimonio culturale digitale	Digitalizzare per operare una trasformazione digitale	Processi per il design di nuovi servizi
	TRAIETTORIA 3 Dagli oggetti alle relazioni	Il capitale semantico delle relazioni	Abilitare ecosistemi interdipendenti	Modelli di conoscenza per nuove organizzazioni

Dal punto di vista tecnologico, *Ecomic* si fonda su un nucleo infrastrutturale composto da tre sistemi principali: la piattaforma *D.PaC*, dedicata al coordinamento delle attività di digitalizzazione nel rispetto delle linee guida nazionali; l'infrastruttura *I.PaC*, che ospita il patrimonio culturale digitale e fornisce servizi per la gestione, l'arricchimento e l'accessibilità dei dati; la piattaforma *DPaaS*, orientata allo sviluppo di nuovi prodotti e servizi basati sui dati culturali. Tali componenti concorrono a costruire un ambiente tecnologico coerente, scalabile e orientato al riuso.

Il modello organizzativo di *Ecomic* si basa su una governance collaborativa e distribuita, fondata sul principio della co-specializzazione, che consente di integrare competenze diverse e di coinvolgere attivamente gli attori dell'ecosistema attraverso processi partecipativi strutturati. Questo approccio è orientato a rispondere alle principali criticità del settore: frammentazione dei dati, disomogeneità organizzative, carenza di competenze digitali e necessità di modelli di valorizzazione sostenibili e inclusivi.

Accanto alla digitalizzazione del patrimonio culturale, l'Investimento 1.1 del PNRR comprende interventi mirati alla digitalizzazione dell'Amministrazione, finalizzati a rafforzarne la capacità di governo e la qualità dei servizi. Tra questi rientrano la realizzazione del sistema di identità digitale dei beni culturali, la migrazione verso il cloud nazionale, la definizione di un sistema strutturato di formazione e aggiornamento delle competenze, la creazione di un polo di conservazione digitale e il potenziamento del portale dei procedimenti e dei servizi al cittadino. Tali interventi concorrono a rendere l'azione amministrativa più sicura, integrata, trasparente e orientata ai risultati.

In coerenza con il ciclo di gestione della *performance*, il Ministero ha inoltre avviato le attività propedeutiche al lancio di una piattaforma integrata di controllo strategico e di gestione, istituendo un Tavolo di confronto interdirezionale e avviando un'analisi comparativa del sistema di misurazione e valutazione della performance rispetto al quadro normativo vigente. Parallelamente, sono in corso interventi sugli applicativi trasversali di maggiore rilevanza, tra cui il protocollo "GIADA" e i sistemi di gestione del personale, finalizzati a migliorarne l'efficienza, l'affidabilità e l'integrazione.

Il progetto di centralizzazione e reingegnerizzazione dell'anagrafe unica del personale, orientato alla realizzazione di un Database Unico quale "*single source of truth*", rappresenta un ulteriore tassello della strategia di digitalizzazione dell'Amministrazione. Attraverso un'architettura *hub and spoke*, meccanismi di deduplicazione, API standardizzate e soluzioni avanzate di sicurezza e

conformità, l'intervento mira a superare inefficienze e disallineamenti informativi, garantendo l'univocità del dato e rafforzando la qualità delle informazioni a supporto dei processi decisionali. Nel complesso, il *PND* ed *Ecomic* si configurano come infrastrutture abilitanti del Valore Pubblico culturale, capaci di integrare tutela, innovazione, accessibilità e capacità amministrativa, contribuendo a costruire un sistema culturale più resiliente, inclusivo e orientato al futuro.

2.2.4 Gli obiettivi di Performance e dei CdR

Nella piena consapevolezza del valore sociale, culturale ed economico della cultura, il Ministero della cultura definisce, per il triennio 2026–2028, in coerenza con gli obiettivi di Valore Pubblico delineati nel presente Piano e con gli indirizzi contenuti nell'Atto di indirizzo, gli obiettivi economico-finanziari e di performance che orientano l'azione amministrativa complessiva.

In attuazione di tale quadro strategico, il Ministero assegna annualmente specifici obiettivi di performance ai Centri di Responsabilità Amministrativa (CDR), quali articolazioni organizzative chiamate a tradurre gli indirizzi strategici in risultati concreti, misurabili e verificabili. Attraverso la Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione 2026, gli obiettivi triennali sono declinati in obiettivi annuali operativi, differenziati per ambiti di competenza e responsabilità, assicurando il raccordo tra programmazione strategica, gestione delle risorse e risultati attesi.

Gli obiettivi assegnati ai CDR costituiscono, pertanto, il principale strumento di integrazione tra la dimensione strategica del PIAO e la dimensione gestionale dell'azione amministrativa e sono definiti in modo da garantire:

- la coerenza con le missioni istituzionali del Dicastero e con gli obiettivi di Valore Pubblico;
- l'allineamento con le priorità annuali dell'azione amministrativa;
- la misurabilità dei risultati e la verificabilità degli esiti;
- il contributo diretto al conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa dell'Amministrazione.

Sul piano nazionale, l'attività dell'Amministrazione è orientata al perseguimento degli obiettivi prioritari della propria missione istituzionale, finalizzati alla tutela, conservazione e sicurezza del patrimonio culturale, alla sua valorizzazione accessibile e inclusiva, nonché al rafforzamento della capacità amministrativa, organizzativa e digitale dell'Amministrazione, quali condizioni imprescindibili per la creazione e la protezione del Valore Pubblico ed esplicitate attraverso i seguenti obiettivi strutturale e strategici:



Miglioramento della capacità di attuazione delle disposizioni legislative del Governo e dell'attività di indirizzo politico e di raccordo con l'amministrazione.

Garantire un elevato livello di efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa anche attraverso l'ottimizzazione della capacità di spesa.



Assicurare l'uniformità e l'efficacia delle azioni di tutela e di conservazione anche digitale del patrimonio culturale e del paesaggio.



Assicurare l'efficacia delle azioni di tutela e valorizzazione mediante studi e ricerche nell'ambito dell'innovazione, del restauro e della digitalizzazione, per l'affinamento di criteri e metodologie e per la formazione specialistica avanzata nel campo del restauro e della conservazione dei beni culturali



Innalzare la qualità e la fruizione dei luoghi della cultura garantendone la tutela e la conservazione



Recupero, prevenzione e repressione in materia di patrimonio culturale.



Garantire l'innovazione tecnologica, la digitalizzazione anche del patrimonio culturale, l'informatizzazione dei sistemi. Assicurare che vengano adottati i necessari strumenti per garantire la sicurezza informatica



Garantire l'inclusione sociale e l'accesso delle persone con disabilità

Attuare politiche di gestione del personale, in un'ottica di benessere organizzativo



Porre in essere tutte le iniziative volte a dare attuazione al Piano Olivetti



Assicurare la pianificazione strategica e il controllo in materia di bilancio del Ministero degli Istituti autonomi e degli Organismi partecipati

Svolgere attività di indirizzo, di coordinamento anche tecnico e di monitoraggio sull'attività amministrativa



Supportare e promuovere le tutte le attività nei settori di competenza del Dicastero

In ambito internazionale, l'azione del Ministero è finalizzata a rafforzare la cooperazione culturale, la proiezione del patrimonio e delle competenze italiane e il contributo della cultura alle politiche di sviluppo sostenibile e di dialogo tra i popoli:



Porre in essere iniziative volte alla promozione di progetti di cooperazione culturale con l'Africa e il Mediterraneo allargato.



Rafforzare le relazioni europee e internazionali finalizzate al conseguimento di obiettivi per la promozione e la valorizzazione della cultura all'estero. Curare i rapporti con l'UNESCO e con altri organismi internazionali. Tutelare i siti e gli elementi UNESCO e monitorare i relativi sistemi di gestione anche al fine di assicurare migliori forme di valorizzazione.

Assume, infine, carattere prioritario la piena ed efficace attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), la cui conclusione è prevista per il 2026, attraverso il completamento dei progetti di competenza dell'Amministrazione e il rispetto dei target e delle milestone programmati.

In tale contesto, riveste un ruolo centrale il contributo dei Capi Dipartimento, dei Direttori generali e del personale di tutte le strutture, ai quali sono attribuiti specifici obiettivi di performance individuale, funzionali al conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa. Gli obiettivi assegnati ai CDR assumono una funzione precipuamente attuativa, orientata al presidio dei processi, al rispetto dei tempi procedurali, al raggiungimento dei risultati programmati e all'efficace utilizzo delle risorse assegnate, costituendo altresì il riferimento per la valutazione della performance individuale dei dirigenti, in coerenza con il Sistema di misurazione e valutazione della performance vigente.

Il dettaglio degli obiettivi annuali assegnati ai singoli Centri di Responsabilità Amministrativa è riportato nell'Allegato n. 9, che costituisce parte integrante del presente Piano.

2.2.5 Gli obiettivi per favorire il benessere organizzativo, le pari opportunità e l'equilibrio di genere

Il Valore Pubblico è l'insieme dei benefici che un'azione, una politica o un servizio prodotto da un'istituzione pubblica genera per la collettività. Non si esaurisce nel rispetto delle norme o nell'efficienza dei processi, ma riguarda l'impatto positivo complessivo sulla società e la capacità dell'Amministrazione di orientare le proprie scelte a bisogni reali, risultati percepibili e condizioni di fiducia.

In tale prospettiva, un'amministrazione crea Valore Pubblico quando:

- risponde ai bisogni reali della comunità;
- migliora la qualità della vita dei cittadini;
- tutela diritti e opportunità;
- rafforza fiducia, trasparenza e legittimità delle istituzioni;
- utilizza risorse pubbliche in modo efficace, equo e sostenibile.

Si tratta, quindi, di un concetto multidimensionale – economico, sociale, ambientale e istituzionale – che non si misura soltanto attraverso risultati interni dell'ente, ma soprattutto mediante gli effetti concreti e riconoscibili prodotti sulla comunità, in termini di accesso ai servizi, qualità delle esperienze, inclusione e sviluppo.

In coerenza con tale impostazione, il Ministero della cultura riconosce che la qualità dell'azione pubblica è strettamente connessa alla qualità dell'organizzazione e delle condizioni di lavoro. Il benessere organizzativo rappresenta, in questo senso, un fattore abilitante: una condizione in cui

L'Amministrazione crea e mantiene un ambiente di lavoro sano, motivante e produttivo, capace di favorire il benessere psicologico, fisico e professionale delle persone che vi lavorano.

Il benessere organizzativo riguarda il modo in cui il personale percepisce il proprio lavoro, le relazioni interne, la qualità dei processi e il funzionamento complessivo dell'organizzazione. Il Ministero della cultura considera il benessere organizzativo un elemento strategico e persegue l'obiettivo di valorizzare il personale, curare gli spazi fisici e relazionali e promuovere una diffusa "cultura del benessere", nella consapevolezza che il rafforzamento delle professionalità interne si traduce in servizi più efficaci e in una maggiore capacità di generare Valore Pubblico.

In considerazione di quanto sopra premesso, le linee di azione verso cui si orienta l'attività dell'Amministrazione sono:

- Iniziative di *onboarding* per i nuovi assunti;
- il monitoraggio del livello di benessere del personale mediante la somministrazione di questionari;
- il potenziamento delle campagne di prevenzione in tema di salute;
- la valorizzazione e l'implementazione del *welfare*;
- la promozione di iniziative di mobilità sostenibile;
- la redazione del Bilancio di genere;
- l'incremento di iniziative volte a contrastare la violenza di genere e a sensibilizzare il personale sul tema;
- il rafforzamento di iniziative volte a sensibilizzare il personale sulla disabilità;
- l'accessibilità ai luoghi della cultura.

Le iniziative di seguito illustrate riguardano azioni mirate a migliorare la condizione del singolo all'interno dell'organizzazione, favorire la conciliazione tra esigenze familiari e lavoro e promuovere, in modo strutturale, la cultura di genere e delle pari opportunità. Nel loro insieme, tali interventi concorrono a rafforzare la capacità amministrativa e la qualità del lavoro pubblico, con ricadute dirette sulla qualità dei servizi resi e sulla fruizione del patrimonio culturale.

- Iniziative di *Onboarding* per i neoassunti

L'*onboarding* è un processo essenziale per accompagnare i neoassunti nei primi passi all'interno del Ministero. Consente di comprendere rapidamente ruoli, obiettivi e modalità di lavoro, riducendo l'insicurezza iniziale e favorendo un inserimento più sereno. Contribuisce, inoltre, a costruire fin dall'avvio senso di appartenenza e coinvolgimento, migliorando la produttività, accorciando i tempi di adattamento e rafforzando una relazione positiva e duratura tra persona e organizzazione. Nel corso dell'anno, nella cornice della Sala Spadolini, sono organizzati incontri

orientativi dedicati ai nuovi assunti, al fine di rendere l'inserimento più semplice, rapido e funzionale.

- Questionario di rilevazione sul lavoro a distanza

A novembre 2025, per il secondo anno consecutivo, l'Amministrazione avvia un'indagine mirata a reperire informazioni sull'impatto del lavoro flessibile sul benessere e sulla vita professionale dei dipendenti, nonché sul suo potenziale effetto positivo sulle performance dell'organizzazione. Il questionario, realizzato dall'Osservatorio sullo *Smart Working* istituito dal Politecnico di Milano, tiene conto delle specificità del MiC, anche grazie a un confronto con il Politecnico nell'ambito del programma di ricerca "*Tavolo di Lavoro Smart Working nella PA 2025*". L'analisi si pone quattro principali obiettivi:

- comprendere le modalità di applicazione dello *smart working*;
- monitorare il livello di benessere, engagement e approccio con quest'ultimo;
- comprendere le criticità nella sua applicazione;
- stimarne l'impatto ambientale.

La rilevazione costituisce uno strumento conoscitivo essenziale per disporre di un quadro aggiornato sull'utilizzo del lavoro agile e per sostenere una conciliazione vita-lavoro sempre più efficace e produttiva, coerente con gli indirizzi dell'Amministrazione in materia di organizzazione del lavoro.

- Promozione di iniziative di prevenzione e *screening*

Il Ministero della cultura, nell'ambito delle iniziative orientate alla promozione del benessere, rinnova – in data 22 marzo 2024 – l'Atto d'Intesa triennale sottoscritto dalla Direzione generale organizzazione, dalla Direzione generale musei e dall'Associazione Susan G. Komen Italia, al fine di proseguire e incrementare l'azione sinergica con Komen Italia. L'Atto d'Intesa mira a diffondere l'importanza della prevenzione e della ricerca, nonché a valorizzare il patrimonio culturale quale risorsa strategica per lo sviluppo sociale, culturale ed economico.

In occasione dell'evento "*The Race for the cure*", i Musei delle città di Roma, Bari, Bologna, Brescia e Matera che aderiscono all'iniziativa garantiscono l'ingresso gratuito ai partecipanti. Nel mese internazionale dedicato alla prevenzione del tumore al seno, durante la campagna "*La prevenzione è il nostro capolavoro*", i donatori di Komen Italia, esibendo la ricevuta, possono beneficiare dell'ingresso gratuito nei musei aderenti. Monumenti come il Colosseo, il *Pantheon* e Castel Sant'Angelo a Roma, e numerosi altri in tutta Italia, partecipano alla cerimonia di illuminazione in rosa per richiamare l'importanza della prevenzione e valorizzare luoghi simbolo del patrimonio culturale.

Komen Italia, inoltre, organizza annualmente il Programma nazionale itinerante di promozione della salute, mettendo a disposizione le Carovane della Prevenzione per i dipendenti del Ministero – in date e sedi diverse – per l'erogazione di visite specialistiche ed esami diagnostici gratuiti.

Il potenziamento delle iniziative di salute e prevenzione si integra con le politiche di welfare e conciliazione, che mirano a sostenere in modo stabile il personale e a promuovere condizioni di lavoro capaci di generare valore sia interno (benessere, competenze, motivazione) sia esterno (qualità del servizio pubblico).

- *Welfare*

Per welfare si intende l'insieme di benefici, servizi e misure che l'Amministrazione mette a disposizione dei propri dipendenti per migliorarne la qualità della vita lavorativa e personale. Le iniziative di welfare comprendono:

- benefici economici e agevolazioni;
- servizi per il benessere e la conciliazione vita-lavoro;
- attività sociali, culturali e ricreative;
- supporto alle famiglie e alle persone fragili.

Nello specifico, il *welfare* culturale è l'insieme di politiche, servizi e interventi che utilizzano la cultura come strumento per migliorare il benessere individuale e collettivo. È un modello che riconosce alla cultura un ruolo attivo nel promuovere benessere, salute, inclusione e qualità della vita, affiancandosi alle politiche sociali tradizionali. Si fonda sull'idea che la partecipazione culturale – come leggere, visitare musei, svolgere attività artistiche e partecipare a eventi – produca effetti positivi sulla salute, sulla coesione sociale e sullo sviluppo delle comunità.

In modo più puntuale, il *welfare* culturale comprende:

- accesso alla cultura come diritto di cittadinanza (musei, biblioteche, archivi, attività culturali per tutti);
- progetti culturali a fini sociali: attività artistiche nelle scuole, nei quartieri, nelle carceri, nelle case di cura;
- iniziative di benessere e salute basate sulla cultura: arte-terapia, musica in ospedale, teatro sociale;
- politiche pubbliche che integrano cultura e welfare tradizionale, per prevenire disagio, isolamento, marginalità;
- azioni per la coesione e l'inclusione: uso della cultura per integrare persone vulnerabili, migranti, anziani, giovani.

Nel marzo 2025 il MiC e l'INPS presentano un progetto comune di "*welfare culturale*", inteso come pratica multidisciplinare volta a promuovere gli effetti positivi della cultura e dell'arte sul benessere individuale e collettivo. L'iniziativa include l'uso di spazi storici dell'INPS come sedi di eventi culturali, mostre e attività gratuite o accessibili, con l'obiettivo di rendere la cultura fruibile da pubblici sempre più ampi, nella logica della cultura come bene comune e leva di partecipazione.

Il Ministero promuove, inoltre, iniziative finalizzate al benessere del personale, offrendo agevolazioni mediante convenzioni con aziende e realtà culturali. A titolo esemplificativo si richiamano convenzioni con:

- istituti di credito;
- aziende di trasporti;
- cinema, teatri e accademie musicali;
- centri medici;
- assicurazioni sanitarie.

Le convenzioni sono fruibili accedendo alla sezione "Convenzioni" sulla RPV del Ministero e tramite l'iscrizione al portale Corporate Benefits, entrambi in costante aggiornamento. Nel 2025 l'Amministrazione stipula, inoltre, una convenzione con il Cral INPS, che consente ai dipendenti di iscriversi e beneficiare di ulteriori agevolazioni.

In coerenza con le politiche di conciliazione vita-lavoro e di sostegno alla genitorialità, l'Amministrazione stipula una convenzione con la Presidenza del Consiglio dei ministri, volta a consentire al personale delle amministrazioni centrali di fruire di un servizio di nido. In una prospettiva evolutiva, il Ministero manifesta altresì la volontà di valutare l'istituzione di un nido presso il Dicastero, quale misura strutturale di welfare organizzativo e di promozione della genitorialità, con ricadute positive sul benessere del personale e, conseguentemente, sulla qualità del lavoro pubblico e dei servizi resi.

- Iniziative di promozione della mobilità sostenibile (*Mobility Manager*)

Il *Mobility Manager* è una figura incaricata di pianificare, coordinare e promuovere soluzioni di mobilità sostenibile all'interno dell'organizzazione, con l'obiettivo di ridurre l'uso dell'auto privata negli spostamenti casa-lavoro e diminuire l'impatto ambientale. I compiti principali sono:

- analizzare gli spostamenti dei dipendenti e le criticità dei percorsi casa-lavoro;
- elaborare il Piano degli Spostamenti Casa-Lavoro (PSCL) con proposte di trasporto sostenibile;

- promuovere soluzioni alternative all'auto privata: *car sharing*, navette, biciclette, trasporto pubblico, incentivi alla mobilità dolce;
- coordinare iniziative con enti locali e aziende di trasporto;
- monitorare i risultati delle azioni adottate.

In conformità al decreto del Ministero della transizione ecologica n. 179 del 26 maggio 2021 e s.m.i., l'Amministrazione adotta il PSCL, orientato all'elaborazione di misure alternative che riducano l'impatto ambientale sulla base delle esigenze del personale e delle condizioni organizzative della sede, tenendo conto dell'offerta di trasporto pubblico, della mobilità privata e dello *sharing*. La progettazione è resa possibile anche grazie alla partecipazione del personale, mediante questionari dedicati. Tra le soluzioni considerate si segnalano convenzioni per l'acquisto dell'abbonamento al trasporto locale e proposte di ampliamento degli spazi adibiti al parcheggio. L'attuazione delle misure previste contribuisce a un'organizzazione del lavoro più moderna e sensibile alla sostenibilità, coniugando flessibilità e condivisione.

Le politiche di benessere e conciliazione si completano con interventi orientati alla parità e alle pari opportunità, che costituiscono presidi essenziali di qualità organizzativa e, insieme, condizioni di legittimazione dell'azione pubblica.

- Osservatorio per la parità di genere

L'Osservatorio, istituito il 24 novembre 2021, produce una relazione sul *gender gap* nei diversi ambiti culturali e un focus sul cinema e l'audiovisivo ("*La questione di genere tra immaginario e realtà*"), attraverso il lavoro congiunto della Direzione generale cinema e audiovisivo con l'ISTAT. Dal rapporto emerge una condizione di squilibrio generalizzata: disparità di potere tra uomini e donne, sottorappresentazione femminile nei prodotti culturali e differenziali retributivi. Il Ministero conferma l'attenzione alla difesa dei diritti e promuove azioni volte a rimuovere gli ostacoli che impediscono la parità, valorizzando la centralità dell'Osservatorio quale strumento di acquisizione ed elaborazione dati sull'impiego femminile nei siti culturali, nelle imprese e nelle fondazioni del settore.

I Musei Reali di Torino adottano le "Linee guida per una comunicazione rispettosa delle differenze di genere al museo", in coerenza con il Piano di uguaglianza di genere del Ministero della cultura, quale riferimento per la redazione di testi scientifici, amministrativi e divulgativi. La cura del linguaggio è intesa come leva di accesso e democrazia culturale, capace di favorire empatia, benessere e fiducia nella relazione con il pubblico.

- Bilancio di genere

Il bilancio di genere è uno strumento di analisi e valutazione che esamina come le risorse economiche di un'istituzione incidano in modo differenziato su donne e uomini. Non è un bilancio separato, ma una lettura "di genere" del bilancio esistente, utile a comprendere se le politiche adottate producano equità o, anche inconsapevolmente, determinino squilibri.

A cosa serve:

- valutare l'impatto delle spese e delle entrate su donne e uomini;
- individuare disuguaglianze nelle opportunità, nei servizi o nei benefici distribuiti;
- orientare le politiche pubbliche verso una maggiore parità di genere;
- rendere l'ente più trasparente e responsabile sul tema dell'uguaglianza.

Cosa analizza:

- accesso ai servizi (trasporti, salute, istruzione, *welfare*);
- partecipazione al lavoro e distribuzione dei carichi familiari;
- utilizzo dei fondi pubblici e beneficiari delle politiche;
- impatto delle scelte di bilancio su diritti, occupazione e qualità della vita;
- contrasto alla violenza di genere e alle situazioni di disagio correlate all'ambiente lavorativo.

Il Ministero della cultura intraprende iniziative per contrastare la violenza di genere, in collaborazione con istituzioni pubbliche, organizzazioni culturali e associazioni. Per il triennio 2026-2028 sono previste azioni specifiche incentrate sull'uso della cultura come strumento di consapevolezza e cambiamento sociale. Si elencano alcune azioni:

- elaborazione di *report* e progetti periodici per valutare l'impatto delle iniziative culturali; obiettivo rilevante è la realizzazione di un Progetto antimobbing destinato ai dipendenti, volto a sostenere lavoratrici e lavoratori in difficoltà e/o vittime di molestie morali e psico-fisiche correlate all'ambiente lavorativo;
- promozione di messaggi di prevenzione attraverso canali tradizionali e digitali; la Direzione generale musei, in collaborazione con la Direzione generale risorse umane e organizzazione, assume l'impegno di diffondere in tutto il territorio nazionale la linea antiviolenza e stalking 1522 sia negli uffici sia tramite i musei italiani. La grafica diffusa dalla Presidenza del Consiglio sarà esposta negli spazi museali aperti al pubblico (es.: biglietterie, punti ristoro, con particolare attenzione ai luoghi frequentati dal pubblico in prevalenza femminile), negli uffici, nei siti web e nei biglietti d'ingresso;
- finanziamenti per la produzione di film, spettacoli teatrali, documentari e opere visive sul tema, con attenzione a prevenzione ed educazione;

- realizzazione di mostre itineranti e festival dedicati ai diritti delle donne e alla lotta contro la violenza di genere;
- coinvolgimento di teatri, musei e biblioteche come spazi per dibattiti e progetti di sensibilizzazione;
- organizzazione di eventi e convegni sul tema.

Il Comitato Unico di Garanzia del Ministero della cultura, con l'apporto del MIUR e della Rete Nazionale dei CUG, organizza nel dicembre 2025, con il contributo del DIVA e in collaborazione con gli Stati Generali delle Donne e la Fondazione Villa Gaia, il convegno "*Lavoro, impresa, sostenibilità. Misure di contrasto alla violenza di genere*", avviando una riflessione condivisa sulla cultura del rispetto e della sostenibilità. In vista della Giornata internazionale per l'eliminazione della violenza sulle donne, la Direzione generale risorse umane e organizzazione cura l'evento "*La cultura del rispetto*", nel corso del quale viene conferito il premio "*Persefone*". Il Ministero aderisce, inoltre, alla campagna "*Orange the World*" promossa da UN Women; musei, parchi archeologici e luoghi della cultura statali partecipano con iniziative di sensibilizzazione e illuminazioni simboliche.

Accanto alle politiche di genere e al contrasto alle discriminazioni, assume particolare rilievo l'inclusione delle persone con disabilità e il rafforzamento dell'accessibilità, intesa non solo come adempimento, ma come dimensione costitutiva del Valore Pubblico culturale: rendere la cultura effettivamente fruibile da tutti amplia diritti, rafforza coesione e accresce il valore sociale del patrimonio.

- Tutela e promozione dei diritti delle persone con disabilità

Il Ministero della cultura promuove politiche per favorire l'inclusione delle persone con disabilità e garantire un accesso equo al patrimonio culturale italiano. Per il triennio 2026-2028 si prevedono iniziative mirate che includono il rafforzamento del ruolo del *Disability Manager* e la realizzazione di programmi inclusivi.

Compiti principali del *Disability Manager*:

- valutare l'accessibilità di ambienti, servizi, comunicazioni e procedure interne;
- proporre adattamenti e accomodamenti ragionevoli (strumenti, tecnologie, modifiche organizzative);
- supportare l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità, facilitandone l'inserimento e la permanenza;
- formare il personale su tematiche di inclusione, linguaggio e buone pratiche;

- coordinare interventi tra diversi uffici, servizi risorse umane, medico competente e stakeholder esterni;
- monitorare il rispetto delle normative su disabilità e accessibilità.

Il Ministero conferma l'impegno a garantire l'effettiva tutela dei diritti delle persone con disabilità e a promuovere un modello di fruizione culturale pienamente inclusivo, in coerenza con i principi della Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità, con la normativa nazionale vigente e con le linee strategiche del PIAO. L'Amministrazione riconosce che l'accessibilità universale nei luoghi della cultura rappresenta non solo un obbligo, ma un valore strategico per la crescita sociale, civile ed economica del Paese.

Per accessibilità universale nei luoghi della cultura si intende la capacità di musei, archivi, biblioteche, siti archeologici, teatri e spazi espositivi di essere fruibili da tutte le persone, senza discriminazioni e indipendentemente da condizioni fisiche, sensoriali, cognitive, economiche, culturali o linguistiche. Si tratta di un concetto multidimensionale e dinamico che va oltre la semplice eliminazione delle barriere architettoniche e include una visione complessiva della partecipazione culturale. Il Ministero, con l'obiettivo di sviluppare l'accessibilità universale, promuove l'eliminazione delle barriere e l'adozione di soluzioni tecnologiche assistive e inclusive. Si riportano di seguito alcune delle iniziative messe in atto dal Ministero. In occasione del 3 dicembre, il Ministero rinnova il proprio impegno sostenendo i valori della Giornata internazionale dei diritti delle persone con disabilità, istituita dall'ONU nel 1992, sviluppando un programma di iniziative distribuite nei musei, nei parchi archeologici, negli archivi e nelle biblioteche, che per tutto il mese di dicembre offrono proposte dedicate all'accessibilità e a forme di mediazione inclusiva. Nel calendario nazionale, che raccoglie le attività segnalate dai luoghi della cultura dell'Amministrazione, sono presenti visite guidate tattili, percorsi pensati per persone con disabilità cognitive, incontri pubblici sul tema dell'accessibilità culturale e presentazioni di strumenti digitali volti a favorire una fruizione ampliata.

In particolare:

- i servizi educativi del Palazzo Ducale di Mantova hanno organizzato un'attività didattica gratuita dal titolo "IncontrArti", un'esperienza multisensoriale inclusiva rivolta a tutti, bambini e adulti, finalizzata a sensibilizzare il pubblico sui temi dell'inclusione e dell'accessibilità;
- ad Ancona la programmazione di *"Arte: Espressione senza barriere"* ha consentito di trasformare gli spazi culturali del territorio in luoghi di incontro e valorizzazione delle

diverse abilità, coinvolgendo il Museo Tattile Omero, il Teatro Sperimentale Lirio Arena e il Museo archeologico nazionale delle Marche;

- a Napoli il Museo Pignatelli e il Palazzo Reale hanno proposto visite tattili;
- il Museo delle Civiltà con sede a Roma ha organizzato iniziative speciali: *"Storie per avere cura"* e *"Corpi che guardano, mani che raccontano"*, con un percorso esperienziale che ha unito visita guidata e attività laboratoriali, valorizzando collaborazione e scambio e rafforzando il ruolo del museo come luogo di accoglienza e ascolto. L'iniziativa rientra nel percorso del Team Accessibilità, sviluppato con associazioni e professionisti del territorio;
- la Direzione generale archivi ha diramato le *"Linee guida per l'accessibilità e l'inclusione negli Archivi di Stato"*, con l'obiettivo di promuovere misure idonee a favorire l'accesso delle persone con disabilità fisiche e cognitive al patrimonio archivistico e migliorare l'accesso fisico e digitale alla documentazione, includendo l'uso di tecnologie emergenti;
- a Roma, il Museo nazionale etrusco di Villa Giulia si è dotato di un nuovo allestimento multimediale che accompagna i visitatori alla scoperta di un'antica necropoli nell'Ipogeo dell'edificio; l'allestimento è improntato all'accessibilità, con una pluralità di linguaggi pensati per persone con disabilità fisiche e cognitive;
- la Direzione generale risorse umane e organizzazione ha organizzato una giornata di *onboarding* per accogliere i neoassunti appartenenti alle categorie protette, promuovendo un ambiente inclusivo e valorizzante e offrendo l'opportunità di conoscere il ruolo e le funzioni della *Disability Manager* e della Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità del Ministero;
- il Ministero ha sostenuto percorsi formativi del personale con disabilità mediante iniziative quali la giornata formativa *"Inclusione lavorativa e accessibilità universale: la centralità della persona nel Ministero della cultura"*, finalizzata a favorire una partecipazione reale e paritaria alla vita professionale e culturale dell'Amministrazione;

Per il triennio 2026-2028, l'Amministrazione, con il supporto della *Disability Manager* e della Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità, definisce modelli organizzativi accessibili che tengono conto delle diverse esigenze dei dipendenti con disabilità, realizzando programmi di lavoro e iniziative finalizzate a rafforzarne l'autonomia e la piena partecipazione all'attività lavorativa quotidiana. Il percorso formativo del personale diversamente abile è potenziato al fine di promuovere una cultura organizzativa inclusiva; a tal fine, il Ministero adotta misure volte a rendere il lavoro e la comunicazione sempre più accessibili.

L'Amministrazione promuove inoltre la partecipazione attiva di rappresentanti di associazioni e istituzioni competenti in materia di disabilità, al fine di favorire percorsi efficaci di inserimento lavorativo e di piena partecipazione.

- Accessibilità ai luoghi della cultura

Il Ministero rafforza la capacità istituzionale di promuovere luoghi della cultura pienamente accessibili, in coerenza con gli obiettivi strategici nazionali e con gli investimenti PNRR dedicati alla rimozione delle barriere fisiche, sensoriali e cognitive. L'impegno dell'Amministrazione si inserisce in una strategia strutturale in corso, ulteriormente potenziata grazie alla linea di investimento del PNRR destinata alla rimozione delle barriere, che sostiene oltre 1.100 interventi in istituti culturali pubblici e privati con l'obiettivo di rendere i luoghi della cultura accoglienti e inclusivi.

Il Ministero della cultura avvia il progetto "*Missione Accessibilità*", cofinanziato dall'Unione Europea attraverso il dispositivo *NextGenerationEU*, realizzato in collaborazione con la Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali e con il Museo Egizio di Torino quale sede di riferimento. L'iniziativa, destinata a 250 direttrici e direttori di musei, archivi e biblioteche statali, rientra nel quadro del programma "*Persone per. Accessibilità nei luoghi della cultura*". Il progetto prevede un percorso formativo avanzato, articolato in moduli tematici e attività laboratoriali, finalizzato a rafforzare le competenze manageriali e progettuali dei direttori in materia di accessibilità fisica, sensoriale, comunicativa e cognitiva. La formazione promuove la sperimentazione di buone pratiche, il confronto tra esperienze nazionali e internazionali e l'elaborazione di soluzioni operative applicabili nei rispettivi istituti.

La scelta del Museo Egizio quale sede del percorso risponde alla volontà di operare in un contesto già impegnato in azioni strutturali di abbattimento delle barriere e di ampliamento degli strumenti di mediazione culturale, offrendo ai partecipanti un ambiente in cui osservare, testare e valutare modelli replicabili. Il progetto concorre al rafforzamento della capacità istituzionale del Ministero nel promuovere luoghi della cultura pienamente accessibili e contribuisce alla diffusione di una cultura organizzativa orientata all'inclusione, sostenendo l'adozione di pratiche gestionali innovative e favorendo la progressiva uniformità degli standard di accoglienza e fruizione. Gli esiti del percorso sono progressivamente integrati nelle attività di programmazione, monitoraggio e valutazione delle strutture coinvolte, al fine di garantire continuità e sostenibilità delle azioni intraprese.

L'Archivio di Stato di Torino nel 2025 ospita la mostra "*Il patrimonio della cura. La cura del patrimonio*", con l'obiettivo di valorizzare il patrimonio storico-artistico degli ospedali piemontesi

e renderlo "*accessibile alla comunità*", rafforzando l'idea dell'accessibilità universale come pilastro del *welfare* culturale. Il 18 settembre 2025, nella Sala Crociera del MiC, si tiene la conferenza "*Verso l'universalità dei linguaggi: un percorso di progettazione ampliata del patrimonio culturale. Il CUG del MIC per la ricerca e per le pari opportunità*", che valorizza il ruolo della ricerca e della sperimentazione negli ambiti dell'accessibilità, della prevenzione delle discriminazioni e della cultura del rispetto, in coerenza con i principi di dignità e uguaglianza sanciti dalla Carta costituzionale.

2.2.6 Misurazione della *Performance*

Secondo quanto previsto dal vigente Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP), adottato con decreto ministeriale 9 dicembre 2010 e successivamente integrato con decreto ministeriale 12 settembre 2016, la valutazione dei dirigenti di prima fascia è fondata sulla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Tale verifica è svolta dall'Organismo Indipendente di Valutazione della *performance* (OIV) che, nell'ambito delle funzioni attribuitegli ai sensi dell'articolo 14 del decreto legislativo n. 150/2009 e del decreto del Presidente della Repubblica n. 105/2016, procede alla valutazione del conseguimento degli obiettivi, al fine di rilevarne lo stato di realizzazione sotto il profilo tecnico e finanziario, nonché di individuare eventuali scostamenti rispetto alle previsioni. In tale ambito, l'OIV può formulare osservazioni e proporre eventuali azioni correttive.

Il Sistema prevede che la valutazione complessiva, pari a 100 punti, sia articolata come segue:

- 75 punti attribuiti al conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa;
- 25 punti attribuiti alla valutazione dei comportamenti organizzativi del dirigente.

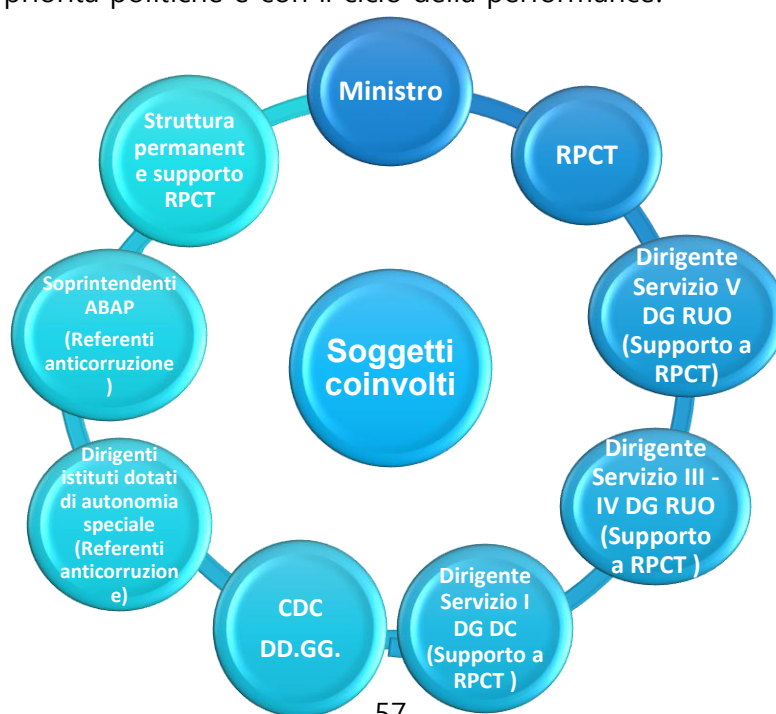
A integrazione di quanto sopra, il Ministero ha avviato il percorso di definizione e adozione di un nuovo Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, esteso all'intero personale – dirigenziale e non dirigenziale – al fine di rendere il quadro valutativo più omogeneo, integrato e coerente con l'evoluzione del contesto organizzativo e delle politiche pubbliche. L'aggiornamento del sistema è orientato a rafforzare la capacità dell'Amministrazione di misurare risultati e comportamenti in modo più aderente alla mutabilità e alla complessità della gestione, favorendo una lettura dinamica della *performance* e un miglior allineamento tra obiettivi, risorse, processi e impatti di Valore Pubblico.

2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

La presente sezione si colloca nel quadro complessivo della creazione e protezione del Valore Pubblico delineato nelle sezioni precedenti del Piano e reca la valutazione dell'impatto del contesto esterno e interno con riferimento al rischio corruttivo. In coerenza con il modello di programmazione integrata adottato dal Ministero, la sezione illustra le attività di mappatura dei processi, identificazione e valutazione dei rischi corruttivi, definizione delle misure organizzative di trattamento del rischio e il relativo monitoraggio, quali strumenti funzionali a garantire legalità, correttezza dell'azione amministrativa, uso efficiente delle risorse pubbliche e qualità dei servizi resi.

La prevenzione della corruzione e la promozione della trasparenza sono assunte quali leve trasversali per il rafforzamento della fiducia degli stakeholder, per il miglioramento delle performance organizzative e per la tutela degli investimenti pubblici, con particolare riferimento agli interventi finanziati dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). La sezione disciplina, altresì, la programmazione dell'attuazione degli obblighi di trasparenza e il monitoraggio delle misure organizzative volte a garantire l'accesso civico semplice e generalizzato, ai sensi del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, quale strumento essenziale di accountability, partecipazione e controllo diffuso sull'azione amministrativa.

Per quanto concerne gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, si rinvia alla *Sottosezione 2.1 – Valore pubblico*, nella quale tali obiettivi sono definiti in coerenza con le priorità politiche e con il ciclo della performance.



In coerenza con l'attuale modello organizzativo e con il principio di responsabilizzazione diffusa, i compiti e le responsabilità dei soggetti coinvolti nel sistema di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza sono così articolati:

- Il Ministro designa il Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza e adotta gli atti di indirizzo di carattere generale, direttamente o indirettamente finalizzati alla prevenzione della corruzione e alla promozione della legalità.
- Il Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) svolge i compiti previsti dalla legge n. 190 del 2012 e, in particolare, predispone la sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO; verifica l'attuazione delle misure di mitigazione del rischio; propone eventuali aggiornamenti in presenza di mutamenti del contesto organizzativo o normativo; vigila sul rispetto delle disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità degli incarichi dirigenziali; elabora la relazione annuale sull'attività svolta, assicurandone la pubblicazione.
- Il Dirigente del Servizio V della Direzione generale Risorse umane e organizzazione (DG RUO) assicura il supporto operativo al RPCT ed è individuato quale sostituto in caso di temporanea e improvvisa assenza. In caso di contestuale assenza, le funzioni sono esercitate dal Capo del Dipartimento per l'amministrazione generale.
- I Referenti per la prevenzione della corruzione e la trasparenza, individuati ai sensi del decreto legislativo n. 165 del 2001, del Piano Nazionale Anticorruzione e della normativa vigente, coincidono con i Capi Dipartimento, i dirigenti centrali titolari dei Centri di responsabilità amministrativa, i dirigenti degli Istituti dotati di autonomia speciale e i Sopsintendenti Archeologia, Belle arti e Paesaggio. Essi collaborano con il RPCT nelle attività di mappatura dei processi, analisi e valutazione del rischio, individuazione delle misure di prevenzione e monitoraggio, contribuendo all'integrazione tra prevenzione della corruzione, performance e gestione dei processi.
- La Struttura permanente di supporto al RPCT, istituita e successivamente aggiornata con appositi decreti, collabora alle attività di analisi dei procedimenti e di valutazione del rischio di esposizione degli uffici a fenomeni corruttivi e di illegalità. In relazione agli interventi del PNRR, opera inoltre una specifica struttura di coordinamento a supporto del RPCT e del Direttore dell'Unità di missione.
- Il RPCT si avvale, infine, del supporto del Servizio I della Direzione generale Digitalizzazione e Comunicazione (DG DC) per la gestione delle piattaforme informatiche,

nonché dei Servizi III e IV della DG RUO per i profili disciplinari, sindacali, di benessere organizzativo e formazione del personale, operando in raccordo con l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

2.3.1 Contesto esterno

L'analisi del contesto esterno è finalizzata a rilevare le principali caratteristiche strutturali e congiunturali dell'ambiente nel quale opera l'Amministrazione che possono incidere, direttamente o indirettamente, sull'insorgenza di fenomeni corruttivi. Tale analisi costituisce un presupposto essenziale per l'elaborazione e l'attuazione di misure di prevenzione e gestione del rischio coerenti con le specificità delle funzioni esercitate e con la complessità del sistema culturale nazionale.

Il contesto di riferimento, unitamente alle relazioni instaurate con i principali portatori di interesse (*stakeholder*), influisce infatti sulle modalità di svolgimento delle attività e dei procedimenti amministrativi, sui risultati conseguiti e, conseguentemente, anche sul livello di esposizione al rischio corruttivo. Per tale ragione, l'analisi degli *stakeholder* è integrata nel sistema di prevenzione della corruzione e considerata parte integrante del processo di programmazione e valutazione.

Gli *stakeholder* del Ministero della cultura sono stati pertanto individuati e messi in relazione ai principali procedimenti rilevanti ai fini della ricognizione, valutazione e gestione del rischio corruttivo. La relativa analisi è illustrata nell'Allegato n. 1 – "*Analisi e mappatura degli stakeholder*", che costituisce riferimento operativo per le attività di prevenzione e monitoraggio. Per un inquadramento complessivo del ruolo degli *stakeholder* nella creazione e protezione del Valore Pubblico, nonché per le connessioni con le priorità strategiche dell'Amministrazione, si rinvia alla Sottosezione 2.1 – Valore pubblico.

2.3.2 Contesto interno

L'analisi del contesto interno consente di delineare il quadro organizzativo entro cui si svolgono le attività del Ministero della cultura e di individuare le principali linee di azione amministrativa rilevanti ai fini della prevenzione della corruzione e della promozione della trasparenza.

Tale analisi costituisce una fase propedeutica e imprescindibile per l'identificazione dei rischi cui l'Amministrazione è esposta in relazione alle funzioni esercitate, alle modalità operative adottate e all'assetto delle responsabilità interne.

A partire dal disegno organizzativo, l'Amministrazione procede alla rilevazione e analisi dei processi, mediante l'individuazione dei processi stessi, delle singole fasi e attività in cui essi si articolano, nonché delle responsabilità attribuite a ciascun livello organizzativo. Tale approccio consente di evidenziare i punti di maggiore esposizione al rischio corruttivo e di orientare in modo mirato le misure di prevenzione e controllo.

Per un approfondimento in merito alla struttura organizzativa, all'organigramma e alle risorse umane riferite alle diverse unità organizzative del Ministero, si rinvia alla Sottosezione 3.1 – *"Organizzazione e capitale umano"*, cui si raccorda il presente quadro analitico.

2.3.3 Mappatura dei processi, identificazione e valutazione dei rischi corruttivi

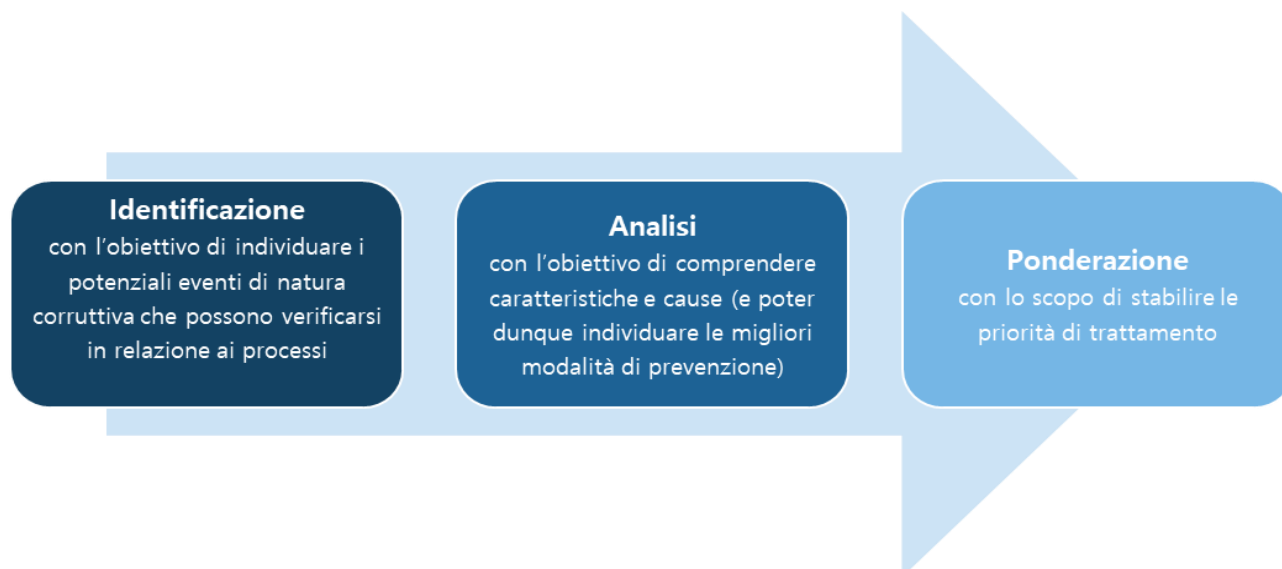
La mappatura dei processi consiste nell'individuazione e nell'analisi sistematica dei processi organizzativi dell'Amministrazione, finalizzata a identificare le aree che, in ragione della natura delle attività svolte e delle modalità procedurali adottate, risultano potenzialmente esposte a rischi corruttivi.

Una mappatura correttamente strutturata consente, inoltre, di mettere in evidenza eventuali duplicazioni, sovrapposizioni, ridondanze e inefficienze nei processi amministrativi, contribuendo non solo al rafforzamento delle misure di prevenzione della corruzione, ma anche al miglioramento dell'efficienza, dell'efficacia e della qualità dei servizi erogati, in coerenza con gli obiettivi di modernizzazione amministrativa e di creazione di Valore Pubblico delineati nel presente Piano.

In tale prospettiva, il Ministero della cultura ha avviato la fase di mappatura dei processi già nel corso del 2025, in concomitanza con l'attuazione del processo di riorganizzazione del Dicastero. Tale attività si inserisce in un percorso evolutivo volto ad allineare assetti organizzativi, funzioni e processi operativi al nuovo modello organizzativo, e proseguirà nel corso del 2026, essendosi completata la riorganizzazione del Ministero nell'autunno 2025, al fine di garantire una rappresentazione pienamente coerente e aggiornata dei processi amministrativi.

La valutazione del rischio rappresenta la macro-fase del processo di gestione del rischio nella quale i rischi individuati sono identificati, analizzati e confrontati tra loro, al fine di determinare le priorità di intervento e orientare la successiva individuazione delle misure di prevenzione e mitigazione (trattamento del rischio).

La valutazione del rischio si articola in tre fasi, di seguito descritte.



L'utilizzo del software specialistico GZOOM, opportunamente personalizzato in coerenza con le indicazioni metodologiche fornite dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), supporta in modo strutturato le attività di mappatura dell'organizzazione e dei processi, nonché lo sviluppo di modelli di gestione del rischio coerenti con i passaggi previsti dalla normativa vigente. Lo strumento è già impiegato nell'ambito delle attività di revisione e aggiornamento della mappatura dei processi e contribuisce, inoltre, a una più efficace semplificazione e gestione dei processi a rischio, rafforzando un approccio sistemico e integrato alla prevenzione della corruzione.

Le attività di aggiornamento della mappatura dei processi sono state avviate nel corso del 2025, in concomitanza con il processo di riorganizzazione del Ministero, e proseguono nel 2026 al fine di recepire il nuovo assetto organizzativo. Nei primi mesi del 2026, a conclusione della riorganizzazione e con l'assetto degli Uffici pienamente operativo, saranno rese disponibili le nuove mappature dei processi post-riorganizzazione. Risulta invece già completata la mappatura delle attività connesse all'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), il cui impianto organizzativo non ha subito modifiche.

A seguito dell'aggiornamento della mappatura esistente (cfr. Allegato n. 2 – "*Mappatura dei processi organizzativi*"), effettuato tenendo conto delle intervenute novità organizzative, l'Amministrazione procederà alla valutazione del rischio corruttivo dei processi mappati. Tale attività sarà svolta nel rispetto delle indicazioni metodologiche contenute nell'Allegato 1 del Piano Nazionale Anticorruzione 2019, e degli aggiornamenti successivi che hanno impattato sullo stesso, mediante l'utilizzo dei parametri di probabilità e di impatto suggeriti da ANAC e opportunamente adattati al contesto organizzativo di riferimento.

Conclusa la fase di valutazione del rischio, saranno individuate le azioni di mitigazione e definite le priorità di trattamento, procedendo all'aggiornamento del Registro degli eventi rischiosi e delle misure specifiche associate a ciascun evento individuato.

La definizione delle priorità di trattamento seguirà un criterio di gradualità, avviando gli interventi dai processi caratterizzati da un livello di esposizione al rischio più elevato e procedendo, in ordine decrescente, fino alle attività che presentano un'esposizione contenuta, in un'ottica di efficacia, sostenibilità e miglioramento continuo del sistema di prevenzione.

2.3.4 Misure organizzative per il trattamento del rischio

Il trattamento del rischio rappresenta la fase del processo di prevenzione volta all'individuazione dei correttivi organizzativi e gestionali e delle modalità più idonee a prevenire i rischi individuati, sulla base delle priorità emerse in sede di valutazione degli eventi rischiosi.

In tale ambito, l'Amministrazione procede, in primo luogo, all'individuazione delle misure di prevenzione ritenute idonee a mitigare il rischio corruttivo cui l'organizzazione è esposta e, successivamente, alla programmazione delle modalità di attuazione delle medesime, in coerenza con gli obiettivi di legalità, trasparenza e buon andamento dell'azione amministrativa. La definizione delle misure tiene conto, altresì, dell'esigenza di assicurare coerenza con gli assetti organizzativi e procedurali del Dicastero, anche alla luce del processo di riorganizzazione avviato ai sensi del DPCM n. 57 del 2024.

La progettazione delle misure di prevenzione della corruzione è realizzata tenendo conto della distinzione tra misure di carattere generale e misure di carattere specifico. Le misure generali intervengono in modo trasversale sull'intera Amministrazione e incidono sul sistema complessivo di prevenzione della corruzione, rafforzando il quadro organizzativo, procedurale e culturale di riferimento. Tra le misure di carattere generale, oltre al fornire indicazioni operative, pareri e linee guida – aggiornate in base alla normativa di settore – anche la realizzazione di una Carta dei valori del MiC, nel corso del 2026, fungerà da volano per rafforzare il concetto di etica professionale anche ai fini del rischio corruttivo.

Per quanto riguarda le misure specifiche, invece, operano in maniera mirata su singoli processi o fattori di rischio emersi in fase di valutazione e sono finalizzate a presidiare criticità puntuali. Da questo punto di vista, continueranno ad essere essenziali i controlli a campione, l'esame di tutte le segnalazioni pervenute tramite i canali dedicati e l'utilizzo del Servizio ispettivo.

Ad ogni qual modo, l'individuazione delle misure è condotta nel rispetto dei principi di proporzionalità, sostenibilità e concreta attuabilità, con particolare attenzione alla successiva fase

di monitoraggio e controllo, al fine di evitare la pianificazione di interventi meramente formali o difficilmente realizzabili. A tal fine, l'Amministrazione valorizza il contributo dei soggetti interni coinvolti nei processi, nonché, ove opportuno, promuove canali di ascolto e confronto con gli *stakeholder*, in coerenza con l'approccio partecipativo richiamato nelle sezioni precedenti del Piano. In tale prospettiva, prosegue – anche nel 2026 – l'attività di interlocuzione tecnica con i referenti di settore, finalizzata ad approfondire elementi informativi utili e a supportare l'aggiornamento della mappatura dei processi e dei presidi, con particolare attenzione ai contratti pubblici e alle misure connesse all'attuazione del PNRR.

Le misure di prevenzione adottate dal Ministero della cultura, anche in conformità alle indicazioni fornite dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), si riferiscono agli ambiti di seguito indicati.

AMBITI	DESCRIZIONE
Trasparenza	Favorisce, in particolare, la più ampia conoscibilità dell'organizzazione e delle attività che ogni amministrazione o ente realizza in favore della comunità di riferimento, degli utenti, degli <i>stakeholder</i> , sia esterni che interni. Attengono a tale ambito gli adempimenti circa la pubblicazione dei dati. In ottica di rafforzamento dell'efficacia, nel periodo di riferimento è stato consolidato l'utilizzo del Portale Amministrazione Trasparente (PAT), che consente una pubblicazione decentrata da parte dei responsabili della fornitura del dato e, attraverso specifiche interoperabilità (tra cui quelle con la BDNCP e PerlaPA), contribuisce a migliorare tracciabilità, tempestività e affidabilità dei flussi informativi. Prosegue, inoltre, il presidio sulle istanze di accesso civico, anche mediante il registro degli accessi e l'evoluzione delle funzionalità digitali a supporto della gestione delle richieste.
Codice di comportamento dei dipendenti	Gli obblighi di condotta previsti dal Codice di comportamento dei dipendenti del Mic (https://trasparenza.cultura.gov.it/pagina766_codice-disciplinare-e-codice-di-condotta.html) si estendono anche ai dipendenti di altre Amministrazioni in comando-in o fuori ruolo e, per quanto compatibili, a tutti i collaboratori e consulenti, a prescindere dalla tipologia di contratto o incarico. Il controllo sull'attuazione e sul rispetto del Codice di comportamento dei dipendenti del Mic è, innanzitutto, assicurato dai dirigenti responsabili di ciascuna struttura. Nel triennio, l'Amministrazione mantiene l'attenzione al rafforzamento della cultura dell'integrità, anche attraverso iniziative formative e richiamando, ove necessario, indicazioni operative.
Rotazione del personale	La rotazione ordinaria del personale è una misura organizzativa preventiva finalizzata a limitare il consolidarsi di relazioni che possano alimentare dinamiche improprie nella gestione amministrativa, conseguenti alla permanenza nel tempo di determinati dipendenti nel medesimo ruolo o funzione, ed è al contempo strumento di crescita professionale. La rotazione straordinaria, quale misura successiva al verificarsi di fenomeni corruttivi, prevede la rotazione nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva. La rotazione si verifica, inoltre, quale fenomeno organizzativo nelle fasi di riorganizzazione degli uffici o a seguito di procedure di mobilità e nuove assunzioni; nel contesto della riorganizzazione conclusa nell'autunno 2025, l'Amministrazione assicura il presidio della misura secondo le indicazioni e i criteri organizzativi adottati.

Disciplina del conflitto di interesse: obblighi di comunicazione e di astensione	L'Amministrazione ha posto particolare attenzione al tema della gestione del conflitto di interessi, emanando la Circolare n. 37/2024 e predisponendo uno specifico approfondimento, parte integrante del PIAO (Allegato n. 4). A tale Circolare ha fatto seguito una specifica raccomandazione concernente le procedure di conferimento di incarichi dirigenziali, al fine di assicurare l'acquisizione tempestiva delle dichiarazioni e la corretta gestione delle situazioni di conflitto, effettivo o potenziale, secondo le modalità ivi indicate. Per il 2026 è prevista l'indicazione di ulteriori istruzioni operative per garantire la massima trasparenza e regolarità nella gestione di tutte le procedure.
Autorizzazione allo svolgimento di incarichi <i>extra-istituzionali</i>	A norma dell'art. 53, commi 5 e 7, del D.lgs. n. 165/2001, il conferimento di incarichi di ufficio e l'autorizzazione allo svolgimento di attività e incarichi <i>extra-istituzionali</i> devono essere preceduti dalla verifica dell'insussistenza di casi di incompatibilità, sia di diritto sia di fatto, o di situazioni di conflitto, anche potenziale, di interessi. La Direzione generale Ruo – Servizio III, con circolare n. 234 del 20 ottobre 2017, ha fornito agli Uffici indicazioni operative in merito.
Inconferibilità di incarichi dirigenziali e di incompatibilità specifiche per posizioni	Annualmente, inoltre, tutti i dirigenti sono tenuti ad aggiornare le proprie dichiarazioni in materia di assenza di cause di inconferibilità/incompatibilità all'assunzione dell'incarico ai sensi dell'art. 20 del Decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39, recante "Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell'articolo 1, commi 49 e 50, della legge 6 novembre 2012, n. 190". Le predette dichiarazioni devono essere tempestivamente pubblicate sul sito istituzionale del Mic nella sezione " <i>Amministrazione Trasparente > Personale > Incarichi amministrativi di vertice/dirigenti</i> ". Al fine di rafforzare l'affidabilità del sistema dichiarativo e prevenire criticità applicative, l'Amministrazione effettua altresì verifiche a campione sulla veridicità e completezza delle dichiarazioni rese dagli interessati, secondo modalità proporzionate e sostenibili e in raccordo con gli uffici competenti.
Attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (cd. <i>pantouflage</i>)	L'articolo 53, comma 16-ter del decreto legislativo del 165/2001 dispone il divieto per i dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni, di svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività dell'Amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri. In coerenza con il quadro regolatorio di riferimento, l'Amministrazione assicura specifici presidi di controllo, anche mediante verifiche a campione attivate a seguito di cessazioni dal servizio, al fine di intercettare tempestivamente eventuali situazioni rilevanti e adottare le conseguenti misure di competenza.
Formazione di commissioni, assegnazione ad uffici e conferimento di incarichi dirigenziali in caso di condanna penale per delitti contro la PA	Ai fini dell'applicazione dell'articolo 35- <i>bis</i> del d.lgs. n. 165/2001 tutti gli istituti del Mic sono tenuti a verificare la sussistenza di eventuali precedenti penali a carico dei dipendenti e/o dei soggetti cui intendono conferire incarichi all'atto della formazione delle commissioni per l'affidamento di contratti pubblici o di commissioni di concorso, anche al fine di evitare le conseguenze della illegittimità dei provvedimenti di nomina e degli atti eventualmente adottati; all'atto dell'assegnazione di dipendenti dell'area direttiva agli uffici che presentano le caratteristiche indicate dall'articolo 35- <i>bis</i> del d.lgs. n. 165/2001; all'atto del conferimento degli incarichi dirigenziali e degli altri incarichi specificati all'articolo 3 del d.lgs. n. 39/2013. L'Amministrazione garantisce, ad ogni modo, il principio di rotazione.
Tutela del <i>whistleblower</i>	Il Mic ha attivato un canale informatico di whistleblowing, accessibile attraverso il sito istituzionale e rinvenibile nella sezione " <i>Amministrazione Trasparente</i> ". La procedura di trattamento delle segnalazioni è riportata in allegato al presente PIAO (Allegato n. 5). Il presidio della misura comprende l'istruttoria delle segnalazioni pervenute e il coinvolgimento degli uffici competenti, secondo le modalità definite.

Formazione	La formazione può essere articolata su due livelli: generale, rivolta a tutti i dipendenti, e specifica, rivolta ai referenti, agli organismi di controllo, ai dirigenti e ai funzionari addetti alle aree a maggior rischio. Nel 2026 sarà svolta una specifica formazione dedicata alle modalità di funzionamento e utilizzo della piattaforma GZOOM, quale strumento abilitante per il monitoraggio e per l'aggiornamento strutturato dei presidi di prevenzione.
Patti di integrità	L'Amministrazione conferma il ricorso agli strumenti negoziali e organizzativi che rafforzano integrità, trasparenza e concorrenza (tra cui patti di integrità), nonché la valorizzazione di iniziative trasversali di sensibilizzazione e partecipazione e di procedure di controllo e regolamentazione che, pur perseguendo anche finalità ulteriori, producono ricadute positive in termini di prevenzione del rischio corruttivo.
Sensibilizzazione e partecipazione	Le iniziative di ascolto e dialogo con gli <i>stakeholder</i> , sia per momenti di formazione, che nell'ambito di procedure operative, risultano fortemente utilizzate dal nostro discaro. Su tale <i>fil rouge</i> , proseguiranno nel triennio di riferimento, tra le tante, le attività di verifica del grado di soddisfazione degli utenti; la predisposizione di tavoli di confronto con gli operatori di un determinato settore; di consultazione degli <i>stakeholder</i> .
Controllo	Si tratta delle misure relative a procedure di verifica e controllo delle attività, anche ove non poste in essere con specifico riferimento al rischio corruttivo, ma che hanno conseguenze positive anche in detto ambito (es. la duplice valutazione dell'istruttoria da parte del dirigente e del funzionario, la condivisione delle fasi tra più dipendenti assegnati alla stessa unità organizzativa, il metodo della collegialità delle valutazioni e l'istituzione di gruppi di lavoro). Con l'implementazione della nuova struttura organizzativa, e la ridefinizione della linea di comando, si avrà un controllo ancora più oculato quale garanzia del regolare svolgimento dell'azione amministrativa.
Regolamentazione	Gli uffici centrali che indirizzano le attività e le procedure degli Uffici di afferenza, consentono ricadute positive concernenti la prevenzione del rischio corruttivo, anche ove la regolamentazione persegua primariamente altre finalità. Grazie alla riorganizzazione anche queste attività seguiranno una gestione ancora più lineare in grado di garantire la massima uniformità delle prassi e la regolarità formale e sostanziale dell'operato dei singoli uffici.
Semplificazione ed informatizzazione dei processi/procedimenti	La semplificazione del processo costituisce una misura di prevenzione particolarmente efficace, poiché riduce margini di discrezionalità impropria e asimmetrie informative. L'informatizzazione dei processi è volta a conseguire automazione, controllo e ottimizzazione dei flussi, garantendo tracciabilità delle fasi, individuazione delle responsabilità e accesso telematico ai dati e ai documenti, nonché favorendo il monitoraggio del rispetto dei termini procedurali. In tale quadro, assume rilievo il rafforzamento degli strumenti digitali di supporto ai procedimenti, anche in collegamento alle misure di trasparenza e di controllo. Con l'istituzione della nuova direzione generale con competenze sulla digitalizzazione è stato avviato un processo di mappatura dei sistemi informatizzati che vedrà, già dal 2026, una semplificazione che consenta, al contenuto anche di fornire al Dicastero un sistema di <i>Accountability</i> più stringente.
Regolazione dei rapporti con i rappresentanti di interessi particolari	Tale misura, quale possibile evoluzione della trasparenza, è riferibile alla creazione di un registro dell'accesso agli uffici dei portatori di interesse e/o all'adozione di un regolamento che disciplini i rapporti tra ufficio decidente e portatori di interessi. Allo stato attuale, la misura non è stata ancora formalmente introdotta; l'Amministrazione sta tuttavia valutando le modalità più adeguate per una eventuale attuazione, in coerenza con le peculiarità delle competenze esercitate e con l'esigenza di assicurare trasparenza, tracciabilità e corretto bilanciamento nei rapporti con i portatori di interesse.
Monitoraggio dei tempi procedurali	Il monitoraggio dei tempi procedurali consente di far emergere criticità organizzative che possono presentare ricadute anche sul rischio corruttivo. La misura è già conosciuta e applicata dagli uffici competenti, e con le nuove immissioni di personale verrà sviluppata ulteriormente nel

	triennio di riferimento. Si conferma altresì l'importanza del RASA e dell'aggiornamento dell'AUSA, quale misura organizzativa di trasparenza in funzione di prevenzione.
RASA – Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante	L'individuazione del RASA è intesa come misura organizzativa di trasparenza in funzione di prevenzione della corruzione. Il Responsabile, nominato da ciascuna stazione appaltante, è incaricato della compilazione e dell'aggiornamento dell'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (AUSA). Gli Uffici del Mic si attengono alle indicazioni della circolare n.10 del 4 marzo 2019. L'adempimento è monitorato in maniera stringente dalla RPCT e periodicamente ricordato agli Uffici.
Ricorso alle Centrali di committenza	Il Mic ha sottoscritto in data 24 novembre 2015, un accordo con la Società Invitalia per l'attivazione di quest'ultima nelle sue funzioni di Centrale di Committenza. Si è ritenuto, infatti, opportuno prevedere un meccanismo di supporto alle strutture ministeriali, al fine di razionalizzare i processi relativi alla spesa pubblica, omogeneizzare e migliorare la qualità delle componenti tecnico-giuridiche degli stessi sul territorio nazionale, accelerare la realizzazione dei summenzionati interventi, ridurre il rischio di corruzione in un ambito particolarmente delicato come quello degli appalti per lavori. Sempre nell'ottica di una riduzione funzionale della molteplicità dei soggetti abilitati a svolgere le procedure di gara attraverso il ricorso a stazioni uniche appaltanti, il Mic ha intrapreso altre iniziative specifiche per la fornitura di servizi per i musei e i luoghi della cultura, nell'ambito dei cosiddetti "servizi aggiuntivi" e servizi gestionali. In detto macro-settore, giova altresì segnalare una recente iniziativa, che si muove anche nella direzione della semplificazione e della trasparenza. Nell'ambito del PNRR, Missione 1-Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura, <i>Component 3 - Cultura 4.0 (M1C3) Misura 1 "Patrimonio culturale per la prossima generazione"</i>, Investimento 1.2: <i>"Rimozione delle barriere fisiche e cognitive in musei, biblioteche e archivi per consentire un più ampio accesso e partecipazione alla cultura"</i>, la Direzione generale Musei ha infatti promosso il <i>"Progetto AD Arte"</i>, consistente nella realizzazione di una piattaforma nazionale dei servizi per l'accessibilità ai luoghi della cultura che prevede la possibilità di gestione dell'acquisto telematico del biglietto di ingresso ai musei su una piattaforma nazionale unica.

L'Allegato n. 3 *"Misure di prevenzione del rischio corruttivo"* è dedicato alle misure sopra elencate e fornisce per ciascuna maggiori elementi descrittivi e indicazioni per l'applicazione.

2.3.5 Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure

Il monitoraggio e il riesame periodico costituiscono una fase essenziale del processo di gestione del rischio, in quanto consentono di verificare l'effettiva attuazione e adeguatezza delle misure di prevenzione, nonché di intercettare tempestivamente l'eventuale necessità di introdurre correttivi o aggiornamenti in relazione all'evoluzione del contesto organizzativo e operativo.

Di norma, l'attività di monitoraggio del Ministero della cultura è svolta con cadenza semestrale, alle date del 31 maggio e del 30 novembre di ciascun anno. Il monitoraggio è effettuato in autovalutazione dai responsabili degli uffici competenti per l'attuazione delle misure oggetto di verifica, mediante un applicativo dedicato messo a disposizione delle strutture.

In considerazione del processo di riorganizzazione in corso, attuato ai sensi del DPCM n. 57 del 2024, nell'anno 2025 è stato effettuato un unico monitoraggio riferito al periodo complessivo

compreso tra il 1° dicembre 2024 e il 30 novembre 2025, avviato con apposita circolare recante *"Monitoraggio degli adempimenti previsti dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027 – Sezione 'Rischi corruttivi e trasparenza' – Relazione dei Referenti per la prevenzione della corruzione e della trasparenza per l'anno 2025"*.

L'attività di monitoraggio ha visto, come di consueto, il coinvolgimento dei Referenti per la prevenzione della corruzione e della trasparenza. Le informazioni raccolte evidenziano, in via generale, una adeguata conoscenza delle misure previste e una diffusa attenzione alle procedure oggetto delle stesse.

Per l'anno 2026, l'attività di monitoraggio, che sarà svolta attraverso la piattaforma GZOOM, è programmata, in continuità con gli anni precedenti, su base semestrale. Le specifiche modalità di svolgimento delle rilevazioni terranno conto della fase di progressiva implementazione della riforma organizzativa, già richiamata nei paragrafi precedenti, al fine di garantire coerenza, gradualità e sostenibilità del sistema di controllo.

2.3.6 La strategia antifrode dell'Unità di Missione per l'attuazione del PNRR

Ai sensi dell'articolo 22 del Regolamento (UE) 2021/241, istitutivo del *"Dispositivo per la ripresa e la resilienza"*, gli Stati membri sono tenuti ad adottare misure idonee a tutelare gli interessi finanziari dell'Unione, assicurando che l'impiego dei fondi avvenga in conformità al diritto europeo e nazionale. In tale quadro, rileva l'adozione di presidi di prevenzione e contrasto rispetto a irregolarità gravi, quali frode, conflitto di interessi e doppio finanziamento, nonché la verifica dei dati previsti dalla normativa antiriciclaggio.

Il Ministero della cultura ha adottato una specifica Strategia settoriale antifrode per l'attuazione del PNRR, coerente con la legislazione vigente, con i Piani nazionali di prevenzione e contenimento delle frodi e della corruzione, con le Linee guida EGESIF 14-0021-00 e con il PIAO 2024-2026 e la relativa integrazione in materia di conflitto di interessi. La Strategia si inserisce, inoltre, nel quadro delineato dalla Strategia generale antifrode per l'attuazione del Piano di ripresa e resilienza (versione 2.0 – dicembre 2023), recante aggiornamento della Strategia generale trasmessa con nota MEF n. 238431 dell'11 ottobre 2022.

Le procedure di controllo sono ulteriormente dettagliate nel Manuale dei Controlli allegato al Si.Ge.Co. (Sistema di Gestione e Controllo PNRR del Ministero della cultura, versione 1.6 – allegato 12).

La Strategia disciplina procedure e modalità con cui l'Unità di Missione PNRR realizza misure di contrasto alle frodi, secondo un approccio proattivo e strutturato, orientato alla gestione dei rischi potenzialmente connessi agli investimenti di competenza del PNRR Cultura.

La Strategia antifrode comprende un insieme di azioni ispirate ai principi e agli orientamenti comunitari, articolate secondo le fasi del ciclo di lotta alle frodi: prevenzione, monitoraggio, individuazione, segnalazione e indagine, implementazione delle azioni correttive. Per l'illustrazione puntuale delle misure si rinvia al documento strategico allegato (Allegato n. 6).

Presso l'Unità di Missione per l'attuazione del PNRR sono previste la figura del Responsabile antifrode, individuato nel Direttore Generale della medesima Unità, e quella del Referente antifrode, individuato in un funzionario amministrativo delegato per i profili operativi e gestionali. In considerazione della rilevanza della cultura della prevenzione, l'Unità di Missione promuove la partecipazione ad attività formative e di aggiornamento (seminari, corsi in presenza e/o e-learning, webinar, convegni, riunioni di coordinamento, approfondimenti tematici e attività connesse agli esiti del Gruppo di autovalutazione del rischio frode).

Il Gruppo di Autovalutazione del rischio frode (GARF), di concerto con il Responsabile antifrode, ha adottato il *Tool fraud risk assessment* per il biennio 2024/2025. Il GARF ha tenuto riunioni generali, debitamente verbalizzate: che hanno consentito di svolgere le attività di valutazione del rischio frode e di aggiornare il *Tool fraud risk assessment* per il successivo biennio.

2.3.7 Programmazione dell'attuazione della trasparenza

Al fine di assicurare la diffusione, in forma trasparente, comprensibile e tempestiva, delle informazioni relative alle misure del PNRR e ai risultati conseguiti a livello nazionale e territoriale, il Ministero dell'economia e delle finanze – Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato (RGS) – ha previsto specifici obblighi di trasparenza e iniziative di comunicazione e informazione nel documento *"Istruzioni tecniche per la redazione dei sistemi di gestione e controllo delle amministrazioni centrali titolari di interventi del PNRR"*, allegato alla Circolare n. 9 del 10 febbraio 2022. Il MiC assicura l'attuazione di tali previsioni, in particolare tramite l'Unità di Missione dedicata all'attuazione del PNRR.

La sezione relativa agli interventi a titolarità MiC sul portale ItaliaDomani rende disponibili informazioni e dati costantemente aggiornati su progetti e obiettivi di competenza, con dati in forma aggregata.

Inoltre, ai fini del pieno rispetto degli adempimenti di trasparenza previsti dal decreto legislativo n. 33 del 2013, è stata predisposta una sezione dedicata nel sito istituzionale del MiC (<https://pnrr.cultura.gov.it/>), accessibile anche dalla *home page* (<https://cultura.gov.it/>). Nella sezione sono pubblicate le informazioni sugli interventi del Piano, nonché gli atti e i provvedimenti adottati nel percorso di attuazione, con indicazione di obiettivi, *target* e *milestone*, costantemente aggiornati.

Sono altresì facilmente reperibili le informazioni e i contatti delle strutture e degli uffici competenti per l'attuazione del PNRR, nonché i collegamenti al portale ItaliaDomani e allo sportello tecnico *Capacity Italy*.

3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

PERSONALE IN SERVIZIO AL 31 DICEMBRE 2025 *	
PERSONALE DIRIGENZIALE	
Dirigenti di prima fascia	33
Dirigenti di seconda fascia	171
TOTALE PERSONALE DIRIGENZIALE	204
PERSONALE NON DIRIGENZIALE	
Area Elevata Professionalità	0
Area Funzionari	3.813
Area Assistenti	8.380
Area Operatori	251
TOTALE PERSONALE NON DIRIGENZIALE	12.444
TOTALE COMPLESSIVO	12.648

*Inclusi comandati in

3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

3.2.1 Il lavoro agile nel MiC: a che punto siamo?

La velocità degli accadimenti del III millennio (pandemia, crisi economiche) hanno imposto alla PA di sviluppare una nuova capacità, quella della reattività, ossia di produrre una risposta rapida

ai bisogni sempre più complessi e mutevoli della società in cui opera. Tra le maggiori sfide che si affacciano sul prossimo futuro della PA c'è un nuovo modo di dover immaginare la propria organizzazione da una forma più "statica" e basata su una cultura del "comando e controllo", a una flessibile, capace di valorizzare le competenze delle persone, con *leadership* maggiormente orientate al risultato e alla capacità di delega.

In questo contesto si inserisce il lavoro a distanza, che non rappresenta una nuova forma di rapporto di lavoro, ma una diversa modalità di svolgimento della prestazione, flessibile e orientata al risultato.

Il Ministero della cultura da anni ne promuove l'utilizzo (nel 2019 è stato avviato un Progetto pilota), considerandolo uno strumento fondamentale per un'organizzazione del lavoro più efficiente, attraverso la promozione della conciliazione tra vita privata e professionale.

Consapevole della velocità con cui avvengono i cambiamenti in quest'epoca l'Amministrazione riconosce al lavoro a distanza una natura tutt'altro che determinata, ma capace di adattarsi alle nuove esigenze imposte dei tempi. In quest'ottica sono gli aggiornamenti ai Regolamenti che con cadenza quasi annuale vengono rivisti e ricalibrati.



3.2.2 Il nuovo Regolamento

Lo scorso 17 dicembre con circolare n. 79 è stato pubblicato Decreto Direttoriale n. 1906 relativo al nuovo Regolamento del lavoro a distanza per il personale delle Aree.

In accordo con quanto previsto dal CCNL 2022-2024 il Regolamento ribadisce l'intento di favorire la conciliazione tra vita privata e lavorativa, con particolare attenzione ai dipendenti che usufruiscono di tutele per la cura di figli minori o di soggetti disabili ai sensi della legge 5 febbraio 1992, n. 104, sia come beneficiari sia come *caregiver*.

Il Regolamento, infatti, prevede sia riconosciuta priorità – potendo altresì garantire una maggiore flessibilità operativa – alle richieste di svolgimento del rapporto di lavoro in modalità agile presentate dalle lavoratrici e dai lavoratori con figli conviventi fino al compimento del dodicesimo anno di età, nonché, senza limiti di età, in caso di figli in condizioni di disabilità grave. Analoga priorità è riconosciuta ai lavoratori con disabilità in situazione di gravità accertata, nonché a coloro che svolgono il ruolo di caregiver familiare di persone con disabilità grave. Tale priorità, ove compatibile con le esigenze organizzative e di servizio, può essere altresì estesa alle lavoratrici in gravidanza, alle lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità, ai lavoratori e alle lavoratrici il cui nucleo familiare comprenda figli minori di quattordici anni, nonché a coloro per i quali la distanza tra il luogo di residenza o domicilio e la sede di lavoro comporti un onere particolarmente gravoso o condizioni di particolare disagio. Le stesse priorità e flessibilità possono essere riconosciute anche in presenza di eventi emergenziali (ad es. incidentali o naturali, anche climatici) o di carattere straordinario che incidano sull'organizzazione del lavoro o sulle condizioni personali o familiari del dipendente.

Le priorità sopraindicate possono essere applicate con criteri di gradualità e non necessariamente nell'ordine elencato, ferma restando la valutazione complessiva delle esigenze di tutela, conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, nonché di efficienza dell'Amministrazione.

Per quanto riguarda l'articolazione della prestazione in modalità agile il personale può usufruire ordinariamente di 8 giornate mensili di *smart*, qualora il datore di lavoro ne autorizzasse meno o nessuna dovrà debitamente motivarlo per iscritto.

Questo limite può essere elevato eccezionalmente fino a un massimo di dieci giornate mensili, a seguito di valutazione motivata del dirigente, ove si possa garantire comunque il presidio delle attività, anche per la presenza di particolari esigenze personali, familiari o sanitarie debitamente documentate, ovvero per comprovate necessità organizzative o di servizio.

Gli accordi individuali di *smart working* prevedono due principali fasce temporali:

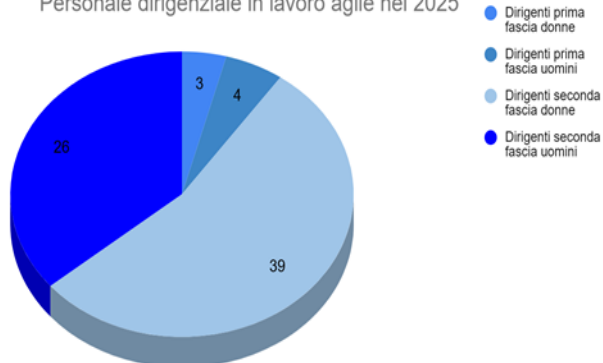
a) Fascia di contattabilità, di durata non superiore a cinque ore, durante la quale il dipendente al fine di garantire un'adeguata interazione con l'ufficio e l'efficace esecuzione della prestazione, deve assicurare la contattabilità mediante l'utilizzo di strumenti informatici idonei a favorire lo svolgimento delle attività lavorative (ad esempio: Posta elettronica istituzionale, *Teams*, *Skype*, *OneDrive*, ecc.), secondo fasce orarie concordate con il datore di lavoro. Tale fascia non può eccedere l'orario medio giornaliero di lavoro ed è collocata, salvo esigenze di servizio, all'interno delle fasce di flessibilità oraria stabilite presso ciascun Istituto.

b) Fascia di inoperabilità, nella quale non è consentito lo svolgimento di attività lavorativa. Essa comprende il periodo di 11 ore di riposo consecutivo previsto dall'articolo 17, comma 6, del CCNL Funzioni Centrali 2016–2018, nonché l'intervallo di lavoro notturno compreso tra le ore 22:00 e le ore 6:00 del giorno successivo.

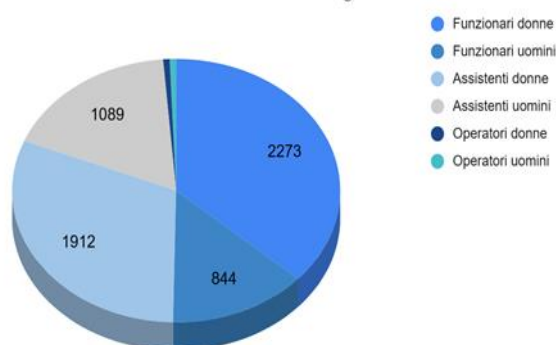
Durante le fasce di contattabilità, il dipendente può usufruire dei permessi orari previsti dalla legge o dal CCNL (es. motivi personali o familiari, permessi sindacali, assemblee, art. 33 L. 104/1992). Per la durata del permesso fruito, il dipendente è esonerato dagli obblighi di contattabilità.

L'Amministrazione garantisce l'accesso per i dipendenti anche alle altre due forme di lavoro a distanza che sono il telelavoro, ossia la prestazione di lavoro resa dal dipendente dal proprio domicilio, e il *coworking* consente al dipendente di svolgere la propria prestazione lavorativa in una sede diversa da quella di assegnazione o in altro luogo messo a disposizione dall'Amministrazione e idoneo allo svolgimento dell'attività da remoto (di seguito "ufficio ospitante").

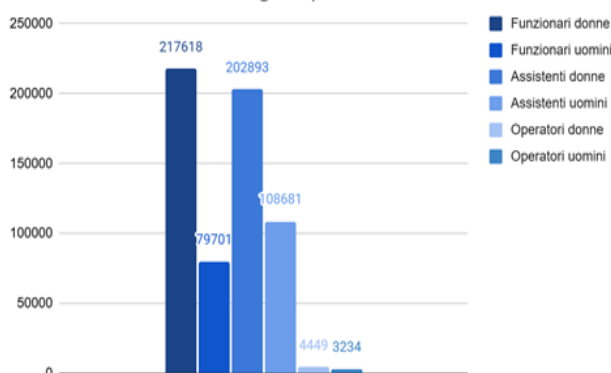
Personale dirigenziale in lavoro agile nel 2025



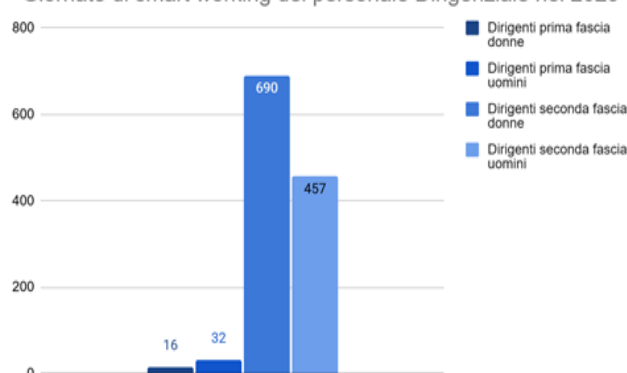
Personale delle Aree in lavoro agile nel 2025



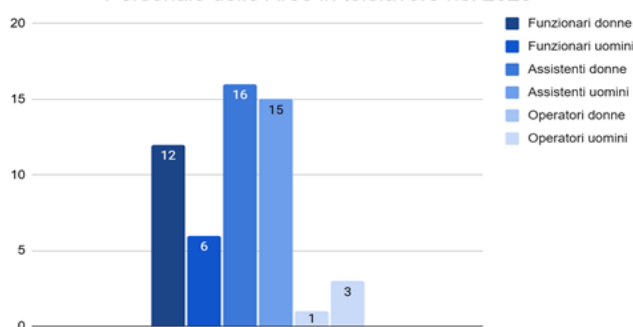
Giornate di smart working del personale delle Aree nel 2025



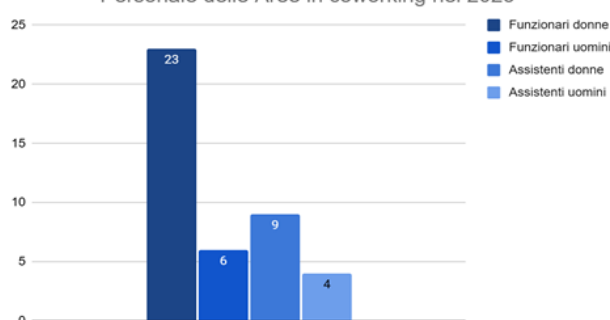
Giornate di smart working del personale Dirigenziale nel 2025



Personale delle Aree in telelavoro nel 2025



Personale delle Aree in coworking nel 2025



3.2.3 Indagine sul lavoro a distanza Ministero della cultura e Politecnico di Milano

Nel corso del 2024 l'Amministrazione ha deciso di avviare un'indagine mirata a reperire informazioni sull'impatto del lavoro flessibile sulla vita professionale dei dipendenti, sul benessere organizzativo e sul potenziale miglioramento che questo può apportare alle performance dell'organizzazione.

Il questionario, realizzato dall'Osservatorio sullo *Smart Working* istituito dal Politecnico di Milano, ha tenuto conto delle specificità proprie del Ministero anche grazie ad un proficuo confronto con il PoliMi, nell'ambito del programma di ricerca "Tavolo di Lavoro *Smart Working* nella PA 2024 e 2025".

Obiettivi dell'analisi sono stati:

- comprendere le modalità di applicazione dello *smart working*;
- monitorare il livello di benessere, engagement e la relazione con lo *smart working*;
- comprendere le criticità nell'applicazione;

- stimare l'impatto ambientale.

La rilevazione in oggetto ha rappresentato un importante strumento per ottenere un quadro aggiornato sull'utilizzo del lavoro agile da parte del personale, al fine di favorire una sempre più produttiva conciliazione vita-lavoro.

All'indagine, i cui risultati sono stati pubblicati nel corso del 2025, hanno partecipato 3.396 dipendenti suddivisi in: 45 Dirigenti, 1362 Funzionario, 1733 Assistenti, 115 Operatori e 141 personale esterno.

Il *report* delle risultanze ha messo in evidenza come il 64% dei rispondenti usufruisce dello *smart working*, il 12% di altre forme di lavoro a distanza (*coworking* e telelavoro) e il 23% non ha sottoscritto alcun accordo di lavoro a distanza. Gli intervistati hanno inoltre espresso per lo più di gestire in modo flessibile il proprio orario di lavoro, potendo decidere come distribuire le ore nel corso della giornata, e in parte che nella loro attività contano più gli obiettivi attesi e i risultati raggiunti che le ore lavorate. Infine, su 2.435 rispondenti l'82% si ritiene soddisfatto della modalità di organizzazione del proprio lavoro, tenuto conto delle forme di flessibilità di cui dispone.

A novembre 2025 è stata proposta, sempre in collaborazione con il Politecnico di Milano, una seconda indagine finalizzata a raccogliere informazioni sull'impatto del lavoro flessibile sulla vita professionale e privata dei dipendenti, sul benessere organizzativo e sul contributo che tale modalità può apportare al miglioramento delle performance complessive dell'Ente, i cui risultati sono ancora in fase di elaborazione.

3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE E PROGRAMMAZIONE

La presente sezione delinea gli obiettivi generali e le priorità strategiche dell'Amministrazione in materia di programmazione del fabbisogno di personale per il triennio di riferimento, in coerenza con la missione istituzionale, con le linee di indirizzo politico e con gli obiettivi di Valore Pubblico definiti nel Piano.

In tale ambito confluiscono i dati normativi, finanziari e organizzativi relativi alle azioni amministrative già intraprese in attuazione della politica assunzionale autorizzata, nonché le linee programmatiche finalizzate alla copertura delle carenze di organico e al rafforzamento delle competenze necessarie allo svolgimento delle funzioni istituzionali.

La programmazione del fabbisogno è pertanto orientata a garantire la sostenibilità organizzativa, la continuità operativa delle strutture e il progressivo adeguamento delle risorse umane alle esigenze derivanti dall'evoluzione normativa, tecnologica e funzionale dell'Amministrazione.

3.3.1 Dotazione organica di diritto e limite potenziale massimo di spesa

Nella tabella che segue si rappresenta la vigente dotazione organica di questo Dicastero.

PERSONALE DIRIGENZIALE	
Dirigenti I fascia	33
Dirigenti II fascia	198
TOTALE	231
PERSONALE NON DIRIGENZIALE	
Area Elevate Professionalità	106
Area Funzionari	5.608
Area Assistenti	12.740
Area Operatori	315
TOTALE	18.769
TOTALE COMPLESSIVO	19.000

Diversamente dal dato relativo alla consistenza della dotazione organica esposta nella precedente programmazione triennale del fabbisogno di personale, come rideterminata in attuazione dell'articolo 1, comma 833, della legge 30 dicembre 2024, n. 207 recante "*Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2025 e bilancio pluriennale per il triennio 2025-2027*", il presente piano accoglie le disposizioni normative intervenute nel corso dell'annualità 2025 che hanno determinato un incremento dei posti in dotazione previsti *ex lege*¹.

¹ Il riferimento è alle disposizioni di cui all'**articolo 1, comma 891-893, della legge 29 dicembre 2022, n. 197**, recante «*Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2023 e bilancio pluriennale per il triennio 2023-2025*», come da ultimo incisa dall'articolo 18, commi 1 e 2, del decreto-legge 4 marzo 2025 n. 25, recante «*Disposizioni urgenti in materia di reclutamento e funzionalità delle pubbliche amministrazioni*», convertito, con modificazioni, dalla legge 9 maggio 2025, n. 69, che ha consentito l'incremento della dotazione di questo Ministero di n. **6** unità nell'**Area delle Elevate professionalità** e di n. **17** unità nell'**Area dei Funzionari**; e all'art. 1, comma 2-bis, del Decreto-Legge 27 dicembre 2024, n.201 recante «*Misure urgenti in materia di cultura*», convertito con modificazioni dalla L. 21 febbraio 2025, n. 16, che ha consentito l'incremento della dotazione di questo Ministero di n. **1** unità **dirigenziale di livello generale**.

3.3.2 Personale in servizio al 31 dicembre dell'anno precedente

Nelle tabelle che seguono è illustrata la consistenza del personale di cui il Ministero della cultura si avvale per lo svolgimento delle proprie funzioni istituzionali, con riferimento alla situazione rilevata al 31 dicembre 2025.

In particolare, si evidenzia il rapporto tra la dotazione organica di questo Dicastero e il personale, dirigenziale e non dirigenziale, effettivamente in servizio, con espressa indicazione del personale di ruolo - in sensibile aumento anche per effetto delle assunzioni intervenute nel corso dell'annualità 2025 (cfr. tabella - Riepilogo Assunzioni anno 2025) - e del personale di ruolo di altre amministrazioni che presta servizio presso il Ministero (comandati *in*).

Tale rappresentazione consente una lettura integrata delle risorse umane disponibili e delle carenze strutturali da considerare ai fini della programmazione del fabbisogno.

Dotazione organica di diritto e personale in servizio al 31.12.2025

PERSONALE DIRIGENZIALE				
	DOTAZIONE ORGANICA DI DIRITTO	PERSONALE IN SERVIZIO		GAP
		UNITÀ DI PERSONALE DI RUOLO	UNITA' DI PERSONALE ex ART. 19 co. 5-bis e ART. 19 co.6	
Dirigenti I fascia	33	14	19	0
Dirigenti II fascia	198	118	53	27
TOTALE	231	132	72	27
PERSONALE NON DIRIGENZIALE				
	DOTAZIONE ORGANICA DI DIRITTO	PERSONALE IN SERVIZIO		GAP
		UNITÀ DI PERSONALE DI RUOLO	COMANDATI IN	
Area Elevate Professionalità	106	0	0	106
Area Funzionari	5.608	3.796	17	1.795
Area Assistenti	12.740	8.374	6	4.360
Area Operatori	315	251	0	64
TOTALE	18.769	12.421	23	6.325
TOTALE COMPLESSIVO	19.000	12.553	95	6.352

Il valore finanziario del personale presente in servizio è pari a un importo complessivo di € **433.851.087,20** (cfr. Allegato 11 PIAO 2026-2028 - **tabella 2.1**).

Nella tabella che segue si evidenzia, altresì, il totale del personale di ruolo di questo Ministero che presta servizio presso altre amministrazioni pubbliche (comandati out).

Tale rappresentazione consente di disporre di un quadro aggiornato e puntuale della distribuzione delle risorse umane, funzionale alle successive valutazioni in ordine alla programmazione del fabbisogno e alle strategie di copertura delle carenze di organico.

PERSONALE DIRIGENZIALE				
	DOTAZIONE ORGANICA	UNITÀ DI PERSONALE IN SERVIZIO	COMANDATI OUT	GAP
Dirigenti I fascia	33	33	0	0
Dirigenti II fascia	198	171	2	25
TOTALE	231	204	2	25
PERSONALE NON DIRIGENZIALE				
Area Elevate Professionalità	106	0	0	106
Area Funzionari	5.608	3.813	39	1.756
Area Assistenti	12.740	8.380	45	4.315
Area Operatori	315	251	2	62
TOTALE	18.769	12.444	86	6.239
TOTALE COMPLESSIVO	19.000	12.648	88	6.264

Il potenziale onere da sostenere in caso di rientro del personale di ruolo del Ministero della cultura che svolge servizio presso altre amministrazioni pubbliche, come rilevato al 31 dicembre 2025, è pari a € **3.120.534,04** (accantonamento comando out) (cfr. Allegato 11 PIAO 2026-2028 - **tabella 5**).

La Tabella che segue riporta in modo riepilogativo i dati finanziari oggetto di rilevazione, con riferimento alla situazione al 31 dicembre 2025. In particolare, la tabella evidenzia il valore finanziario della dotazione organica, pari a € **655.118.573,78**, nonché l'onere finanziario complessivamente sostenuto per il personale dirigenziale e non dirigenziale in servizio presso il Ministero di € **433.851.087,20**.

Sono altresì riportati i dati relativi al personale di ruolo in posizione di comando presso altre amministrazioni, al fine di consentire la previsione della copertura finanziaria connessa a un

eventuale rientro in sede (accantonamento comando out), per un onere finanziario complessivo pari a **€ 3.120.534,04**.

Dal raffronto tra il valore finanziario della dotazione organica e l'onere finanziario sostenuto emerge un differenziale pari a **€ 218.146.952,54**, che rappresenta il margine finanziario di riferimento entro cui il Ministero può operare per la definizione delle strategie assunzionali e per la programmazione del fabbisogno di personale nel rispetto dei vincoli normativi e di bilancio.

Tab. Valore finanziario di spesa della dotazione organica e relativo differenziale rispetto al valore finanziario del personale in servizio + accantonamento comandati out

	DOTAZIONE ORGANICA	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA	VALORE FINANZIARIO PRESENTI IN SERVIZIO + ACCANTONAMENTO COMANDO OUT	DIFFERENZIALE
Dirigenti fascia I	33	€ 2.942.948,25	€ 2.942.948,25	€ 0,00
Dirigenti fascia II	198	€ 13.838.227,92	€ 12.090.976,92	€ 1.747.251,00
TOTALE	231	€ 16.781.176,17	€ 15.033.925,17	€ 1.747.251,00
Area Elevate Professionalità	106	€ 10.656.447,12	€ 0,00	€ 10.656.447,12
Area Funzionari	5.608	€ 215.361.668,64	€ 147.926.738,16	€ 67.434.930,48
Area Assistenti	12.740	€ 402.853.068,80	€ 266.407.936,00	€ 136.445.132,8
Area Operatori	315	€ 9.466.213,05	€ 7.603.021,91	€ 1.863.191,14
TOTALE	18.769	€ 638.337.397,61	€ 421.937.696,07	€ 216.339.701,54
TOTALE	19.000	€ 655.118.573,78	€ 436.971.621,24	€ 218.146.952,54

Per quanto concerne le **risorse connesse alle facoltà assunzionali** previste dalla legislazione vigente, il Ministero opera nei limiti entro i quali sono individuate, tra l'altro, le **risorse finanziarie**

destinate all'attuazione del presente Piano, ai sensi di quanto disposto dall'**articolo 6, comma 2, ultimo periodo, del decreto legislativo 25 marzo 2001, n. 165**.

I **risparmi derivanti dalle cessazioni di personale** dirigenziale e non dirigenziale, intervenute nell'anno **2025** ammontano complessivamente a **€ 17.885.270,30** (cfr. Allegato 11 PIAO 2026-2028 - **tabella 3.1**).

Con riferimento alle **annualità successive**, le stime delle cessazioni del personale di ruolo, dirigenziale e non dirigenziale, sono formulate sulla base del **solo dato relativo al raggiungimento del limite di età anagrafico**. In particolare, per l'anno **2026** si stimano cessazioni pari a **€ 89.180,25** per il personale dirigenziale di I fascia e a **€ 13.238.962,68** per il personale delle aree e per il personale dirigenziale di II fascia (cfr. Allegato 11 PIAO 2026-2028 - **tabella 3.2**); per l'anno **2027**, si prevedono cessazioni pari a **€ 178.360,50** per il personale dirigenziale di I fascia e a **€ 16.336.283,29** per il personale delle aree e per il personale dirigenziale di II fascia (cfr. Allegato 11 PIAO 2026-2028 - **tabella 3.3**) – corrispondenti, allo stato attuale a: 1 dirigente di I fascia, 3 dirigenti di seconda fascia, 72 funzionari, 317 assistenti e 8 operatori.

Ai fini della determinazione del **budget assunzionale 2026**, si precisa che **non rientrano nella base di calcolo delle economie** i risparmi derivanti dalle cessazioni di personale assunto ai sensi della **legge n. 68/1999**. Come chiarito nelle *"Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani di fabbisogni di personale da parte delle amministrazioni pubbliche"* (par. 2.2), le assunzioni delle categorie protette, nei limiti della quota d'obbligo, sono infatti effettuate **al di fuori del budget assunzionale**. I **risparmi derivanti dalle cessazioni di personale appartenente alle categorie protette** intervenute nell'anno **2025** ammontano complessivamente a **€ 3.317.581,16**, come dettagliato nell'Allegato 10.

Programmazione strategica delle risorse umane

La disponibilità di risorse finanziarie derivanti dalle cessazioni di personale intervenute nel corso dell'annualità 2025, determinate in applicazione della percentuale di *turn over* prevista dalla normativa vigente, contribuisce ad illustrare la strategia assunzionale del Ministero, definita a valere sulle economie, per un onere finanziario complessivo pari a **€ 17.796.090,05**, in coerenza con le priorità di reclutamento e con gli obiettivi di copertura del fabbisogno di personale delineati nel presente Piano (cfr. Allegato 11 PIAO 2026-2028 - **tabella 4.1_ Bandire e assumere 2026** – Budget anno 2026 Dir II fascia+Aree).

Al raggiungimento di tali obiettivi concorrono le risorse finanziarie di cui dispone il Ministero derivanti sia dalle ordinarie autorizzazioni ad assumere conseguite ai sensi dell'articolo 35, comma 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, **che da specifiche disposizioni di legge**. In particolare, si evidenzia di aver esercitato tutte le facoltà assunzionali ordinarie autorizzate relative ad annualità pregresse all'anno 2025 e giunte a scadenza il 31 dicembre 2025, anche preve richieste di rimodulazione già assentite alla data di adozione del presente Piano. Tali risorse costituiscono il riferimento finanziario per l'attuazione delle politiche di reclutamento e per il conseguimento degli obiettivi programmati in materia di risorse umane e da esse sono derivati bandi di concorso, progressioni verticali e mobilità pubblicati e in corso al 31 dicembre 2025.

Le **tabelle 4.2 _Assunzioni 2026, 4.3 _Assunzioni 2027 e 4.4 _Assunzioni 2028** (cfr. Allegato PIAO 2026-2028) evidenziano l'impiego delle risorse ordinarie e l'impiego delle facoltà assunzionali straordinarie, stanziata *ex lege* in aggiunta alle risorse ordinarie.

Con specifico riferimento alle **assunzioni obbligatorie** previste dalla legge 12 marzo 1999, n. 68, si rappresenta quanto segue.

Il Prospetto Informativo Disabili (PID) 2026, trasmesso dall'Amministrazione ai sensi dell'articolo 9, comma 6, della legge n. 68/1999, ha evidenziato, a livello nazionale, alla data del 31 dicembre 2025, **n. 278** scoperture di unità di personale nella quota di riserva di cui all'art. 3 della legge n.68 del 1999 (quota di riserva relativa ai disabili) ed un esubero pari a **n. 119** unità di personale nella quota di riserva di cui all'art. 18, comma 2, della legge n. 68 del 1999 (quota di riserva relativa agli appartenenti alle categorie protette).

Le risultanze del prospetto costituiscono il presupposto informativo per la definizione delle azioni di programmazione e copertura delle quote d'obbligo, da attuarsi nel rispetto della normativa vigente e in coerenza con le politiche di gestione del personale delineate nel presente Piano.

È intendimento dell'Amministrazione, alla luce delle scoperture emerse dall'invio del prospetto informativo, ottemperare agli obblighi di legge in materia di collocamento mirato procedendo a nuove assunzioni attraverso le seguenti modalità:

- Completamento delle assunzioni, nell'Area degli Operatori, attraverso avviamento numerico, già previste con Avviso pubblicato su inPA in data 15 maggio 2025 (n. 20 assunzioni residue su n. 34 previste), a valere su economie da cessazione di personale appartenente alle categorie protette relative ad annualità precedenti;

- Avviamento numerico, attraverso Uffici per il collocamento mirato territorialmente competenti, per il reclutamento nell'Area degli Operatori di ulteriori n.26 unità di personale, a valere su economie da cessazione di personale appartenente alle categorie protette cessato nell'anno 2025;
- Da ultimo, per le residue n. 232 unità di personale, si evidenzia che, conformemente a quanto previsto dall'articolo 7, comma 2, della legge 12 marzo 1999, n. 68, che prevede la possibilità per le PPAA di riservare una quota di riserva in favore delle persone con disabilità in occasione delle procedure concorsuali volte al reclutamento di personale appartenente a qualifiche per le quali sia richiesto un titolo di studio superiore alla scuola dell'obbligo, sino al cinquanta per cento dei posti messi a concorso, è stata disposta tale riserva per n. 208 unità in occasione della pubblicazione del Bando di Concorso pubblico su base territoriale, per esami, per il reclutamento di un contingente complessivo di n. 1.800 unità di personale non dirigenziale, a tempo pieno e indeterminato, da inquadrare nell'Area assistenti dei ruoli del Ministero della cultura. Si prevede infine lo scorrimento delle graduatorie finali di merito relative agli iscritti agli elenchi di cui alla legge n.68 del 1999, che saranno approvate all'esito della predetta procedura concorsuale, per ulteriori complessive n. 24 unità di personale, al fine di ottemperare così integralmente agli obblighi vigenti in materia di collocamento mirato (n. 278 assunzioni programmate a fronte di n. 278 scoperture evidenziate dal PID).

Si evidenzia che per le assunzioni del personale in parola, a copertura della quota di riserva prevista ex lege, è assicurata la neutralità finanziaria.

Tali risorse, nel loro insieme, costituiscono il riferimento finanziario per l'attuazione delle politiche di reclutamento e per il conseguimento degli obiettivi programmati in materia di risorse umane.

3.3.4 Programmazione assunzionale triennio 2026/2028

Le scelte di carattere strategico che l'Amministrazione intende perseguire nel nuovo orizzonte temporale di programmazione sono orientate alla realizzazione degli obiettivi di valore pubblico definiti nel presente Piano e si traducono in un insieme coordinato di azioni prioritarie, di seguito declinate, finalizzate a rafforzare la capacità organizzativa, valorizzare le competenze e garantire la sostenibilità delle politiche di gestione delle risorse umane.

La programmazione strategica delle risorse umane per il triennio di riferimento si colloca in continuità con il percorso già avviato dall'Amministrazione e consolidato nel PIAO 2025–2027, con l'obiettivo di rafforzare in modo progressivo e strutturale la capacità amministrativa del Ministero, assicurando stabilità organizzativa, presidio delle funzioni istituzionali e qualità

dell'azione pubblica a sostegno delle politiche culturali. In tale quadro, si è tenuto conto dell'andamento demografico del personale e del ricambio generazionale, prevedendo, nel corso del triennio, l'immissione in servizio di quasi 5.000 unità di personale, a fronte di cessazioni stimate in circa 1.500 unità, con un saldo occupazionale fortemente orientato al rafforzamento strutturale dell'organico.

In tale prospettiva, la strategia si fonda su un'impostazione evolutiva che integra, in modo coerente, misure di reclutamento e di sviluppo del capitale umano, valorizzando le principali leve già attivate: l'ingresso di nuove competenze dirigenziali attraverso canali selettivi nazionali e dedicati, il rafforzamento delle aree del personale non dirigenziale mediante scorrimenti di graduatorie, utilizzo di graduatorie di altre amministrazioni, procedure di mobilità e stabilizzazioni, nonché l'impiego mirato di rapporti di lavoro a tempo determinato funzionali a esigenze temporanee e a specifici cicli di attuazione.

Per quanto riguarda la dirigenza, il Ministero orienta le proprie scelte al consolidamento di un presidio stabile e qualificato delle strutture, attraverso l'immissione di nuove figure provenienti dai percorsi formativi-concorsuali nazionali e dai percorsi selettivi dedicati alla dirigenza tecnica, coerenti con la natura specialistica delle funzioni esercitate dal dicastero. Tale linea di intervento, già avviata e implementata, consente di rafforzare le capacità di indirizzo e di gestione, sostenendo il miglioramento della qualità decisionale e la tenuta complessiva del sistema organizzativo. In parallelo, il Ministero assicura la copertura delle posizioni apicali negli istituti e nei luoghi della cultura dotati di autonomia, attraverso procedure selettive dedicate, a garanzia dell'efficacia gestionale e della valorizzazione del patrimonio culturale.

Sul versante del personale non dirigenziale, la strategia mira a garantire la continuità operativa e il presidio dei processi, intervenendo con misure differenziate per profili e fabbisogni. In particolare, l'Amministrazione prosegue nel rafforzamento dell'area dei funzionari anche attraverso l'utilizzo di graduatorie concorsuali già disponibili, l'eventuale ulteriore scorrimento di procedure concorsuali bandite dal Ministero, l'eventuale attivazione di convenzioni per l'utilizzo di graduatorie di altre amministrazioni e il ricorso anche alla mobilità volontaria. Tale combinazione di strumenti – da sottoporre in ogni caso alla preventiva valutazione della Conferenza dei Capi Dipartimento – è finalizzata ad assicurare un adeguato equilibrio tra competenze amministrative e competenze tecnico-specialistiche, indispensabili per la tutela, la conservazione e la valorizzazione del patrimonio culturale e per la gestione dei programmi di investimento e innovazione.

Analogamente, per l'area degli assistenti, l'Amministrazione adotta una programmazione orientata al rafforzamento delle funzioni di supporto amministrativo, gestionale e informatico, valorizzando procedure concorsuali centralizzate ed eventuali scorrimenti, in modo da consolidare la capacità di gestione ordinaria, il funzionamento degli uffici e il supporto ai processi digitali. Per l'area degli operatori, le scelte di reclutamento si inseriscono in una prospettiva di rafforzamento dei servizi generali e dei presidi operativi, anche in funzione della piena attuazione degli obblighi assunzionali connessi al collocamento mirato.

Una specifica linea strategica riguarda il progressivo consolidamento del capitale umano impiegato su attività temporanee e progettuali: l'Amministrazione, nel rispetto del quadro normativo vigente, integra le politiche di reclutamento con misure di stabilizzazione e con il rinnovo mirato di rapporti a tempo determinato, laddove funzionali a garantire continuità a processi organizzativi e amministrativi in corso, in particolare nei contesti legati a programmi di investimento e a fasi attuative ad alta intensità amministrativa.

In aggiunta alle misure di reclutamento, la programmazione strategica persegue un obiettivo di medio periodo di qualificazione e valorizzazione delle professionalità interne, attraverso percorsi di crescita e sviluppo coerenti con il modello delle famiglie professionali e con le esigenze dell'organizzazione. In tale quadro si collocano le iniziative per l'introduzione e il pieno utilizzo dell'area delle elevate professionalità, sia mediante procedure concorsuali sia attraverso procedure comparative interne, allo scopo di rafforzare competenze ad alta specializzazione e presidiare ambiti di particolare complessità tecnica e gestionale.

Il Ministero integra, inoltre, la politica di reclutamento con una gestione attiva della mobilità, favorendo l'acquisizione stabile di risorse già impiegate in posizione di comando e programmando ulteriori procedure di mobilità esterna, in modo da coniugare tempestività di copertura, sostenibilità finanziaria e coerenza con i fabbisogni effettivi delle strutture centrali e territoriali.

Nel complesso, la programmazione strategica delle risorse umane è orientata a un rafforzamento graduale e selettivo della capacità amministrativa, in coerenza con i vincoli autorizzatori e con le facoltà assunzionali disponibili, privilegiando l'impiego pieno delle risorse già autorizzate e la continuità delle azioni avviate, anche in ragione del venir meno di precedenti facoltà non esercitate. Tale approccio consente di assicurare stabilità all'organizzazione, ridurre le carenze più critiche e sostenere l'attuazione delle politiche culturali e dei programmi di investimento, con

effetti attesi in termini di efficienza, efficacia e qualità dei servizi resi, contribuendo in modo diretto alla creazione e alla protezione del Valore Pubblico.

3.3.5 Formazione del personale

La formazione del personale costituisce una leva strategica per il rafforzamento della capacità amministrativa del Ministero della cultura e per il miglioramento continuo della qualità dell'azione pubblica. In coerenza con le priorità del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), essa è intesa come investimento strutturale sul capitale umano, finalizzato allo sviluppo delle competenze, al sostegno dei processi di innovazione organizzativa e alla produzione di valore pubblico.

Tale impostazione si colloca all'interno di un quadro normativo organico, ulteriormente rafforzato dalla Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione n. 1 del 14 gennaio 2025, che individua nella formazione continua uno strumento essenziale di valorizzazione delle persone e richiede alle amministrazioni l'adozione di un approccio sistemico fondato sull'analisi dei fabbisogni, sulla definizione di obiettivi misurabili e sulla valutazione degli esiti formativi.

Per il Ministero della cultura, la programmazione della formazione trova inoltre un riferimento prioritario nell'Atto di indirizzo concernente l'individuazione delle priorità politiche per l'anno 2026 e per il triennio 2026–2028, che riconosce la centralità delle competenze e dell'apprendimento continuo quali fattori determinanti per il benessere organizzativo, la crescita professionale e il miglioramento della *performance*.

Il presente paragrafo definisce il quadro di *governance*, le linee strategiche, le azioni formative e il sistema di monitoraggio e valutazione della formazione del personale del Ministero, in coerenza con gli obiettivi istituzionali e con gli indirizzi nazionali ed europei in materia di sviluppo delle competenze nella pubblica amministrazione.

Contesto organizzativo e governance della formazione

La recente riforma organizzativa del Ministero ha ridefinito ruoli e responsabilità in materia di formazione, attribuendo alla Direzione generale Risorse Umane e Organizzazione (DG RUO), incardinata nel Dipartimento per l'Amministrazione generale, il presidio strategico della programmazione, della rilevazione dei fabbisogni e dell'aggiornamento del personale. Alla DG RUO compete, pertanto, la definizione del Piano di formazione, in raccordo con le strutture amministrative centrali e territoriali del Ministero.

In tale assetto si colloca il ruolo della Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali, cui è attribuito il coordinamento della formazione erogata dal Ministero. DG RUO e Scuola

operano in stretta sinergia per la definizione e l'attuazione delle politiche formative, garantendo coerenza metodologica, qualità scientifico-didattica e un sistema condiviso di monitoraggio e valutazione degli esiti formativi.

In questo quadro, la formazione è concepita come un processo continuo di apprendimento che connette lo sviluppo delle competenze individuali all'evoluzione dei processi organizzativi e alla missione istituzionale del Ministero.

Le iniziative formative promosse dalla DG RUO possono prevedere, ove opportuno, il coinvolgimento di altre Direzioni generali e Istituti centrali del Ministero, nonché di Università, enti di ricerca e studio e ulteriori agenzie formative. A titolo esemplificativo, è stato concluso un Accordo Quadro della durata di tre anni tra la SDA Bocconi ed il Ministero della cultura, in collaborazione con la Scuola Nazionale del Patrimonio, finalizzato a promuovere attività di formazione specialistica. Tali opportunità di crescita professionale saranno rese a vantaggio del personale interno dell'Amministrazione a partire dall'anno 2026; negli anni successivi saranno estese anche ai dipendenti di Istituzioni pubbliche operanti nel settore della cultura provenienti da Algeria, Tunisia e Marocco. Con l'Accordo in questione, il MIC e la SDA Bocconi si impegnano, inoltre, a sviluppare percorsi di ricerca e *capacity building*, sempre in collaborazione con la Scuola Nazionale del Patrimonio, su tematiche relative all'organizzazione e alle politiche culturali nazionali, i cui contenuti, modalità di svolgimento e tempistiche di realizzazione saranno definiti con accordi esecutivi successivi

Linee strategiche

La programmazione della formazione del personale del Ministero della cultura per il triennio 2026–2028 si inserisce in un contesto rinnovato, nel quale sono definite nuove direttrici strategiche che incidono sulla governance e sulla qualità dei processi formativi.

Le priorità riguardano la riqualificazione e il potenziamento delle competenze tecniche e trasversali, articolate per livelli organizzativi e filiere professionali, al fine di accompagnare i processi di trasformazione gestionale, amministrativa e digitale del Ministero e contribuire alla costruzione di una cultura condivisa dell'apprendimento continuo.

Onboarding

A partire dal mese di gennaio 2025, l'Amministrazione ha avviato un progetto pilota di *onboarding* rivolto al personale neoassunto², con l'obiettivo di:

- favorire l'accoglienza e l'inserimento organizzativo;
- rafforzare il senso di appartenenza e l'*engagement*;
- contenere il tasso di uscita volontaria dall'Amministrazione;
- erogare la formazione iniziale prevista dalla Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025.

I percorsi di *onboarding* integrano il trasferimento di conoscenze e competenze tecniche con attività di affiancamento e mentoring, volte ad accelerare e consolidare il processo di socializzazione organizzativa. A decorrere dal mese di settembre 2025, le attività sono erogate tramite la piattaforma *E-lea* del MiC e gestite amministrativamente attraverso il Portale dei Corsi del Ministero, al fine di consentire il monitoraggio delle presenze e la verifica delle competenze acquisite.

MiC Academy

Nel mese di luglio 2025 il Ministero della cultura si è dotato di un'*Academy* istituzionale interna (MiC *Academy*), quale strumento strategico per lo sviluppo continuo delle competenze e la valorizzazione delle risorse umane. L'*Academy* è dedicata alla formazione avanzata e alla condivisione di saperi specialistici e si fonda sulla valorizzazione delle professionalità interne, del merito e delle esperienze maturate all'interno dell'Amministrazione.

Le attività formative si sviluppano attraverso:

- l'istituzione di un Albo dei docenti interni, articolato per aree tematiche;
- la progettazione di percorsi formativi mirati, anche su proposta delle strutture centrali e territoriali, sulla base del monitoraggio dei fabbisogni formativi.

A partire dal 2026 saranno avviate le prime attività formative e sarà realizzata una piattaforma dedicata all'*Academy*, che ospiterà il catalogo digitale dei corsi, l'Albo degli esperti interni e una sezione dedicata alla valutazione della qualità formativa.

Rete interna dei referenti della formazione MiC

² Per altre informazioni e per l'impatto dell'iniziativa sul Benessere organizzativo, vedere Paragrafo 2.2.5 "Gli obiettivi per favorire il benessere organizzativo, le pari opportunità e l'equilibrio di genere".

Il sistema formativo del MiC si avvale inoltre della rete interna dei referenti della formazione, presenti in tutti gli Istituti, che svolgono un ruolo attivo nella promozione e nella gestione delle iniziative formative.

Ai docenti della MiC Academy e ai referenti della formazione del MiC, sarà dedicato il percorso *'Formare i formatori'*, a cura della Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali.

In-Ascolto

Nel corso del 2025, la Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali, in collaborazione con la DG RUO e la Scuola Nazionale dell'Amministrazione, ha realizzato l'iniziativa In-Ascolto, rivolta alla dirigenza del Ministero. L'esperienza ha costituito uno spazio strutturato di apprendimento condiviso e di riflessione professionale, orientato a sostenere la rielaborazione del ruolo dirigenziale e ad accrescere la consapevolezza delle responsabilità decisionali e gestionali. Le attività proseguiranno nel corso del 2026 con la restante parte della dirigenza e con il personale delle aree, anche attraverso strumenti di Idea Management.

La Carta dei Valori MiC

Il 2026 vedrà l'avvio di un percorso di formazione e collaborazione strutturata con tutto il personale del Dicastero al fine di realizzare la Carta dei valori del nostro Ministero. L'iniziativa servirà non solo per lo sviluppo di soft skill ma anche per ingenerare un maggior senso di appartenenza e aumentare il benessere organizzato in un'ottica di continuo miglioramento e gestione condivisa.

Sviluppo delle competenze, integrazione dell'offerta e risultati attesi

Lungo le direttrici delineate, il Ministero della cultura definirà strategie volte a promuovere la diffusione di competenze gestionali, amministrative, tecniche e trasversali, a rafforzare la coesione tra strutture centrali e territoriali e a sostenere la costruzione di un'Amministrazione capace di apprendere e innovare in modo continuo.

In un'ottica di integrazione e complementarità dell'offerta formativa, il Ministero potrà avvalersi delle iniziative e dei programmi promossi a livello nazionale da altri Enti, che mettono a disposizione del personale delle pubbliche amministrazioni percorsi formativi specialistici e trasversali.

Offerta formativa esterna a supporto della programmazione del MiC

Ente	Risorsa / Programma	Sintesi dei contenuti
Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA)	Catalogo dell'offerta formativa	Percorsi formativi rivolti a dirigenti e personale delle PA, con focus su management pubblico, organizzazione e innovazione amministrativa.
Dipartimento della Funzione Pubblica, anche in collaborazione con Formez PA	<i>Syllabus</i> – Nuove competenze per le Pubbliche Amministrazioni (DFP / Formez PA)	Programma nazionale per lo sviluppo delle competenze digitali del personale pubblico, articolato in aree tematiche e livelli di padronanza.
	Essere PA – Accademia del Valore (DFP)	Iniziativa dedicata ai valori dell'azione amministrativa, alla cultura del servizio pubblico e alle competenze trasversali.
	PA 110 e lode (DFP)	Programma per l'accesso agevolato del personale pubblico a percorsi universitari di laurea, <i>master</i> e perfezionamento.
	<i>Leadership & Performance</i> (DFP)	Percorso di alta formazione per dirigenti finalizzato allo sviluppo delle competenze di guida, responsabilità e gestione delle <i>performance</i> .
	PerForma PA (DFP / Formez PA)	Programma di supporto alle amministrazioni per progettare e realizzare percorsi formativi professionalizzanti e diffondere buone pratiche.
INPS	Valore PA – INPS	Programma formativo rivolto al personale delle PA, realizzato tramite convenzioni con Università, per aggiornamento e qualificazione professionale.
Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF)	Sistema unico (<i>accrua</i>) di contabilità economico-patrimoniale	Percorsi formativi online sul nuovo sistema contabile <i>accrua</i> , riservati al personale addetto alla contabilità nelle PA coinvolte nella Riforma 1.15 del PNRR.

A tali strumenti si affiancano le misure a sostegno dell'accesso ai percorsi di istruzione e qualificazione del personale, tra cui i permessi per il diritto allo studio previsti dall'art. 26 del CCNL Funzioni Centrali 2022–2024, che rafforzano la formazione quale leva di valorizzazione professionale e di sviluppo organizzativo. Per garantire un'ampia accessibilità e favorire la partecipazione del personale su tutto il territorio nazionale, la formazione è erogata in presenza, da remoto (in modalità sincrona e asincrona) e in modalità blended, con il supporto delle piattaforme digitali del Ministero della cultura, della Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali e di eventuali ulteriori strumenti disponibili.

Gli obiettivi e i risultati attesi della programmazione formativa riguardano l'aumento della partecipazione ai percorsi di formazione, l'estensione progressiva della copertura a tutte le aree professionali del Ministero e il consolidamento di un sistema formativo strutturato, permanente, di qualità e misurabile.

Rendicontazione di sintesi del 2025

Nel corso del 2025 sono stati erogati 59 corsi interni, organizzati in collaborazione con altre Direzioni generali, Istituti centrali del MiC e con la Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali, gestiti tramite il Portale dei corsi, per un totale di 545 ore e 12.851 partecipanti. A partire dal mese di novembre, il personale ha avuto anche l'opportunità di iscriversi ad attività formative offerte dalla Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali, direttamente tramite la Piattaforma FAD della Scuola, per un totale di ulteriori 2800 partecipanti. Sono stati inoltre autorizzati 55 corsi proposti dagli Istituti del MiC e gestiti sul Portale dei corsi, per un totale di 732 ore e 1185 partecipanti, come dettagliato nell'Allegato 8.

Ai fini del raggiungimento dell'obiettivo minimo annuale di ore di formazione pro-capite previsto dalla Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025, sono stati riconosciuti ulteriori 76 corsi o percorsi formativi curati e gestiti direttamente dagli Istituti del Ministero.

Con riferimento all'offerta della Scuola Nazionale dell'Amministrazione, 296 dipendenti del MiC hanno partecipato a 120 corsi, per un totale di 2.657 ore di formazione complessive.

Fabbisogni formativi e definizione delle azioni formative 2026-2028

Parallelamente alla dimensione di apprendimento, l'iniziativa In-Ascolto ha svolto una funzione strutturata di rilevazione e analisi dei fabbisogni formativi del Ministero della cultura. Nel corso del 2025, l'attività ha coinvolto la dirigenza di prima e seconda fascia mediante questionari, interviste e momenti di confronto organizzato, consentendo di individuare priorità formative, criticità operative e aree di sviluppo in relazione ai ruoli e ai processi di trasformazione in atto. Gli esiti di tale attività costituiscono un riferimento per la definizione delle priorità di intervento e per l'orientamento della futura raccolta dei fabbisogni formativi del personale non dirigenziale. In coerenza con gli obiettivi del PNRR, con gli orientamenti europei sul rafforzamento della capacità amministrativa (CompAct) e con la Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025, la programmazione formativa per il triennio 2026-2028 individua un insieme di azioni finalizzate allo sviluppo di:

- competenze di *leadership* e *soft skill*;
- competenze per l'attuazione delle transizioni amministrativa, digitale ed ecologica;
- competenze relative ai valori e ai principi del servizio pubblico;
- competenze tecnico-scientifiche di settore, connesse alla tutela e valorizzazione del patrimonio culturale.

Il Ministero assume tale quadro come riferimento per la pianificazione triennale e lo declina in aree tematiche entro cui organizzare e raccordare le proposte formative definite annualmente.

Area di competenza	Area tematica	Obiettivi	Risultati attesi	Destinatari
Competenze di <i>leadership</i> e <i>soft skill</i> (<i>Direttiva Zangrillo</i>)	Leadership e management pubblico <i>Per una carta dei valori</i>	Rafforzare le competenze direzionali e gestionali; sostenere la capacità di pianificazione strategica; promuovere leadership collaborativa, comunicazione organizzativa e orientamento al risultato.	Integrazione tra strutture centrali e territoriali; diffusione di pratiche manageriali innovative; rafforzamento della cultura della responsabilità e del valore pubblico.	Dirigenti di I e II fascia
Competenze per l'attuazione della transizione amministrativa, digitale ed ecologica (<i>Direttiva Zangrillo</i>)	Transizione amministrativa <i>La gestione delle risorse finanziarie nella PA. Percorsi formativi per il MiC</i>	Potenziare le competenze economico-finanziarie e amministrative; garantire omogeneità delle prassi; supportare programmazione, controllo e trasparenza della spesa.	Uniformità delle procedure contabili; rafforzamento della capacità programmatica e di controllo; gestione economica efficiente e sostenibile.	Tutto il personale del Ministero
	Transizione digitale	Sostenere l'innovazione digitale;	Incremento dell'efficienza	Tutto il personale del Ministero

	<i>Su questo tema, proseguirà, nel 2026, il programma formativo Dicolab – Cultura al digitale</i>	rafforzare competenze tecnico-amministrative; promuovere semplificazione e qualità dei procedimenti; favorire l'adozione di strumenti e processi digitali.	operativa; semplificazione dei procedimenti; rafforzamento delle competenze digitali; consolidamento della cultura digitale nelle strutture MiC.	
	Percorsi dedicati alla gestione del personale	Garantire prassi uniformi a tutti i livelli del Ministero; promuovere la creazione di una comunità di pratiche; supportare il territorio nella gestione operativa delle attività	Incremento dell'efficienza operativa; semplificazione dei procedimenti; uniformità amministrativa.	Il personale del Ministero competenze in base alle assegnazioni
Competenze relative ai valori e ai principi del servizio pubblico <i>(Direttiva Zangrillo)</i>	Accessibilità, inclusione e accoglienza <i>Su questo tema, proseguirà, nel 2026, il programma formativo Personeper</i>	Promuovere la cultura dell'accessibilità universale e dell'inclusione; sviluppare approcci interdisciplinari; sostenere la qualità della relazione con i pubblici e la fruizione dei luoghi della cultura.	Consolidamento delle competenze in materia di accessibilità e inclusione; diffusione di pratiche partecipative e di accoglienza; rafforzamento della cultura istituzionale orientata alla responsabilità sociale.	Tutto il personale del Ministero
Competenze tecnico-scientifiche di settore <i>(Area specifica MiC)</i>	Gestione e Valorizzazione del patrimonio culturale <i>Su questo tema, proseguirà, nel</i>	Rafforzare l'aggiornamento specialistico nelle discipline della tutela, conservazione, catalogazione, valorizzazione e	Valorizzazione delle competenze specialistiche; diffusione di pratiche interdisciplinari e metodologie aggiornate;	Tutto il personale del Ministero

	<i>2026, il programma formativo Musei in corso</i>	gestione del patrimonio; integrare approcci interdisciplinari e innovativi.	rafforzamento della comunità tecnico-scientifica interna.	
	Formazione nel settore del restauro e della conservazione del patrimonio culturale <i>Su questo tema, proseguirà, nel 2026, il progetto formativo OPD Education</i>	Fornire conoscenze e competenze aggiornate per la conservazione e il restauro dei beni culturali, anche in caso di emergenza.	Adozione di buone pratiche per gestire le emergenze, conservare e restaurare i beni culturali.	Tutto il personale MiC che svolge attività inerenti, con particolare riguardo al personale di Area Funzionari e Area Assistenti che opera nell'ambito della tutela e valorizzazione dei beni culturali.
5. Competenze organizzative e identità istituzionale (Area specifica MiC)	Onboarding <i>Nel 2026 proseguiranno le attività formative e gli incontri di benvenuto</i>	Accogliere e favorire l'inserimento del nuovo personale, favorire l'engagement, contenere il tasso di uscita volontaria dall'Amministrazione Sostenere la comprensione dell'assetto organizzativo, dei processi e della missione istituzionale; promuovere identità e appartenenza.	Inserimento lavorativo più rapido ed efficace; maggiore consapevolezza del ruolo istituzionale del MiC; contenimento del tasso di uscita volontaria dall'Amministrazione	Personale neoassunto del MiC
6. Competenze per la governance e la	Potenziamento delle competenze per	Sviluppare competenze metodologiche,	Consolidamento della rete interna dei curatori e promotori	Docenti della MiC Academy e referenti della

promozione della formazione (Area specifica MiC)	la gestione del ciclo della formazione <i>Formare i formatori</i>	progettuali e comunicative in relazione ai corsi di formazione; promuovere un presidio territoriale in materia di formazione; sostenere la diffusione e la qualità dell'offerta formativa.	della formazione; rafforzamento del sistema di <i>governance</i> del ciclo della formazione; aumento della motivazione alla partecipazione ai percorsi formativi.	formazione degli Istituti
---	--	--	--	---------------------------

Monitoraggio, valutazione e certificazione delle competenze

Il sistema di monitoraggio e valutazione accompagna l'intero ciclo della formazione, con l'obiettivo di documentare la qualità delle attività svolte e di rilevare il contributo dei percorsi formativi allo sviluppo delle competenze del personale. La valutazione si concentra sul livello di apprendimento e sulla coerenza dei contenuti rispetto ai fabbisogni rilevati, attraverso strumenti strutturati e criteri condivisi.

La valutazione dell'apprendimento avviene principalmente mediante verifiche finali, che costituiscono requisito per il rilascio degli attestati di frequenza e delle eventuali certificazioni digitali. In tale ambito, PIAO 2026-2028 - PROSPETTI PTFP 26-28 MiC copertina.pdf, la Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali adotta gli *open badge* quali strumenti di attestazione trasparente, verificabile e riconoscibile delle competenze acquisite, in coerenza con il quadro europeo delle microcredenziali.

La raccolta dei dati derivanti dai questionari di qualità percepita consente inoltre di analizzare la soddisfazione dei partecipanti, la pertinenza dei contenuti rispetto ai ruoli e l'efficacia delle metodologie didattiche. L'analisi integrata dei dati di monitoraggio e valutazione supporta il miglioramento continuo dell'offerta formativa e l'aggiornamento della progettazione in relazione all'evoluzione delle esigenze professionali e organizzative.

4. MONITORAGGIO

Il monitoraggio del PIAO, con la previsione dell'adozione di specifiche Linee Guida, è attualmente effettuato con le modalità previste dalle disposizioni normative vigenti.

Nello specifico, il monitoraggio delle sottosezioni "Valore pubblico" e "Performance" avviene secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b), del decreto legislativo 27

ottobre 2009, n. 150, recante "*Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*".

La fase di valutazione è effettuata sulla base di un giudizio complessivo sulla *performance* secondo il livello di raggiungimento degli obiettivi, stabiliti annualmente con Direttiva del Ministro, rispetto ai *target* degli indicatori associati agli obiettivi stessi e stabiliti in fase di programmazione, considerando l'influenza di fattori endogeni ed esogeni che possono incidere sul grado di raggiungimento dei medesimi.

Per la sezione "Organizzazione" e "Capitale umano" il monitoraggio della coerenza con gli obiettivi di *performance* è effettuato su base triennale dall'OIV di cui all'art. 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Al fine di consentire all'OIV di riferire tempestivamente all'Organo di indirizzo politico in ordine al grado di raggiungimento degli obiettivi, nonché di segnalare gli eventuali scostamenti registrati nella realizzazione delle azioni previste rispetto alla programmazione, i singoli Centri di Responsabilità Amministrativa, in prossimità della data di scadenza dei relativi monitoraggi, un apposito rapporto sullo stato di avanzamento degli obiettivi assegnati.

Gli esiti del monitoraggio sono evidenziati, ai sensi dell'articolo 10, comma 1, lettera b), del decreto legislativo n. 150 del 2009, nella relazione annuale sulla *performance*, approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'OIV.

La relazione evidenzia a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

L'OIV, in coerenza con l'art. 6 del citato decreto legislativo n. 150/2009, potrà formulare, anche sulla base dei monitoraggi intermedi e/o a seguito di indicazioni dei Titolari degli Uffici di livello dirigenziale generale, proposte di ripianificazione degli obiettivi in ragione:

- a) dell'entrata in vigore di provvedimenti normativi che comportino l'assegnazione di ulteriori obiettivi o la modifica di quelli già definiti;
- b) della rilevazione di scostamenti tra i risultati parziali effettivamente ottenuti e quelli attesi che rendano lo svolgimento dell'attività non più rispondente a criteri di efficienza e di efficacia;
- c) di variazioni significative della domanda di servizio da parte dei cittadini/utenti e/o di altre ipotesi, comunque, riferibili a mutamenti del contesto esterno, influenti sulla pianificazione strategica del Ministero dell'interno.

Il monitoraggio della sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" avviene a cura del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza secondo le indicazioni dell'ANAC.

Relativamente al lavoro agile il Servizio II della Direzione generale Risorse umane e organizzazione ha avviato un'apposita attività di monitoraggio - così come richiesta dalla Direttiva n. 3 del 2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica recante "*Linee guida in materia di promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro*", richiamata dall'art. 4 della Circolare n. 1 del 4 marzo 2020 del Ministro per la Pubblica Amministrazione – elaborando delle schede di monitoraggio contenenti un format univoco di rilevazione delle valutazioni e dei risultati conseguiti in termini di obiettivi da parte degli uffici, mediante un *set* di indicatori. Tale *format* è stato reso noto agli uffici mediante la pubblicazione di apposite circolari.

ALLEGATI

Allegato 1. Analisi e Mappatura degli *Stakeholder*

Allegato 2. Mappatura dei processi organizzativi

Allegato 3. Misure di prevenzione del rischio corruttivo

Allegato 4. Rilevazione e gestione conflitto di interessi

Allegato 5. Procedura interna in caso di segnalazioni di illecito (*Whistleblowing*)

Allegato 6. Strategia antifrode

Allegato 7. Obblighi di trasparenza 2026-2028

Allegato 8. Formazione del personale Elenco corsi 2025

Allegato 9. Obiettivi *performance* 2026

Allegato 10. Budget 2026 (categorie protette)

Allegato 11. PIAO 2026-2028 – Prospetti PTFP 26-28 MiC

