Presidenza del Consiglio dei Ministri
DIPARTIMENTO PER LE POLITICHE GIOVANILI E IL SERVIZIO CIVILE UNIVERSALE

REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Fondazione
Scuola
Beni Attività Culturali

FORMAZIONE CULTURA UNDER 35

IL PROGETTO INTEGRATO DI FORMAZIONE «NUOVE OPPORTUNITÀ PER I GIOVANI NEL SETTORE CULTURALE POST COVID-19»

Lezioni apprese

FORMAZIONE CULTURA UNDER 35

IL PROGETTO INTEGRATO DI FORMAZIONE «NUOVE OPPORTUNITÀ PER I GIOVANI NEL SETTORE CULTURALE POST COVID-19»

Lezioni apprese

Ideazione e coordinamento

Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali

Redazione

Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali
Francesca Neri, Gabriella Antenucci, Francesca Pajno, Agnieszka Śmigiel

Lattanzio KIBS
Annachiara Annino, Luca Cuzzocrea, Nicoletta Bruseghini

Progetto grafico

ADDV.IT

Impaginazione

Lattanzio KIBS

Ringraziamenti

Regione Autonoma della Sardegna - Direzione generale della pubblica istruzione
(Servizio politiche per la formazione terziaria e per la gioventù)

All'ideazione e alla costruzione del progetto integrato di formazione «Nuove opportunità per i giovani nel settore culturale post Covid-19» hanno lavorato Marcello Minuti, Martina De Luca, Paola d'Orsi e Silvia Rossi.

Licenza

L'edizione digitale del volume è pubblicata in Open Access.

L'edizione è rilasciata con licenza Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International license (CC BY-SA 4.0: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

La licenza consente di condividere i contenuti con qualsiasi mezzo e formato, di modificare i contenuti per qualsiasi fine, anche commerciale, purché sia inserita una menzione di paternità adeguata, sia fornito un link alla licenza, sia indicato se sono state effettuate delle modifiche e i materiali modificati siano distribuiti con la stessa licenza dei contenuti originari.

DOI: 10.53125/202302RAPPORTO/FCU35

Indice

Prefazione p.01

1. Il progetto integrato di formazione «Nuove opportunità per i giovani nel settore culturale post Covid-19» p.02
(a cura della Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali)

1.1 Gli obiettivi del progetto p.03
1.2 I partner del progetto p.04
1.3 I destinatari del percorso formativo p.04
1.4 La costruzione del percorso formativo p.09
1.4.1 L'analisi preliminare di contesto: la ricerca desk p.09
1.4.2 L'analisi preliminare di contesto: la consultazione diretta degli attori territoriali p.12
1.4.3 La progettazione dell'azione formativa p.15

1.5 L'Articolazione del percorso formativo p.17

2. Il percorso valutativo del progetto integrato di formazione «Nuove opportunità per i giovani nel settore culturale post Covid-19» p.21
(a cura di Lattanzio KIBS)

2.1 Il percorso di valutazione p.21
2.1.1 Gli obiettivi della valutazione p.22
2.1.2 L'analisi preliminare p.23
La definizione del modello valutativo p.24
Metodologie di raccolta ed elaborazione e analisi dei dati p.29

2.2 I risultati della valutazione degli effetti del percorso formativo «Sardegna Under 35» p32
2.2.1 La prospettiva dei partecipanti p.32
L'impatto cognitivo del percorso di formazione p.32
Il gradimento del percorso di formazione p.38
Il gradimento verso i docenti formatori p.42
2.2.2 La prospettiva dei docenti p.43
2.2.3 Partecipanti e docenti a confronto: l'esperienza del *mini-interactive* p.45
2.2.4 La prospettiva dei non partecipanti p.46
2.2.5 La prospettiva degli *stakeholder* p.48

2.3 I risultati della valutazione degli effetti del percorso PCTO – Azione pilota per le scuole p.49
2.3.1 La prospettiva degli studenti p.49
2.3.2 La prospettiva del personale docente e non docente p.51

Note conclusive p.53

Prefazione

Una vasta e capillare azione di informazione e sensibilizzazione volta a raccontare ai giovani sardi le sfide, i temi e le questioni più attuali sulla cura, la gestione e la valorizzazione del patrimonio culturale dei loro territori. Questo è stato il progetto «Sardegna Under 35», un percorso stimolante e innovativo in cui la Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali ha cercato di rispondere alle esigenze di una estesa e variegata platea di giovani destinatari, uniti dall'età, dalla regione di appartenenza e dal comune interesse per il ruolo trainante che il patrimonio culturale può giocare nello sviluppo locale e nella consapevolezza degli operatori.

È stata un'azione sperimentale e inedita, un banco di prova della collaborazione avviata fra la Fondazione e la Regione Autonoma della Sardegna, che ha seguito con attivo interesse tutto lo svolgimento del progetto tramite la Direzione Generale Pubblica Istruzione, Servizio Politiche per la formazione terziaria e per la gioventù.

Attraverso lezioni frontali, webinar, lezioni e laboratori online, presentazioni di casi studio, visite sul campo e corsi multimediali - svolti in un arco di tempo di circa sei mesi - la Fondazione ha offerto momenti di dibattito, elaborazione e confronto sui temi della cura e gestione del patrimonio culturale, della valorizzazione e della mediazione del loro valore significante e identitario verso pubblici diversi, anche attraverso l'importante sfida posta dai nuovi obiettivi europei della sostenibilità e della digitalizzazione.

L'analisi presentata in questo volume dà conto degli effetti prodotti sui partecipanti, misurati attraverso una pluralità di strumenti che ne restituisce un quadro vario e interessante, dando conto non solo del gradimento di chi ha completato il corso, ma anche del rimpianto di chi non ha potuto partecipare.

Una lettura che ci permette di osservare con sguardo cosciente e critico quanto accaduto nel corso del progetto, di comprendere come i partecipanti abbiano trasformato la propria consapevolezza e visione del ruolo e del significato del patrimonio culturale. In sostanza, quanto l'ampliamento della propria percezione abbia accresciuto la consapevolezza della necessità di saper attivare forti partnership sul territorio, anche attraverso competenze evolute e aggiornate, per costruire nuove visioni dello sviluppo locale su base culturale.

Alessandra Vittorini

Direttore, Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali

1. Il progetto integrato di formazione «Nuove opportunità per i giovani nel settore culturale post Covid-19»

Il progetto integrato di formazione «Nuove opportunità per i giovani nel settore culturale post Covid-19» (di seguito «Sardegna Under 35»[1]) è un'azione voluta dalla Regione Autonoma della Sardegna - Direzione generale della pubblica istruzione (Servizio politiche per la formazione terziaria e per la gioventù), progettata e realizzata dalla Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali per formare fino a 2.000 giovani sardi con meno di 35 anni sui temi della gestione e della cura del patrimonio culturale. «Sardegna Under 35» è un progetto che cerca di integrare l'offerta formativa 'standard' fornendo occasioni di apprendimento e strumenti operativi e stimolando la crescita personale e professionale delle nuove generazioni.

La cultura se capace di ascoltare le istanze del territorio, può diventare un luogo privilegiato di comunicazione tra tutti i soggetti economici e sociali presenti e può, nel contempo, costituire uno strumento di crescita e di miglioramento della qualità della vita delle comunità.

Questa è l'idea alla base del progetto che – attraverso lezioni, seminari, laboratori e corsi multimediali – vuole fornire conoscenze e rafforzare competenze per una partecipazione attiva alla vita culturale del territorio.

Il progetto parte dalla forte convinzione che l'investimento nella formazione dei giovani nel settore culturale possa rappresentare la spinta giusta per la ripartenza dopo il periodo di chiusura dovuto all'emergenza sanitaria da Covid-19. Anche la Commissione Europea ha riconosciuto – nel Quadro Strategico per la cooperazione europea nel settore dell'istruzione e della formazione per il 2020[2] – alla filiera formativa e professionalizzante un ruolo centrale nel dotare i giovani delle competenze necessarie per affrontare gli ostacoli del mondo post-pandemico.

Con questo progetto la Fondazione ha deciso di lavorare sull'importanza del legame tra la cultura e lo sviluppo sociale ed economico dei territori e sulla sensibilizzazione delle giovani generazioni riguardo al ruolo del patrimonio culturale nella crescita delle comunità locali, rafforzando in loro anche il senso di appartenenza alle comunità di riferimento. La Fondazione si è posta come obiettivo quello di rendere evidenti, agli occhi dei giovani, quanto siano cruciali le alleanze territoriali durature, le quali diventano un elemento indispensabile per la creazione di nuovi modelli di sviluppo improntati alla sostenibilità.

Nel contesto peculiare della Regione Sardegna questa dimensione non ha potuto fare a meno di declinarsi anche in una forte sensibilizzazione sui temi del paesaggio e del patrimonio culturale immateriale, al fine di costruire una profonda consapevolezza dei valori culturali e del diritto al patrimonio culturale dei giovani cittadini.

Il progetto, realizzato tra giugno 2021 e febbraio 2023, si è articolato in attività di progettazione, formazione, monitoraggio, valutazione, disseminazione dei risultati ed elaborazione di raccomandazioni utili a costruire nuove politiche in ambito culturale.
Sono stati coinvolti complessivamente 79 docenti e 875 studenti e alcuni di questi – i giovani amministratori locali – hanno partecipato anche a un corso intensivo di 24 ore finalizzato a fornire contenuti teorici e strumenti operativi per gli amministratori pubblici chiamati a tutelare e valorizzare il patrimonio culturale. Il progetto ha compreso infine un'azione formativa all'interno dei PCTO (Percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento), volta a sensibilizzare 200 studenti della scuola secondaria di secondo grado sugli stessi temi della gestione e della cura del patrimonio culturale.

Un valore aggiunto alla progettazione di tutta l'offerta formativa è derivato dalla attività di ricerca preliminare effettuata dalla Fondazione e volta a restituire una salda base conoscitiva (di contesto, di fabbisogni e di prospettive) su cui impostare la progettazione stessa.

1 La denominazione amministrativa del progetto sarà d'ora in poi sostituita con «Sardegna Under 35», nome dato al progetto a fini comunicativi.

2 <https://op.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/b004d247-77d4-11eb-9ac9-01aa75ed71a1> consultato il 27/02/2023.

1.1 Gli obiettivi del progetto

«Sardegna Under 35» nasce dalla necessità di ripensare le politiche giovanili nel periodo post-pandemico e dalla volontà di promuovere la partecipazione dei giovani alla vita sociale e politica del territorio, in una piena consapevolezza delle potenzialità della fruizione del patrimonio culturale e delle possibilità di intervento per la sua valorizzazione.

In un momento in cui l'Europa, l'Italia e le Regioni ripensano il proprio modello di sviluppo, sembra significativo riportare la cultura al centro del dibattito e lavorare sulla percezione che di essa ha la fascia più giovane della popolazione.
Da ciò deriva l'obiettivo di dotare i giovani sardi, sia in qualità di produttori che di fruitori di cultura, di una maggiore consapevolezza del ruolo del patrimonio culturale nello sviluppo dei territori e nella loro ripresa post-pandemica. Parallelamente, il progetto ha inteso anche mostrare le possibilità offerte dall'attivazione di alleanze tra diversi soggetti (pubblico, privato, mondo dell'imprenditoria, società civile, enti del terzo settore, mondo accademico, settore bancario) e dalla collaborazione fra giovani, amministratori locali e altri *stakeholder* per creare condizioni favorevoli alla definizione dei nuovi modelli sostenibili di sviluppo territoriale a base culturale, rispondenti alle necessità del presente.

L'iniziativa «Sardegna Under 35» non ambiva a trasferire competenze verticali: sarebbe stato questo un obiettivo incompatibile con un'azione aperta a un gruppo eterogeneo di partecipanti (criteri di accesso al corso erano unicamente la giovane età e la residenza o il domicilio nella Regione Sardegna) e con una durata limitata (ogni percorso ha avuto una durata di 30 ore). La proposta progettuale ha inteso piuttosto essere un momento di sensibilizzazione sui temi culturali nella loro declinazione più contemporanea, attraverso la discussione di alcune concezioni consolidate e l'illustrazione di un ampio ventaglio di possibilità - anche di sviluppo e di imprenditoria - legate alla valorizzazione del patrimonio culturale.
Allo stesso tempo il progetto mirava a stimolare la curiosità dei partecipanti e il loro interesse a intraprendere nuovi percorsi formativi.

L'azione formativa proposta, se inserita all'interno di una strategia di sistema e in un'ottica più ampia, potrebbe favorire l'adozione di una prospettiva centrata sulla cultura nell'affrontare le politiche territoriali, stimolando l'innovazione, la sostenibilità e il sostegno alle comunità.
Allo stesso tempo potrebbe incidere positivamente sulle attività imprenditoriali già esistenti in Sardegna e incoraggiare la nascita di nuove start up nell'ambito delle industrie culturali e creative.

1.2 I partner del progetto

Il progetto della Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali, voluto dalla Regione Autonoma della Sardegna - Direzione generale della pubblica istruzione (Servizio politiche per la formazione terziaria e per la gioventù), è stato realizzato in attuazione dell'Intesa Rep. n. 12/CU del 29 gennaio 2020 sancita in sede di Conferenza Unificata tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano e gli Enti locali, sulla ripartizione per l'anno 2020 del "Fondo nazionale per le politiche giovanili" per avviare un'azione formativa rivolta a rafforzare le competenze dei giovani sardi, aggiornandoli in particolar modo sugli sviluppi del dibattito più recente sulla cura e sulla gestione del patrimonio culturale.

Oltre alla Direzione generale della pubblica istruzione della Regione Autonoma della Sardegna, il progetto ha potuto contare sul supporto costante delle istituzioni culturali regionali, come la Direzione generale dei beni culturali, informazione, spettacolo e sport, la Soprintendenza Archeologia, belle arti e paesaggio per la città metropolitana di Cagliari e le province di Oristano e Sud Sardegna, la Soprintendenza Archeologia, belle arti e paesaggio per le province di Sassari e Nuoro, la Soprintendenza archivistica della Sardegna.
Ad arricchire la sinergica collaborazione istituzionale è stata l'azione pilota svolta nel quadro dei PCTO – Percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento – realizzata dalla Fondazione nell'ambito dello stesso progetto «Sardegna Under 35» e dedicata alla scuola secondaria di secondo grado.
Tale progetto corale di promozione dei luoghi della cultura, intrecciando competenze relative alla comunicazione, alla fotografia e ai social network, ha visto la collaborazione del Museo Archeologico Nazionale di Cagliari, della Pinacoteca Nazionale di Cagliari, dell'Archivio di Stato di Cagliari e del centro culturale EXMA del capoluogo sardo.
Inoltre, con il supporto di ANCI Sardegna, il progetto ha previsto anche il coinvolgimento di altri Enti locali e di altri soggetti operanti nella Regione Sardegna, i quali si sono fatti promotori della divulgazione dell'iniziativa nel contesto di riferimento: associazioni, cooperative ed enti no-profit del territorio.

La realizzazione del progetto ha altresì visto la partecipazione e la collaborazione di alcuni docenti provenienti da specifiche realtà museali e organizzative locali, tra cui il Museo delle Maschere Mediterranee del Comune di Mamoiada, il Distretto Culturale del nuorese, il Centro Servizi Culturali Macomer.

1.3 I destinatari del percorso formativo

L'iniziativa formativa «Sardegna Under 35», coerentemente con i suoi obiettivi, è stata rivolta ad un pubblico giovane che rispettasse due requisiti: età inferiore ai 35 anni, residenza o domicilio in Sardegna.
L'ingaggio dei discenti è stato effettuato tramite un'attenta attività di *engagement* delle istituzioni che potevano costituire un ponte con i potenziali partecipanti e con il supporto di esperti nel campo del patrimonio culturale locale e di società operanti in Sardegna. Grazie alla costruzione di adeguate collaborazioni e relazioni istituzionali sul territorio di riferimento è stato possibile realizzare una capillare, strutturata ed efficace promozione del progetto verso i potenziali fruitori dell'offerta formativa.

Ad una prima fase di preiscrizione – in cui i discenti potevano candidarsi a uno o più percorsi tematici – ha fatto seguito una successiva fase volta alla conferma e al perfezionamento dell'adesione al progetto formativo, durante la quale gli iscritti hanno avuto la possibilità di modificare le preferenze espresse inizialmente circa il percorso scelto, l'orario e le giornate in cui seguire le attività.

L'iter di iscrizione si è concluso con 875 iscritti al progetto e 1800 candidature ai percorsi, perchè uno stesso partecipante poteva scegliere di iscriversi a più percorsi tematici previsti dal progetto. Nonostante i requisiti di accesso fossero solo l'età fino ai 35 anni e la residenza o il domicilio in Sardegna, in fase di iscrizione, ai partecipanti sono stati richiesti, a fini conoscitivi e statistici, ulteriori dati, come il titolo di studio e il principale impiego al momento dell'iscrizione.

Tali dati offrono un quadro più dettagliato della profilazione di tutti gli iscritti al progetto, rappresentata dai grafici che seguono. La fascia d'età prevalente è quella compresa tra i 26 e i 35 anni con una percentuale maggiore, seppur di piccolissime unità, relativa alla fascia compresa tra i 26 e i 30 anni. Complessivamente, si nota che la maggior parte dei giovani che si sono iscritti al progetto formativo è al di sotto dei 30 anni (cfr. Figura 1).

I dati relativi al titolo di studio più elevato ci dicono che la maggior parte degli iscritti è in possesso del solo diploma di maturità (30,40%), seguito dalla laurea triennale (27,67%) e dalla laurea magistrale (26,51%) (cfr. Figura 2).

Figura 1 – Profilazione degli studenti: le fasce d'età

FASCIA D'ETÀ DEGLI ISCRITTI

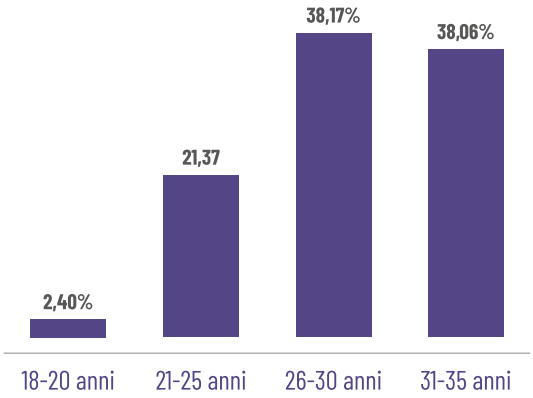
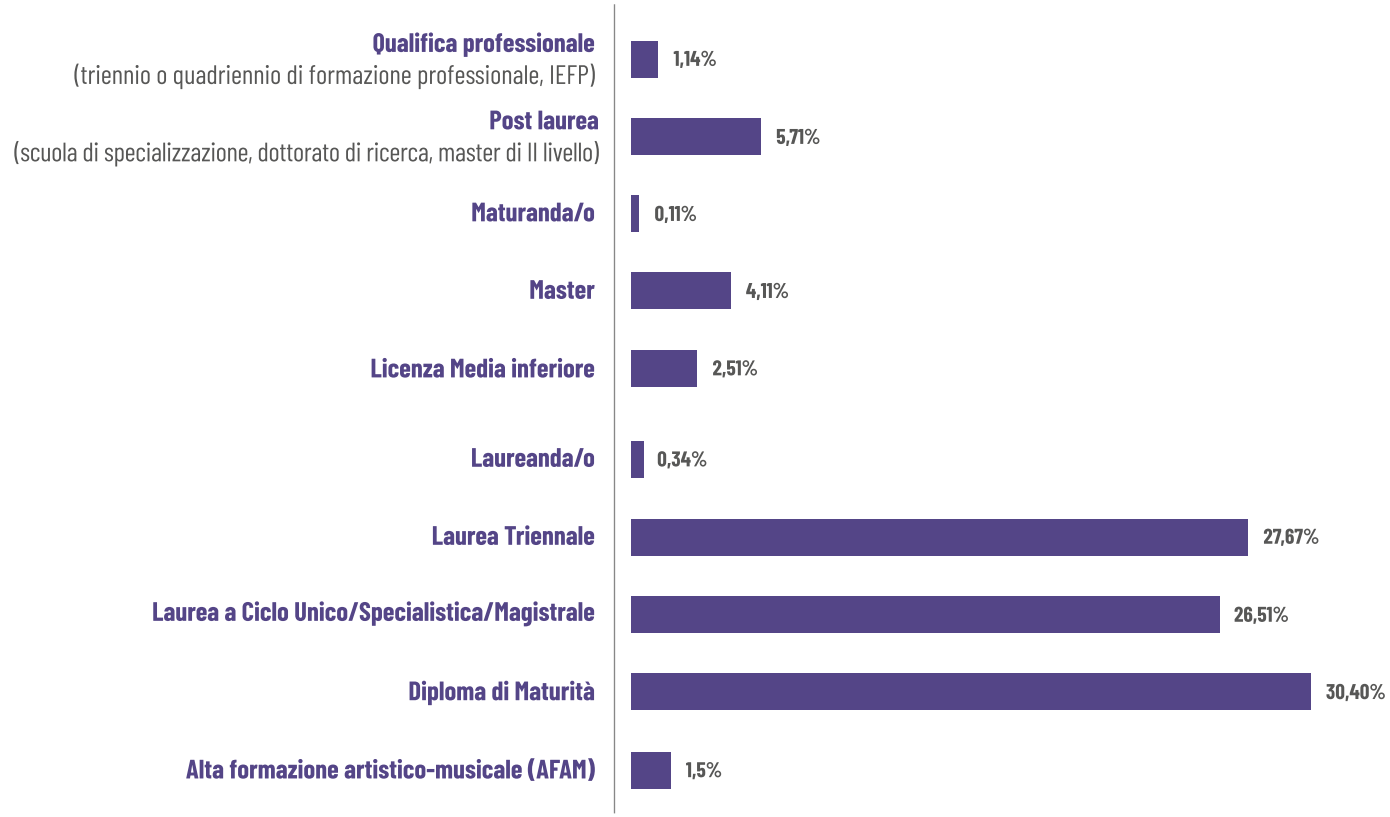


Figura 2 – Profilazione degli studenti: i titoli di studio

TITOLO DI STUDIO PIÙ ELEVATO DEGLI ISCRITTI



Per quanto riguarda l'impiego prevalente degli iscritti, siamo di fronte ad una platea mista di giovani studenti universitari, professionisti, operatori culturali nel settore sia pubblico che privato, amministratori locali e giovani senza occupazione.
La maggioranza degli iscritti è costituita dagli studenti, ai quali seguono i disoccupati e i dipendenti nel settore privato (cfr. Figura 3).

A seguito delle iscrizioni pervenute e rispettando i fattori di preferenza comunicati dagli iscritti, sono state composte 38 classi formate in media da 40/50 studenti così suddivise:

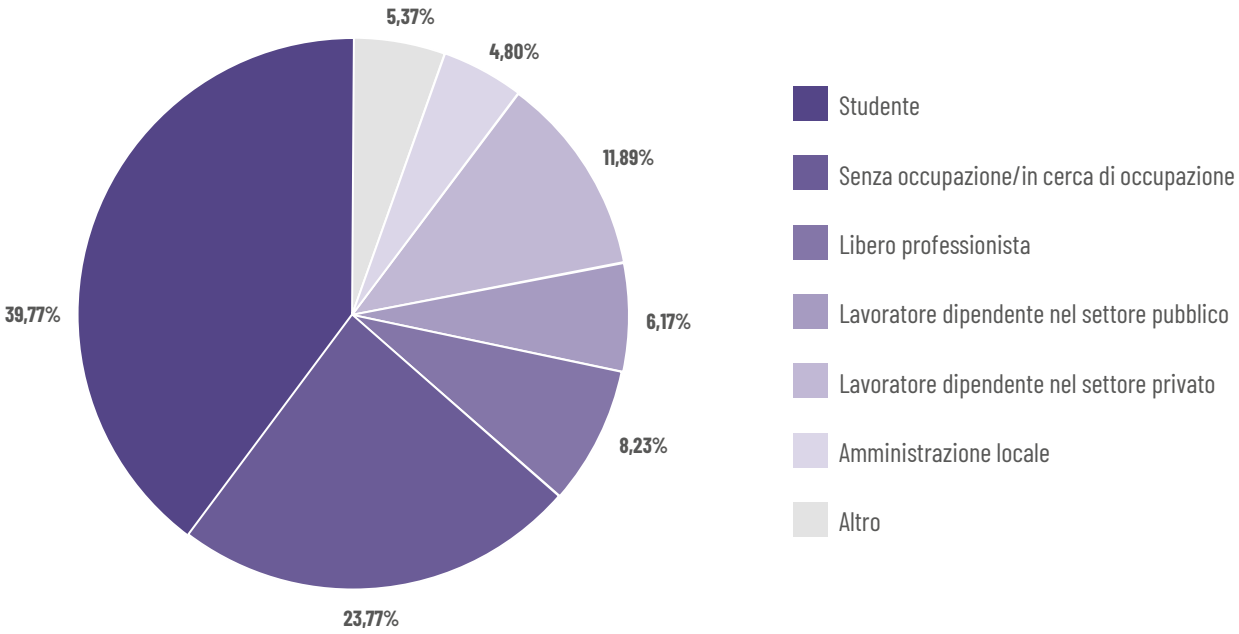
- **14 classi per il Percorso P1**
  «Comunicazione del patrimonio culturale»;
- **11 classi per il Percorso P2**
  «Strumenti digitali per il patrimonio culturale»;
- **13 classi per il Percorso P3**
  «Patrimonio culturale e sviluppo del territorio».

Ciascun percorso formativo, per ogni classe così composta, è stato strutturato in 26 ore di lezione in modalità sincrona – comprendenti lezioni teoriche di introduzione ai temi cardine del percorso scelto, lezioni di approfondimento e incontri laboratoriali – e 4 ore di lezione in modalità asincrona online, costituite da specifici corsi multimediali comuni a tutti e tre i percorsi tematici, da fruire on demand.
Per considerare ciascun percorso formativo concluso da parte dei discenti, questi devono aver fruito almeno dell'80% delle 30 ore formative totali. Al termine delle attività formative, 365 partecipanti su 875 hanno concluso almeno uno dei percorsi a cui erano iscritti.

È interessante fare un profilazione anche dei soli partecipanti che hanno concluso il progetto.
Come per gli iscritti totali, anche la profilazione di chi ha concluso il percorso formativo dimostra che la fascia d'età prevalente è tra i 26 e i 30 anni (40,65%), seguita dalla fascia d'età 31-35 anni (38,48%) (cfr. Figura 4).

Figura 3 – Profilazione degli studenti: l'impiego

PRINCIPALE IMPIEGO DEGLI ISCRITTI



In questo caso, il grafico riflette in maniera ancora più esaustiva il target che ha usufruito interamente dell'offerta formativa, che si circoscrive prevalentemente a giovani under 30.

Per quanto riguarda il titolo di studio più elevato, la profilazione di coloro che hanno raggiunto la frequenza minima ribalta invece i dati elaborati dalla profilazione generale degli iscritti totali. In questo caso infatti il titolo di studio più elevato in possesso è la laurea magistrale (29,81%) come da grafico che segue (cfr. Figura 5).

Figura 4 – Profilazione di chi ha concluso il percorso: le fasce d'età

FASCIA D'ETÀ DI CHI HA CONCLUSO IL PERCORSO

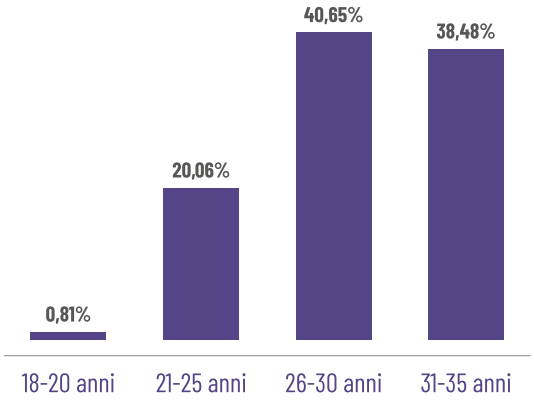
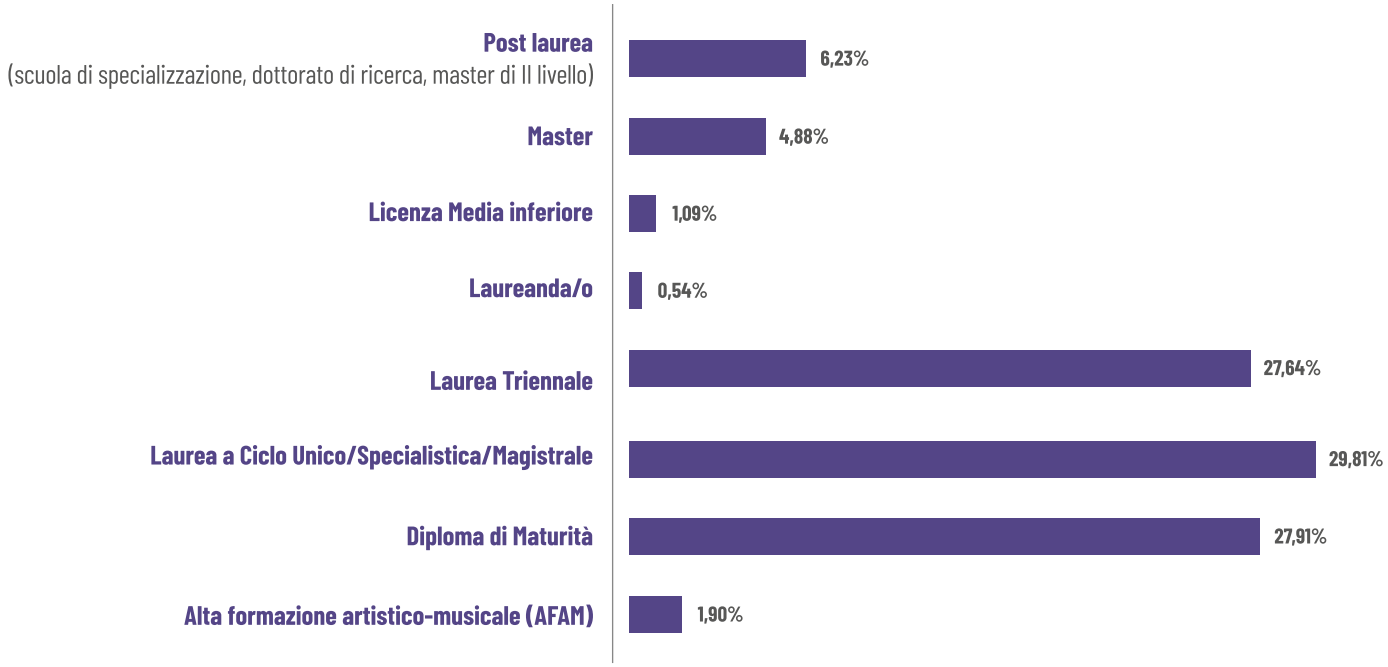


Figura 5 – Profilazione di chi ha concluso il percorso: i titoli di studio

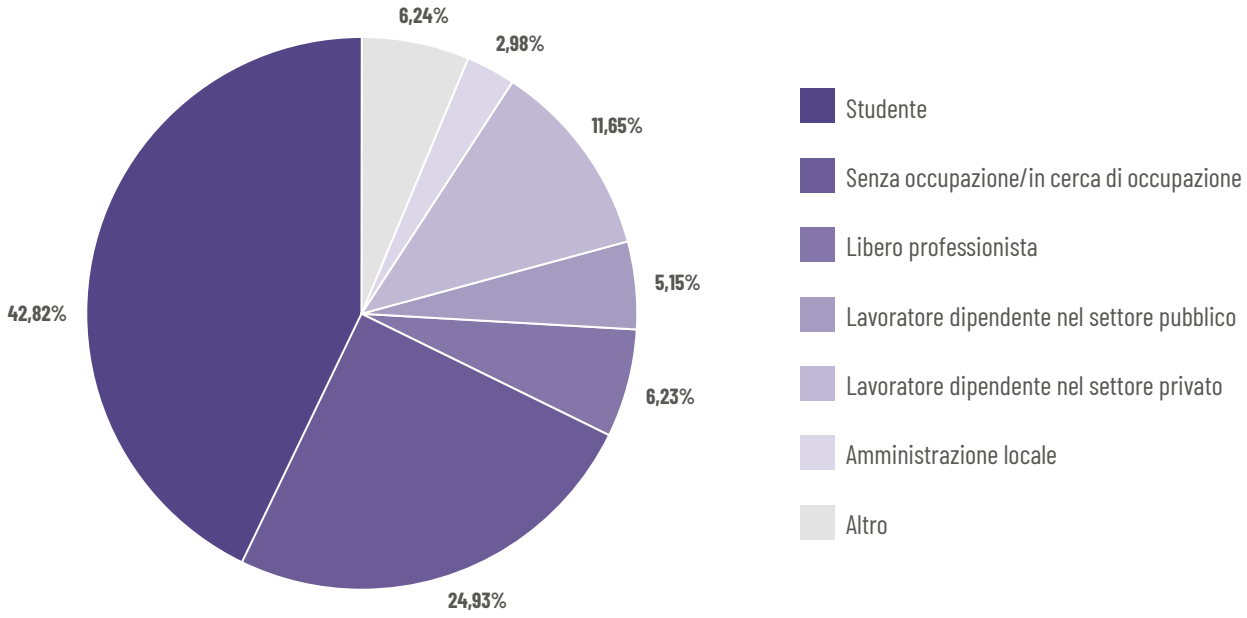
TITOLO DI STUDIO PIÙ ELEVATO DI CHI HA CONCLUSO IL PERCORSO



L'impiego prevalente dei partecipanti infine riflette la profilazione generale (cfr. Figura 6), in quanto i destinatari dell'offerta formativa continuano ad essere soprattutto studenti, disoccupati e dipendenti nel settore privato, come si evince dal grafico che segue.

Figura 6 – Profilazione di chi ha concluso il percorso: l'impiego

PRINCIPALE IMPIEGO DI CHI HA CONCLUSO IL PERCORSO

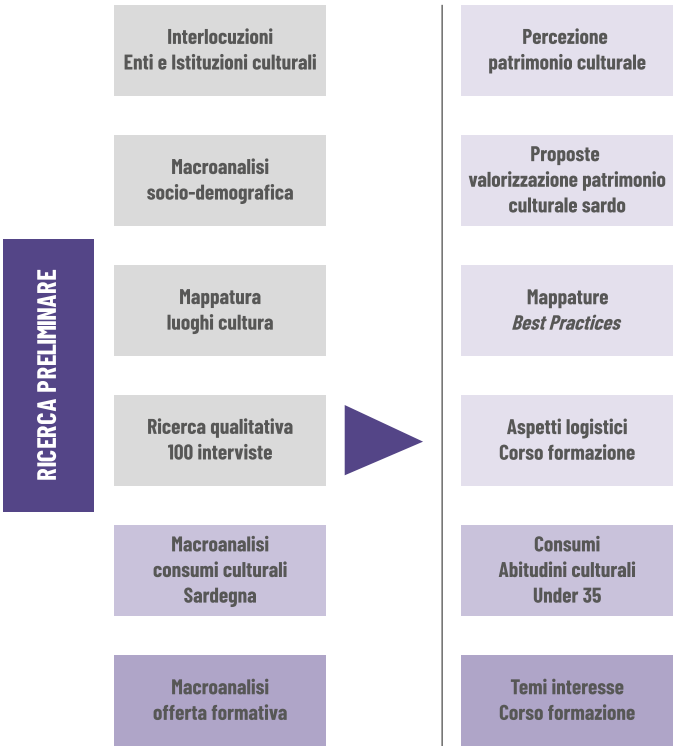


1.4 La costruzione del percorso formativo: dall'analisi alla progettazione

La ricerca preliminare ha previsto sia indagini desk tese a restituire un quadro di contesto che un approfondimento qualitativo più specificatamente diretto a indagare aspetti utili alla costruzione del percorso formativo.

Lo schema qui di seguito (Figura 7) mostra, a sinistra, le fasi della ricerca e, a destra, l'approfondimento qualitativo svolto tramite la ricerca sul campo realizzata per il tramite della società Open Campus di Cagliari che ha accompagnato la Fondazione per larga parte del percorso.

Figura 7 – Fasi della ricerca e approfondimenti qualitativi



1.4.1 L'analisi preliminare di contesto: la ricerca desk

L'analisi dei fabbisogni formativi costituisce una tappa classica della progettazione degli interventi di formazione. Data la scelta di proporre un percorso di sensibilizzazione ad accesso molto ampio non ci si è concentrati sui fabbisogni di un gruppo target definito, ma si è sviluppata una analisi in grado di restituire un'ampia fotografia del contesto.

Senza dettagliare gli esiti della ricerca in termini di generale inquadramento socio-economico, riportiamo in questa sintesi solo gli elementi più significativi della ricerca che hanno avuto un impatto diretto sulla progettazione dell'azione formativa. L'analisi ha riguardato dati di natura demografica, con un focus sulla distribuzione della popolazione sul territorio e sull'andamento del mercato del lavoro[3].

Al 31 dicembre 2020 la popolazione censita in Sardegna ammonta a 1.598.225 unità con una diminuzione di 13.396 residenti rispetto all'anno precedente. I numeri confermano il progressivo invecchiamento della popolazione sarda su tutti gli ambiti territoriali: i valori dell'indice di vecchiaia e del numero di anziani per bambino in Sardegna sono difatti nettamente superiori rispetto ai valori dell'Italia e del Mezzogiorno.
Questi dati confermano l'importanza strategica, per la Regione Sardegna, di attuare politiche di formazione e di sostegno all'occupazione per le fasce giovanili.

3 Per queste analisi si è fatto riferimento ai dati e alle informazioni contenute nel report Io sono Cultura. Rapporto 2021, pubblicato da Fondazione Symbola – Unioncamere, ai rapporti e alle statistiche elaborate dall'Istat, dall'Aspal – Agenzia Sarda per le politiche attive del lavoro, da CRENOS e dalla Regione Sardegna.

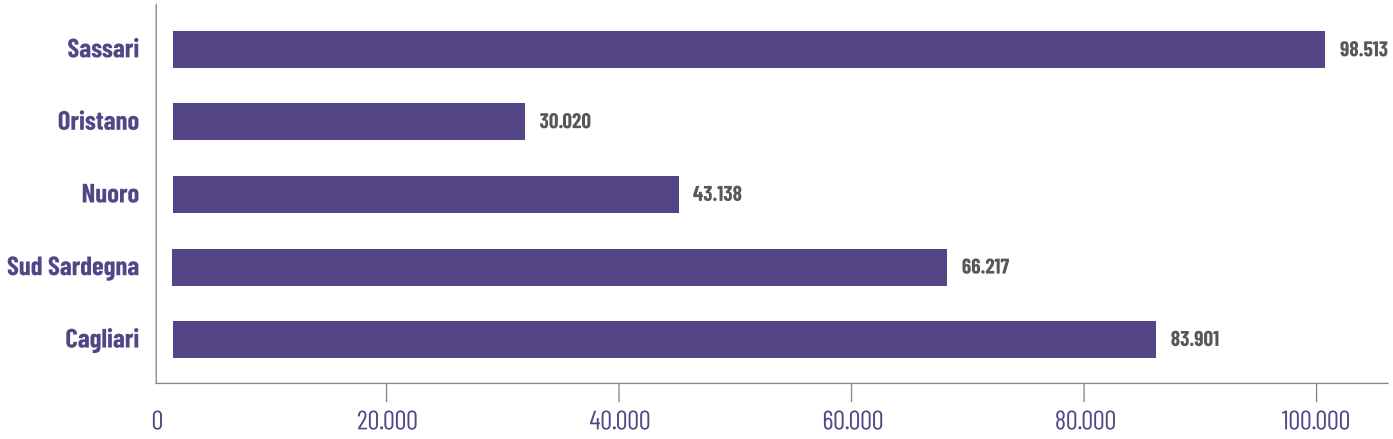
La fascia di popolazione sarda interessata dal progetto «Sardegna Under 35» è quella dei giovani trai 14 e i 35 anni[4], distribuita all'interno della regione come illustrato in Figura 8. Questo grafico è coerente con la distribuzione sul territorio della popolazione della fascia d'età interessata[5].

Considerando il mercato del lavoro, è stato rilevato che al 31 dicembre 2020, le forze di lavoro in Sardegna sono 563 mila, con un tasso di occupazione pari al 52,1%, un tasso più basso di 6 punti percentuali rispetto al tasso di occupazione in Italia (58,1%), ma superiore rispetto a quello del Mezzogiorno (48%).

Per quanto riguarda l'ambito dell'occupazione culturale a livello nazionale, dall'analisi dei dati relativi al 2020 appare una chiara differenziazione tra il Nord Italia e il Mezzogiorno, con quest'ultimo capace di assorbire appena il 19,5% dei lavoratori culturali. Il differenziale tra le due aree del Paese peraltro appare ulteriormente peggiorato nel passaggio dal 2019 al 2020, stante un quadro congiunturale ancor più aggravato dai riflessi pandemici. In termini di occupazione culturale, le dinamiche peggiori nel passaggio dal 2019 al 2020 sono da associare alla Sicilia (-4,3%) e alla Sardegna (-4,2%) seguite dalla Valle d'Aosta (-4,1%).

Figura 8 – Distribuzione territoriale della fascia d'età interessata dal progetto (14-34 anni)

DISTRIBUZIONE TERRITORIALE CAMPIONE 14-34 ANNI
Popolazione totale: 321.780



Fonte: Istat rif. Anno 2020

4 I fondi della Presidenza del Consiglio impiegati per il progetto «Sardegna Under 35» sono destinati ai giovani fra i 14 e i 35 anni di età. Il progetto portato avanti dalla Fondazione si è concentrato in maniera prioritaria sulla fascia 18-35, e ha dedicato, nella cornice del PCTO, un'azione pilota ai ragazzi impegnati nei percorsi scolastici, frequentanti delle classi 3° e 4° superiore.

5 Da notare che in alcune rappresentazioni il Sud Sardegna viene calcolato insieme all'ambito territoriale di Cagliari.

Figura 9 – Tasso di occupazione culturale in Italia, suddiviso per regione.

Occupazione culturale				
Regione	**Migliaia**	**In % sul totale Italia (2020)**	**In % sul totale economi(2020)**	**Var. % 2019-2020**
Piemonte	122,5	8,5	6,6	-3,1
Valle d'Aosta	3,1	0,2	4,8	-4,1
Lombardia	339,4	23,5	7,2	-3,7
Trentino Alto Adige	32,1	2,2	5,8	-4,2
Veneto	135,5	9,4	5,9	-3,3
Friuli Venezia Giulia	30,7	2,1	5,7	-3,2
Liguria	31,7	2,2	4,6	-3,2
Emilia Romagna	122,1	8,4	5,7	-3,2
Toscana	100,5	7	6	-2,5
Umbria	20,5	1,4	5,6	-3,6
Marche	37,2	2,6	5,7	-3,6
Lazio	189,1	13,1	7,1	-3,8
Abruzzo	23,3	1,6	4,5	-3,4
Molise	4,6	0,3	4,2	-3,9
Campania	81,5	5,6	4,5	-3,5
Puglia	56,1	3,9	4,1	-3,6
Basilicata	8,3	0,6	4	-3,6
Calabria	21,6	1,5	3,4	-3,6
Sicilia	62	4,3	4,1	-4,3
Sardegna	**23,9**	**1,7**	**3,9**	**-4,2**
Nord-Ovest	*496,7*	*34,4*	*6,8*	*-3,5*
Nord-Est	*320,4*	*22,2*	*5,8*	*-3,3*
Centro	*347,2*	*24*	*6,5*	*-3,4*
Mezzogiorno	*281,3*	*19,5*	*4,2*	*-3,8*
ITALIA	**1.445,60**	**100**	**5,8**	**-3,5**

Fonte: Unioncamere e Fondazione Symbola, 2021

Nell'audizione alla Commissione Cultura della Camera dell'11 novembre 2020, il presidente dell'INPS Pasquale Tridico presenta i dati sui lavoratori dell'industria della cultura: questi nel 2019 ammontano a oltre 300 mila (327.812 per essere precisi). Con riferimento allo stesso anno, i lavoratori delle Isole rappresentano solo il 5,6% del totale. Nel caso specifico della Sardegna si contano 1.325 lavoratori autonomi (1/4 del totale) e 3.942 lavoratori dipendenti.

Analizzando le tabelle dell'andamento triennale (2019, 2020, 2021) dei rapporti di lavoro avviati e cessati in Sardegna[6], emerge – tra il 2019 e il 2021 – un saldo negativo del numero dei rapporti di lavoro nel settore culturale (-31 unità), che si rivela in ogni caso contenuto e non distribuito uniformemente su tutto il territorio.

Tenendo conto della letteratura prodotta al riguardo, le cause da imputare alle performance preoccupanti del settore economico culturale possono essere prevalentemente ricondotte alla crisi pandemica che ha colpito in particolar modo tutte le attività afferenti al settore.
Come infatti dichiarato dall'Osservatorio del mercato del lavoro dell'Aspal nei suoi report sul mercato del lavoro in Sardegna[7], in alcuni periodi del 2020 il numero di assunzioni si è ridotto anche del 90% rispetto alle assunzioni registrate nell'ultimo anno prima della crisi (2019). Si tratta però, come anticipato, di numeri non impossibili da riassorbire e, anche attraverso il contatto diretto con gli operatori, si respira in merito un cauto ottimismo.

È possibile poi porre l'attenzione sulla distinzione tra lavoratori autonomi e lavoratori dipendenti. Considerando il numero complessivo degli operatori dell'industria della cultura disponibile per l'anno 2019 (Fonte INPS)[8], su 5.267 lavoratori in Sardegna (1,6 % sul totale italiano), 1.325 risultano autonomi e 3.942 dipendenti: 1/4 del totale sono quindi liberi professionisti, in linea comunque con la media nazionale.
L'imprenditoria nel settore culturale e creativo rimane, anche in Sardegna, un ambito dalle grandi potenzialità, che necessità però bisogno di impulso e sostegno.

1.4.2 L'analisi preliminare di contesto: la consultazione diretta degli attori territoriali

Passando adesso allo studio qualitativo che è stato svolto per individuare quelle caratteristiche del sistema in cui l'attività formativa avrebbe potuto trovare il suo campo di applicazione, si da conto della attività di ricerca diretta, svolta preliminarmente alla progettazione di dettaglio del corso.

Questa attività si è svolta in prevalenza tramite lo svolgimento di cento interviste semi-strutturate. In aggiunta, sono stati anche ascoltati alcuni dei principali attori del settore pubblico dei beni culturali sardi, attraverso un *focus group* organizzato di concerto con la Regione, a cui hanno partecipato: il direttore di ANCI Sardegna, il direttore del Servizio politiche per la formazione terziaria e per le gioventù, la responsabile del settore ITS politiche giovanili, il direttore generale della Pubblica Istruzione, il Segretario Regionale del Ministero della Cultura per la Sardegna, il direttore del Servizio patrimonio culturale editoria e informazione, il responsabile del Settore Sistema Museale, il direttore generale dei beni culturali, informazione, spettacolo e sport, il Soprintendente Archeologia, belle arti e paesaggio per la città metropolitana di Cagliari le province di Oristano e Sud Sardegna, il Direttore della Direzione regionale Musei Sardegna del Ministero della cultura e il Soprintendente Archeologia, belle arti e paesaggio per le province di Sassari e Nuoro.

Le cento interviste sono state effettuate a 60 potenziali partecipanti al corso di formazione, quindi giovani con un'età compresa fra i 18 e i 35 anni e residenti in Sardegna, e a 40 operatori attivi in Sardegna nel settore culturale, individuati tanto nel settore pubblico che in quello privato.

6 Per le Tabelle triennali, si veda: Libero Calvitto, Gabriella Di Lelio et al., *Rapporto annuale sulle comunicazioni obbligatorie. Le dinamiche del mercato del lavoro dipendente e parasubordinato*, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2022.

7 ASPAL - Osservatorio mercato del lavoro Regione Sardegna, *Covid-19: Mercato del lavoro in Sardegna un anno dopo*. 2020, ASPAL 2021; ASPAL - Osservatorio mercato del lavoro Regione Sardegna, Andamento del mercato del lavoro in Sardegna: la luce in fondo al tunnel. 07/2021, ASPAL 2021.

8 Direzione Centrale Studi e Ricerche INPS, *L'innovazione dell'INPS per il rilancio del paese. XX Rapporto Annuale*, 2021.

Le 100 interviste, effettuate in modalità semi-strutturata, si sono sviluppate intorno a tre nuclei tematici principali:

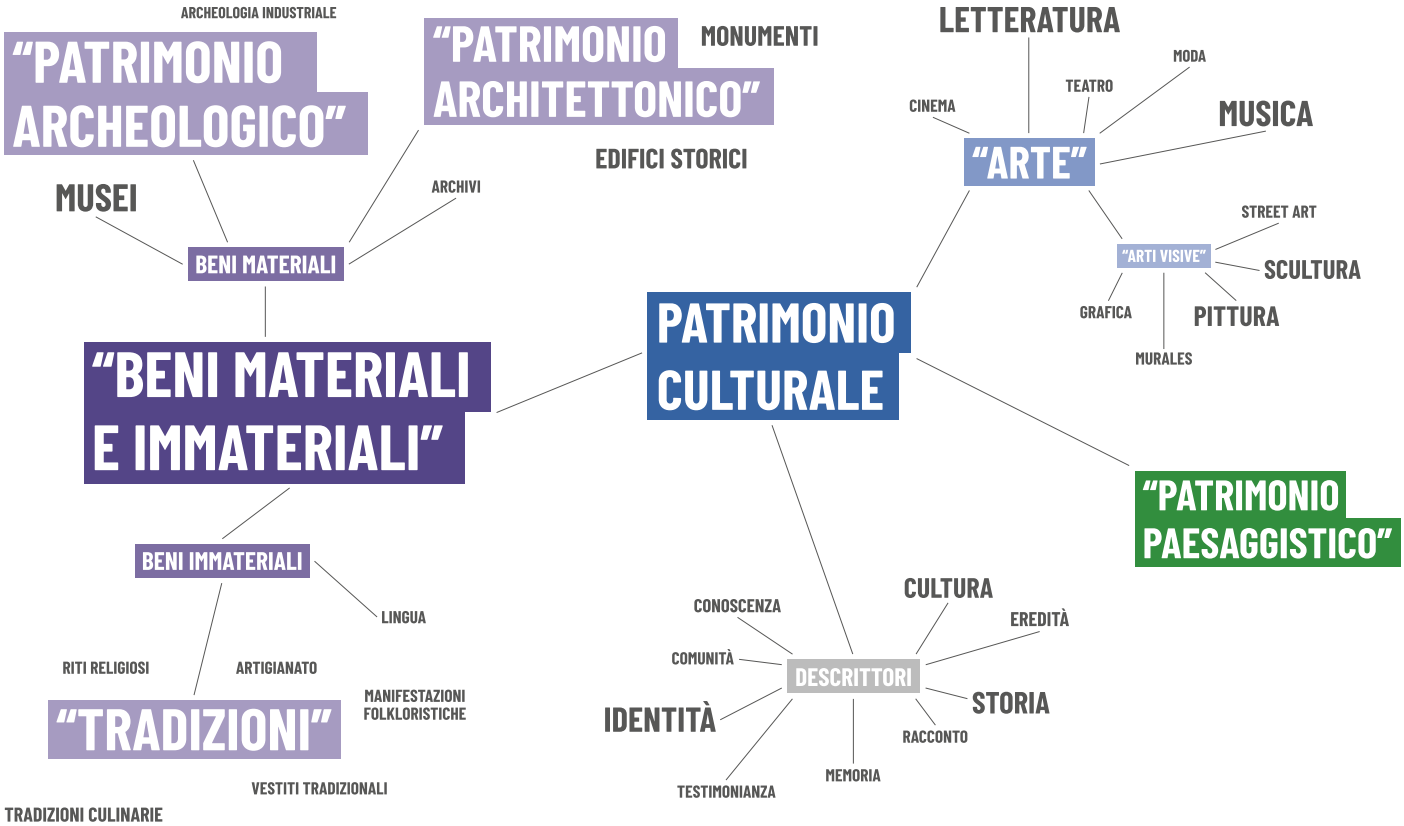
- **la percezione del patrimonio culturale,** in senso generale e specificamente in relazione alle dotazioni regionali;
- **le priorità relative ai fabbisogni formativi,** riguardanti tanto le competenze utili in ambito professionale che le *soft skills*;
- **gli aspetti logistici legati alla partecipazione ai corsi.**

Da questa fase di interlocuzione diretta, si sono acquisite molte informazioni sui seguenti argomenti:

- **consumi culturali e modalità di fruizione** del patrimonio culturale per la fascia d'età under 35;
- ***best practices*** nella tutela e valorizzazione del patrimonio culturale regionale;
- **proposte** per una migliore valorizzazione del patrimonio culturale regionale.

Grazie alle interviste fatte si è potuto poi restituire un quadro di partenza di quella che oggi sembra essere la percezione comune in Sardegna di cosa costituisca il patrimonio culturale (cfr. Figura 10).

Figura 10 – Grafico che restituisce quale sia in Sardegna la percezione del patrimonio culturale



Partecipanti: 18X 15X 13X 12X 10X 7X 6X 5X 4X 3X 2X 1X

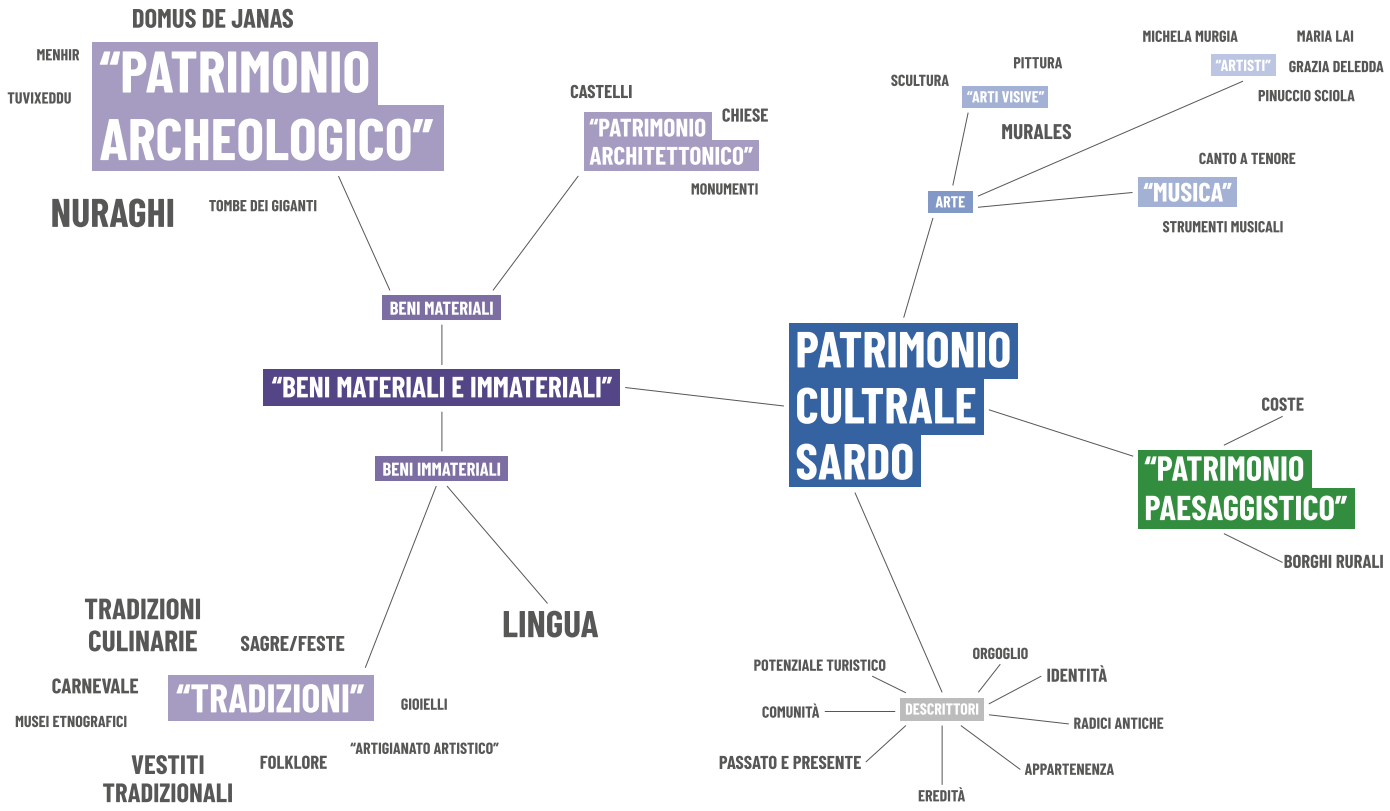
Le etichette tra virgolette (" ") sono citazioni di risposte

Il grafico presentato in Figura 10 restituisce, in maniera aggregata, le risposte alle domande degli intervistatori, finalizzate a mettere a fuoco cosa rappresenti oggi il patrimonio culturale per chi vive in Sardegna. Come si evince dalla leggenda posta sotto al grafico e che riporta i numeri assoluti delle riposte degli intervistati, le dimensioni delle etichette sono proporzionali alla frequenza con cui la risposta rappresentata nell'etichetta stessa è ritornata nelle interviste, mentre le espressioni tra virgolette costituiscono espressioni direttamente utilizzate dai partecipanti; le etichette non ricomprese tra virgolette sono invece elaborazioni degli autori che riuniscono e sintetizzano posizioni simili fra loro.

Da questa mappa, variegata e piuttosto completa, emerge una visione del patrimonio che, pur descrivendolo come composto da beni materiali e immateriali, pone in particolare rilievo il patrimonio costruito, con una maggiore identificazione di tale patrimonio con quello archeologico rispetto a quello architettonico.

Ad una analisi dell'insieme, appare forte la lettura del patrimonio culturale come eredità del passato, con una limitata presenza delle arti performative, della musica e dello spettacolo. Non molto rilevanti sono, nello stesso contesto, le attività culturali e i luoghi in cui queste avvengono, con una presenza limitata o nulla di mostre, lettura, biblioteche e teatri. Questo dato segnala una sotto-percezione degli intervistati della vita culturale regionale per la quale i dati di analisi di contesto mostrano un livello di offerta e anche di consumo di spettacolo dal vivo (di musica fra tutti) perfettamente in linea con la media nazionale. Sempre attraverso le interviste è stata indagata anche la visione del patrimonio culturale sardo (cfr. Figura 11).

Figura 11 – Grafico che restituisce quale sia, in Sardegna, la percezione del patrimonio culturale sardo



Partecipanti: **33X** **27X** **16X** **12X** **8X** **7X** **6X** **4X** **3X** **2X** **1X**

Le etichette tra virgolette (**" "**) sono citazioni di risposte

Nel grafico in Figura 11, attraverso lo stesso sistema utilizzato nel grafico precedente, si evince come le risposte relative ai beni culturali sardi, divengano, se confrontate con quelle relative al patrimonio culturale in generale, molto più polarizzate, con una convergenza molto alta sull'equazione che vede il patrimonio culturale coincidere con il patrimonio archeologico; in questo ambito, assoluto rilievo assumono, come era prevedibile, i nuraghi ma anche le «Domus de Janas».

Sempre nell'ambito di beni che assumono ruoli di rappresentatività dell'identità isolana, va segnalata la convergenza sulla lingua, molto più spiccata quando si tratta di descrivere il patrimonio sardo che quello italiano.
In linea con la visione della cultura rappresentata dal grafico precedente è invece la scarsa considerazione delle attività culturali come patrimonio culturale, testimoniata dall'assenza nel grafico di archivi, teatri e biblioteche.

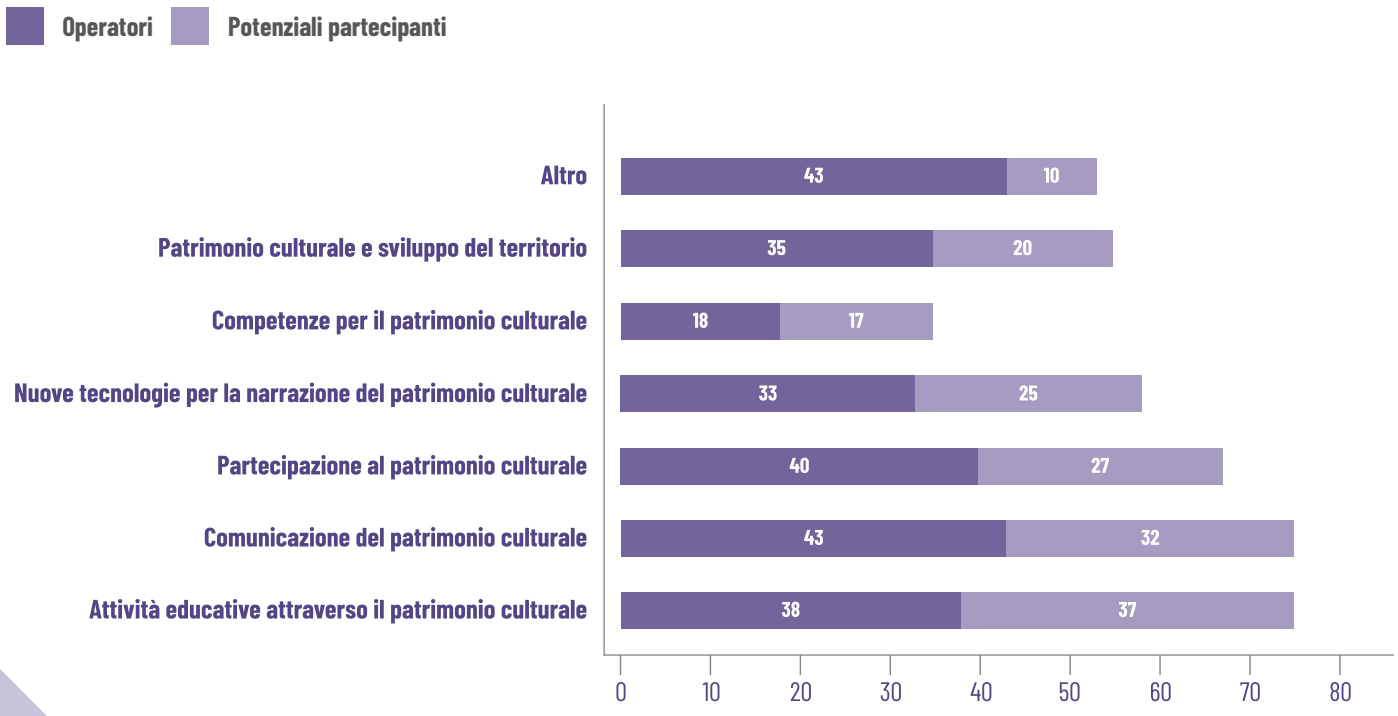
1.4.3 La progettazione dell'azione formativa

La progettazione dei contenuti dei percorsi formativi ha tenuto conto in maniera determinante dei risultati delle rilevazioni fatte tramite interviste, nonché di alcuni dati socio-economici, derivati dallo studio dei dati di contesto.
La sfida della fase di progettazione del corso è stata infatti quella di individuare temi fondanti destinati a definire la dimensione concettuale di patrimonio culturale, integrandoli con argomenti più innovativi e attuali riferiti ai diversi ambiti di formazione (la narrazione del patrimonio, lo sviluppo territoriale su base culturale e il digitale), al fine di favorire la sensibilizzazione dei partecipanti sulla cultura quale elemento da considerare in maniera trasversale, in qualunque ambito dell'azione comune e dello sviluppo di attività sul territorio.

Dalle interviste svolte è infatti emerso l'orientamento sintetizzato nella Figura 12.

Figura 12 – I temi formativi considerati prioritari

TEMI FORMATIVI CONSIDERATI PRIORITARI (IN NUMERI ASSOLUTI)
Possibili più risposte



Rispetto ai temi formativi considerati più importanti e necessari, tutte le preferenze espresse nelle interviste sono state ricondotte a tre macro-temi e su cui è stata costruita l'offerta formativa, articolata in tre percorsi tematici. Tali percorsi sono stati presentati a catalogo in modo tale da permettere ai potenziali partecipanti, in fase di iscrizione, di scegliere il percorso o i percorsi da seguire e la modalità di fruizione del corso più adatta a loro.

I tre percorsi formativi proposti sono i seguenti:

- **P1 «Comunicazione del patrimonio culturale»:** un percorso per imparare a comunicare, mediare, educare al patrimonio culturale per rispondere alle esigenze di un nuovo tipo di narrazione museale rivolta a molteplici tipologie di pubblico, da coinvolgere e far partecipare attraverso strumenti differenziati.
- **P2 «Strumenti digitali per il patrimonio culturale»:** un'introduzione ad ampio spettro alle *digital humanities*, in un'ottica di profonda integrazione e ibridazione delle competenze digitali e umanistiche, per rispondere alle attuali esigenze di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale.
- **P3 «Patrimonio culturale e sviluppo del territorio»:** un percorso per apprezzare le potenzialità del patrimonio culturale in un'ottica di rilancio economico e sociale dei territori, volto a favorire la coesione, la trasmissione dei *know how* tradizionali e il ripopolamento delle aree interne.

Rispettando i fattori di preferenza comunicati dagli iscritti, sono state composte 38 classi formate in media da 40-50 studenti, così suddivise:

- **14 classi per il Percorso P1** «Comunicazione del patrimonio culturale»;
- **11 classi per il Percorso P2** «Strumenti digitali per il patrimonio culturale»;
- **13 classi per il Percorso P3** «Patrimonio culturale e sviluppo del territorio».

Per tutti i percorsi è stata prevista la stessa durata e struttura interna, illustrata nel paragrafo seguente.

1.5 L'Articolazione del percorso formativo

Come già accennato nel paragrafo precedente, nella domanda di iscrizione è stato chiesto ai potenziali partecipanti non solo di scegliere quale o quali percorsi formativi seguire, ma anche di indicare la loro preferenza rispetto alla possibilità di svolgere il percorso prescelto in modalità *blended*, cioè in parte online e in parte in presenza, oppure totalmente in ambiente digitale. Diversamente da quanto si era ipotizzato, i potenziali partecipanti hanno scelto nella stragrande maggioranza dei casi di fruire del percorso interamente online, tanto che delle diverse sedi che si era ipotizzato di attivare, soltanto quella di Cagliari è stata utilizzata per lo svolgimento delle lezioni in presenza. Presso i locali dell'EXMA sono state tenute in presenza le lezioni per due classi del percorso P1, per una classe del percorso P2 e per due classi del percorso P3.

Per le lezioni online è stato chiesto, in fase di iscrizione, di dare indicazioni sugli orari di preferenza e le lezioni sono state volte in queste fasce orarie: 9:00-11:00 e 11:00-13:00 la mattina; 14:00-16:00 e 16:00-18:00 il pomeriggio.

L'offerta formativa è stata articolata in tre momenti principali, illustrati in Figura 13.

Dopo un primo momento di presentazione e benvenuto per i corsisti, organizzato online e diretto a tutti i partecipanti di tutti i percorsi, ciascun percorso tematico (P1, P2, P3) ha avuto avvio con una prima lezione frontale, volta a introdurre il tema del percorso.

Queste lezioni introduttive sono state svolte da esperti di chiara fama, capaci di dare conto delle tendenze più attuali di approccio ai temi da affrontare.
I docenti delle lezioni introduttive ai tre percorsi sono stati:

- **per il P1 «Comunicazione del patrimonio culturale»:** Daniele Jallà, museologo;
- **per il P2 «Strumenti digitali per il patrimonio culturale»:** Roberto Balzani, professore ordinario di Storia Contemporanea presso l'Università di Bologna;
- **per il P3 «Patrimonio culturale e sviluppo del territorio»:** Luca Dal Pozzolo, architetto e co-fondatore della Fondazione Fitzcarraldo.

Figura 13 – La struttura dei percorsi formativi

Momento comune – introduttivo	Percorso tematico	Corsi multimediali
• **Il patrimonio culturale:** definizione, ambito, attori e ruolo • **Patrimonio culturale e tema identitario:** un approfondimento	Uno dei tre percorsi tematici	Approfondimenti tematici su luoghi della cultura, normativa, patrimonio culturale e portatori di interesse
6 ore	**20 ore**	**4 ore**

Dopo questo primo modulo comune ai partecipanti allo stesso percorso, 20 ore sono state erogate in modalità sincrona alle classi composte in modo tale da poter rappresentare la diversità dei partecipanti. Il programma, infatti, ha voluto creare le migliori condizioni possibili di apprendimento, stante la condizione oggettiva dell'elevato numero dei destinatari a cui ci si è rivolti e il periodo immediatamente post-pandemico in cui l'azione si è svolta. I partecipanti sono stati pertanto organizzati in 'gruppi classe' a cui hanno afferito sempre gli stessi iscritti per tutte le lezioni e che hanno permesso, soprattutto all'interno dei laboratori, una forte interazione fra discenti.

Gli appuntamenti proposti non hanno mai superato le due ore consecutive, perché è noto che la capacità di attenzione dei partecipanti ad azioni formative tende a scemare col tempo e questo è tanto più vero quando si tratta di azioni formative online.

Nell'articolazione dei corsi si sono alternati, per questo motivo, lezioni frontali tenute solitamente da docenti di maggiore seniority e appuntamenti più dinamici costituiti da laboratori condotti da giovani e aggiornati professionisti che, seppure nell'aula virtuale, hanno creato le condizioni per praticare le *soft skills* tramite esercitazioni, lavori di gruppo, dibattiti strutturati. Le ore di laboratorio del corso hanno sempre avuto un peso prevalente sulla programmazione dei percorsi, dando in tal modo larga occasione ai partecipanti di esercitarsi sui contenuti proposti sia nelle ore di docenza frontale che all'interno dei laboratori stessi.
Con diversi docenti i partecipanti ai laboratori hanno prodotto bozze di progetti o altri elaborati (banche dati, schemi, ecc.).

Di seguito l'elenco dei titoli delle lezioni e dei laboratori svolti per i tre percorsi:

Figura 14 – Argomenti trattati nei diversi percorsi tematici

Percorso tematico: P1 «Comunicazione del patrimonio culturale»	
Lezioni frontali	Strategie di comunicazione per i sistemi culturali
	Social media e istituzioni culturali
	La comunicazione del patrimonio culturale. Strumenti e casi studio
	Ecosistema della comunicazione museale
	Wayfinding per i luoghi della cultura
	Il ruolo sociale del museo oggi
	Accessibilità per il patrimonio culturale
	Cultura inclusiva: minoranze, identità di genere, intercultura
	Per tutti. Educazione inclusiva al patrimonio
Laboratori	Il piano di comunicazione di un luogo della cultura
	Avvicinare i bambini all'arte: educazione al patrimonio
	Narrazione partecipata per il patrimonio culturale
	Storytelling partecipativo
	Divulgare la ricerca in forma partecipata
	Laboratorio sul metodo di tipo narrativo
	Dare voce alle minoranze. Narrazione partecipata del patrimonio culturale
	Regole, policy, piano editoriale per i social network
	Efficacia comunicativa e gestione emozionale per gli attori culturali

Percorso tematico: P2 «Strumenti digitali per il patrimonio culturale»	
Lezioni frontali	Diritto d'autore e proprietà intellettuale
	Arte contemporanea e digitale
	Luoghi della cultura e media digitali
	Biblioteche digitali
	Strumenti digitali online e offline per i musei
Laboratori	Strategie digitali web per un luogo della cultura
	Database per la valorizzazione del patrimonio
	Costruzione di uno *storyboard*
	Riuso delle immagini
	Valorizzazione degli archivi

Percorso tematico: P3 «Patrimonio culturale e sviluppo del territorio»	
Lezioni frontali	Sostenibilità economica
	Arte contemporanea come volano di sviluppo territoriale
	Turismo culturale
	Il processo di valorizzazione
	Il piano paesaggistico
	Sviluppo territoriale: ecosistemi storico, artistico, naturalistico
	I centri servizi culturali, ruoli e potenzialità
	Sviluppo territoriale a base culturale
	Mamoiada e i distretti culturali del nuorese
Laboratori	Progettare un evento per un luogo della cultura
	Ascoltare le comunità e il territorio per progettare
	Progettazione europea
	Sostenibilità economica del settore culturale
	Rigenerazione urbana
	Il piano economico di un evento culturale
	Rispondere ad un bando. Elementi di progettazione
	Audience development e *community building*
	Creare reti territoriali
	Industrie creative

Oltre alle ore destinate al modulo introduttivo comune a tutti i partecipanti e alle 20 ore di percorso formativo, l'offerta formativa ha previsto altre 4 ore dedicate allo studio individuale, con la fruizione asincrona di otto corsi multimediali dedicati a una formazione introduttiva su alcuni temi fondanti del mondo dei beni culturali. I corsi multimediali, comuni a tutti e tre i percorsi, hanno riguardato diversi argomenti e sono stati ideati e redatti, con il supporto dell'area formazione della Fondazione, da esperti della materia, come illustrato di seguito:

Figura 15 – Argomenti trattati nei diversi percorsi tematici

Titolo corso	Esperto della materia
Che cos'è un museo?	Daniele Jallà
Chi sono gli attori del settore culturale?	Emilio Cabasino
Che cos'è il patrimonio culturale intangibile?	Fabio Dei
Che cosa sono aree e parchi archeologici?	Marta Baumgartner
Che cos'è una biblioteca?	Chiara Faggiolani
Che cos'è un archivio?	Monica Grossi
Che cosa fare per...? Norme e regole per il settore culturale	Federico Caporale
Che cos'è il paesaggio?	Fausto Martino

I corsi multimediali, realizzati appositamente per questo progetto, sono stati realizzati con il supporto di un illustratore e hanno richiesto una interazione degli utenti; sono inoltre stati realizzati in formato SCORM per poter monitorare l'effettivo completamento delle attività da parte dei partecipanti.

2. Il percorso valutativo del progetto integrato di formazione «Nuove opportunità per i giovani nel settore culturale post Covid-19»

Il servizio di valutazione degli effetti del progetto «Sardegna Under 35»[1] persegue l'obiettivo di comprendere la rilevanza, l'efficacia e gli effetti di tale progetto di formazione e di identificare gli interventi per una sua ottimizzazione.

La valutazione è essenziale per una gestione efficace nel presente e nel futuro, in quanto permette di verificare gli esiti dell'azione condotta (compreso il raggiungimento o meno degli obiettivi prefissati), nonché di comprenderne le cause e di sviluppare orientamenti efficaci per le future azioni, sia nel breve periodo, sia nel medio periodo (migliore programmazione o progettazione in eventuali cicli successivi).

2.1 Il percorso di valutazione

In linea con gli standard qualitativi individuati dalla letteratura nazionale e internazionale, il percorso valutativo è stato strutturato in modo tale da assicurare:

- **la trasparenza degli esiti delle analisi** e l'indipendenza funzionale della valutazione;
- **la partecipazione di tutti gli attori del progetto**, in coerenza con l'impostazione assunta dalla Fondazione che tiene in massima considerazione le istanze delle diverse categorie di *stakeholder*;
- **l'utilità della valutazione** rispetto alla capacità di supportare i processi decisionali di programmazione, allocazione e gestione delle risorse finanziarie e umane;
- **un elevato livello di qualità dei metodi** e dei processi applicati e dei prodotti ottenuti.

Per raggiungere gli obiettivi di valutazione, il percorso è stato articolato in cinque fasi consequenziali e interdipendenti:

1. Strutturazione: durante questa fase il team di valutazione ha acquisito le informazioni di contesto, definito gli obiettivi della valutazione stessa e i confini del lavoro, permettendo una scelta consona delle metodologie da adottare e predisponendo gli strumenti operativi necessari. La fase di strutturazione si è fondata sull'analisi della documentazione di progetto, sulla ricognizione della letteratura rilevante e sui dati raccolti dalla ricerca preliminare di contesto delineata dalla Fondazione, con l'obiettivo di approfondire la conoscenza del progetto, del contesto di riferimento e delle tecniche metodologiche più adatte alla valutazione. Di particolare rilievo è stata in questa fase l'attenzione rivolta agli obiettivi posti dalla Fondazione relativamente al progetto di valutazione di «Sardegna Under 35».
2. Osservazione: si è concretizzata nella raccolta dei dati primari (interviste telefoniche, questionari e *mini-*

1 La denominazione amministrativa del progetto sarà d'ora in poi sostituita con il nome che al progetto è stato dato a fini comunicativi.

interactive) e secondari (le analisi desk propedeutiche e contestuali su quanto già raccolto dalla Fondazione).
La fase di osservazione è stata volta a sistematizzare i dati e le informazioni utili per lo sviluppo delle successive fasi («Analisi» e «Conclusioni»), tramite opportuni metodi e strumenti.

3. Analisi: questa fase si è concretizzata nella sistematizzazione dei dati e nella loro analisi, attraverso l'utilizzo di tecniche di base di statistica descrittiva. In questa fase è stata realizzata anche una prima rappresentazione dei risultati raccolti.

4. Conclusioni: sulla base dei dati raccolti e analizzati durante le fasi di osservazione e di analisi e sulla base delle informazioni di contesto e degli obiettivi strategici della Fondazione, Lattanzio KIBS ha fornito delle considerazioni conclusive, volte a concretizzare giudizi e raccomandazioni. Queste ultime si propongono di indirizzare un eventuale futuro progetto formativo, nell'ottica di un successo a lungo termine, che può essere propulsore di iniziative politiche concrete per lo sviluppo del territorio sardo e che, nell'ambito della formazione, può essere replicabile in altri contesti.
Le conclusioni, nell'ottica della valutazione degli effetti, sono da intendersi come indicazioni che costituiscono occasione di apprendimento per gli operatori del settore e di corretto orientamento per la Fondazione, in vista di una conduzione delle attività future efficace e coerente con la finalità di migliorare la performance dell'organizzazione.

5. Comunicazione: rivolta a condividere con il team interno alla Fondazione gli esiti delle analisi e le conclusioni della valutazione. Questa fase, in una logica di diagnosi e confronto continui, si è innanzitutto concretizzata in un primo passaggio di condivisione dei risultati d'indagine parziali. In un secondo momento, sono stati condivisi i risultati definitivi dei singoli segmenti di indagine, al fine di comunicare in modo puntuale gli specifici elementi, restituendo allo stesso tempo una visione d'insieme.
Tutti gli atti comunicativi sono infine confluiti nel presente Rapporto che si propone di fornire una rappresentazione esaustiva delle informazioni, nell'ottica di permettere l'individuazione delle alternative di sviluppo perseguibili in future azioni formative.
La fase di comunicazione, come momento di confronto e di restituzione delle informazioni, è un momento di rilievo nella relazione con la Fondazione e ha l'obiettivo di evidenziare le informazioni rilevanti, così da produrre una conoscenza diffusa all'interno dell'organizzazione stessa circa le evidenze e i risultati statistici.

Il presente Rapporto contiene i risultati più significativi dell'attività di valutazione e ha quali obiettivi prioritari: ricostruire il contesto di riferimento in cui si è svolto il progetto formativo, descrivere le percezioni degli attori coinvolti in termini di apprezzamento, soddisfazione e coerenza con le attese, delineare i risultati percepiti.

È poi un obiettivo secondario del presente Rapporto: identificare - eventuali - aree di miglioramento del progetto, sia dal punto di vista dei contenuti, sia da quello dell'erogazione del servizio.

2.1.1 Gli obiettivi della valutazione

A partire dall'obiettivo generale del servizio di valutazione (comprendere la rilevanza, l'efficacia, e gli effetti del progetto) e dagli elementi caratterizzanti il contesto della valutazione, si sono raccolte informazioni rispetto alle criticità e ai punti di forza riscontrati nell'erogazione del programma di formazione, rispetto alle istanze formative espresse o inespresse dai partecipanti e dagli *stakeholder* coinvolti in vista di un'eventuale progettazione di futuri interventi e future edizioni dell'iniziativa, nonché rispetto alla definizione di una metodologia valutativa applicabile e replicabili per i futuri interventi.

L'attività di valutazione si è rivelata fondamentale per comprendere se e in quale misura la Fondazione abbia raggiunto gli obiettivi strategici prefissati dal progetto.
Per il progetto di formazione «Sardegna Under 35», l'obiettivo principale era infatti quello di favorire tre condizioni:

- **la diffusione della consapevolezza** del ruolo del patrimonio culturale nella vita economica e sociale di un territorio, sia tra i produttori che tra i consumatori di cultura;
- **l'attivazione di alleanze tra pubblico**, privato e società civile e di collaborazioni tra amministratori locali e *stakeholder*;
- **l'acquisizione**, da parte dei giovani, di strumenti e metodi potenzialmente utili alla creazione di nuove imprese culturali.

La valutazione degli effetti del percorso di formazione infatti, aiutando a comprendere come l'esperienza formativa ha influito sulle percezioni e sugli atteggiamenti dei partecipanti nei confronti del patrimonio culturale, ha anche permesso di valutare in modo più approfondito la qualità stessa oltre che la necessità di un'iniziativa di tale portata.
La rilevazione della percezione dei partecipanti (per i tre diversi percorsi tematici), dei docenti, dei diversi *stakeholder* e dei non partecipanti, ha permesso di raccogliere dati importanti sul gradimento generale del percorso, dati che possono diventare preziosi elementi di riflessione sulle modalità di organizzazione ed erogazione-fruizione di iniziative replicabili in futuro.

In particolare, l'ascolto dei docenti si è posto l'obiettivo di cogliere informazioni rilevanti rispetto ai contenuti del corso, alle sue modalità di organizzazione ed erogazione, mentre la prospettiva dei non partecipanti ha permesso di raccogliere preziose informazioni rispetto ai motivi della mancata partecipazione così come della flessione del coinvolgimento attivo.

Infine, durante il percorso di valutazione, sono stati ascoltati *decision maker* e formatori del progetto: tramite un approccio qualitativo si è cercato di far affiorare le scelte alla base della programmazione, le motivazioni in base alle quali le istituzioni hanno sposato il progetto (ascoltando i *decision maker*), e la capacità del progetto di rispondere alle esigenze del contesto regionale (ascoltando i formatori del progetto).

Infine, attraverso un approccio multidisciplinare quali-quantitativo si è valutato l'impatto del percorso PCTO - Azione pilota per le scuole di secondo grado - sugli studenti delle scuole di secondo grado, cogliendo il vissuto, gli aspetti apprezzati e quelli non apprezzati, le azioni desiderate ed attese e rilevando la relazione triangolata tra studente, formatore e docente di ruolo.

2.1.2 L'analisi preliminare

L'analisi valutativa presentata nei paragrafi seguenti è stata elaborata a partire da una approfondita conoscenza del progetto, delle tecniche metodologiche più adatte alla sua valutazione e del suo contesto di riferimento.
Si è basata inoltre sulle informazioni raccolte durante la ricerca preliminare di contesto realizzata dalla Fondazione, attraverso l'analisi della documentazione di progetto e tramite la ricognizione della letteratura rilevante in ambito nazionale e internazionale.

La ricerca preliminare svolta dalla Fondazione ha infatti raccolto informazioni preziose sul contesto del territorio sardo, nonché sui fabbisogni e sulle prospettive dei diversi soggetti coinvolti, generando dati da studiare e interpretare per misurare il successo dell'iniziativa e per tracciare linee guida e raccomandazioni sull'attivazione di nuove politiche per gli enti locali.

Parimenti, la ricognizione della letteratura valutativa[2] ha integrato la base conoscitiva al fine di realizzare un servizio di valutazione allineato ai principali standard valutativi nazionali e internazionali, garantendo la qualità della reportistica e l'affidabilità delle azioni suggerite.

L'analisi della documentazione di progetto è consistita nella ricognizione della totalità del materiale prodotto per l'iniziativa formativa, tra cui i programmi didattici e la ricerca sul contesto svolta preliminarmente alla progettazione di dettaglio delle attività formative.

Sulla base degli elementi sopradescritti, è stato possibile delineare le metodologie di analisi e di raccolta dati, utilizzando una commistione di metodi qualitativi e quantitativi.
La raccolta e l'analisi dei dati hanno seguito un approccio che si avvale di un ampio e variegato ventaglio di metodi e tecniche valutative, strutturate attentamente nel rispetto delle peculiarità dei diversi target e rispondenti ai diversi obiettivi strategici della valutazione. Le metodologie utilizzate rispondono dunque, in modo efficace ed efficiente, alle diverse esigenze valutative che caratterizzano il servizio nel suo complesso.

2 Tra gli altri, sono stati presi in considerazione: Ezio Lattanzio, Filippo Chesi *et al., Programmare e Valutare la formazione*, Milano, Editore Lattanzio Associati, 2004; Peter H. Rossi, Mark W. Lipsey, Howard E. Freeman, *Evaluation. A systematic approach*, Thousand Oaks, Sage Publications, 2004; Claudio Bezzi, *Il disegno della ricerca valutativa*, Milano, Franco Angeli, 2003; Mauro Palumbo, *Concetti dell'uomo della strada e concetti del ricercatore*, in Costruire il dato 2. *Vizi e virtù di alcune tecniche di raccolta delle informazioni*, a cura di Alberto Marradi e Giancarlo Gasperoni, Milano, Franco Angeli, 1992, pp. 15-43; Kenneth D. Bailey, *Methods of Social Research*, New York, The Free Press, 1982; Paul F. Lazarsfeld, *Metodologia e ricerca sociologica*, Bologna, Il Mulino, 1967.

La definizione del modello valutativo

Lo studio della letteratura nazionale e internazionale sul tema della valutazione delle attività formative è *conditio sine qua non* per realizzare un servizio allineato ai principali standard valutativi.

Come afferma Claudio Bezzi in un suo scritto del 2003[3],

> la valutazione è principalmente (ma non esclusivamente) un'attività di ricerca sociale applicata, realizzata, nell'ambito di un processo decisionale, in maniera integrata con le fasi di progettazione e intervento, avente come scopo la riduzione della complessità decisionale attraverso l'analisi degli effetti diretti ed indiretti, attesi e non attesi, voluti e non voluti, dell'azione, compresi quelli non riconducibili ad aspetti materiali; in questo contesto la valutazione assume il ruolo peculiare di strumento partecipato di giudizio di azioni socialmente rilevanti, accettandone necessariamente le conseguenze operative relative al rapporto fra decisori, operatori e beneficiari dell'azione.

Nei Paesi di cultura anglosassone, teoria e tecnica della valutazione si sono evolute e differenziate a seguito delle numerose sperimentazioni sulle diverse tipologie di programmi e progetti finanziati da governi pubblici di ogni livello istituzionale. In Italia, solo a partire dai primi anni Novanta si è accumulato un significativo interesse per i processi valutativi e le relative problematiche.

Va riconosciuto che la valutazione è attività complessa e dal significato polisemico che abbraccia l'analisi costi-benefici, la valutazione d'impatto, la valutazione di processo, la valutazione degli effetti. Correntemente, tali espressioni sono utilizzate in modo fungibile, quasi fossero sinonimi. In realtà, la letteratura in materia riconosce come questi aspetti possano rappresentare alcune possibili 'componenti' di uno stesso processo.

La valutazione è un processo fondamentale per comprendere cosa ha funzionato in un progetto, quali sono stati gli aspetti critici e come sono stati risolti, e per capire come sviluppare futuri approcci strategici.

Esperti di gestione dei programmi e autorità pubbliche finanziatrici ritengono importante dedicare alla valutazione una significativa quota di risorse di ogni programma o progetto. Tra le autorità pubbliche, la Commissione Europea ha dato un particolare impulso in questa direzione[4].
Nell'ambito specifico della formazione, la valutazione è volta ad osservare, analizzare, interpretare e giudicare aspetti rilevanti del percorso formativo che riguardano tanto i destinatari diretti, quanto l'ente erogatore (aspetto a margine in questo caso specifico). Generalmente si tratta di 'tenere sotto controllo' variabili chiave in funzione di criteri di efficacia e di qualità della formazione. In letteratura, si è consolidata la seguente distinzione tra i principali ambiti della valutazione della formazione: valutazione del gradimento, valutazione dell'apprendimento, valutazione d'impatto[5].
La valutazione del gradimento viene condotta coinvolgendo chi ha fruito direttamente dell'intervento formativo. Valutare il gradimento significa sondare la percezione individuale dell'esperienza (qualità percepita). È importante conoscere il punto di vista degli utenti per valutare:

- la qualità dell'offerta formativa;
- l'efficacia del percorso di insegnamento/apprendimento.

La rilevazione del gradimento può essere utilizzata tanto *in itinere* (all'interno della valutazione di processo), quanto *ex post*.

L'approccio più diffuso per la valutazione del gradimento della formazione è mutuato dal concetto di *customer satisfaction*.
Il gradimento delle azioni formative può essere valutato secondo metodologie comunemente utilizzate nelle analisi di *customer satisfaction* per due ordini di motivi:

- la metodologia è standardizzabile e come tale richiede un investimento iniziale dedicato alla progettazione e implementazione nel corso delle prime analisi e, successivamente, un investimento notevolmente ridotto per la sua replica agli altri interventi formativi;
- il ritorno informativo atteso scaturisce dal contributo di diverse categorie di soggetti, offrendo un quadro ampio della percezione del gradimento dell'intervento formativo.

3 Claudio Bezzi, *Il disegno della ricerca valutativa*, Milano, Franco Angeli, 2003.

4 <https://commission.europa.eu/law/law-making-process/planning-and-proposing-law/better-regulation/better-regulation-guidelines-and-toolbox_en> consultato il 27/02/2023.

5 Per la redazione di tutto il capitolo si è fatto riferimento a Ezio Lattanzio, Filippo Chesi *et al., Programmare e Valutare la formazione*, Milano, Editore Lattanzio Associati, 2004.

In questo specifico caso si è potuto adottare un approccio misto di *customer satisfaction* e di *customer experience*: si è potuto valutare l'esperienza complessiva dei giovani under 35 scomponendo fatti, emozioni e ricordi vissuti. Si sono esplorati la 'filosofia' di ingaggio e il coinvolgimento dei discenti. Hanno trovato spazio le dimensioni 'intangibili' delle aspettative, le esperienze emozionali dei *walking tour* e dei laboratori, così come i 'sogni' futuri.

L'analisi di gradimento è già ampiamente praticata in quasi tutte le azioni formative effettuate dagli enti pubblici, trattandosi, come anticipato, di una tecnica standardizzabile, che fornisce un ritorno informativo abbastanza ampio in rapporto ai costi richiesti. Inoltre, la valutazione di gradimento si presta per le azioni valutative da condursi in particolare sugli interventi formativi con le seguenti caratteristiche:

- destinati ad un alto numero di beneficiari;
- destinati a beneficiari che risiedono in aree territoriali differenti;
- di lunga durata e replicabili in più edizioni (la presenza di tale caratteristica è utile per segnalare anomalie che richiedono tempestive forme di intervento correttivo).

Occorre tuttavia sottolineare, a tal proposito, che la valutazione di gradimento non fornisce elementi conoscitivi esaustivi per l'obiettiva valutazione della formazione.
Essa rappresenta una delle tecniche di valutazione e come tale può fornire un quadro conoscitivo nel quale è bene che confluiscano anche altre informazioni tratte dall'applicazione di tecniche valutative d'impatto. Esistono inoltre delle categorie di soggetti beneficiari della formazione ai quali è bene riservare strumenti valutativi differenti da quelli della valutazione di gradimento.

Nell'ambito delle tecniche di valutazione, va ricordato il ricorso a strumenti di indagine che consentano una elevata interazione tra valutatori e destinatari della formazione, oltre che un'analisi più articolata e sostanziale dei fenomeni osservati.
Nel caso in oggetto si è fatto ricorso a metodi qualitativi (focus interattivi e colloqui personologici) e a metodi quantitativi (*survey*).

I metodi qualitativi di valutazione si caratterizzano per un prioritario focus descrittivo e richiedono un forte coinvolgimento diretto del personale nella raccolta di dati ed informazioni utili alla descrizione ed interpretazione del progetto e dei suoi effetti. Nelle valutazioni qualitative la verifica dei risultati del progetto risulta essere svincolata dal rigido confronto.
Per il suo approccio descrittivo, la valutazione qualitativa si distingue da quella quantitativa poiché raccolta dei dati, analisi, elaborazione ed interpretazione tendono ad essere inestricabilmente congiunti. I metodi quantitativi si fondano invece sull'utilizzo di un approccio ipotetico deduttivo in base al quale si costruiscono delle ipotesi interpretative e si valuta in che misura l'osservazione diretta 'confermi' tali ipotesi.

Il piano della valutazione di gradimento dei partecipanti al progetto «Sardegna Under 35» delineato da Lattanzio KIBS ha beneficiato di una ricerca multi-metodo (quali-quantitativa) sviluppata in sincrono:

- **I «colloqui personologici» (metodo qualitativo) sono stati effettuati grazie al coinvolgimento dei *decision makers*, sulla base di una traccia sviluppata a partire da aree tematiche concordate.**
  È un percorso non strutturato di grande flessibilità perché si adatta al *background* dell'intervistato che va sollecitato con tecniche non direttive.
- **La «*survey*» (metodo quantitativo), si è basata sulla compilazione di un questionario via web.**
  Si tratta della metodologia più idonea per raggiungere l'alto numero di unità target, dislocate in sedi territoriali distinte e offre un quadro ampio della percezione del gradimento dell'intervento formativo.
  Inoltre, essendo una metodologia standardizzabile, essa si presta per gli interventi formativi di lunga durata, replicabili in più edizioni.

La valutazione di gradimento proposta da Lattanzio KIBS ha avuto quali focus prioritari la soddisfazione generale dei partecipanti e le loro percezioni lungo quattro assi principali: i contenuti dei tre percorsi tematici previsti, il gradimento dei docenti, l'organizzazione generale dell'iniziativa e la comunicazione iniziale.

Fin qui si è trattato della valutazione di gradimento, va ora considerata la valutazione dell'apprendimento, che coincide sostanzialmente con l'analisi dei cambiamenti, in termini di trasformazione dei punti di vista e degli approcci, che il processo formativo induce nei partecipanti. Essa costituisce una variabile importante della valutazione di efficacia formativa, perché tesa a trovare la corrispondenza tra obiettivi e risultati. Le modalità e gli strumenti di rilevazione dei cambiamenti variano a seconda degli oggetti da valutare e degli obiettivi del percorso formativo.

Nel caso «Sardegna Under 35» la valutazione dell'impatto cognitivo ha esplorato diverse componenti:

- la registrazione di una idea di partenza, precedente al percorso formativo «Sardegna Under 35», di cosa sia il patrimonio culturale;
- la valutazione del gradimento *in itinere*, al fine di indirizzare, modificare, rendere efficace il progresso di apprendimento;
- la valutazione sommativa finale, che permette di individuare i punti di forza e gli eventuali elementi di criticità del percorso didattico;
- la auto-valutazione delle competenze acquisite: ai partecipanti ai percorsi tematici e agli studenti coinvolti nel percorso PCTO – Azione pilota per le scuole è stato chiesto di valutare, in termini di competenze acquisite, l'efficacia del corso.

La valutazione dell'apprendimento delineata da Lattanzio KIBS è finalizzata ad analizzare i cambiamenti da parte di coloro che hanno preso parte al percorso formativo, in termini di *skills* e competenze acquisite (cfr. par. 2.2.1) e di approfondimento delle conoscenze in merito ai temi del patrimonio artistico-culturale.

Menzioniamo infine l'ambito della valutazione d'impatto, che costituisce la parte più complessa e impegnativa di un processo valutativo, ma anche quella in grado di fornire la conoscenza più completa e profonda dei processi formativi realizzati. Tale tipo di valutazione è di norma propedeutico a rendere le attività future più efficaci e coerenti con l'ottimizzazione delle performance dell'organizzazione stessa: si tratta di valutare ciò che va oltre le reazioni dei partecipanti alla formazione e il loro apprendimento inteso come fenomeno slegato dall'esercizio del proprio ruolo, entrando nella sfera di una valutazione degli effetti a medio e lungo termine.

È particolarmente importante considerare la dimensione 'diacronica' dell'impatto, bisogna tenere presente che gli impatti possono essere generati in periodi più o meno lunghi[6]. Indicativamente si può affermare che:

- **L'affinamento di abilità e competenze** da parte degli individui può verificarsi ed essere riscontrabile in tempi relativamente brevi (alcuni mesi), successivamente il contributo dell'esperienza formativa si va confondendo con quello delle altre esperienze continuamente realizzate dalle persone, in certi casi però può essere interessante un'analisi retrospettiva centrata sul vissuto dei soggetti anche a maggiore distanza di tempo.
- **Gli aspetti che attengono ad una organizzazione** (organici, progettazione) - in questo caso, la Fondazione - possono richiedere tempi di cambiamento un po' più lunghi (intorno all'anno), normalmente questi cambiamenti sono previsti non come diretta conseguenza della formazione, ma nell'ambito di progetti di intervento più articolati che includono azioni formative.
- **I cambiamenti sugli aspetti immateriali** e non formalizzati possono avvenire ed essere riscontrabili nell'arco di qualche anno.

Da quanto esposto finora si può intuire che la valutazione d'impatto può assumere connotazioni, modalità e oggetti molto diversi in funzione degli specifici obiettivi conoscitivi che ci si pone nella particolare situazione. Mentre nel caso di gradimento e apprendimento le «domande di valutazione» a cui si è chiamati a rispondere sono più chiare e precise, e la gamma di soluzioni metodologiche è più standardizzata, nel caso della valutazione d'impatto questi elementi sono più indeterminati e richiedono un maggiore sforzo in fase di preparazione (ad esempio nella ricostruzione degli elementi necessari a definire le ipotesi di ricerca), oltre che di realizzazione.

È opportuno attivare dispositivi metodologici complessi e costosi come quelli della valutazione d'impatto non per tutte le azioni formative, ma per quelle finalizzate a generare impatti significativi, o comunque nei casi in cui la valutazione è in grado di rispondere a interrogativi rilevanti, e a fornire orientamenti pratici per il futuro. Una indicazione è di selezionare alcune

6 Per il testo che segue, fino alla conclusione del capitolo, si veda in particolare Ezio Lattanzio, Filippo Chesi *et al., Programmare e Valutare la formazione*, Milano, Editore Lattanzio Associati, 2004, pp. 177-180 e pp. 188-190.

azioni formative maggiormente legate alla realizzazione di obiettivi strategici, progetti di innovazione, nuove politiche. Spesso, in questi casi, la formazione costituisce una parte di progetti o programmi più ampi: se è così, si pone una scelta nel definire i confini della valutazione, tra il progetto nel suo complesso e l'azione formativa che ne costituisce una parte. Come ulteriore considerazione rilevante, va sottolineato che la valutazione d'impatto, in quanto attività di conoscenza sui contesti organizzativi interessati dalla formazione, può contribuire ad identificare un certo segmento di esigenze (formative e non): in questo senso è opportuno integrare le procedure di valutazione d'impatto con quelle di analisi a supporto della programmazione formativa.

Un esempio è quello delle politiche a valenza interistituzionale: se è stata realizzata una formazione a supporto di una politica che coinvolge più enti locali a livello provinciale, la valutazione d'impatto può indicare quali nuove azioni siano opportune per sostenere ulteriormente tale politica, in modo più appropriato e completo di quanto non possa fare l'analisi regolarmente condotta all'interno dell'ente.

Infine, un'ultima considerazione riguarda la «valutazione d'impatto come occasione di apprendimento diffuso» per tutti i soggetti coinvolti nel processo. Ad esempio, intervistare dirigenti sugli effetti di una certa azione formativa può costituire uno stimolo indiretto ma forte ad una maggiore responsabilizzazione verso il percorso formativo. In altre parole, il fatto che siano dedicate risorse ad interrogarsi sugli esiti di un processo dovrebbe contribuire ad una più diffusa attenzione al processo stesso ed alle conseguenze delle iniziative realizzate.

L'approccio descritto di seguito vuole essere compatibile con le principali correnti metodologiche della valutazione d'impatto, leggendo i diversi modi di operare come varianti di un'unica metodologia molto generale, dove le varianti possono essere selezionate o combinate a seconda della situazione, e quindi dell'oggetto da valutare, delle condizioni di contesto, degli obiettivi specifici della valutazione, delle risorse a disposizione, e così via.

Questo approccio ha comunque due punti fermi.
Il primo è la logica 'indiziaria' e 'diagnostica': la valutazione non pretende di fornire risposte necessariamente certe e definitive sulla presenza e sull'entità degli impatti, ma piuttosto indicazioni che costituiscano occasione di apprendimento e di corretto orientamento per i soggetti che gestiscono la formazione e che siano da questi sufficientemente condivise.

Il secondo punto fermo è l'ancoraggio al processo complessivo di progettazione e realizzazione dell'attività, e di conseguenza all'analisi degli obiettivi. Non si vuole con questo negare la rilevanza della percezione individuale dei partecipanti al processo, oppure l'importanza di verificare eventuali effetti inattesi, né si vuole ridurre la valutazione ad una verifica semplificatoria del grado di raggiungimento degli obiettivi dichiarati. Piuttosto, nella logica diagnostica già indicata, si vuole tenere nella dovuta considerazione gli elementi cardine del processo di realizzazione della formazione[7].

La valutazione d'impatto può essere focalizzata (secondo il modello Lattanzio KIBS) su tre grandi oggetti:

- competenze ed episodi vincenti o critici;
- evidenze oggettive di performance;
- percezione e significato delle esperienze formative.

I tre oggetti della valutazione possono essere indagati attraverso cinque modalità principali:

a) Analisi documentale.
Rappresenta una modalità essenziale di analisi, su cui è opportuno focalizzarsi soprattutto nella fase iniziale della valutazione, in modo da acquisire una padronanza del contesto in cui si inserisce l'azione formativa da valutare, e da focalizzare gli obiettivi specifici della valutazione.

b) Interviste individuali.
Costituiscono uno strumento privilegiato per la valutazione, in quanto permettono di approfondire il punto di vista dei diversi attori coinvolti nella realizzazione del processo formativo, in merito al racconto delle azioni progettuali, alla valutazione di criticità e problematiche, alla riflessione sulle esperienze svolte, sugli esiti e sulle prospettive future. Sono normalmente condotte in base ad una griglia di domande semi strutturata.

c) Interviste di gruppo.
Hanno uno scopo analogo alle interviste individuali, ma costituiscono una alternativa migliore quando si ritiene che il confronto tra più soggetti da coinvolgere possa generare un valore aggiunto, oppure quando si vogliono saggiare opinioni e idee da un gruppo di interlocutori, o ancora quando determinati vincoli organizzativi suggeriscono una soluzione più rapida ed economica.

7 Per una descrizione dei diversi approcci valutativi, si veda in particolare Domenico Lipari 1995, *Progettazione e valutazione nei processi formativi*, Roma, Edizioni lavoro, 1995.

d) Raccolta e analisi di dati.

Costituisce una modalità di analisi desk, essenziale nel caso si vogliano valutare evidenze oggettive di performance potenzialmente riconducibili alla formazione, consiste nel reperimento di dati già disponibili all'interno dell'amministrazione (ad esempio dal sistema di controllo di gestione, oppure da specifici sistemi operazionali), oppure da rilevare *ad hoc* durante la valutazione; successivamente, i dati vengono analizzati avendo come riferimento le tecniche base di statistica descrittiva.

e) Questionari *ad hoc*.

In alcuni casi, può essere opportuno saggiare percezioni e opinioni dei diversi attori attraverso un questionario *ad hoc*. Rispetto alle interviste, il questionario rappresenta una modalità meno impegnativa, sia per il team di valutazione sia per gli interlocutori, che permette di ampliare l'insieme di soggetti ascoltati. Tuttavia, l'assenza di dialogo permette un grado di approfondimento e riflessività minore, e rende più critica l'attenzione a certi requisiti e condizioni (es. possibile ambiguità di interpretazione delle domande).

Il processo di valutazione d'impatto si articola generalmente in tre step:

Step 1 - Impostazione.

Il team di valutazione acquisisce le informazioni di contesto, definisce gli obiettivi e i confini del lavoro e predispone gli strumenti operativi necessari.
Di particolare rilievo è in questa fase la focalizzazione degli obiettivi conoscitivi della valutazione, a fronte di specifiche esigenze della committenza. In risposta a tali esigenze potenzialmente diverse può essere opportuno immaginare un output atteso non unico ma eventualmente differenziato per destinatario.

Step 2 - Realizzazione.

Si effettuano le rilevazioni sul campo e le prime analisi - diagnosi, con riferimento ai singoli segmenti o modalità di ricerca adottate. L'attività di valutazione si può differenziare molto a seconda degli oggetti e delle modalità di valutazione definiti nel passo precedente, sia in termini di quantità di lavoro, sia in termini di contenuto delle azioni. È importante porre attenzione a come si presenta e si comunica agli interlocutori il processo in cui verranno coinvolti, selezionando le modalità più adeguate.

Step 3 - Comunicazione dei risultati.

Si confrontano e si portano a sintesi i risultati parziali dei singoli segmenti o modalità di ricerca, elaborando diagnosi complessive ed eventuali proposte, in coerenza con gli obiettivi e gli output attesi definiti inizialmente.
In questa fase può avere più o meno rilievo una attività di raccolta di *feedback* da parte degli interlocutori sui risultati parziali elaborati, allo scopo di verificare e arricchire le diagnosi elaborate.

Nel caso in oggetto, la valutazione d'impatto realizzata da Lattanzio KIBS, coerentemente con la letteratura esistente e con il modello creato ed applicato in altri contesti, è stata sviluppata attraverso tre strumenti:

- **Analisi documentale**, ossia la ricognizione della documentazione di progetto. Questa è stata fondamentale soprattutto nella fase iniziale della valutazione, perché ha permesso di acquisire padronanza del contesto in cui si inserisce l'azione formativa «Sardegna Under 35».
- **Raccolta e analisi dei dati quantitativi**, passaggio essenziale per valutare le performance, rilevati *ad hoc* attraverso questionari ideati e somministrati da Fondazione e dal team di ricerca Lattanzio KIBS. I dati sono stati analizzati avendo come riferimento le tecniche di base di statistica descrittiva.
- **Raccolta e analisi di dati qualitativi**, 'categoriali', utili per comprendere le motivazioni, per disporre di una descrizione migliore e più accurata del fenomeno formativo.

L'applicazione del modello valutativo ha originato una base informativa ampia ed attendibile che ha permesso di comprendere il valore dell'esperienza formativa «Sardegna Under 35» che sembra - di fatto - aver avuto gli effetti desiderati. Il processo valutativo ha beneficiato della forte partecipazione degli *stakeholder* e dello sviluppo di modalità condivise di lavoro.

Metodologie di raccolta ed elaborazione e analisi dei dati

Come evidenziato più volte, il servizio di valutazione del progetto «Sardegna Under 35» persegue l'obiettivo di comprendere la rilevanza, l'efficacia e gli effetti del progetto oltre che identificare gli - eventuali - interventi più efficaci per il suo miglioramento.

Come illustrato in precedenza, per redigere il presente Rapporto e rispondere alle questioni e agli obiettivi generali precedentemente posti, si è fatto ricorso a una commistione di tecniche, sia quantitative sia qualitative.
Il processo di analisi nella fase di «Osservazione» ha comportato la raccolta e l'utilizzo di fonti sia primarie, sia secondarie.

Per quanto riguarda i dati primari, le fonti principalmente utilizzate per la valutazione sono state le seguenti:

- **Per il percorso «Sardegna Under 35»**, i risultati dei questionari somministrati ai partecipanti, ai docenti e ai non partecipanti, le interviste condotte presso gli *stakeholder* del progetto, ossia le istituzioni coinvolte e i dirigenti e funzionari della Regione Sardegna, nonché il *mini-interactive* comprendente i docenti e gli studenti.
- **Per il percorso PCTO – Azione pilota per le scuole**, i questionari somministrati agli studenti, nonché le interviste al personale docente e non docente coinvolto nelle attività laboratoriali e nelle uscite didattiche e infine le interviste agli studenti che hanno preso parte all'esperienza formativa.

Per quanto riguarda i dati secondari, le fonti principalmente utilizzate per la valutazione sono state le seguenti:

- **la documentazione di progetto**, che comprende i programmi didattici, e la ricerca di contesto svolta preliminarmente alla progettazione di dettaglio delle attività formative, documenti entrambi forniti dalla Fondazione;
- **la letteratura nazionale e internazionale** sul tema della valutazione delle attività formative;
- **i questionari *ex-ante* ed *ex-post*** elaborati e somministrati dalla Fondazione sull'impatto cognitivo.

L'attività di analisi dei risultati delle ricerche effettuate dalla Fondazione sia nella fase precedente che in quella posteriore alla erogazione dei percorsi formativi «Sardegna Under 35», e dei risultati del gradimento del corpo insegnate da parte dei beneficiari, ha contribuito a:

- **completare il quadro di riferimento già emerso nella fase propedeutica di studio;**
- **fornire ulteriori informazioni di contestualizzazione della valutazione del progetto operata tramite l'ascolto dei partecipanti all'attività formativa e degli *stakeholder* coinvolti a diverso titolo.**

Lo studio ha permesso di evidenziare i punti di contatto e di distanza tra quanto rilevato dalla Fondazione durante la ricerca preliminare e quanto emerso dal processo valutativo, allo scopo di individuare i fattori che più influenzano i giudizi degli attori coinvolti nel progetto e quelli sui quali potrebbe essere più efficace agire per il miglioramento del servizio, nonché allo scopo di identificare gli effetti percepiti dagli *stakeholder*.

L'attività di analisi ha preso l'avvio dai questionari *ex-ante* ed *ex-post* somministrati dalla Fondazione a poco più di 1.000 unità tra operatori e potenziali partecipanti, in maniera specifica per la valutazione dell'impatto cognitivo. In particolare, per l'indagine di valutazione *ex ante* è stato somministrato un questionario online a cui hanno risposto 781 partecipanti ai corsi; per il questionario *ex post*, invece, sono state raccolte 460 risposte dai partecipanti ai corsi.

Per scelta metodologica, sono state analizzate le 350 risposte dei partecipanti al percorso formativo che hanno compilato sia il questionario di valutazione *ex ante*, sia quello *ex post*, in una logica di confronto longitudinale. L'indagine è stata infatti predisposta con lo scopo di seguire i partecipanti nell'unità di tempo, in modo da creare un record longitudinale per ogni unità osservata.

L'obiettivo è quello di cogliere le oscillazioni intervenute nel tempo, analizzando i cambiamenti avvenuti sui record individuali. Concentrando l'analisi sulle unità che hanno espresso le loro valutazioni sia in precedenza al percorso formativo sia una volta concluso, è possibile confrontare come le percezioni e gli atteggiamenti nei confronti del patrimonio culturale sono cambiate in seguito al corso.

Il percorso di valutazione del programma «Sardegna Under 35» è stato integrato con un approccio – sintetizzato in Figura 1 che si è avvalso di un ampio ventaglio di metodi e tecniche valutative, alcune di tipo più tradizionale ed altre più innovative, che sono state attentamente ponderate per essere le più adatte ai diversi target della valutazione.
Le presenti metodologie rispondono dunque, nel modo più efficace ed efficiente, alle diverse esigenze valutative che caratterizzano il servizio in oggetto.

L'indagine rivolta ai partecipanti dei tre percorsi formativi è stata condotta tramite la somministrazione di un questionario online, a cui era possibile accedere tramite link inviato via e-mail dalla Fondazione. La scelta metodologica è la più efficace per raggiungere il target, distribuito su tutto il territorio sardo e caratterizzato da un'età anagrafica relativamente giovane, under 35, e dunque con competenze digitali adeguate a partecipare ad un sondaggio online. Il metodo adottato ha inoltre permesso ai rispondenti di compilare la *survey* nel momento più idoneo per loro (servivano in media pochi minuti per completarla) e raggiungendo dunque un altissimo tasso di risposta (280 risposte rilevate), che ha superato di molto il target-obiettivo di interviste attese, e una percentuale di completamento altrettanto elevata (99%).

Figura 1 – Target, numero interviste e metodologia di raccolta dati («Sardegna Under 35»)

Target	N. interviste	Metodologia
Partecipanti ai tre percorsi formativi	280	Interviste online
Iscritti che non hanno terminato il percorso formativo	23	Interviste online
Docenti	45	Interviste online
Istituzioni + Dirigenti e funzionari di Regione Sardegna	5	Interviste in profondità
Partecipanti + Docenti	9	*Mini-interactive*

L'alto tasso di risposta al questionario è un metadato che indica l'elevato gradimento e lo spiccato *engagement* dei partecipanti nei confronti dell'esperienza formativa che permette di identificarla come un'iniziativa di successo.

L'indagine rivolta ai docenti e ai non partecipanti, ossia agli iscritti che non hanno terminato il percorso formativo, ha seguito sostanzialmente la stessa logica dell'indagine rivolta ai partecipanti (metodologia di interviste online).
Il target di interviste attese sia per l'indagine rivolta ai docenti che per quella rivolta ai non partecipanti era stato fissato preventivamente a 20 risposte, una soglia che è stata (ampiamente) superata, con 45 interviste ai docenti e 23 ai non partecipanti.

Infine, l'attività di valutazione nella fase dell'ascolto diretto dei diversi attori coinvolti nel percorso è stata realizzata attraverso interviste telefoniche in profondità. Per questo target è stato realizzato un questionario *ad hoc* con una serie di domande riguardanti il processo decisionale, le attese, il ruolo giocato nell'esecuzione, i piani per il futuro. Le interviste sono state condotte da un ricercatore esperto nell'interazione con target istituzionali, previo appuntamento. L'intervista in profondità, gestita attraverso modalità non direttive, ha garantito uno spazio di approfondimento in cui è stato possibile raccogliere numerosi *verbatim*.

Infine, l'approccio metodologico adottato ha integrato la proposta di valutazione con la realizzazione di un *mini-interactive* che ha coinvolto docenti e partecipanti al corso che, oltre ad essere utilizzato per finalità valutative, ha permesso di individuare possibili elementi per il miglioramento dei percorsi formativi in una logica di co-creazione.
L'*interactive* è, infatti, uno strumento pensato per il miglioramento di servizi attraverso il confronto tra target differenti (ideatori e fruitori), con l'obiettivo di innescare dinamiche co-creative che permettano di trovare un punto di incontro tra le istanze espresse dai fruitori e dalle necessità degli ideatori. Il nome di questa metodologia richiama l'approccio qualitativo che ibrida le caratteristiche del *brainstorming* e del *focus group* e nel quale il moderatore facilita l'interazione tra i partecipanti.
L'idea di fondo è – a partire dall'esistente – di ideare insieme, discenti e docenti, un percorso formativo sempre più in linea con le esigenze dei primi e le necessità dei secondi, per garantire i migliori risultati. Il *mini-interactive* viene condotto da un moderatore esperto sulla base di una traccia

di conduzione che stimoli il confronto su punti di forza e di debolezza del percorso formativo, sugli obiettivi e le attese, e soprattutto sui *driver* per lo sviluppo futuro.

A differenza di un *interactive* che vede il coinvolgimento di un ampio numero di partecipanti per una intera giornata di lavori, scandita da precisi momenti di incontro in plenaria e piccoli gruppi, il *mini-interactive* proposto ha visto la partecipazione di un numero più contenuto di soggetti, per un tempo minore. Nel caso specifico, sono state coinvolte nove persone (cinque docenti + quattro partecipanti ai percorsi formativi) che hanno interagito in modo bi-direzionale e apparentemente destrutturato e non eccessivamente codificato per più di un'ora, allo scopo di:

- **raccogliere** idee, considerazioni e suggerimenti sul percorso formativo «Sardegna Under 35»;
- **trovare** nuove opportunità, evidenziare bisogni, percezioni e preferenze;
- **capire** vantaggi e svantaggi legati alla proposta formativa;
- **individuare** e sviluppare nuove iniziative strategiche.

Il *mini-interactive*, dunque, si caratterizza come un arricchimento dei processi valutativi che non si limita a fornire un 'giudizio' su quanto fatto, ma offre spunti di riflessione creativi per l'impostazione dei contenuti di metodo e di merito delle successive attività formative previste all'interno del percorso «Sardegna Under 35» e più in generale per i processi formativi della Fondazione.

Per quanto riguarda il percorso PCTO - Azione pilota per le scuole, l'analisi è stata volta a indagare l'impatto di un'azione formativa di tipo laboratoriale sul rapporto fra patrimonio culturale e nuove tecnologie.
La raccolta dati ha seguito un approccio che si avvale di un ampio ventaglio di metodi e tecniche valutative, in ragione del fatto che la mappa degli *stakeholder* interessati dall'azione valutativa è composta da target molto differenti tra loro, prevedendo beneficiari ed erogatori, a vario titolo, del servizio (cfr. Figura 2).

Le metodologie di raccolta dati utilizzate si sono articolate in:

- **interviste in profondità agli *stakeholder*** interessati dal progetto, che sono costituiti da dirigenti scolastici, docenti referenti, coordinatori ed esperti;
- ***focus group*** con gli studenti coinvolti;
- **interviste quantitative** agli studenti.

Per rispondere alle diverse esigenze valutative che caratterizzano il servizio in oggetto e alle peculiarità dei soggetti intervistati, tutte le attività sono state condotte da un ricercatore esperto e realizzate *ad hoc* a seconda del target d'interazione. Più nello specifico, il *focus group* con gli studenti è stato sviluppato tenendo conto di tutte le accortezze necessarie nell'interazione con il target degli adolescenti, nel rispetto delle diverse sensibilità, e attraverso modalità non direttive, permettendo così di riservare agli studenti uno spazio adeguato ai loro contributi.
Lattanzio KIBS ha adottato tutte le procedure normative e deontologiche per il coinvolgimento di soggetti minorenni, a partire dalla richiesta di autorizzazione ai docenti che hanno provveduto a selezionare il campione, rispettando quote di genere e età, ed indirizzo scolastico.

Visto l'alto numero degli studenti coinvolti (180), per cogliere in modo più efficace e comprensivo i giudizi del target è stata attivata una *survey* online accessibile tramite link inviato alle scuole, che è stata compilata da ciascuno studente.
Il questionario – focalizzato solo sugli aspetti principali oggetto di studio (interesse per il percorso, soddisfazione per quanto appreso, coerenza con le attese) – ha previsto modalità di compilazione semplificate e vicine alle esperienze di questo target (ad es. punteggi espressi tramite 'stelle', come di norma avviene sulle più comuni piattaforma digitali e social network).

Figura 2 – Target, numero interviste e metodologia di raccolta dei dati (PCTO)

Target	N. interviste	Metodologia
Studenti	4	*Mini-focus group*
	82	Interviste online
Dirigenti scolastici	7	Interviste in profondità
Docenti referenti		
Coordinatore		
Esperti (fotografo e grafico)		

2.2 I risultati della valutazione degli effetti del percorso formativo «Sardegna Under 35»

Il programma «Sardegna Under 35» ha inteso assicurare un processo di sensibilizzazione diffusa alle dinamiche dello sviluppo territoriale a base culturale, con i seguenti obiettivi, elencati in ordine di importanza:

- **stimolare l'acquisizione**, da parte dei giovani, di strumenti utili all'apprezzamento del patrimonio culturale sardo;
- **diffondere consapevolezza** sul ruolo del patrimonio culturale nella vita economica e sociale di un territorio;
- **rispondere alla necessità** di ripresa economica e sociale, incoraggiando la creazione di imprese culturali e creative;
- **attivare alleanze** tra pubblico, privato e società civile in ambito culturale.

Va ricordato, in questa sede, che il percorso formativo offerto è stato fruito dai partecipanti a titolo totalmente gratuito.

La valutazione svolta ha l'obiettivo di comprendere in quale misura il percorso formativo ha avuto un impatto di natura cognitiva sui partecipanti: come sono cambiate le abitudini culturali, di atteggiamento e di prospettive nei confronti del patrimonio culturale e le abitudini di apprendimento di nuove conoscenze e nuovi approcci; quali sono le criticità e le opportunità riguardanti la valorizzazione del patrimonio culturale sardo.

2.2.1 La prospettiva dei partecipanti

L'impatto cognitivo del percorso di formazione

Il percorso valutativo longitudinale (cfr. par. 2.1.2) ha coinvolto in fase *ex ante* ed *ex post* del percorso formativo 350 partecipanti, equamente distribuiti tra i tre percorsi tematici offerti («Comunicazione del patrimonio culturale», «Strumenti digitali per il patrimonio culturale», «Patrimonio culturale e sviluppo del territorio»), coinvolti tramite la somministrazione online di un questionario strutturato (il questionario e la sua somministrazione sono stati curati direttamente dalla Fondazione che ha incaricato Lattanzio KIBS di elaborare ed analizzare i dati raccolti).

La composizione di questo campione di partecipanti a cui è stato somministrato il questionario vede:

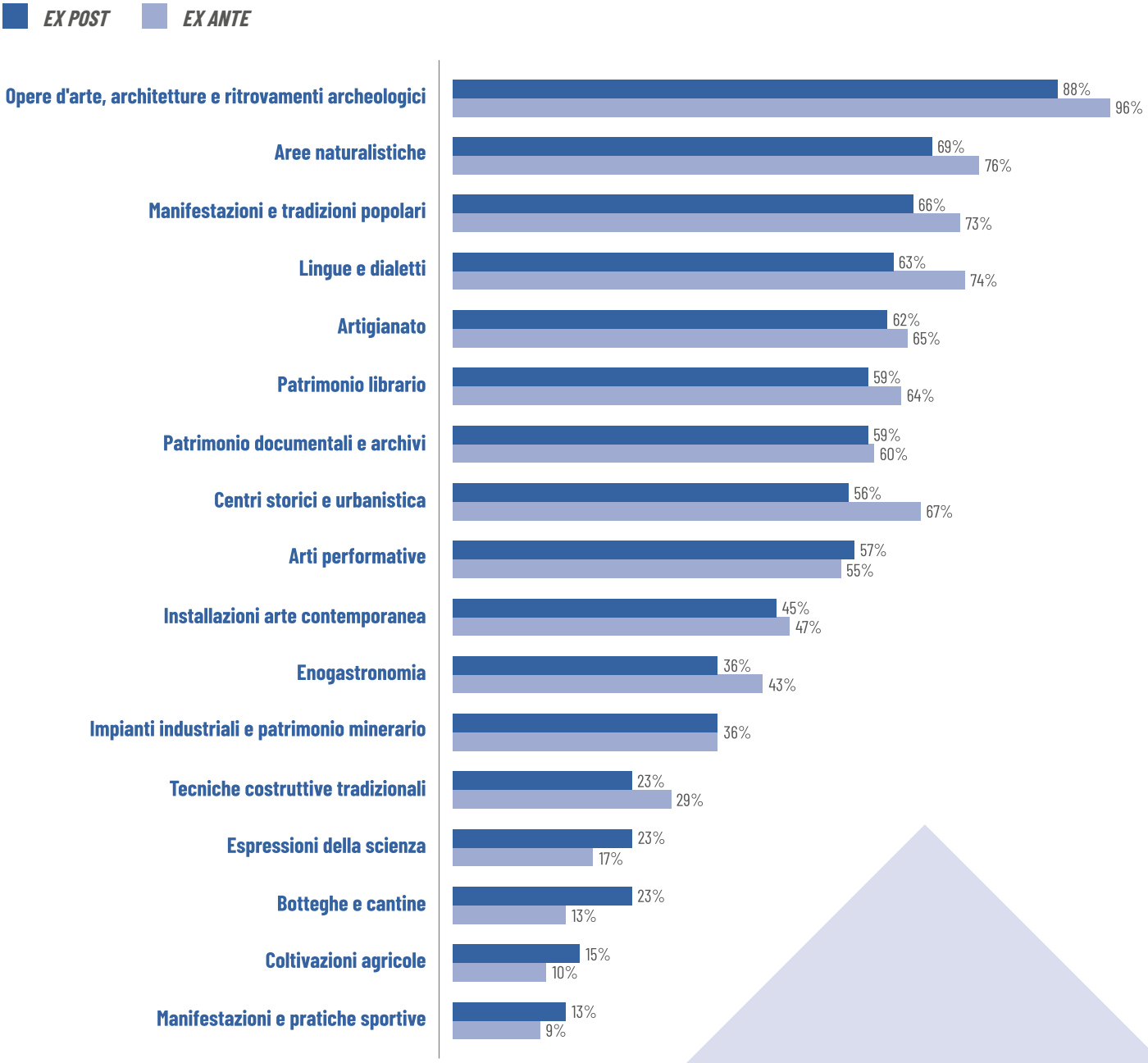
- **una prevalenza di giovani con più di 25 anni** (in 9 casi su 10 hanno più di 25 anni);
- **una distribuzione per provincia di provenienza** che rispecchia la distribuzione della popolazione residente sarda (un dato che conferma la capacità del progetto di raggiungere e coinvolgere in modo omogeneo tutto il territorio regionale);
- **una eterogeneità occupazionale**, con il 40% degli intervistati costituito da operatori del settore culturale che hanno scelto di aggiornarsi e di approfondire le loro conoscenze e rafforzare le loro competenze; 1/3 ancora impegnato negli studi; 1/5 (dunque una «consistente minoranza») in cerca di occupazione;
- **una concentrazione di partecipanti con un titolo di studio elevato**: il 60% circa è laureato e il 15% ha intrapreso un percorso di specializzazione post-laurea; il 26% è in possesso del diploma di maturità, e solo una piccola percentuale (il 3%) ha la licenza media.

Dai risultati, emerge un cambiamento in certi casi anche significativo delle percezioni e degli atteggiamenti rispetto al patrimonio culturale e alla sua valorizzazione.

Al termine del percorso formativo si è registrato presso gli intervistati un aumento di ingressi/fruizioni in luoghi culturali, e in particolare è aumentata la frequenza di visita ai musei, ai siti archeologici e la partecipazione agli spettacoli dal vivo.

Figura 3 – Le categorie associate all'idea di patrimonio culturale

ALLA LUCE DI QUANTO APPROFONDITO CON IL CORSO, QUALI, TRA LE SEGUENTI CATEGORIE, SCEGLIERESTI COME PIÙ RAPPRESENTATIVE DELLA TUA IDEA DI "PATRIMONIO CULTURALE"?
Possibili più risposte



I partecipanti hanno inoltre acquisito una visione multi-prospettica e più eterogenea del patrimonio culturale (cfr. Figura 3).
Se le categorie che risultano più rappresentative dell'idea collettiva di patrimonio culturale rimangono le opere d'arte, le architetture, i ritrovamenti archeologici, le aree naturalistiche, le manifestazioni popolari, le lingue e dialetti – ossia le espressioni più tradizionali, o convenzionali, del patrimonio culturale – al termine del percorso formativo i partecipanti citano in misura maggiore temi in precedenza parzialmente trascurati, quali le espressioni della scienza, le botteghe e cantine, le coltivazioni agricole e le manifestazioni e pratiche sportive.

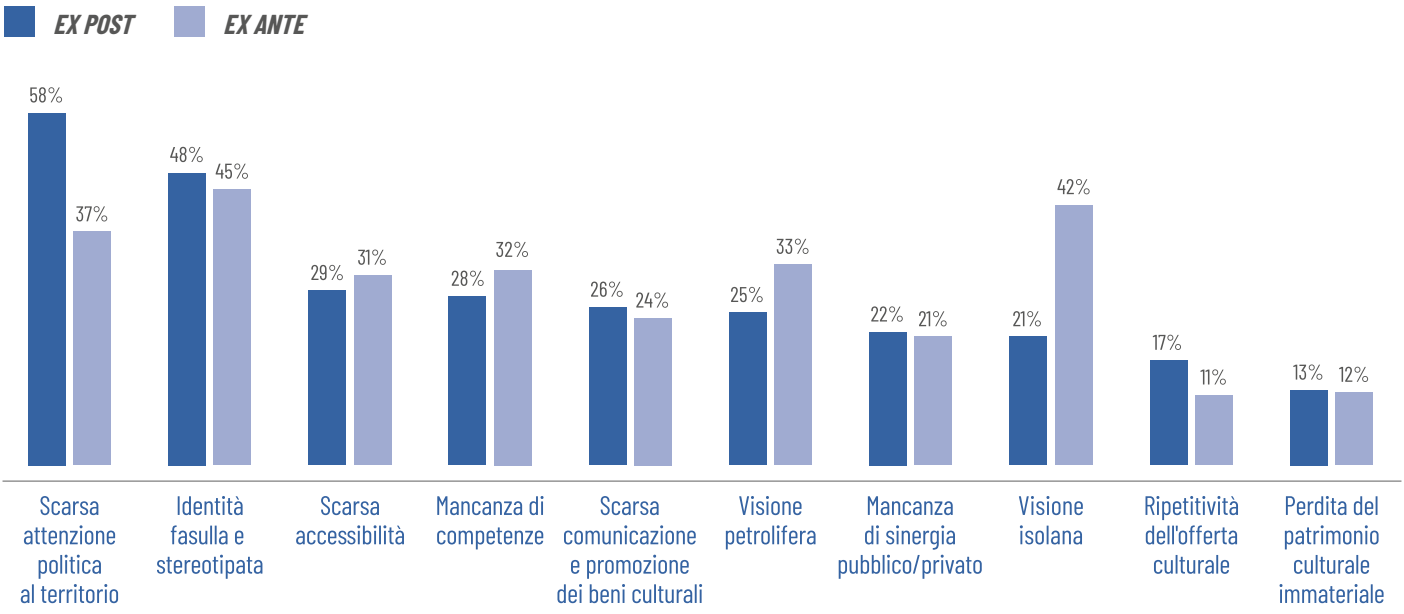
Il patrimonio culturale è quindi ancora ricondotto soprattutto alle manifestazioni più evidenti del passato, legate alle radici storico-culturali e alle tradizioni folkloristiche e linguistiche sarde, ma a seguito del corso si allargano le prospettive dei partecipanti e le espressioni della cultura in precedenza poco considerate recuperano forza e visibilità.

Il costante legame con le radici storico-culturali sarde (anche dopo il percorso formativo) è reso evidente anche dalle numerosissime citazioni di due simboli per eccellenza della Sardegna: Nuraxi Barumini e Cortes Apertas - Autunno in Barbagia. Questi simboli rimandano a due principali tipologie di manifestazione della cultura di un territorio: ai siti archeologici, e in particolare alla millenaria civiltà nuragica, e alle manifestazioni culturali tipiche.

Tuttavia, in linea con l'allargamento della prospettiva a seguito della partecipazione al corso, i partecipanti al termine del percorso formativo hanno citato anche altre espressioni culturali ed esempi meno convenzionali.
Alla domanda aperta «C'è qualche caso di studio o *best practice* che ti ha particolarmente colpito, tra quelli proposti durante il corso? Potresti indicarci il perché?», le risposte si sono orientate verso il Museo di Mamoiada e il Museo Nivola (musei storici della Sardegna), ma anche verso il Museo Van Gogh, il laboratorio di *storytelling* (che sottolinea l'importanza del digitale nella comunicazione del patrimonio), le Catacombe di Napoli e l'Euro-progettazione. Tutti esempi, questi ultimi, di *best practices* e casi virtuosi che fanno riferimento al contesto italiano ed europeo, che possono essere presi a modello anche nel contesto regionale sardo.

Figura 4 – Aspetti di debolezza, minacce e criticità percepiti rispetto alla gestione e valorizzazione del patrimonio culturale sardo

QUALI REPUTI ESSERE I PRINCIPALI PUNTI DI DEBOLEZZA, LE MINACCE E LE CRITICITÀ NELLA TUTELA, NELLA GESTIONE E NELLA VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE SARDO?
Possibili più risposte



In quest'ottica, la visione 'isolana', intesa come concezione «proprietaria del patrimonio culturale» non sembra più rappresentare un limite allo sviluppo culturale. Il pensiero si orienta allora verso un saper valorizzare le specificità, aprendosi agli stimoli esterni nell'ambito della valorizzazione e della promozione culturale. Per riuscire in questo, spicca come un'urgenza la sensibilizzazione delle istituzioni politiche alle problematiche della tutela del patrimonio storico-artistico e delle aree naturalistiche, in un'ottica politica di uso e promozione del territorio (cfr. Figura 4).

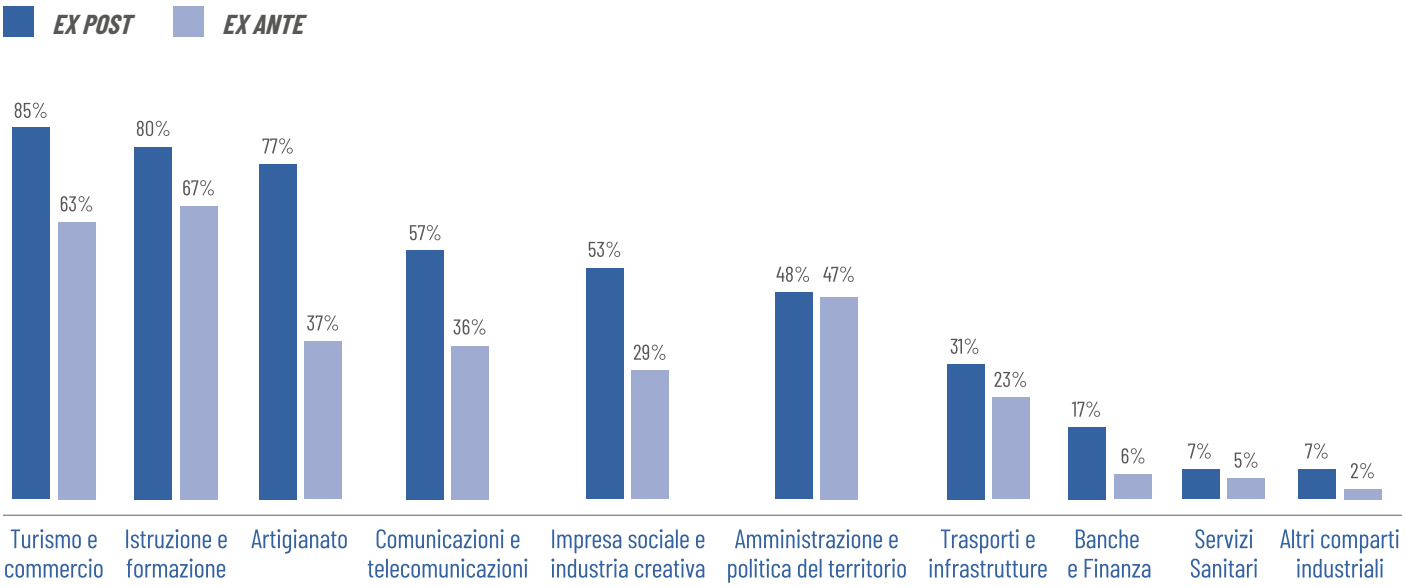
Avanza, dunque, la richiesta di una maggiore attenzione della politica a questo tema, il cui atteggiamento appare come un potenziale rischio per un'efficace tutela, gestione e valorizzazione del patrimonio culturale sardo. Ciò segnala la presenza di un segmento della popolazione giovanile che esprime l'urgenza di partecipazione e richiede alla politica un sostanziale impegno per fare in modo che il patrimonio possa essere un elemento propulsore di sviluppo e di crescita per la Regione.

Il cambio di paradigma nei confronti della valorizzazione dei beni culturali si esprime anche nella convinzione della necessità di connettere il patrimonio a un più ampio ventaglio di realtà territoriali, dal turismo al mondo finanziario/bancario, dalle istituzioni formative alle infrastrutture fisiche e digitali, dal tessuto economico e imprenditoriale, specie artigianale, all'amministrazione politica.
A conclusione del corso i partecipanti riconoscono, infatti, l'esigenza di legare la cultura a tutti i settori economici del territorio, laddove il turismo, il commercio, l'istruzione, la formazione e l'artigianato sono attori cardine che dovrebbero, secondo i discenti, ricoprire un ruolo più rilevante nell'interazione con il settore culturale (cfr. Figura 5).

Cresce quindi la consapevolezza delle potenzialità del patrimonio culturale inteso come una componente fondamentale per la crescita e l'occupazione anche per altri settori economici, quasi un 'innesco di sinergie' con ricadute positive su tutta l'economia.

Figura 5 – I settori economici con cui potrebbe interagire la cultura

CON QUALI DEI SEGUENTI SETTORI ECONOMICI PENSI CHE LA CULTURA POSSA INTERAGIRE E AVERE UN RUOLO, ANCHE DETERMINANTE?
Possibili più risposte

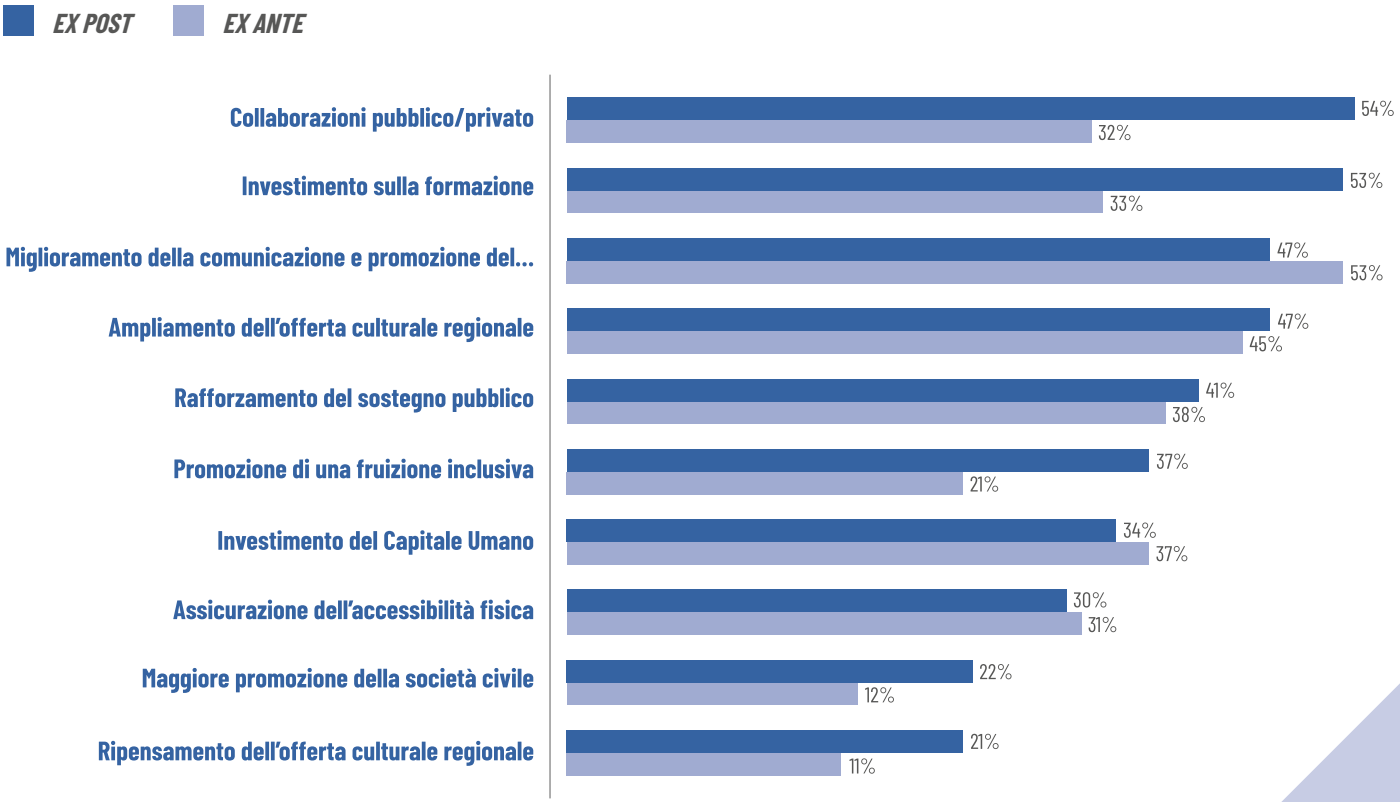


In quest'ottica, cresce la consapevolezza del bisogno di sviluppare una maggiore cooperazione tra pubblico e privato attraverso la forma del partenariato, ripensando un'offerta culturale che deve essere più inclusiva e deve necessariamente saper coinvolgere anche la società civile (cfr. Figura 6).
Il rapporto tra le istituzioni pubbliche e i privati deve dunque essere rinnovato e incentivato, per permettere ai partner privati di dare il proprio contributo nel processo creativo sia con la finalità di sviluppare nuove modalità di fruizione e valorizzazione della cultura, sia aprendo nuovi percorsi di interazione con il pubblico.
Dunque, il ripensamento dell'offerta in un'ottica inclusiva e un rafforzato ruolo della società civile acquistano una crescente importanza.

Uno degli obiettivi del percorso formativo era quello di stimolare l'acquisizione, da parte dei giovani, di strumenti e metodi utili alla creazione di nuove imprese culturali: questo obiettivo sembra essere stato raggiunto, considerando che, al termine del percorso, la maggioranza dei partecipanti intervistati dichiara di aver appreso nuove conoscenze e soprattutto nuovi approcci al tema del patrimonio culturale (cfr. Figura 7).
In particolare, il percorso formativo ha permesso loro di approfondire competenze pratiche e acquisire conoscenze sulle buone prassi replicabili sul territorio, in misura superiore rispetto alle attese.

Figura 6 – Le possibili azioni per la valorizzazione del patrimonio culturale sardo

QUALI TIPI DI AZIONI POTREBBERO AVERE PIÙ SUCCESSO PER FAVORIRE LA VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE SARDO?
Possibili più risposte

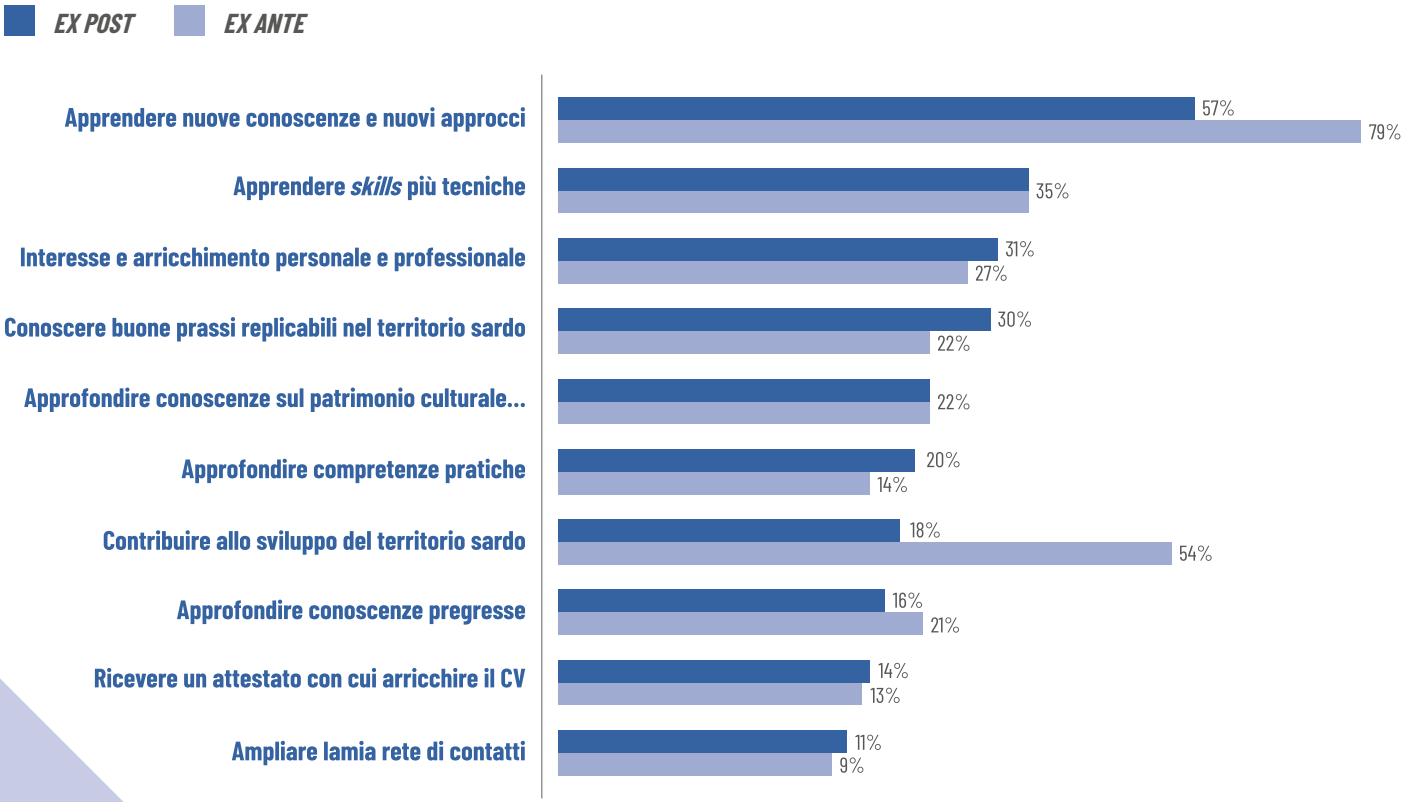


Per i partecipanti l'esperienza formativa ha rappresentato dunque un'occasione di arricchimento personale e professionale, attraverso l'approfondimento delle conoscenze sul patrimonio culturale e il rafforzamento di competenze tecniche e *soft skills* spendibili nel proprio specifico ambito professionale.

Il programma «Sardegna Under 35» ha dunque contribuito a raggiungere l'obiettivo prefissato di accrescere le conoscenze e rafforzare le competenze di professionisti e aspiranti professionisti, affinché possano partecipare attivamente alla vita culturale del territorio, ideare nuovi approcci, attivare politiche, sperimentare iniziative. Lo sviluppo delle competenze è oggi particolarmente rilevante: nell'attuale contesto sociale, politico ed economico, al fine di supportare la tutela e la valorizzazione del settore culturale, è imprescindibile sostenere lo sviluppo di competenze specialistiche e dunque la formazione di professionisti esperti del settore.
Altrettanto fondamentale è migliorare la gestione e il *knowledge sharing*. Tra le competenze acquisite dai discenti, emergono la capacità di leggere e interpretare i dati, la capacità di relazionarsi con i diversi interlocutori del settore, soprattutto in situazioni di criticità, di adattarsi ai cambiamenti e la capacità di *problem solving* di temi complessi.

Figura 7 – I risultati ottenuti dal percorso formativo

QUALI SONO I RISULTATI OTTENUTI DA CORSO DI FORMAZIONE CHE HAI FREQUENTATO?
Possibili più risposte



In conclusione, pur in quadro dinamico, il percorso formativo ha contribuito a modificare le percezioni complessive; ha fornito gli strumenti e le metodologie necessarie per un rafforzamento delle competenze necessarie per pianificare un'attività nel settore culturale; ha fornito strumenti e spunti di riflessione in base ai quali i discenti hanno sviluppato nuovi atteggiamenti e opinioni riguardo alle criticità della tutela, della gestione e della valorizzazione; ha ingenerato le idee per future azioni necessarie alla promozione.

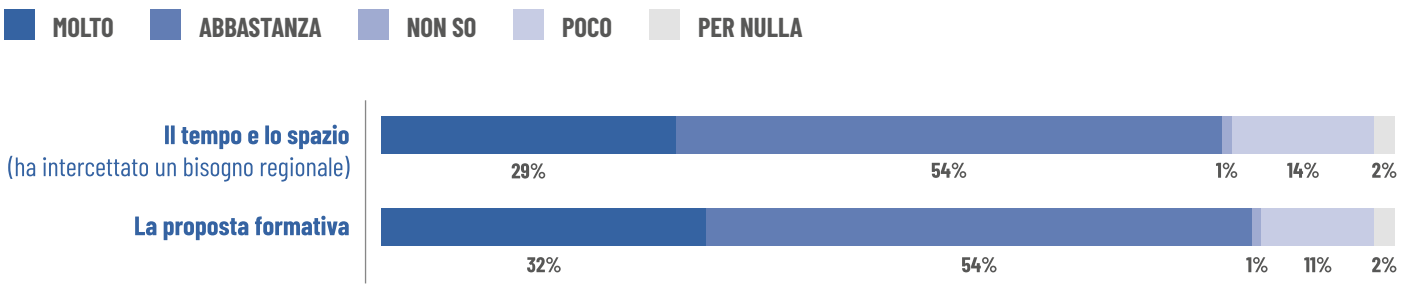
Nel complesso, il percorso formativo ha avuto il merito di fornire nuovi strumenti, nuovi approcci e nuove conoscenze rispetto al tema del patrimonio culturale. I discenti si sono confrontati con molteplici casi studio di successo, esempi e *best practices*, nel corso di lezioni, laboratori, corsi multimediali, incontrando attori, conoscendo ruoli e funzioni del settore culturale, ma anche venendo a conoscenza di strumenti e metodi per la valorizzazione e la tutela del patrimonio. I partecipanti hanno compreso la valenza strategica della cultura, l'impatto della rivoluzione digitale che ne fa un *driver* di sviluppo sociale ed economico e la necessità che gli investimenti siano sistemici. L'esperienza formativa, è stata quindi un indiscutibile successo e, tenendo conto delle dovute accortezze e dei necessari adattamenti, rappresenta un modello di intervento potenzialmente replicabile in altri territori e altri contesti.

Il gradimento del percorso di formazione

Accanto alla valutazione degli impatti cognitivi, il percorso di indagine ha indagato la soddisfazione generale dei partecipanti del percorso formativo «Sardegna Under 35» e le loro percezioni lungo tre assi principali: i contenuti, l'organizzazione generale e la comunicazione della proposta formativa (cfr. Figura 8).
Ne emerge che i partecipanti esprimono un giudizio complessivamente positivo riguardo all'esperienza fatta, senza significative differenze tra i tre percorsi tematici («Strumenti digitali per il patrimonio», «Comunicazione del patrimonio culturale» e «Patrimonio culturale e sviluppo del territorio»). 3 partecipanti su 4 sono infatti pienamente soddisfatti e la maggioranza del campione, se ne avesse l'opportunità, prenderebbe nuovamente parte a una futura proposta formativa di questo genere.
La proposta formativa è stata ampiamente apprezzata innanzitutto per la sua ragion d'essere: 8 partecipanti su 10 ritengono infatti che la formazione ricevuta abbia saputo intercettare un effettivo e urgente bisogno di sensibilizzazione sui temi del patrimonio culturale a livello regionale. Questo dato ci restituisce dunque l'immagine di una Sardegna consapevole della necessità di conoscere e valorizzare le sue risorse culturali, tangibili e intangibili, che rappresentano un'imperdibile chance di crescita e sviluppo per tutto il territorio. Proprio in ragione di questo, è emersa tra i partecipanti la necessità di un'attenzione sempre maggiore rispetto alla situazione attuale della Sardegna, con le sue specificità, i suoi aspetti virtuosi e i suoi lati critici.

Figura 8 – Le opinioni sulla formazione ricevuta

LA FORMAZIONE RICEVUTA È STATA COERENTE CON...



I discenti hanno ampiamente apprezzato la qualità, la varietà e il livello di profondità dei temi trattati (89%): l'interdisciplinarietà e la grande eterogeneità dell'offerta didattica hanno rappresentato, secondo i partecipanti, «uno strumento utilissimo per scandagliare a dovere la fenomenologia del patrimonio culturale».
I partecipanti hanno infatti avuto la possibilità di confrontarsi con molteplici casi studio di successo, analizzando attori, ruoli e funzioni dell'ecosistema patrimonio culturale, così come strumenti tecnici e metodologie per la sua valorizzazione e tutela. I casi studio affrontati si riferiscono non solo a esperienze locali e regionali, ma anche a *best practices* a livello italiano ed europeo. Sono infatti particolarmente apprezzati, come casi studio di successo, gli esempi delle Catacombe di Napoli, del Museo Van Gogh e dell'Euro-progettazione. Attraverso questi esempi, i discenti hanno avuto l'occasione di confrontarsi con esempi virtuosi di gestione e valorizzazione del patrimonio culturale a livello nazionale e internazionale.

Uno degli obiettivi fondamentali del percorso era quello di accrescere le conoscenze e rafforzare le competenze di giovani professionisti e aspiranti professionisti motivati a partecipare attivamente alla vita culturale del territorio.
Il tema delle competenze è particolarmente importante ai fini dello sviluppo dell'industria culturale e creativa all'interno di un territorio; uno degli obiettivi primari da raggiungere è dunque quello della formazione di figure capaci di guidare e gestire tanto il patrimonio quanto, in un futuro prossimo, le imprese culturali.

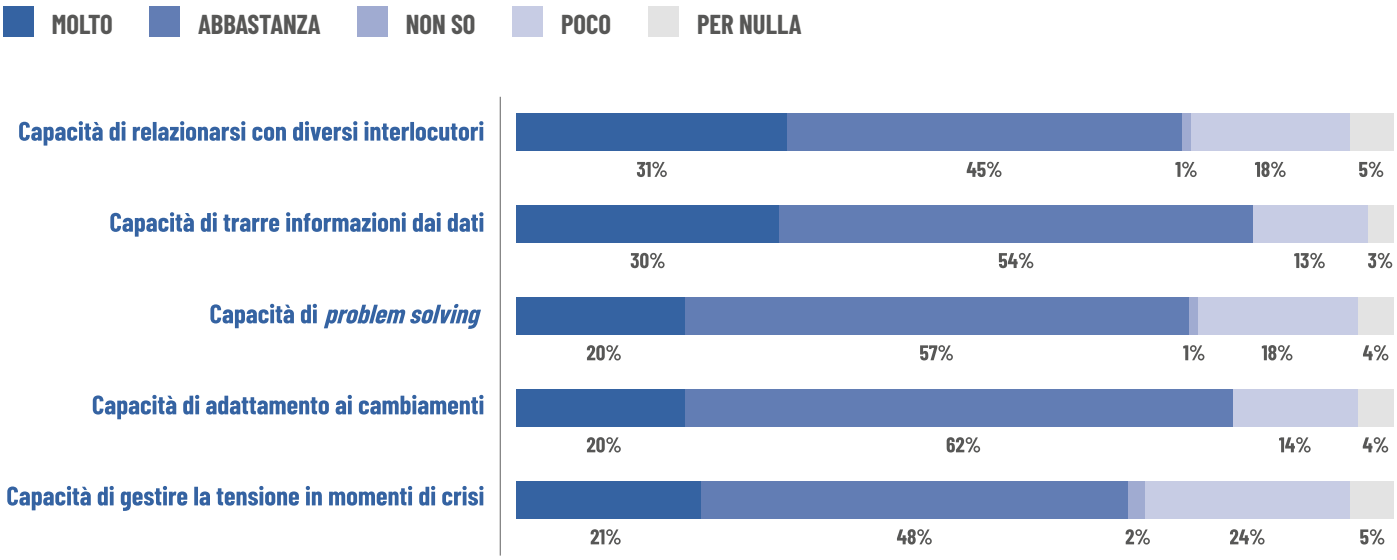
«Reskill & Upskill» sono tra i temi cardine del piano Next Generation EU: si tratta dell'apprendimento di nuove competenze e del rafforzamento di quelle esistenti, fondamentali per potenziare l'innovazione e la crescita economica, promuovere l'inclusione economica e sociale, migliorare la competitività delle piccole e medie imprese e garantire occupazione di qualità.

La proposta formativa dunque mirava all'acquisizione, da parte dei giovani, di strumenti, metodi e *soft skills* potenzialmente spendibili sul mercato del lavoro ed eventualmente utili alla creazione di nuove imprese culturali. In questo senso, i partecipanti esprimono un giudizio sostanzialmente positivo nei confronti (cfr. Figura 9):

- Del corso sugli strumenti di analisi applicati ai beni e alle istituzioni culturali, che aveva l'obiettivo di sviluppare la capacità di trarre informazioni dai dati. Nell'ambito delle politiche culturali diventa sempre più urgente infatti comprendere come utilizzare strumenti e metodi quantitativi di conoscenza, soprattutto in ragione del particolare periodo storico che ha permesso un aumento senza precedenti della quantità di dati disponibili.
- Dello sviluppo di *soft skills* quali la capacità di adattarsi ai cambiamenti e dello sviluppo di capacità gestionali, quali la capacità di relazionarsi con i diversi interlocutori pubblici del settore, in particolar modo in situazioni di criticità, e la capacità di *problem solving* di temi complessi.

Figura 9 – Il grado di soddisfazione per le capacità del percorso formativo di sviluppare le *soft skills*

E QUANTO DIRESTI DI ESSERE SODDISFATTO DELLA CAPACITÀ DEL PERCORSO FORMATIVO DI SVILUPPARE LE SEGUENTI *SOFT SKILLS*?



Nell'attuale contesto sociale, politico ed economico è necessario sostenere lo sviluppo di competenze specialistiche per migliorare la gestione del patrimonio culturale, supportando la continua formazione dei professionisti del patrimonio culturale e tenendo anche conto delle implicazioni del passaggio al digitale. Si auspica che questo percorso di sensibilizzazione possa invogliare, come in effetti sappiamo essere accaduto, i partecipanti a tornare a formarsi, aggiornando continuamente le proprie conoscenze e i propri strumenti.

Il percorso formativo ha ben colto questa esigenza, ad esempio, attraverso il percorso tematico dedicato, «Comunicazione del patrimonio culturale», che ha trattato dei nuovi strumenti per la narrazione del patrimonio culturale, dallo *storytelling* ai social network. Il digitale è stato anche uno dei temi emersi dall'indagine sul gradimento dei partecipanti: uno dei contenuti più apprezzati è stato infatti il laboratorio di *storytelling*, un dato, questo, che ci indica come si sia colta l'importanza – è già tendenza in atto – della digitalizzazione come fattore fondamentale per la ricerca, diffusione e promozione dei beni culturali.

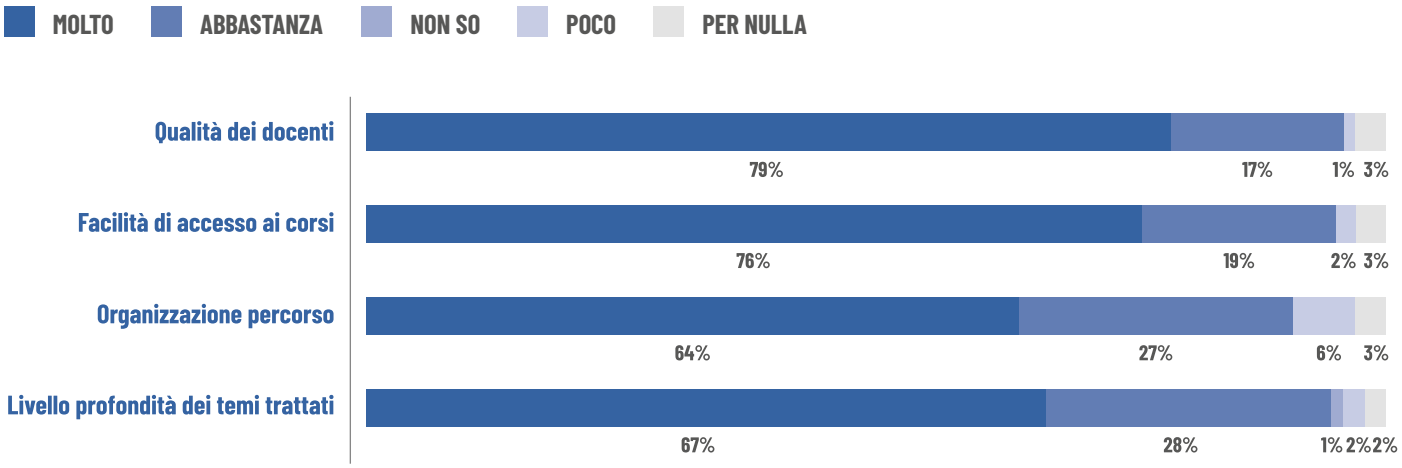
I partecipanti al percorso di formazione sono stati inoltre chiamati a valutare i contributi formativi dei docenti su quattro assi: interesse per i contenuti, ricchezza e aggiornamento degli stessi, linguaggio e gestione del tempo e possibilità di interazione.

I quattro assi di analisi mostrano performance molto positive, stabili e consolidate per gli aspetti concernenti il «linguaggio» e la «ricchezza e aggiornamento dei contenuti» (gli aspetti più apprezzati), in crescita nel tempo per «contenuti di interesse» e per «gestione del tempo e possibilità di interazione».

I discenti si sono espressi anche sull'organizzazione generale e sulle modalità di erogazione del percorso formativo.
L'organizzazione è stata giudicata in modo sostanzialmente positivo, in particolare per le modalità didattiche adottate e la grande attenzione rivolta alle attività laboratoriali e di gruppo. Questi aspetti sono risultati così apprezzati che i partecipanti suggeriscono, per migliorare la proposta formativa, di incrementare ulteriormente l'interattività e l'approccio pratico durante le lezioni. Come già accennato, l'approccio pratico, fortemente desiderato dai partecipanti, prevede l'inclusione di case studies ed esempi concreti che rimandino alla specificità del territorio sardo.

Figura 10 – Il grado di soddisfazione per alcuni aspetti collegati al percorso formativo

PIÙ NELLO SPECIFICO, QUANTO DIRESTI DI ESSERE SODDISFATTO DEI SEGUENTI ASPETTI COLLEGATI AL PERCORSO FORMATIVO?



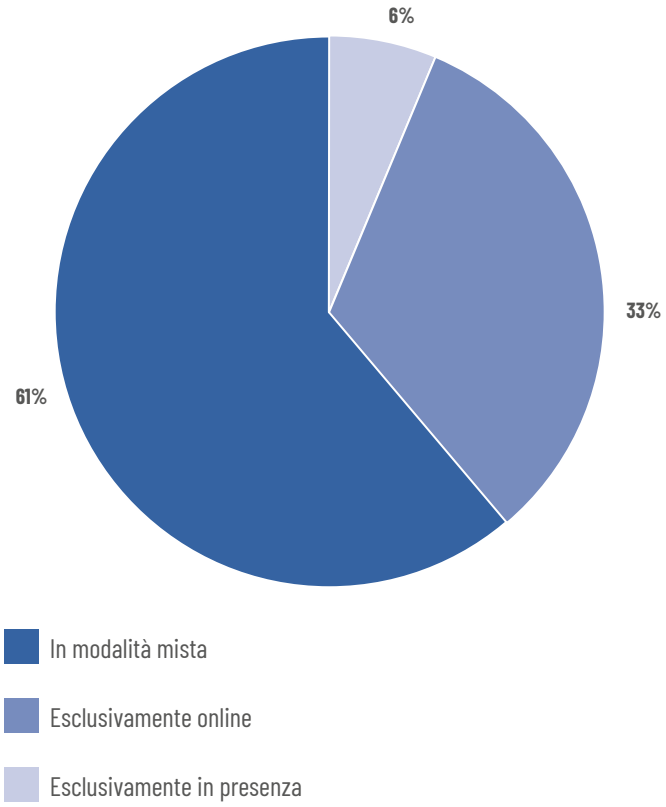
In termini di organizzazione modulare del corso, i partecipanti hanno apprezzato in misura maggiore i corsi tematici e i corsi multimediali, sia per utilità che per coinvolgimento, rispetto al modulo introduttivo.

A livello organizzativo e sul piano dell'erogazione della proposta didattica, i partecipanti hanno espresso un'elevatissima soddisfazione per quanto riguarda la facilità di accesso ai corsi online (cfr. Figura 10). Questo dato è particolarmente rilevante se si considera che l'84% del campione ha fruito del percorso formativo esclusivamente a distanza, il 15% in modalità mista e solo l'1% ha invece seguito l'intera esperienza formativa in presenza. Queste opinioni suggeriscono come l'insegnamento attraverso le piattaforme digitali designate si sia svolto senza particolari problematiche e si possa riproporre tale possibilità (almeno parzialmente, attraverso l'adozione di una modalità di fruizione mista) anche per eventuali future edizioni dell'iniziative, soprattutto se rivolte anch'esse a un target di età giovane (cfr. Figura 11).

Concordemente con quanto evidenziato anche dal corpo docente (cfr. par. 2.2.2) una criticità emersa riguarda la platea di fruitori ritenuta troppo ampia e diversificata (va però rilevato che il progetto per questo aspetto è stato ritenuto anche innovativo ed ambizioso). Si suggerisce di creare, per un'eventuale nuova edizione della proposta, percorsi formativi distinti, con diverso grado di approfondimento e approccio, per le diverse categorie di partecipanti, realizzando dunque una separazione tra studenti e aspiranti professionisti da un lato e lavoratori ed esperti del settore dall'altro.

Figura 11 – Le preferenze per le modalità di fruizione del percorso formativo

VISTI I CONTENUTI DEL PERCORSO FORMATIVO,
QUALE PENSI SIA LA MODALITÀ MIGLIORE PER PARTECIPARE?



Il gradimento verso i docenti formatori

La qualità dei docenti, rilevata direttamente dalla Fondazione, è stata apprezzata dal 98% dei partecipanti, un risultato lusinghiero che si attesta su posizioni quasi plebiscitarie (cfr. Figura 12). Ben 8 partecipanti su 10 sono pienamente soddisfatti dello *standing* del corpo docente e in tre casi su quattro, la promozione dei formatori è «a pieni voti».

I partecipanti al percorso di formazione sono stati inoltre chiamati a valutare i contributi formativi dei docenti su quattro assi: interesse per i contenuti, ricchezza e aggiornamento degli stessi, linguaggio e gestione del tempo e possibilità di interazione.

I quattro assi di analisi mostrano performance molto positive, stabili e consolidate per gli aspetti concernenti il «linguaggio» e la «ricchezza e aggiornamento dei contenuti».
I «contenuti di interesse» e la «gestione del tempo e possibilità di interazione» invece, penalizzati in una prima fase di *setting* del percorso, hanno registrato performance di apprezzamento crescenti (cfr. Figura 13).

Le competenze dei docenti e i preziosi interventi degli esperti esterni hanno contribuito, dunque, ad arricchire di qualità la proposta formativa attraverso «un'efficace comunicazione e un'ottima conoscenza degli argomenti trattati».

Figura 12 – Il gradimento complessivo verso il corpo docente

VALUTAZIONE COMPLESSIVA

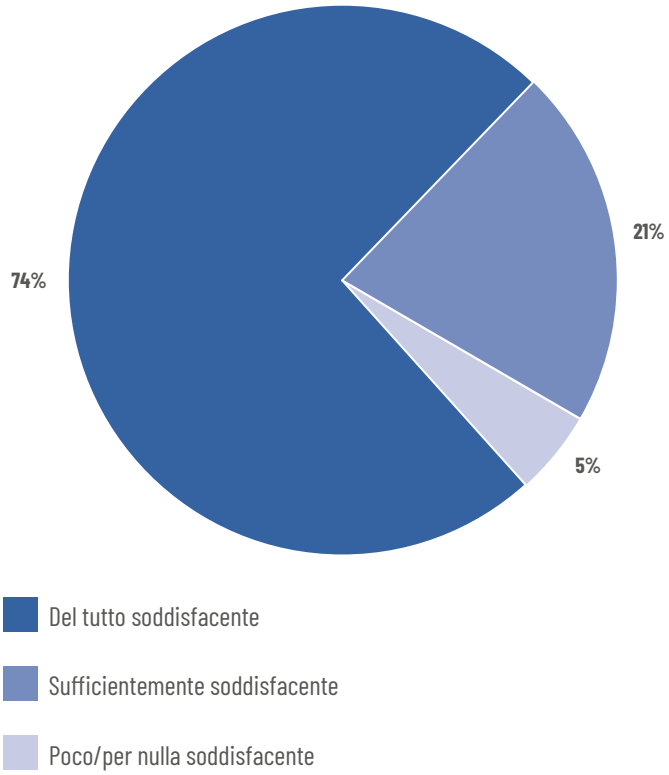
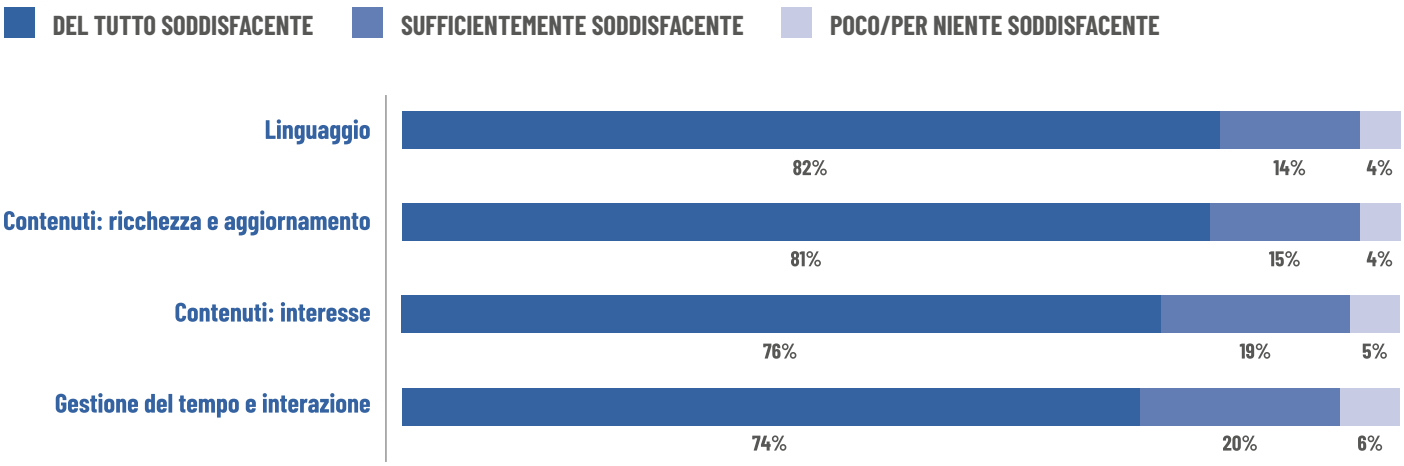


Figura 13 – Il gradimento verso alcuni aspetti del percorso formativo



2.2.2 La prospettiva dei docenti

L'ascolto dei docenti è complementare a quello dei partecipanti e si pone l'obiettivo di verificare quali azioni potrebbe essere eventualmente necessario implementare per accrescere gli impatti dell'attività formativa, a partire dall'esperienza diretta dei formatori.

Complessivamente, i dati ci mostrano un alto grado di soddisfazione rispetto all'esperienza formativa, senza particolari differenze tra i corsi di formazione.
L'84% dei docenti, infatti, si dichiara soddisfatto dell'esperienza formativa e la quasi totalità contribuirebbe nuovamente a un'esperienza formativa di questo tipo.

Secondo la percezione della quasi totalità dei docenti, il percorso formativo è stato ritenuto sia interessante che utile da parte dei discenti. Rispetto a quest'ultimo punto, più della metà dei docenti ritiene che il corso svolto sia riuscito a trasmettere soprattutto la capacità di relazionarsi con i diversi interlocutori pubblici in ambito culturale (cfr. Figura 14).

Per 3 insegnanti su 4, l'interazione con i partecipanti durante le ore di lezione è stata tendenzialmente soddisfacente, ma meno della metà dei docenti (il 46%) si esprime molto positivamente in tal senso (cfr. Figura 15).

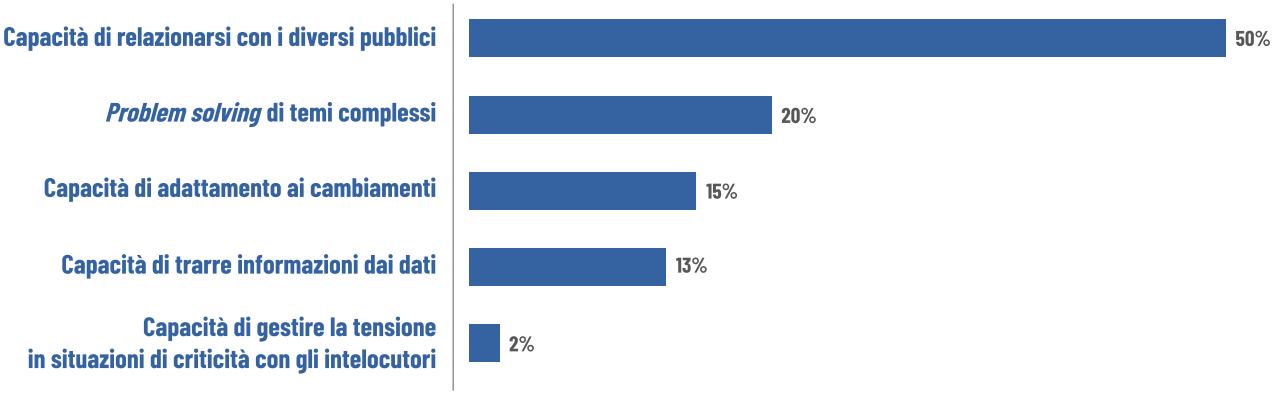
Una maggiore interattività potrebbe essere ottenuta, secondo i docenti, attraverso la creazione di classi meno numerose o tramite una selezione più severa degli iscritti che privilegi la partecipazione di soggetti più attivi e interessati.
A ciò si aggiunge che sarebbe altresì importante, secondo i docenti, selezionare il target, affinché risulti omogeneo sia dal punto di vista del *background*, sia dal punto di vista del bisogno formativo. Tali suggerimenti non appaiono compatibili però con gli obiettivi specifici di questa iniziativa, nata specificatamente per raccogliere un target di partecipanti uniti unicamente da due caratteristiche: l'età e la regione di residenza.
Avendo in mente questa volontà di realizzare una iniziativa 'larga', senza barriere di ingresso, finalizzata anche allo scambio di pareri e esperienze fra i fruitori, diventa chiaro che la divisione in sottogruppi, secondo il titolo di studio o l'occupazione, non avrebbe permesso lo scambio tra i partecipanti che è stato un terreno ulteriore di sperimentazione.

L'interazione tra docenti e discenti può comunque essere un aspetto da migliore per ottenere una più proficua fruizione del percorso formativo.

A proposito di interazione, i docenti - come i partecipanti - sono stati chiamati ad esprimersi rispetto alle modalità di fruizione del corso. Dati i contenuti e le tematiche del percorso formativo, e perfettamente in linea con quanto espresso anche

Figura 14 – Le percezioni verso le *soft skills* trasferite durante il corso

SU QUALI *SOFT SKILLS* HA PUNTATO IN MISURA MAGGIORE IL SUO CORSO?



dai discenti, i docenti affermano che la modalità ideale per il trasferimento della conoscenza sia quella mista online/offline (citata dall'88% degli insegnanti).
Solo una percentuale minoritaria dei docenti si esprime favorevolmente nei confronti di una modalità di partecipazione esclusivamente online (7%) o esclusivamente in presenza (5%).

Anche per i docenti, così come per i partecipanti, è più funzionale una modalità *phygital* di insegnamento che alterni momenti in presenza, laboratori e momenti di lezione online. Vale la pena ricordare che al momento dell'iscrizione i partecipanti hanno avuto l'occasione di scegliere le modalità di partecipazione e si sono orientati prevalentemente verso una partecipazione online.

Gli insegnanti hanno intercettato il bisogno di 'concretezza' espresso anche dai partecipanti, proponendo, in logica di ottimizzazione, di implementare i laboratori, che hanno in qualche caso compreso attività sul campo.

Altro suggerimento per possibili futuri progetti formativi concerne la condivisione *ex ante* del pacchetto formativo tra docenti, per ottimizzare tempistiche e coerenza informativa. La creazione di corsi tra loro affini permetterebbe infatti ai partecipanti di sviluppare una visione sistemica delle tematiche analizzate.

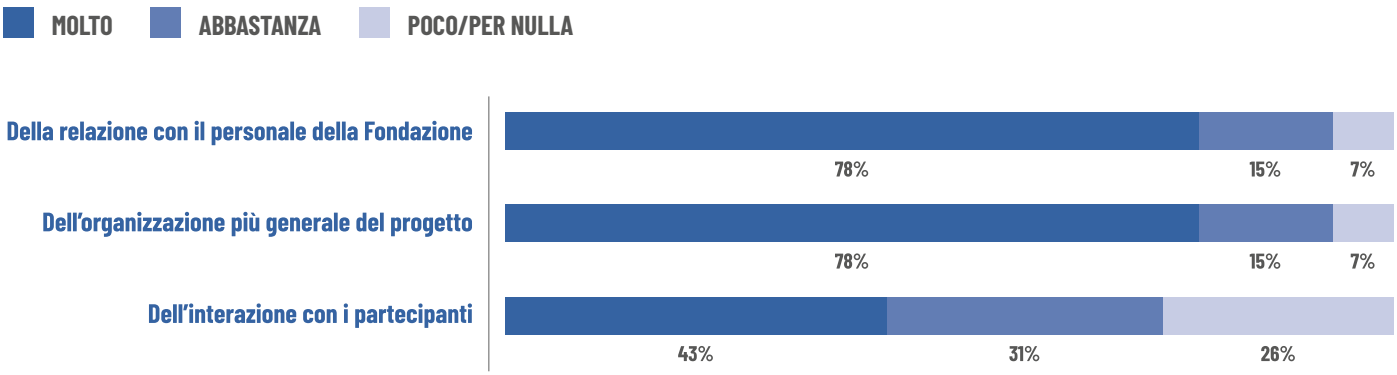
Secondo i docenti, la comunicazione del corso è stata svolta in maniera eccellente: il 96% tra loro, infatti, la ritiene coerente con le attese create *ex ante* al corso.

L'organizzazione e la relazione con il personale della Fondazione sono state giudicate particolarmente efficaci (cfr. Figura 15); ottima anche l'organizzazione logistica e amministrativa generale del progetto (apprezzata da ben il 93% dei docenti).

Il personale docente ha apprezzato infine la qualità della proposta formativa, sia per i suoi contenuti, sia per le modalità di gestione e comunicazione, dimostrando una diffusa disponibilità a ripetere l'esperienza.

Figura 15 – Il gradimento verso alcuni aspetti del percorso formativo

QUANTO DIREBBE DI ESSERE SODDISFATTO...? ESPRIMA IL SUO GIUDIZIO CON UN VOTO DA 1 A 10, DOVE 1 SIGNIFICA "PER NULLA" E 10 "MOLTO"



2.2.3 Partecipanti e docenti a confronto: l'esperienza del *mini-interactive*

Ai fini della valutazione del progetto di formazione, Lattanzio KIBS ha condotto un *mini-interactive* (per la metodologia cfr. par. 2.1.2) che ha coinvolto cinque docenti e quattro studenti, provenienti dai tre percorsi tematici previsti.

L'*interactive* ha contato sulla partecipazione di un gruppo motivato e collaborativo, che è riuscito a condividere opinioni e idee in modo proficuo, offrendo preziosi spunti di riflessione. Tra i docenti hanno partecipato profili di altissimo livello, tra cui un'archeologa, due storici dell'arte, un'antropologa culturale e un'esperta di comunicazione. Gli studenti, per la maggior parte laureati in corsi di studi inerenti ai temi del patrimonio culturale, erano formati e preparati.

Il gruppo di lavoro è stato unanime nel riconoscere l'importanza strategica della formazione sui beni culturali: sapere come valorizzare il patrimonio, e dunque conoscere le potenzialità e gli sbocchi dei progetti in questo settore, è fondamentale per la valorizzazione dei beni culturali. Secondo il gruppo di lavoro, la formazione è importante per coloro che non hanno conoscenze pregresse in tale ambito, perché può fornire loro gli strumenti di base per conoscere il patrimonio. Per coloro che hanno invece intrapreso un percorso accademico riguardo ai temi dei beni culturali, il gruppo di lavoro riconosce che c'è quasi un problema di iper-professionalizzazione dei discenti, laddove tale iper-professionalizzazione non si traduce in un reale collegamento con il territorio, che renderebbe direttamente spendibili le nozioni possedute.

Il tema delle competenze è particolarmente delicato: l'aggiornamento professionale è infatti fondamentale per il settore cultura, che rappresenta un campo di grande innovazione nelle pratiche e negli approcci.
Vi è tuttavia un problema di mancanza di un sistema riconosciuto di competenze per i professionisti nel panorama museale e dei siti archeologici: la gestione dei siti, in Sardegna, è spesso affidata a soggetti non sempre con adeguate competenze e ciò innesca un processo di svalutazione della figura del professionista in ambito culturale.

La formazione dei professionisti è un fattore imprescindibile per il rilancio dei beni culturali e di conseguenza del territorio e deve quindi trasferire solide basi teoriche, insegnare a saper fare e stimolare la creatività.

Il gruppo è stato unanime, inoltre, nel riconoscere l'importanza della diffusione delle informazioni: in particolare, ha riconosciuto fondamentale attrarre i giovani e comunicare con loro.
Il gruppo ha sottolineato inoltre la rilevanza della proposta formativa rivolta a giovani professionisti o aspiranti tali.

Un messaggio chiave che questo progetto formativo ha trasferito può ricondursi al fatto che il patrimonio culturale va studiato, raccontato e comunicato, affinché possa essere conosciuto e affinché si possano cogliere le opportunità di sviluppo economico che esso offre. Prendendo in considerazione le potenzialità delle nuove tecnologie, che aprono molteplici possibilità lavorative, la cultura potrebbe trasformarsi, a partire dalla formazione, in un settore particolarmente favorevole per l'Italia.

L'importanza della valorizzazione strategica del patrimonio, oltre che in una logica di aggiornamento professionale, viene rilevata anche in una logica di valorizzazione identitaria. Dalle osservazioni degli studenti è emerso che il programma formativo ha permesso loro di approfondire la conoscenza del proprio territorio e di scoprire nuovi modi per valorizzarlo, anche a fronte di una percepita mancanza di studi adeguati rispetto ai temi del patrimonio artistico-culturale regionale. Programmi formativi di tale portata, dunque, sopperiscono alla scarsa conoscenza del territorio. Vi sono comunque differenze locali: alcune zone (Olbia-Porto Cervo) attirano visitatori solo per le bellezze paesaggistiche, senza però aver messo in atto modalità di valorizzazione del patrimonio culturale; in altre zone, invece, è presente una sensibilità maggiore verso la propria ricchezza artistico-architettonica.

La Sardegna viene d'altra parte definita un «arcipelago», un «raggruppamento di molte isole diverse», a causa di problemi strutturali che si ripercuotono sulla percezione, per cui a livello di identità comunitaria alcuni territori geograficamente contigui vengono percepiti come distanti.

Avere una cognizione completa del territorio è tuttavia fondamentale: è necessario quindi superare la conoscenza superficiale della Sardegna e abbandonare una visione campanilistica e parziale della regione.

Prendersi cura del territorio significa infatti conoscerlo, proteggerlo e apprezzarne i confini.

Il percorso ha in linea generale avvicinato i discenti ai temi della valorizzazione del patrimonio culturale, riuscendo a fornire nuovi strumenti, nuovi approcci e nuove prospettive.
È stata giudicata unanimemente come una «bellissima iniziativa», ma i partecipanti lamentano la mancanza di un collegamento tra formazione e concreto inserimento lavorativo nel settore culturale sardo.

A tal proposito, i discenti attribuiscono un ruolo fondamentale alle istituzioni, che potrebbero avvantaggiarsi anche del coinvolgimento del settore privato con la creazione di sinergie privato-pubblico. È emersa la necessità che la Regione Sardegna si attivi per cogliere le esigenze del territorio: l'ascolto attento permetterebbe di individuare le opportunità che è essenziale creare, in linea con le necessità locali, e di formare persone che possano essere prontamente assorbite dal tessuto professionale. Il corso è stato un grandissimo investimento, ed è bene che le risorse investite abbiano un'effettiva ricaduta sulle professionalità che sono state formate.

Due osservazioni sono emerse nei riguardi del coordinamento *ex ante* del percorso, soprattutto tra i docenti:

- **Viene suggerito di creare un momento di condivisione** rispetto alle tematiche affrontate nei singoli moduli, per mettere a fuoco gli obiettivi e per garantire coerenza e profondità della didattica, creando in questo modo una sinergia intensa all'interno del corpo docente.
- **Viene evidenziata la mancanza di informazioni** sulla platea di partecipanti e sul loro livello di preparazione. Venire a conoscenza di questi elementi prima dell'inizio dei corsi permetterebbe agli insegnati di preparare *ad hoc* gli argomenti, il linguaggio e le modalità didattiche.

Dall'aggiornamento professionale alla valorizzazione dell'identità, il percorso formativo è stato giudicato un'esperienza di successo, che partecipanti e docenti auspicano venga replicato con altri contenuti e ad altri contesti, anche allargando la proposta a ogni regione di Italia.

2.2.4 La prospettiva dei non partecipanti

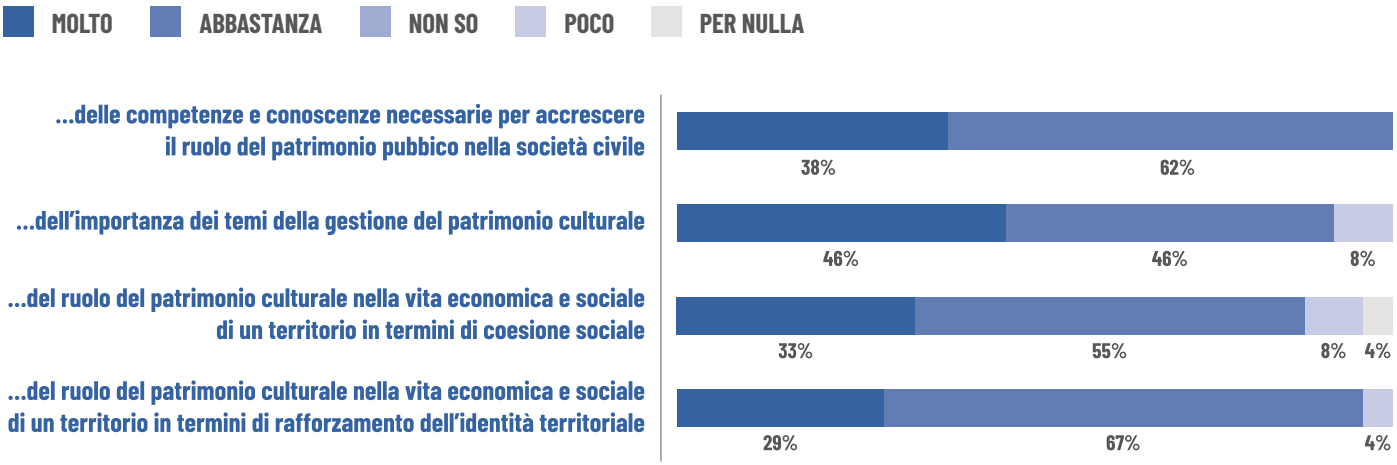
L'ascolto dei non partecipanti al percorso «Sardegna Under 35», cioè di quanti si sono inizialmente iscritti senza però partecipare, si pone l'obiettivo di comprendere i fattori di ostacolo all'impegno formativo. Dall'analisi delle risposte, a fronte di una proposta considerata interessante, elementi di natura logistica ed organizzativa personale sembrano essere stati i principali elementi frenanti alla partecipazione.

La quasi totalità degli intervistati (il 96%), al momento dell'iscrizione, ha infatti trovato la proposta formativa interessante, in tutte e tre le sue articolazioni («Comunicazione del patrimonio culturale», «Strumenti digitali per il patrimonio culturale», «Patrimonio culturale e sviluppo del territorio») e riguardo a tutti i principali obiettivi formativi, senza particolari distinzioni (consapevolezza delle conoscenze e competenze necessarie per accrescere il ruolo del patrimonio pubblico nella società civile; consapevolezza del ruolo del patrimonio culturale nella vita economica e sociale di un territorio in termini di rafforzamento dell'identità territoriale; consapevolezza dell'importanza dei temi della gestione del patrimonio culturale) (cfr. Figura 16).

Leggermente più accentuato il disinteresse riguardo all'importanza del ruolo del patrimonio culturale nella vita economica e sociale di un territorio in termini di coesione sociale.
Tema questo su cui – in realtà – il percorso di formazione ha avuto un impatto significativo tra i partecipanti (cfr. par. 2.2.1), dal momento che al termine dell'esperienza è cresciuta la consapevolezza del ruolo di 'innesco di sinergie' giocato dalla cultura a livello economico e sociale.

Figura 16 – I motivi di iscrizione al percorso formativo

QUALE DI QUESTI OBIETTIVI FORMATIVI TI AVEVANO SPINTO A ISCRIVERTI? AVERE CONSAPEVOLEZZA...



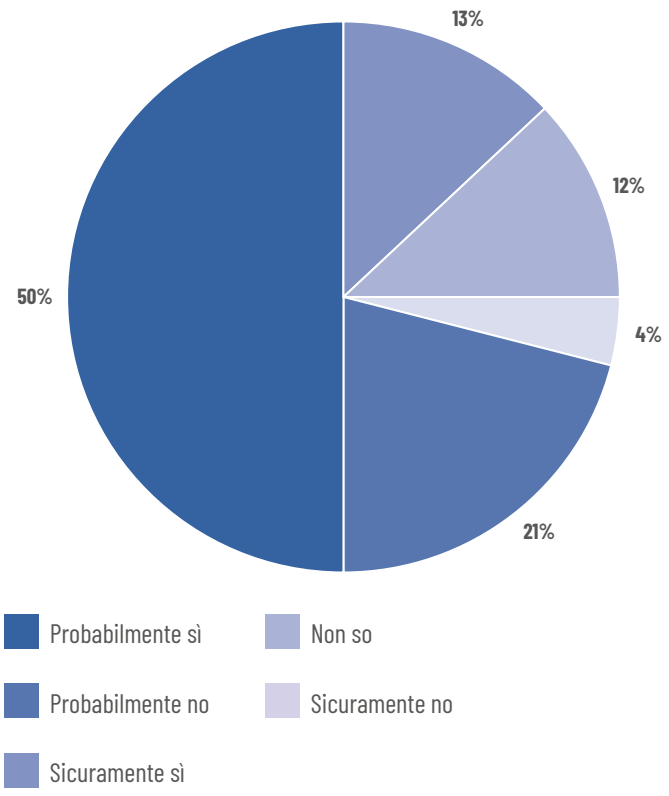
In generale, l'apprezzamento per la proposta formativa è indirettamente confermato:

- Dai motivi che hanno impedito la partecipazione al percorso riconducibili nella maggior parte dei casi – come anticipato – a fattori di natura logistica e organizzativa personale. Oltre il 70% degli intervistati dichiara infatti di non aver partecipato a causa di impegni lavorativi o impegni personali di altra natura.
- Dall'intenzione della maggioranza del campione (oltre il 60%) di partecipare in futuro ad una nuova proposta formativa di questo tipo, in caso di riproposizione (cfr. Figura 17).

Tuttavia, un quarto degli intervistati si esprime negativamente sull'ipotesi di partecipare in futuro a un'eventuale nuova edizione della proposta formativa.

Figura 17 – L'interesse a partecipare ad una prossima esperienza formativa similare

SE TI FOSSE DATA LA POSSIBILITÀ DI PARTECIPARE AD UNA PROSSIMA ESPERIENZA FORMATIVA DI QUESTO GENERE, PENSI CHE PARTECIPERESTI?



Quali sono le ragioni di rifiuto verso la proposta formativa? Al di là di motivazioni riconducibili a scarso interesse verso il progetto, le critiche sono rivolte proprio ai contenuti previsti dal percorso, da una parte percepiti come poco chiari, dall'altra necessitanti di una maggiore 'concretezza'.
Quest'ultimo aspetto è emerso in parte come un limite anche nelle percezioni dei partecipanti che avrebbero desiderato - proprio per l'interesse e l'utilità colta nella esperienza fatta - una proposta formativa ancora più concentrata su attività di laboratorio.

Dalle interviste si intuisce infine che la propensione alla frequentazione dei corsi di formazione era legata alla possibilità di un futuro sbocco professionale: compresa la difficoltà che questo si concretizzasse, è venuto meno l'incentivo a partecipare.

2.2.5 La prospettiva degli *stakeholder*

L'azione valutativa svolta coinvolgendo gli *stakeholder* – che comprendono le istituzioni coinvolte nel progetto, i dirigenti e i funzionari della Regione Autonoma della Sardegna – ha avuto lo scopo di verificare percezioni e atteggiamenti nei confronti del progetto, rilevando:

- **gradimento**, impatto e coinvolgimento;
- **sintonia** con le attese della Fondazione;
- **specifici punti di forza** ed eventuali aspetti di debolezza;
- **ricadute sul territorio**;
- **attese prospettiche** verso eventuali nuove edizioni dell'iniziativa in altri territori e contesti o la prosecuzione della stessa iniziativa già realizzata.

La valutazione si poggia su un'analisi di tipo qualitativo, realizzata attraverso interviste realizzate in profondità e gestite attraverso modalità non direttive che hanno permesso di sviluppare i contributi degli intervistati a partire dal loro personale *background*.

Il progetto, secondo gli intervistati, si inserisce in un contesto di riferimento, quale quello sardo, caratterizzato da evidenti criticità sia per mancanza di formazione e iniziative culturali sia per difficoltà infrastrutturali. In un territorio con diversi elementi di fragilità, dunque, un progetto formativo pensato per i giovani, risponde a un desiderio di rivalsa diffuso, a un'urgenza del territorio di sviluppare la sua industria culturale e creativa per incentivare l'imprenditoria e un'occupazione di qualità.

Emergono quali punti di forza della proposta: l'alto profilo dei docenti e l'ampia platea di partecipanti; la qualità e la varietà degli argomenti trattati; l'efficacia dei materiali didattici e le modalità didattiche.

Nello specifico, riguardo alle modalità didattiche sono stati apprezzati: il taglio pragmatico, l'approccio laboratoriale, l'interattività, i contenuti di efficace e veloce fruizione («pillole divulgative»), il linguaggio tecnico, ma adattato al target giovane dei partecipanti e il vasto utilizzo di supporti e-learning e di piattaforme digitali, proposto per stimolare e amplificare la capacità di apprendere.
Da qui il desiderio espresso di riutilizzare parte o tutto il materiale in altre occasioni formative, grazie alla sua versatilità e l'intuitività (aspetto evidenziato anche nell'esperienza del percorso PCTO – Azione pilota per le scuole, cfr. par. 2.3.2).

Gli intervistati non hanno rilevato invece criticità, se non rispetto ad alcuni aspetti della gestione della comunicazione iniziale che non ha permesso una completa saldatura tra diversi soggetti istituzionali e un coinvolgimento immediato della Presidenza di Regione e degli altri enti locali.
Forse in conseguenza a ciò, emerge tra gli intervistati un'elevata attesa sulle attività di comunicazione *ex post* e di *knowledge sharing*. Infine, tra gli intervistati, è emerso l'interesse nella realizzazione di un'attività di monitoraggio per comprendere l'impatto di lungo periodo. Infatti, in un quadro in via di definizione, ben sintetizza un intervistato:

> "l'impatto di queste attività può essere colto dopo un certo numero di edizioni, solo allora si può indagare quanto l'esperienza formativa ha inciso sul territorio in termini di presenze, di attività a sostegno del patrimonio culturale e a livello di imprenditoria nascente."

Gli intervistati citano quali esempi virtuosi da valorizzare ancor meglio e inserire in future attività formative: il sito archeologico di Tharros (divenuto col tempo un luogo conosciuto) e la linea ferroviaria a scartamento ridotto «linea verde di Lorenz» (ancora in ombra e conosciuta più dagli stranieri che dai residenti e dai turisti italiani).

Dalle interviste emerge l'importanza imprescindibile della formazione orientata non tanto alla conservazione quanto alla

promozione e alla fruizione del patrimonio culturale.
La formazione è un passaggio fondamentale per stimolare il sorgere dell'industria culturale e creativa.
A detta della maggioranza, le imprese culturali sotto forma di start-up sono una rarità, mentre più diffuse sono invece le cooperative: un segnale importante per comprenderne il clima e il contesto di riferimento.

Un aspetto che accomuna tutti gli intervistati è immaginare iniziative che accompagnino il target obiettivo anche al di fuori della Sardegna. Si cita al riguardo «Master and back», con cui la Regione Sardegna ha offerto agli iscritti totale copertura del Master con l'obiettivo di formare e poi riportare a casa i giovani professionalizzati fuori contesto.
Per questa, come per altre iniziative, l'*endorsement* politico e il sostegno economico sono imprescindibili.

A margine, le riflessioni emerse si orientano sull'importanza di abbandonare un'idea consumistica e di conservazione identitaria del patrimonio basata su stereotipi, per valorizzare le potenzialità del territorio, processo favorito da un percorso di consapevolezza delle proprie radici culturali.

Le vere perplessità si concentrano sulla possibilità di sviluppare esperienze di partenariato pubblico-privato e con la società civile, aspetti che gli intervistati considerano alla base del gap competitivo rispetto a quello di altri Paesi.
Come sintetizza un intervistato infatti: «In Italia, ci sono gabbie normative che impediscono di far decollare partenariati e stabilire sinergie; è una scarsa capacità da parte del sistema Italia di sviluppare il potenziale del nostro Paese».

Colmare tale gap costituisce la vera sfida, pur con le indubbie distanze tra «missione culturale» e «dimensione economica». Solo con il coinvolgimento di tutti gli attori la cultura può diventare il propulsore di uno sviluppo economico e sociale capace di creare occupazione di qualità. Non sono necessarie ingenti risorse economiche, ma un percorso lineare, obiettivi chiari e azioni di sistema.

In conclusione, si può affermare che il percorso formativo è stata un'iniziativa ampiamente apprezzata dagli *stakeholder*; quello che su cui occorre lavorare è la continuità e l'urgente bisogno di trasformare l'esperienza formativa in un'azione di sistema.

2.3 I risultati della valutazione degli effetti del percorso PCTO – Azione pilota per le scuole

2.3.1 La prospettiva degli studenti

Nell'ambito del progetto «Sardegna Under 35», rivolto a giovani dai 16 ai 35 anni, è stata inclusa un'azione pilota, di taglio laboratoriale, con l'obiettivo di coinvolgere 200 giovani della scuola superiore di secondo grado e di sensibilizzarli rispetto ai temi della valorizzazione dei beni culturali, anche nell'ottica di lungo periodo.

L'iniziativa ha coinvolto 73 studenti di quattro classi dell'IIS «G.B. Vignarelli» di Sanluri (SU) e 110 studenti di sette classi del Liceo Artistico e Musicale Foiso Fois di Cagliari; ha previsto sia lezioni frontali e laboratori creativi, sia attività sul campo, in particolare uscite didattiche con visite guidate presso il Museo Archeologico di Cagliari, la Pinacoteca e l'Archivio di Stato di Cagliari.

Il percorso ha previsto la possibilità per i ragazzi di partecipare alla realizzazione di una campagna di comunicazione social dei luoghi della cultura coinvolti nel progetto.
L'indagine di valutazione, realizzata a partire dall'analisi dei dati raccolti tramite la somministrazione di un questionario online, è stata finalizzata a indagare la soddisfazione generale degli studenti, nonché il raggiungimento dei risultati attesi, nello specifico in relazione all'acquisizione di competenze relative all'approccio alla diffusione del valore del patrimonio culturale, ad esempio tramite la comunicazione digitale.

Dai risultati dell'indagine si evince che gli studenti esprimono un giudizio complessivamente positivo, ma tra il 40% degli intervistati è diffuso un più contenuto apprezzamento.

Tra i fattori di successo dell'esperienza si segnalano le uscite didattiche che hanno suscitato particolare interesse: le visite ai luoghi di cultura sono state infatti apprezzate da quasi il 90% degli studenti coinvolti.

Questo aspetto è strettamente correlato all'impatto che il percorso PCTO - Azione pilota per le scuole ha generato sul modo in cui gli studenti hanno cominciato a relazionarsi con il patrimonio culturale regionale. A seguito all'esperienza, 7 studenti su 10 dichiarano infatti di aver aumentato il numero di visite in autonomia o con la famiglia a luoghi della cultura, o hanno in programma di farlo.

Questo effetto è un chiaro segnale della capacità dei professionisti e dei tutor che hanno gestito l'esperienza pilota di coinvolgere gli studenti e di trasferire loro la conoscenza e le competenze per comprendere e apprezzare, secondo una prospettiva nuova per i giovanissimi, il valore del patrimonio culturale. Ed in effetti, i 2/3 dei protagonisti dichiarano di essere soddisfatti del lavoro svolto con gli esperti e ben i 3/4 si sono espressi positivamente rispetto alla loro relazione con i tutor presenti. L'indagine rivela però soprattutto come tra gli studenti si sia diffusa una nuova consapevolezza dell'importanza del contributo delle nuove tecnologie, veicoli di valorizzazione del patrimonio culturale: al termine del percorso laboratoriale, la quasi totalità degli studenti (il 90% circa) ha compreso come i social media possano essere un mezzo efficace per la promozione dei luoghi della cultura.

La sperimentazione laboratoriale – dichiarano gli studenti – ha inoltre concorso a far comprendere l'importanza della necessità di adottare un approccio multidisciplinare alla promozione e comunicazione del patrimonio pubblico, unendo nello stesso team diversificati modi di pensare, competenze e strumenti differenti. E in questo senso, non sorprende come il 70% circa degli studenti ritenga di aver compreso il ruolo che ha la fotografia per la valorizzazione del patrimonio culturale.

Come emerso nell'approfondimento qualitativo tramite il *mini-focus group* con gli studenti, il percorso PCTO – Azione pilota per le scuole è stata una vera e propria scoperta che li ha galvanizzati, perché ha aperto loro le menti e ha permesso loro di:

- **apprendere ad osservare con occhi diversi** i luoghi conosciuti;
- **scoprire luoghi sconosciuti** (per tutti la Pinacoteca);
- **accrescere la propria curiosità** di visitare altri Paesi per poter fare dei confronti.

Superfluo sottolineare che per nativi digitali quali gli studenti della scuola superiore di secondo grado, scoprire i molti usi di Snapseed, imparare a raccontare un sito archeologico tramite Instagram, raccontare sé stessi attraverso un luogo della cultura è stata una esperienza che va ben oltre le aule scolastiche.

Se l'esperienza laboratoriale nel suo insieme ha contribuito a questa presa di coscienza, la sensazione di scarso coinvolgimento diffusa nella metà circa degli intervistati sembra riconducibile ad un tratto specifico dell'impostazione stessa del percorso PCTO – Azione pilota per le scuole che viene bene sintetizzata da uno studente intervistato nel corso del *mini-focus group*: «ci siamo trovati con un numero di possibilità molto superiore rispetto alle normali proposte, non è stato facile orientarsi, soprattutto su temi poco o per nulla noti».

Nel complesso, dunque, al di là di puntuali commenti sull'impostazione della proposta, il percorso PCTO – Azione pilota per le scuole ha fatto sentire i ragazzi fieri di loro stessi e del loro modo di esprimersi, e li ha collegati ad un mondo che fino a qualche tempo prima era freddo e distante, mentre a seguito dell'esperienza fatta viene sentito come un mondo vicino a cui si sentono di appartenere: «è stata una rivelazione capire che il nostro linguaggio gergale è efficace per promuovere il territorio, che la fotografia è un'arte e va oltre le immagini che condividiamo tutti i giorni» o ancora «proviamo vergogna ad esporci, questa formazione ci ha fatto capire mille cose su di noi, ci ha resi più forti e sicuri perché ci ha reso curiosi».

2.3.2 La prospettiva del personale docente e non docente

La valutazione del percorso PCTO – Azione pilota per le scuole ha incluso l'ascolto attento del personale docente e non docente tramite interviste in profondità che hanno interessato cinque profili coinvolti a vario titolo nel progetto.

Gli intervistati sono unanimi nel giudicare il progetto in modo estremamente positivo in quanto autenticamente innovativo per la sua ampiezza, per le aree tematiche affrontate, per la sua adesione al contesto e per l'affluenza che ha registrato. In particolare, uno degli aspetti maggiormente apprezzati riguarda l'importanza di scoprire il patrimonio culturale di prossimità e aprire le menti verso il patrimonio culturale nel suo complesso, affinché i beni culturali possano trasformarsi in un elemento di rilancio per la Sardegna, a condizione – secondo gli intervistati – di una maggiore co-progettazione fra attori che preveda anche il coinvolgimento del settore privato.

Il piano formativo è stato particolarmente apprezzato per la sua qualità, per la sua capacità di far scoprire il patrimonio culturale e di valorizzare le risorse del territorio, per l'utilizzo di un linguaggio comunemente utilizzato dai giovani ai fini della narrazione dei beni culturali: «parlare di comunicazione digitale, di come è nato Instagram e delle sue caratteristiche, delle potenzialità di uno smartphone per raccontare sé stessi attraverso i luoghi li ha coinvolti...». Il piano formativo è stato poi apprezzato per aver introdotto i ragazzi delle scuole secondarie di secondo grado a un mondo ricco di percorsi di studio e sbocchi lavorativi interessanti. La riuscita del progetto è dimostrata anche dal progressivo coinvolgimento dei docenti, sempre più numerosi e attivi durante il corso delle attività formative, dalla continua richiesta dei materiali di studio, dai numerosi *feedback* ricevuti.

L'interesse ha contagiato alunni e docenti ed è confermato da un sondaggio effettuato su iniziativa interna presso l'IIS «G.B. Vignarelli» di Sanluri (SU) e che ha coinvolto il corpo docente: dal sondaggio si evince sia una valutazione positiva del percorso PCTO - Azione pilota per le scuole che ha confermato le percezioni iniziali di una proposta con obiettivi e attività interessanti e stimolanti (percezioni risalenti alla fase di presentazione del progetto), sia l'adeguatezza del trasferimento di conoscenze e competenze che si è concretizzato in un elaborato finale realizzato da parte degli studenti che è stato valutato positivamente.

Unanime è il giudizio sulla proposta didattica, in particolare come mezzo per far comprendere ai ragazzi che la cultura è reale, è viva, è creatività, è innovazione.
Tra i commenti degli intervistati, risaltano in proposito i seguenti: «raccontare un museo da un punto di vista soggettivo, ha fatto capire quanto i ragazzi hanno voglia di raccontarsi e come si prestano a questo racconto i luoghi che non conoscevano» e ancora «abbiamo ragionato sul ruolo del social media manager, del marketing on line calato sul patrimonio culturale: si sono resi conto che un linguaggio possibile, efficace, insolito è Instagram».

Non si è trattato, però, di un percorso privo di 'difficoltà'.
In molti riferiscono di un target, quello dei ragazzi, spesso resistente alle proposte *disruptive*. Allo stesso tempo riferiscono però anche di un approccio multidisciplinare e di un progetto articolato che hanno inizialmente creato spaesamento, ma che nel giro di pochissimo tempo hanno goduto di un ampio gradimento e di una adesione interessata: «ha suscitato il bisogno di approcciarsi alla cultura», «ha insegnato ad usare lo smartphone in modo virtuoso, vale a dire che un cellulare si può usare anche per attività didattiche», «ha avvicinato ancora di più la tecnologia alla scuola».

Attraverso la settimana di PCTO, secondo il punto di vista del personale docente e non docente, i ragazzi hanno avuto la possibilità di sperimentare, hanno appreso i fondamenti per realizzare un reportage fotografico, hanno scoperto luoghi ignorati (la Pinacoteca di Cagliari), hanno esplorato le sinergie fra innovazione, cultura e istruzione digitale. Hanno intuito che la cultura è una opportunità di studio e lavoro, realizzabile attraverso pratiche co-creative. Ora che il seme è piantato occorre aver cura di quello che nascerà. Come emerge dalle interviste «la cosa peggiore che può capitare ora è che resti una iniziativa isolata, che la scuola non raccolga il testimone e non si attivi con percorsi specifici».

Ed in effetti, il solo aspetto di reale debolezza, che tuttavia va al di là delle finalità di valutazione, riguarda le prospettive future. Una fragilità ben sintetizzata da un interrogativo che è affiorato, e che assume la forma di una richiesta: «molti partecipanti ci hanno chiesto approfondimenti, come capitalizzare quanto hanno appreso, come poter proseguire in un percorso accattivante e insolito».

Il timore espresso dagli intervistati (che ha raccolto il sentimento degli alunni) è che si sia trattato di una attività

episodica alla quale non verrà dato seguito. I timori riguardano l'assenza di iniziative similari che possano sedimentare il bagaglio informativo acquisito.
Dalle interviste emerge che un possibile *sequel* sarebbe invece estremamente utile: il desiderio diffuso tra i ragazzi è che sia un'iniziativa continuativa, che sia traducibile in appuntamenti fissi e allineati ai programmi scolastici.
Come cita un intervistato:

> "È quasi controproducente progettare attività di un tale rilievo senza poter rafforzare quella parte di orientamento che è l'elemento di forza del PCTO... mi spiego: dopo aver formato occorre fare un passo oltre e orientare i partecipanti verso iniziative similari sul territorio o per il territorio."

In prospettiva, per far sì che il patrimonio culturale concorra all'evoluzione economica del territorio, gli intervistati concordano nell'affermare che molti sarebbero gli interventi auspicabili:

- **un nuovo *storytelling***: per creare una imprenditorialità giovane occorre trasferire l'idea che il patrimonio culturale «non solo non perde valore ma crea impresa perché sono beni duraturi che con il passare del tempo acquistano un valore sempre maggiore...»;
- **un nuovo *setting***: i musei e i luoghi culturali in genere devono trasformarsi per favorire la partecipazione attiva dello studente, «sono anacronistici, vedo ancora contenuti statici, il museo non è una agorà ma un tempio freddo».
- **la necessità di mantenere alto un bisogno di tipo culturale tra i ragazzi**: si teme infatti un crollo della domanda di interesse («a seguito dello shock pandemico, e dell'impossibilità di recarsi in luoghi fisici, anche quelle famiglie e scuole volenterose hanno ceduto, e non invogliano – rispettivamente figli e alunni – a frequentare musei, cinema»);
- **la messa in atto del cambiamento**, attraverso l'implementazione di contenuti digitali, in modo tale da favorire l'avvicinamento di coloro che sono nativi digitali («penso a "Van Gogh - The Immersive Experience" presentato alla manifattura Tabacchi di Cagliari, dove la partecipazione era stimolata dal metaverso e da un grado elevato di interattività»);
- **la creazione della domanda attraverso iniziative** quali concorsi che permettano di inserire nel tessuto professionale i profili formati.

Infine in un territorio fragile come quello sardo, riuscire a far incontrare competenze acquisite e opportunità di lavoro rientra in quegli aspetti che hanno fatto da sfondo al progetto formativo e che, se anche non rientrano nel suo perimetro specifico, potrebbero costituire un aspetto da prendere in considerazione per il futuro:

> "So di dire qualcosa che è al di fuori del progetto, ma immaginare una piattaforma che metta in relazione la domanda di profili formati anche di livello medio-basso sarebbe una ciliegina su di una torta molto ben riuscita."

Note conclusive

«Sardegna Under 35» è un percorso di sensibilizzazione sui temi del patrimonio culturale nelle sue accezioni più contemporanee; i suoi tratti più distintivi sono di essere stato trasversale, accessibile e specifico.

La **trasversalità** va intesa in diverse accezioni: da un lato il progetto stesso nasce dalla convinzione che la partecipazione alla vita culturale sia un valore per chiunque, indipendentemente dalla sua collocazione in ambito lavorativo e dai suoi interessi specifici.

Il Rapporto *Istat Tempo libero e partecipazione culturale: tra vecchie e nuove pratiche del 2022* evidenzia come la partecipazione ad attività collettive nel tempo libero, fra cui figura la vita culturale, è fondamentale per il benessere soggettivo, in quanto fornisce «opportunità per soddisfare i bisogni della vita».

A livello individuale, inoltre, le attività culturali incidono sulla cura e la prevenzione delle malattie (a questo tema è dedicato, fra gli altri - e oggi numerosi - testi, il numero 2 del 2017 della rivista «Economia della cultura»).

Quindi trasversalità relativa all'ambizione del programma di raggiungere giovani sardi al di là delle divisioni fra occupati e non occupati e fra diplomati, studenti, laureati.
Trasversalità nell'approccio, che si è concretizzata nello sforzo di far intervenire al corso docenti portatori di punti di vista e di esperienze differenti fra loro. L'elevato numero di insegnanti, espressione di tutti i mondi che hanno a che fare con la valorizzazione e gestione dei beni culturali (università, centri di ricerca, istituzioni pubbliche, imprese private, terzo settore, liberi professionisti, ecc.), ha permesso di presentare la multidisciplinarietà che è necessaria per restituire la complessità del mondo del patrimonio culturale e di chi vi opera.

L'obiettivo del progetto così delineato è stato quello di raggiungere il maggior numero possibile di giovani sardi nella convinzione che fosse necessario riportare, in particolare in questo momento di ripartenza post-Covid e con l'avvio della nuova programmazione europea, la cultura al centro della riflessione e del dibattito.

Da questa volontà deriva il secondo tratto caratterizzante l'architettura del corso, ovvero l'essere **accessibile**.

Pensare a un percorso formativo non specialistico, in cui le classi fossero volutamente sempre 'miste', a cui hanno partecipato discenti con formazioni e *background* differenti, ha obbligato la progettazione di dettaglio e i docenti a un notevole sforzo divulgativo, finalizzato a porgere contenuti nuovi, a problematizzarli, senza dare per scontate competenze pregresse.

Dal momento che questo scopo si presentava come particolarmente sfidante, il gradimento dei singoli appuntamenti formativi è stato sempre registrato, raccogliendo 'a caldo' *feedback* e commenti dei partecipanti, così da apportare correttivi, dove necessario, riguardo, ad esempio, la complessità del linguaggio utilizzato o la gestione del tempo della lezione.

Sempre per **favorire l'accesso** ai contenuti, le lezioni frontali si sono alternate con momenti laboratoriali (in presenza e online) che, tramite lo scambio di opinioni e di punti di vista tra i partecipanti, ha permesso la costruzione di una comunità di apprendimento e l'esercizio delle *soft skills*.

L'accesso ai corsi è stato inoltre favorito dalla gratuità completa di tutta l'azione, finanziata dalla Presidenza del Consiglio e dalla Regione Autonoma della Sardegna e co-finanziata dalla Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali.

Per favorire l'ingaggio dei partecipanti, inoltre, i corsi sono stati articolati in momenti che prevedevano forme diverse di partecipazione: una prima lezione aperta all'assemblea di tutti i partecipanti, seguita da un avvio tematico dedicato a tutte le classi che seguivano lo stesso percorso tematico, quindi lezioni e laboratori rivolti al gruppo classe e una serie di mini-corsi multimediali da fruire in modalità asincrona (solo i corsi multimediali prevedevano il lavoro individuale, tutto il resto dei percorsi sono stati in modalità 'live', con possibilità di interagire con il docente).

Sempre con l'intento di costruire un ambiente accogliente e favorevole al mutuo apprendimento, in tutte le lezioni (in presenza e online), la classe è stata accompagnata da un tutor, punto di riferimento e facilitatore per i partecipanti e anche per i docenti.

L'ultima caratteristica da cui discende il valore di esperimento e di azione pilota di «Sardegna Under 35» risiede nell'essere stato un programma pensato in maniera **totalmente originale e specifica** per il contesto dei giovani sardi nel 2022.

Tutta la progettazione discende da una articolata fase iniziale di analisi del contesto, realizzata a partire dai dati e da una rilevazione di fabbisogni dei giovani potenziali partecipanti e

di operatori già attivi nel mondo della gestione e valorizzazione del patrimonio culturale in Sardegna, svolta attraverso 100 interviste sul territorio.

Sulla base delle preferenze espresse, infatti, sono stati costruiti i tre percorsi tematici, che hanno riguardato la comunicazione e mediazione del patrimonio culturale, gli strumenti digitali e il patrimonio, i modelli di sviluppo territoriale a base culturale. Allo stesso modo le modalità in cui si è articolato il corso, solo online o in modalità *blended* (parte in aula e parte online), sono state scelte dai partecipanti che hanno anche espresso preferenze in termini di orari di fruizione.

Il programma «Sardegna Under 35» è stato progettato in modo da rispondere al contesto in cui veniva proposto anche ad un livello diverso: la fase inziale di interlocuzione con il territorio ha permesso di mappare la visione e la concezione che gli intervistati avevano del patrimonio culturale.

Lo sforzo di «Sardegna Under 35» è stato quello di intervenire esattamente su quella visione, allargando la percezione di cosa sia il patrimonio culturale e di quale ruolo possa giocare nella vita della comunità; a questo fine si è scelto di dare largo spazio alla presentazione di esperienze e casi non solo isolani, di dare visibilità al mondo digitale in tutti i percorsi (oltre quello specifico), di incoraggiare un dibattito fra i partecipanti che facilitasse la scoperta di una visione personale, critica e attuale del patrimonio come risorsa a cui attingere per il benessere e la crescita individuale e per la vita della comunità.

Di questo risultato atteso dà conto anche il presente rapporto sulle «Lezioni apprese», all'interno del paragrafo 2.2, che, fra le altre cose, descrive come la percezione stessa del patrimonio culturale e di cosa lo componga abbia subito delle trasformazioni in seguito alla frequenza del corso.

Un riscontro dell'effetto del programma di formazione sui destinatari si è avuto anche per l'Azione pilota per le scuole dedicata, sempre all'interno del progetto «Sardegna Under 35», specificatamente a ragazzi in età scolare (3° e 4° superiore). Il percorso ha permesso a giovani partecipanti di conoscere luoghi del patrimonio culturale che non conoscevano e di riflettere sulle migliori modalità con cui comunicare attraverso i social media, nell'ambito della costruzione di profili Instagram per luoghi della cultura cagliaritani.

Una ulteriore caratterizzazione del progetto «Sardegna Under 35» è stata quella di essere una proposta **attuale**, così come già esplicitato. Il significato complesso del patrimonio culturale e del ruolo che svolge all'interno della nostra vita individuale e collettiva cambia velocemente, con il mutare ormai sempre più rapido di tutti i nostri paradigmi di riferimento e costringe a ripensare i modelli formativi a tutti i livelli.
«Sardegna Under 35» è stata una sperimentazione in questo senso che ha aperto presso i partecipanti una finestra su una visione sfaccettata e critica. Ma il tema stesso di cosa sia il patrimonio culturale e che ruolo possa giocare non può che cambiare insieme al mutare del nostro paradigma di comprensione della società e dei suoi valori; nuove iniziative come quella recentemente conclusa possono aiutare chi vi prende parte a orientarsi meglio e a trarre tutti i vantaggi possibili da una piena partecipazione alla vita culturale e alla cura del patrimonio, anche nell'ottica della creazione di nuove opportunità di sviluppo del territorio e della crescita dell'occupazione sul territorio.