Direzione generale
Educazione, ricerca
e istituti culturali

Fondazione
Scuola
Beni Attività Culturali

Esiti e analisi della rilevazione dei fabbisogni formativi

Sommario

La presentazione dell'indagine 3

PARTE PRIMA – Esiti e analisi della rilevazione dei fabbisogni formativi peri Dirigenti e Direttori di strutture di rango non dirigenziale 6

1. Le caratteristiche dei rispondenti al questionario 6

2. La metodologia di analisi 7

3. La presentazione dei risultati 7

3.1 La transizione digitale 7

3.2 La transizione ecologica e sostenibilità 12

3.3 Prevenzione e gestione delle emergenze 15

3.4 Area giuridico-amministrativa 18

PARTE SECONDA – Esiti e analisi della rilevazione dei fabbisogni formativiper tutto il personale, dirigenziale e non dirigenziale 20

4. Le caratteristiche dei rispondenti al questionario 20

5. Le principali evidenze 22

6. La presentazione dei risultati 26

6.1 La transizione digitale 26

6.2 La transizione ecologica e sostenibilità 33

6.3 Prevenzione e gestione delle emergenze 40

6.4 Area giuridico-amministrativa 48

Conclusioni 50

Bibliografia 52

Allegato 1. Questionario di autovalutazione delle competenze e di rilevazione dei fabbisogni formativi - Dirigenti e Direttori di strutture di rango nondirigenziale del Ministero della Cultura .. 53

Allegato 2. Questionario di autovalutazione delle competenze e di rilevazione dei fabbisogni formativi - Tutto il personale, dirigenziale e non dirigenziale del Ministero della Cultura 54

La presentazione dell'indagine

La rilevazione dei fabbisogni formativi 2023 mira a indagare processi e attività che forniscono informazioni sulla domanda formativa attuale e futura. L'approccio è mutuato dalla metodologia della *anticipazione del fabbisogno di competenze*, considerata dalla letteratura non solo come misura preventiva per evitare il disallineamento di competenze, ma anche come elemento fondante di un sistema di formazione e sviluppo delle stesse: l'obiettivo finale è quello di anticipare, prospettare e agire sul futuro[1].

Nell'ambito della presente indagine, l'approccio dell'*anticipazione* per la rilevazione dei fabbisogni di competenze 2023 è adottato per due ordini di motivi, che poggiano entrambi su solide basi di azione:

1) caratteristiche ed esiti dell'indagine conoscitiva sulle esigenze di formazione effettuata nel precedente anno 2022, che ha permesso di evidenziare e analizzare il fabbisogno da diversi punti di vista e differenti livelli di analisi (competenze tecniche amministrativo-contabili; competenze relazionali; competenze digitali) e che ha costituito la base per la realizzazione del Piano Attuativo della Formazione 2022 - I quadrimestre 2023. Un quadro ben strutturato che ci permette oggi, acquisito il valore del dato, di proseguire nell'implementazione di percorsi di formazione continua senza la necessità di ricorrere a una nuova rilevazione di alcune dimensioni già approfonditamente analizzate (con particolare riferimento alla dimensione delle *soft skills*);

2) il patrimonio di analisi, progetti, studi e ricerche realizzate (e ancora in corso) dalla Direzione generale Educazione ricerca e istituti culturali e dalla Fondazione Scuola dei Beni e delle Attività Culturali. Un patrimonio – unitamente al Piano triennale delle attività formative, di ricerca e autovalutazione MiC 2021-2023, allo studio del fabbisogno formativo 2022 e al conseguente sopracitato Piano Attuativo della Formazione – che permette oggi di anticipare e prefigurare specifici fabbisogni formativi (*hard skills*) sulla base di una solida analisi di scenario propedeutica alla definizione delle dimensioni di indagine.

La pratica di *skill anticipation* comprende dunque studi e proiezioni su specifici aspetti e tematiche, fonti di dati relativamente recenti (nuove tendenze tecnologiche, transizione ecologica, gestione delle emergenze, evoluzione della normativa) con i quali la Direzione generale Educazione ricerca e istituti culturali e la Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali si stanno da tempo confrontando, sia da un punto di vista di studio e approfondimento che di realizzazione di progetti e percorsi.

In particolare, le *dimensioni* oggetto di indagine che richiamano i cambiamenti prioritari in corso sono:

[1] Cfr. ANPAL (2021), La rilevazione dei fabbisogni professionali e formativi Approcci e metodologie adottati in Europa e casi studio di Francia e Regno Unito. In https://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2021/02/9a298810-c33e-44ee-8cc9-2cbbf30a960f.pdf.

1) dimensione della transizione digitale
La digitalizzazione costituisce una delle sfide centrali del prossimo futuro, un tema che richiama fortemente quello delle competenze necessarie ad ogni livello per ripensare in chiave strategica il mondo del patrimonio culturale. In quest'ottica, individuare i fabbisogni formativi per sviluppare le competenze digitali è un passaggio centrale per utilizzare in chiave strategica il Piano Nazionale di Digitalizzazione del patrimonio culturale (PND).

2) dimensione della transizione ecologica
L'impegno per la transizione ecologica e per il patrimonio culturale va coniugato anche in una appropriata chiave di azione formativa, cui deve corrispondere una tempestiva risposta nella rilevazione dei fabbisogni formativi al fine di evitare un disallineamento di competenze rispetto a un tema così urgente e di forte impatto economico-sociale, oltre che energetico-ambientale.

3) dimensione della gestione delle emergenze
Conoscere e agire le procedure operative per la gestione delle attività di messa in sicurezza e salvaguardia del patrimonio culturale in caso di emergenze derivanti da calamità naturali è oggi essenziale. Indagare i livelli di consapevolezza, conoscenza e competenza in merito ai rischi e alle possibili soluzioni risulta oggi imprescindibile per l'azione del personale preposto.

4) dimensione giuridico-amministrativa
L'aggiornamento normativo è un obiettivo da promuovere e sostenere continuamente. Su questo piano, una nuova rilevazione dei fabbisogni formativi, dopo quella già effettuata nell'anno 2022, rappresenta un valore aggiunto per misurare scostamenti ed opportuni interventi formativi in merito.

Le *dimensioni* descritte assumono un carattere trasversale alle differenti *funzioni* (tutela e valorizzazione) e ai differenti *contesti operativi* (che oltre ad archivi, biblioteche, musei, soprintendenze comprendono anche la creatività contemporanea, il cinema e lo spettacolo dal vivo).

Si è previsto, in continuità con quanto operato lo scorso anno, la somministrazione di due differenti questionari: il primo per Dirigenti e Direttori di struttura di rango non dirigenziale e il secondo per tutto il personale, dirigenziale e non dirigenziale.

La prima parte del Rapporto descrive gli esiti dell'indagine che ha coinvolto Dirigenti e Direttori di strutture di rango non dirigenziale del Ministero della Cultura, mettendo in evidenza le principali risultanze, attraverso la somministrazione di un questionario a domande aperte.

La seconda parte del Rapporto, invece, descrive gli esiti dell'indagine che ha coinvolto tutto il personale dirigenziale e non dirigenziali del Ministero della Cultura, attraverso la somministrazione di un questionario a domande chiuse e aperte.

Il questionario per tutto il personale del Ministero della Cultura, in particolare, nelle prime tre *dimensioni* sopracitate, è stato articolato considerando tre specifici livelli di analisi:
a) consapevolezza
b) conoscenza
c) competenza

Per quanto riguarda la *dimensione giuridico-amministrativa*, invece, l'indagine ha richiamato specifici contenuti formativi di interesse generale per l'attività amministrativa, con particolare riguardo all'operato del Ministero della Cultura.

PARTE PRIMA – Esiti e analisi della rilevazione dei fabbisogni formativi peri Dirigenti e Direttori di strutture di rango non dirigenziale

1. Le caratteristiche dei rispondenti al questionario

La compilazione del questionario ha interessato un numero di rispondenti pari a 88 Dirigenti (24 partecipanti) e Direttori di strutture di rango non dirigenziale (64 partecipanti) del Ministero della Cultura.
Nelle tabelle che seguono sono evidenziati i dati relativi ai rispondenti, con particolare riguardo al profilo e all'Istituto di appartenenza.

Profilo dei rispondenti

Dirigente di prima fascia	3
Dirigente di seconda fascia	18
Funzionario amministrativo	8
Funzionario archeologo	6
Funzionario architetto	1
Funzionario archivista	33
Funzionario bibliotecario	9
Funzionario per la promozione e comunicazione	2
Funzionario per le tecnologie	1
Funzionario restauratore conservatore	1
Funzionario storico dell'arte	6
Totale complessivo	**88**

Istituto di appartenenza

Segretariato Generale	1
Segretariato Regionale	4
Opificio delle Pietre Dure	1
Soprintendenza Archeologia Belle Arti e Paesaggio	10
Direzione Regionale Musei	10
Direzione Musei Statali della Città di Roma	2
Museo Autonomo d'interesse Nazionale	3
Parco Archeologico d'interesse Nazionale	2
Direzione Generale Archivi	1
Soprintendenza Archivistica e Bibliografica	2

Archivio di Stato	41
Biblioteca Nazionale Centrale di Roma	1
Biblioteca	8
Centro per il Libro e la Lettura	1
Direzione generale Creatività Contemporanea	1
Totale complessivo	**88**

2. La metodologia di analisi

La rilevazione dei fabbisogni formativi per Dirigenti e Direttori del Ministero della Cultura è stata condotta mediante l'utilizzo di un'intervista strutturata ovvero un questionario a domande aperte grazie al quale è stato possibile ottenere risposte in larga parte circostanziate.

L'analisi delle risposte alle domande aperte è di tipo quali-quantitativo. Essa ha preso le mosse da un percorso di individuazione - per ciascuna domanda - delle categorie, un processo basato sulle evidenze raccolte a fronte di un dataset molto variegato di risposte che ha richiesto un rigoroso processo di lettura e rigorosi criteri di lavoro.

L'analisi ha seguito un approccio di progressiva emersione con triangolazioni ripetute. Le categorie sono emerse dalla lettura e rilettura delle evidenze raccolte e sono state definite sulla base di gruppi e tipologie di evidenze ricorrenti. Le evidenze ricorrenti sono state successivamente categorizzate e conteggiate (analisi quantitativa).

L'analisi dei dati qualitativi ha seguito un approccio *bottom-up* fondato sulle evidenze rilevate attraverso le domande aperte del questionario, queste evidenze, aggregate per aree di significato, hanno generato l'emersione dei nuclei tematici. La validità interna di ogni categoria è stata verificata sulla base del grado di coerenza di significato delle evidenze.

Le categorie emerse per ciascuna domanda aperta sono state successivamente 'spiegate' mediante la tecnica della interpretazione e narrazione, costruita sulla base dei concetti precedentemente selezionati e classificati per specifica categoria di analisi.

3. La presentazione dei risultati

3.1 La transizione digitale

La transizione digitale è percepita da Dirigenti e Direttori di struttura di rango non dirigenziale del Ministero della Cultura come una "grande opportunità di ammodernamento dei processi della PA", un progetto tecnologico che non può essere tuttavia disgiunto da una "urgente immissione di risorse umane" formate. In particolare, un "apporto di personale con competenze digitali che possa contribuire all'implementazione dei processi di ammodernamento ed efficientamento del sistema informatico e al corretto uso degli applicativi per i procedimenti amministrativi".

La transizione digitale rappresenta per alcuni un "totale cambiamento nell'approccio al lavoro", che comporta non solo una "semplificazione delle azioni", ma anche una maggiore "condivisione tra le parti interessate dei flussi di informazione". La stessa "facilita la trasparenza e migliora in modo esponenziale tutti i servizi al pubblico, dai più tradizionali servizi *front desk* (pareri, autorizzazioni, ecc.) ai servizi di accoglienza, presentazione e accessibilità ai luoghi del patrimonio culturale".

Le opportunità possono essere molteplici (fig. 1). La transizione digitale garantisce una "velocizzazione nella lavorazione delle pratiche" e il conseguente "raggiungimento degli obiettivi", che si traduce anche in un "miglioramento della comunicazione istituzionale" e "tra amministrazioni". La digitalizzazione permette inoltre "la costituzione e gestione di grandi banche dati anche aperte alle *user generated content* e l'informatizzazione dei procedimenti"; garantisce un "maggiore accesso ai contenuti scientifici per lo studio e la ricerca, garantendo altresì maggiori livelli di conservazione"; consente "il pagamento online degli ingressi ai musei e dei servizi alla cittadinanza, con possibilità di visualizzazione del pagamento effettuato (soprattutto per canoni di concessione)", "oppure la possibilità di vendere online libri e gadget".

Le opportunità fornite dalla transizione digitale sono dunque molteplici, anche la migliore fruizione del patrimonio culturale e dei servizi ad esso connessi sono visti e agiti sotto differenti punti di vista e prospettive. Interessanti le risposte di chi evidenzia "maggiori possibilità di studio e ricerca" legate alla digitalizzazione, così come la "promozione delle attività culturali rivolta ad un bacino di utenza maggiore e delocalizzato". Da ultimo, il rapporto tra la transizione digitale e la sostenibilità ambientale, che si concretizza soprattutto in una "minore produzione di carta". Ulteriori opportunità, segnalate da un numero minore di rispondenti, comprendono: la possibilità di attrarre risorse finanziarie attraverso attività di "crowdfunding"; "sviluppare piattaforme"; promuovere la comunicazione attraverso l'utilizzo dei "social media".

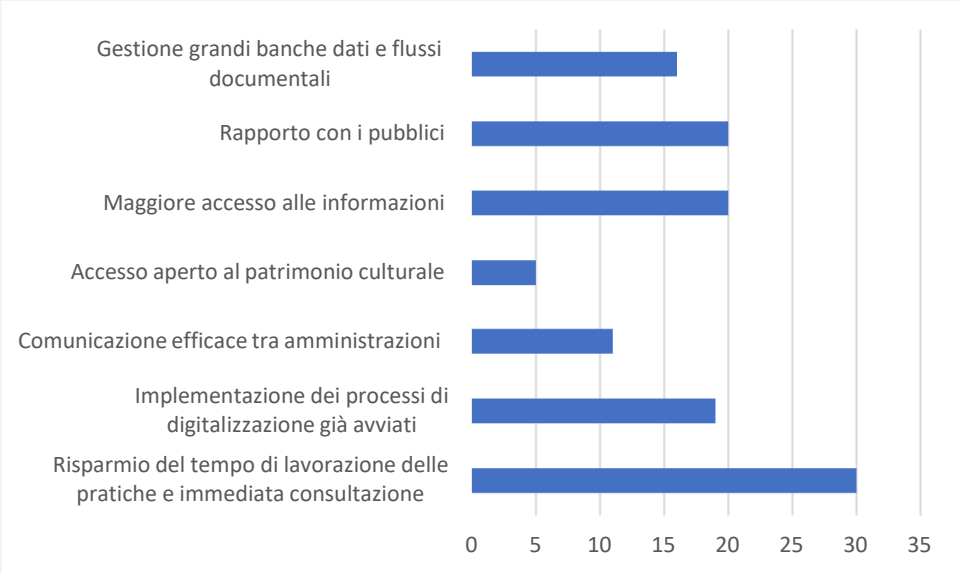


Fig. 1. Quali ritiene siano le opportunità della transizione digitale per il suo Istituto

Formare il personale all'utilizzo delle nuove tecnologie digitali è il proposito di molti Dirigenti e Direttori, che auspicano in ogni caso l'immissione di nuovo personale. Il tutto è visto in un'ottica progettuale di "miglioramento dei servizi espressamente dedicata alla più ampia diffusione, tra tutto il personale, degli strumenti di transizione digitale già disponibili e da ottimizzare come possibilità di utilizzo (es. G.I.A.D.A., PEC e PEO, implementazione DBase come SigecWEB, Raptor e GNA, partecipazione all'implementazione SUE, aggiornamento strumenti informatici per la contabilità di Stato, individuazione dei contraenti per forniture di beni e servizi ed esecuzione di lavori)". Altro aspetto emerso dall'analisi è la formazione del personale all'utilizzo dei "programmi di videoscrittura e all'utilizzo delle piattaforme del MIC relative all'espletamento degli obblighi dellatrasparenza".

La digitalizzazione del patrimonio culturale è obiettivo generale condiviso, che si declina in una varietà di percorsi e obiettivi specifici (fig. 2). Uno di questi è "accorciare il divario esistente tra cittadini, aziende e amministrazioni" "a tutti i livelli", dalla "formazione del documento ai pagamenti (anche delle marche da bollo digitali), dalla gestione dei servizi (servizio di prenotazione sala studio, servizio di fotoriproduzione, prenotazione eventi) alla descrizione e digitalizzazione del patrimonio culturale (es. descrizioni archivistiche e *digital library*)"; oltre che migliorare il rapporto con i pubblici attraverso "l'introduzione di app gratuite per la fruizione del patrimonio culturale"; "avviare la rivisitazione dei processi utilizzando tecnologie digitali con l'obiettivo di renderli più efficienti, in quantità e qualità, rendendo la raccolta più semplice, accessibile e rappresentativa". La questione dell'ampliamento dell'accessibilità ai servizi e alla fruizione del patrimonio è prevista in termini di obiettivi da raggiungere anche per le "persone con disabilità cognitive e sensoriali". La questione della fruizione e valorizzazione del patrimonio culturale è dunque posta al centro.

Un'attenzione particolare è poi dedicata alla "razionalizzazione delle piattaforme esistenti" e al "dialogo tra le piattaforme di Istituti diversi dello stesso Ministero della Cultura", un'esigenza avvertita e che potrà eventualmente essere resa possibile dai fondi del PNRR dedicati alla transizione digitale.

Altri Dirigenti e Direttori sottolineano una varietà di obiettivi, strettamente connessi a contesti e caratteristiche dei propri Istituti: "prosecuzione e implementazione del lavoro di digitalizzazione dei fondi e di parte del patrimonio archivistico già intrapreso negli anni"; "digitalizzazione del patrimonio manoscritto, iconografico, antico, raro e di pregio"; "digitalizzazione delle collezioni"; "installazione rete *wireless*", "acquisizione di strumentazione in grado di agevolare il lavoro in modalità digitale"; "pagamento elettronico dei biglietti e possibilità di vendita di libri e gadget"; "partecipazione al progetto nazionale di digitalizzazione del patrimonio bibliografico"; "gestione informatizzata della registrazione degli utenti che fruiscono della sala studio per la consultazione dei documenti". Quello della "eliminazione al massimo del consumo degli atti cartacei" è un obiettivo trasversale, richiamato da più direttori e dirigenti: la transizione digitale che favorisce e siinterseca con la transizione ecologica.

Infine, tra gli obiettivi viene evidenziata la proposta formativa "in tal senso erogata dal Ministero della Cultura, dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione, e dalla Fondazione Scuola beni e attività culturali".

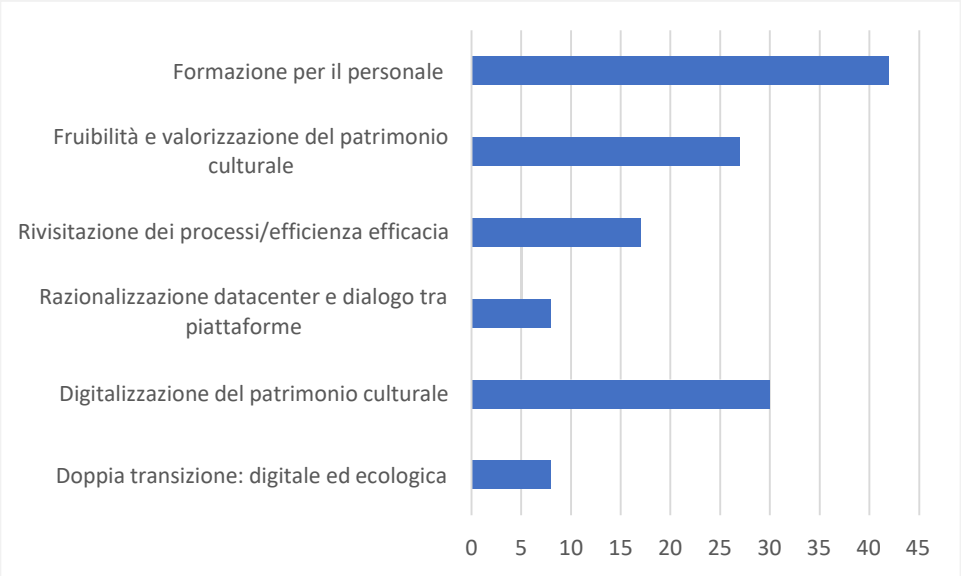


Fig. 2. Con riferimento alla transizione digitale, quali sono gli obiettivi in programma per l'Istituto da lei diretto?

Per il raggiungimento degli obiettivi sopra indicati il riferimento va in primo luogo alla formazione del personale e alla "introduzione di nuove figure professionali specifiche" all'interno degli Istituti che possano svolgere un "ruolo di coordinamento per la realizzazione delle strategie di digitalizzazione".

Per alcuni tra Dirigenti e Direttori "occorre maturare una mentalità orientata all'analisi dei processi, alla loro razionalizzazione, alla durabilità del dato digitale nel tempo, alla sua leggibilità e interrogabilità in futuro".

Di fronte ai nuovi scenari, si rende "necessaria una formazione in itinere", in particolar modo per i giovani in formazione attraverso lo strumento del tirocinio formativo, "che preluda davvero all'inserimento dei giovani che si formano attraverso stage ben strutturati a seguito di selezione". Per quanto concerne i professionisti in servizio, invece, le specifiche competenze riguardano in primo luogo quelle "informatiche": "la conoscenza dei *software*, in particolare quelli relativi alla videoscrittura e di gestione delle pratiche in digitale"; "conoscenze informatiche di base, utili ai processi di scansione"; "estendere la formazione di G.I.A.D.A., che al momento è stata fatta in modo non strutturale"; "affinamento delle strategie comunicative"; "puntuale conoscenza del CAD e delle Linee guida dell'AGID – conoscenza dei principali sistemi e/o piattaforme di digitalizzazione per le procedure della P.A.".

Oltre alle competenze specifiche, si fa riferimento anche al necessario lavoro di "sensibilizzazione del personale ad acquisire la documentazione su supporto informatico e magari la condivisione di cartelle su server a livello di uffici/servizi, anziché la creazione di più inserti cartacei con duplicazione di documenti". Allo stesso modo si rende necessario promuovere una "visione interdisciplinare e una predisposizione al lavoro di gruppo", nonché "diffondere una cultura basata sul monitoraggio e l'autovalutazione".

Ciò che emerge è un quadro composito, che riflette esigenze formative di base così come competenze di più elevato livello. Da evidenziare l'attenzione riservata alla cultura del cambiamento (fig. 3).

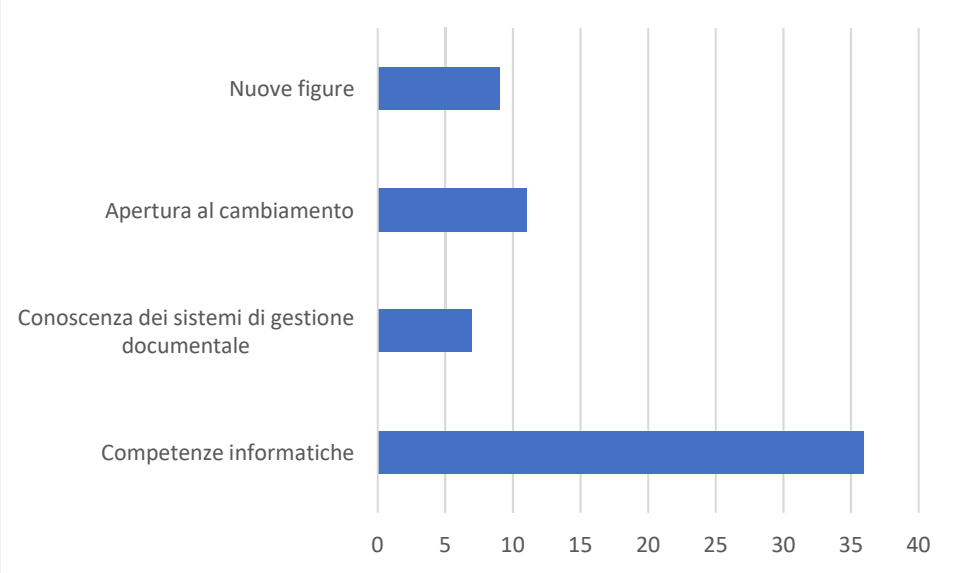


Fig. 3. Quali competenze e capacità crede sia importante promuovere per il raggiungimento degli obiettivi da lei indicati?

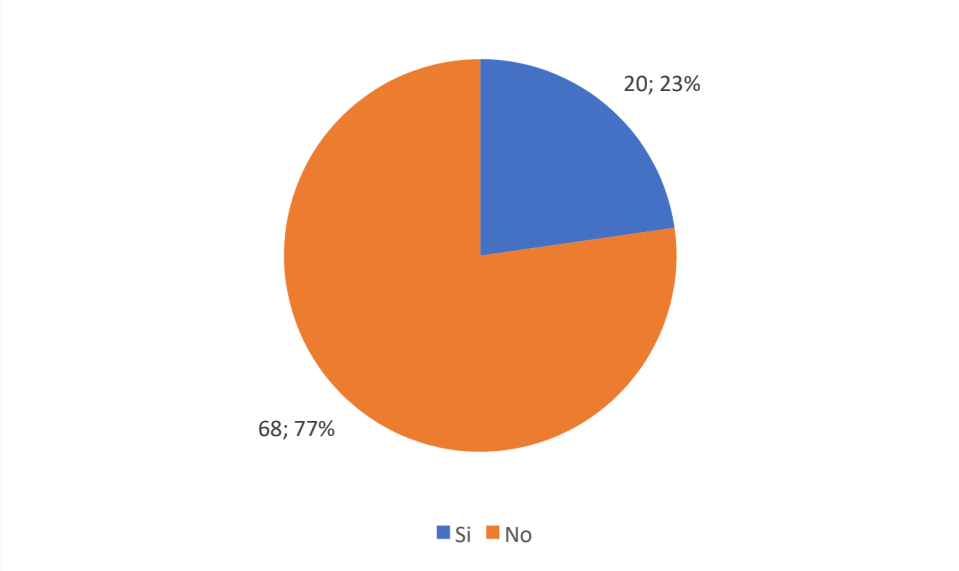


Fig. 4. Nel corso dell'anno 2022 ha organizzato/partecipato ad attività formative in materia di transizione digitale?

Come emerge dal grafico (fig. 4), una grande fetta di Dirigenti e Direttori (77 per cento; 68 partecipanti), rispondenti al questionario, non ha organizzato/partecipato ad attività formative in materia di transizione digitale.

Il restante 23 per cento (20 partecipanti) dichiara di aver preso parte "al corso di formazione per l'avvio della Piattaforma Amministrazione Trasparente (PAT)"; "alla formazione tramite il progetto

Syllabus"; "corsi INPS sulla transizione digitale" e organizzato" incontri interni di aggiornamento sul protocollo informatico GIADA".

3.2 La transizione ecologica e sostenibilità

La transizione ecologica offre la "possibilità di conciliare programmi di sostenibilità ambientale con la valorizzazione e la tutela dei beni culturali in sinergia con gli altri Istituti del Ministero della Cultura attivi sul territorio e con università e istituti di ricerca". La chiave interpretativa è quella di un futuro sostenibile, che si concretizza "nel ridurre al minimo l'uso delle fonti energetiche e l'utilizzo della carta" e "in una transizione energetica basata sulle rinnovabili, ovvero, nel ridurre l'emissione quotidiana di CO2". L'efficientamento energetico va di pari passo con il "risparmio energetico ed economico", auspicato da molti dei Dirigenti e Direttori rispondenti al questionario.

"La riflessione sulla transizione ecologica ha a che fare con l'economia circolare, bioeconomia e agricoltura sostenibile, principi applicabili". In molti prevedono interventi puntuali di efficientamento energetico: "si potrebbero ad esempio implementare le fotocellule per l'illuminazione degli scaffali nelle sale, ma anche negli ambienti come i bagni o zone di passaggio"; "design ecosostenibile e promozione del riuso"; "realizzazione di progetti sostenibili nel lungo termine, sia come uso di materiali, sia come dispendio di energia".

Emerge in tal senso un approccio propositivo e un diffuso senso di responsabilità sul tema in un'ottica di "contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030" e assolvimento di "una funzione educativa verso i pubblici che lo frequentano".

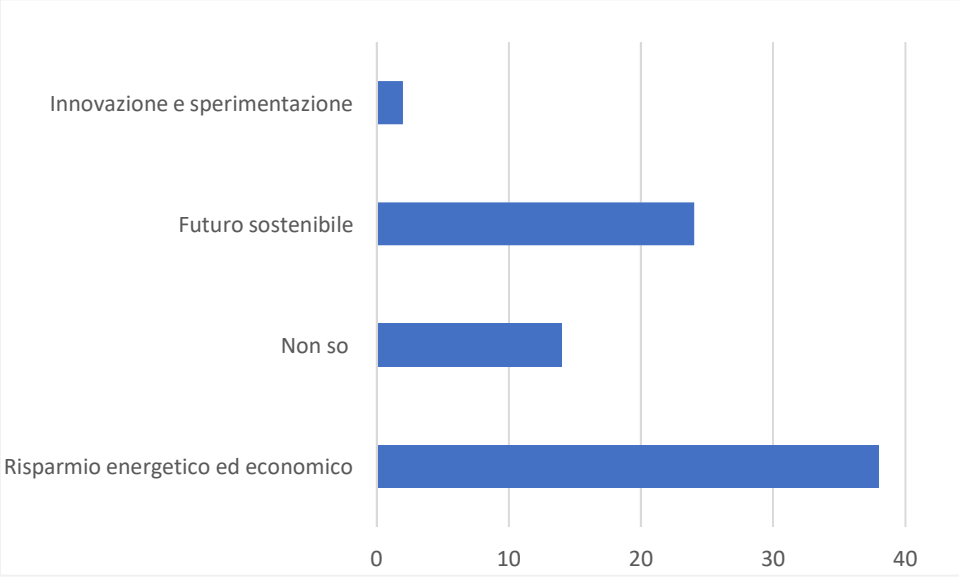


Fig. 5. Quali ritiene siano le opportunità della transizione ecologica per il suo Istituto?

Il ventaglio degli obiettivi in programma in tema di transizione ecologica è ampio e variegato. Come riportato in fig. 6, molti di essi rientrano nel proposito dell'efficientamento energetico, tenendo anche conto di una riduzione dei consumi. Altri obiettivi sono riferiti ai singoli contesti e alle specifiche esigenze. Alcuni Dirigenti e Direttori hanno già avviato, "in passato, mostre dedicate al tema della transizione ecologica in collaborazione con enti pubblici e privati italiani e stranieri, seminari e visite con scuole, accademie e università". Il proposito, per questi stessi Istituti, è quello di "proseguire attraverso convenzioni con enti che possano collaborare e importare *know how*".

Significativa, anche se non citata spesso in maniera esplicita, è la invocata "programmazione e/o realizzazione di appalti pubblici con una nuova attenzione agli aspetti connessi alla valutazione, tutela e gestione ambientale".

Tra gli obiettivi specifici richiamati per l'efficientamento energetico e la riduzione dei consumi, la principale strada da perseguire è quella di un'attenta "analisi di fatto degli impianti e della sede (serramenti, ponti termici, dispersioni, corpi illuminanti, riscaldamento/raffreddamento), individuazione dei possibili interventi di miglioramento". Tra gli interventi di miglioramento previsti, da sottolineare, rientrano quelli "comportamentali (es. controllo della temperatura invernale/estiva, uso delle luci e delle attrezzature alimentate da elettricità, spegnimento ciabatte a fine giornata) […] valutazione delle possibilità di introdurre fonti di energia rinnovabili".

Da evidenziare, infine, anche rispetto a quanto da ultimo riportato, la polarizzazione delle risposte rispetto alla consapevolezza sul tema della transizione ecologica e la sua concretizzazione: alcuni Dirigenti e Direttori intervistati - la maggioranza di essi - fornisce obiettivi di prospettiva e ben dettagliati nel loro essere agiti; altri - la minoranza di essi - non sanno fornire risposte in merito.

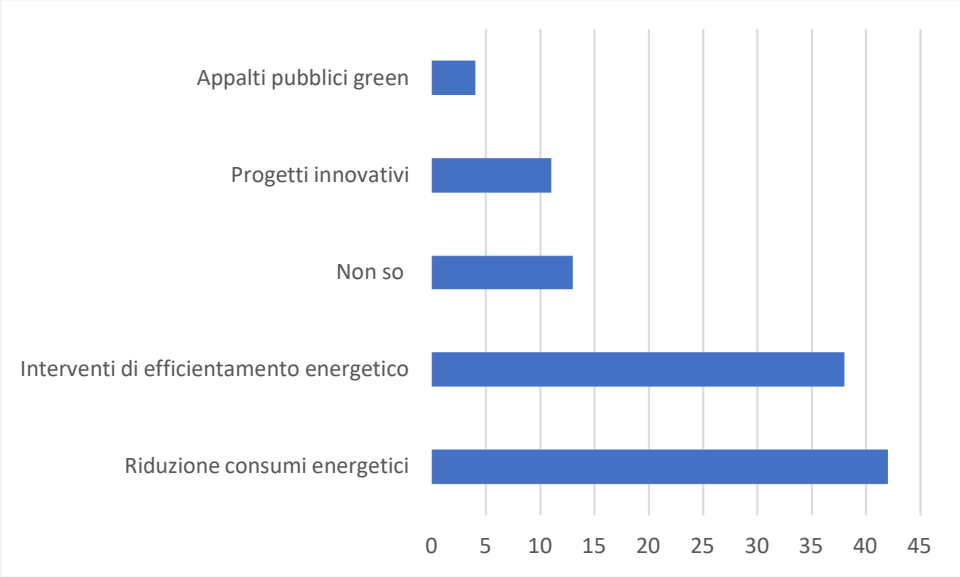


Fig. 6. Con riferimento alla transizione ecologica, quali sono gli obiettivi in programma per l'Istituto da lei diretto?

La consapevolezza è la parola chiave che spesso ricorre per quanto concerne il binomio formazione-transizione ecologica. Per molti Dirigenti e Direttori risulta essenziale "lavorare sulla

consapevolezza e promuovere comportamenti più sostenibili", attraverso la "sensibilizzazione del personale alle tematiche ambientali ed energetiche".

Sul piano delle competenze tecniche, risulta "fondamentale avere come collaboratori interni o esterni dei tecnici specialisti (architetti o ingegneri) che collaborano alla gestione" dell'Istituto. La richiesta di "costante collaborazione con i tecnici del settore" è ricorrente: "occorrono figure professionali adeguate (ingegneri, architetti, diagnostici) […]". Infine, è espressa, laddove non reperibile internamente "la disponibilità di affiancamento di tecnici specializzati".

Da evidenziare la quota di rispondenti, seppur minoritaria, che non conoscono dell'"argomento obiettivi e metodologie".

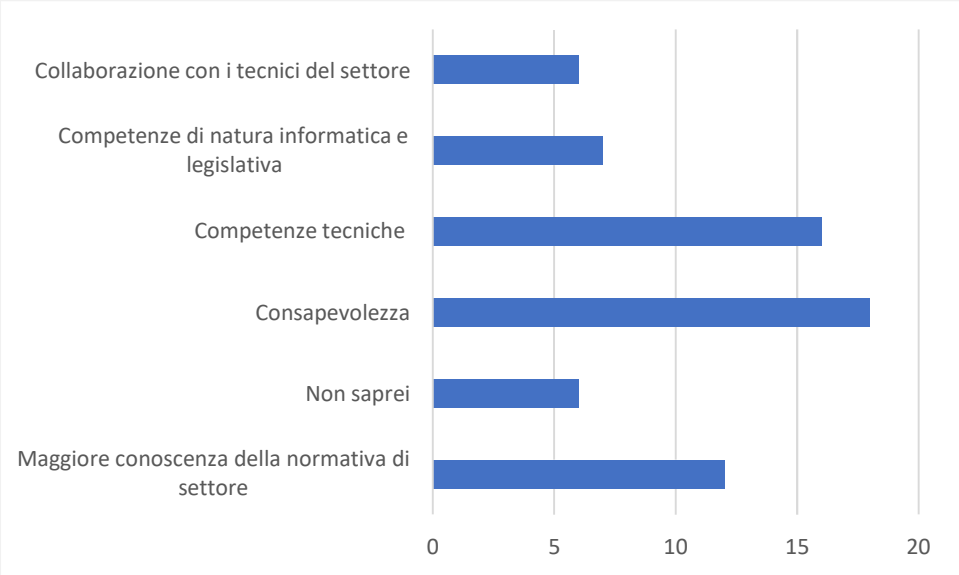


Fig. 7. Quali competenze e capacità crede sia importante promuovere per il raggiungimento degli obiettivi da lei indicati?

Come emerge dal grafico (fig. 8), la maggior parte di Dirigenti e Direttori intervistati (86 per cento; 76 partecipanti) non ha organizzato/partecipato ad attività formative in materia di transizione ecologica.

Il restante 14 per cento (12 partecipanti) dichiara di aver preso parte a formazione sul tema "di efficientamento energetico nei centri storici organizzato dall'Associazione Dimore Storiche Italiane"; "al progetto di ricerca musei integrati di ICOM Italia"; "programmazione europea"; e organizzato corsi interni di settore "sui materiali ecocompatibili per il restauro" e "avviato attività formative dai vincitori dell'avviso pubblico Creative Living Lab IV".

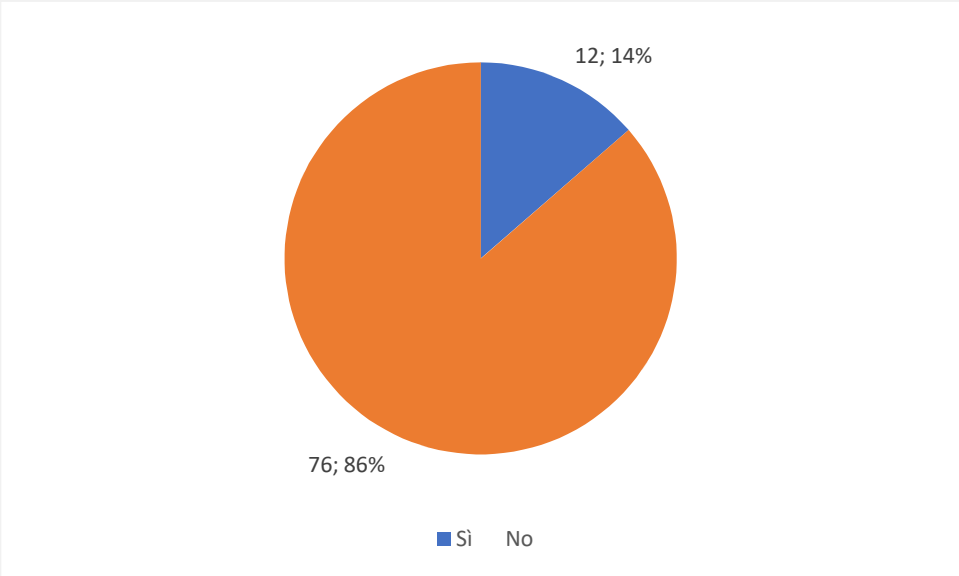


Fig. 8. Nel corso dell'anno 2022 ha organizzato/partecipato ad attività formative in materia di transizione ecologica e sostenibilità?

3.3 Prevenzione e gestione delle emergenze

Il livello di consapevolezza in tema di prevenzione e gestione delle emergenze espresso dai partecipanti alla rilevazione è molto alto, così come la prevenzione dei rischi, la sicurezza e la salvaguardia del patrimonio culturale.

Il concetto chiave che sottende contenuti e obiettivi riportati dai Dirigenti e Direttori rispondenti al questionario è la formazione per il personale. L'obiettivo spesso richiamato è quello dell'applicazione delle normative in materia e il continuo monitoraggio dell'impiantistica e dei sistemi di controllo. La criticità rilevata, comune a tutte le dimensioni di analisi, è la carenza di personale e, in particolare, la difficoltà di reperire personale formato in materia. In molti tra gli intervistati richiamano la partecipazione ai corsi organizzati dalla Direzione generale Educazione ricerca e istituti culturali e della Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali.

Quanto agli obiettivi specifici richiamati, questi sono alcune volte di interesse comune, spesso, invece, disegnati sulle necessità di ciascun Istituto, "sono stati fatti investimenti per l'ampliamento dei depositi finalizzati anche al ricovero in situazioni di emergenza. L'obiettivo è di sistematizzare procedure specifiche di intervento in caso di emergenza, con organizzazione e formazione del personale". La "predisposizione dei piani di emergenza per la messa in sicurezza del patrimonio in caso di eventi calamitosi" accompagna le azioni per la gestione del rischio.

Lo strumento della digitalizzazione è previsto per "tutte le attività di tutela e per la gestione delle emergenze".

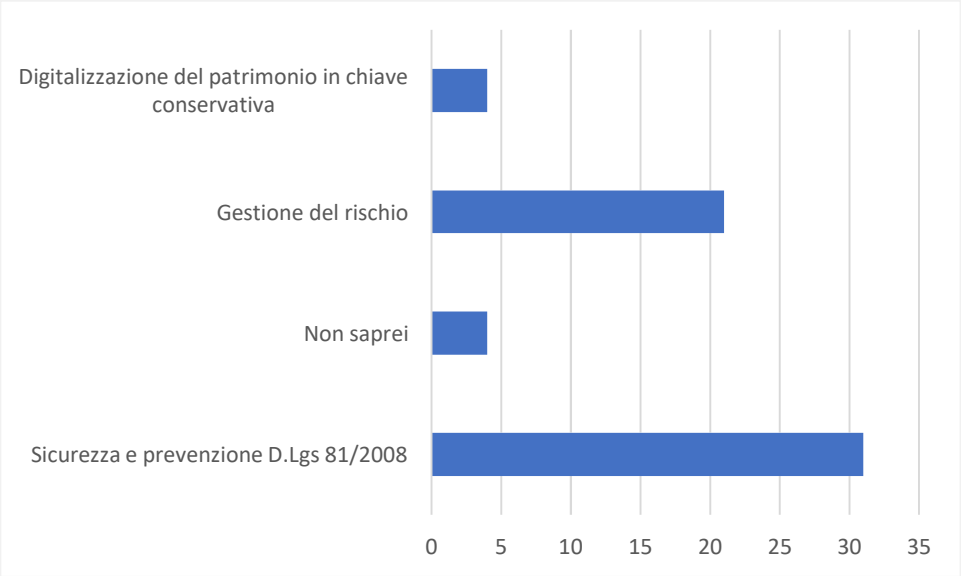


Fig. 9. La tutela, la messa in sicurezza e la salvaguardia del patrimonio culturale in caso di emergenza è una delle priorità del Ministero della Cultura. A tal proposito, quali sono gli obiettivi in programma per l'Istituto da lei diretto?

Organizzare percorsi di formazione “apposita e renderla obbligatoria per dirigenti e responsabili di strutture non dirigenziali” è un obiettivo di molti. Il ventaglio di capacità e competenze da promuovere è, anche in questo caso, ampio e variegato. Conoscenze e competenze tecniche sono spesso richiamate e legate ad un approfondimento della normativa di settore; da sottolineare anche le richiamate competenze organizzative e di coordinamento.

Per la tutela, la messa in sicurezza e la salvaguardia del patrimonio culturale in caso di emergenza “serve in tutte le fasi (programmazione, progettazione, cantiere, gestione) una mentalità orientata alla previsione di possibili situazioni di rischio e conseguente attuazione di misure preventive e mitigative del rischio stesso (sia tecniche che gestionali)”. Occorre “senso di responsabilità verso il patrimonio da custodire”. Allo stesso modo sono necessarie “conoscenze per il corretto monitoraggio dello stato di conservazione, conoscenza delle buone pratiche di gestione ordinaria della documentazione e di pronto intervento in caso di emergenza”.

Per il raggiungimento degli obiettivi sopra richiamati e rappresentati in fig. 10, risulta essenziale la “capacità di lavorare in team” e “strutturare un team che sia in grado di gestire le situazioni di stress nel momento emergenziale”. Importante, a tal fine, sono “il dialogo e la collaborazione interistituzionale”, nonché quella con organi preposti alla prevenzione e gestione delle emergenze, “come la protezione civile e l’esercito”. Infine, sono necessarie “competenze multidisciplinari” e “lavoro di squadra e attitudine a condividere obiettivi e metodologie di approccio”.

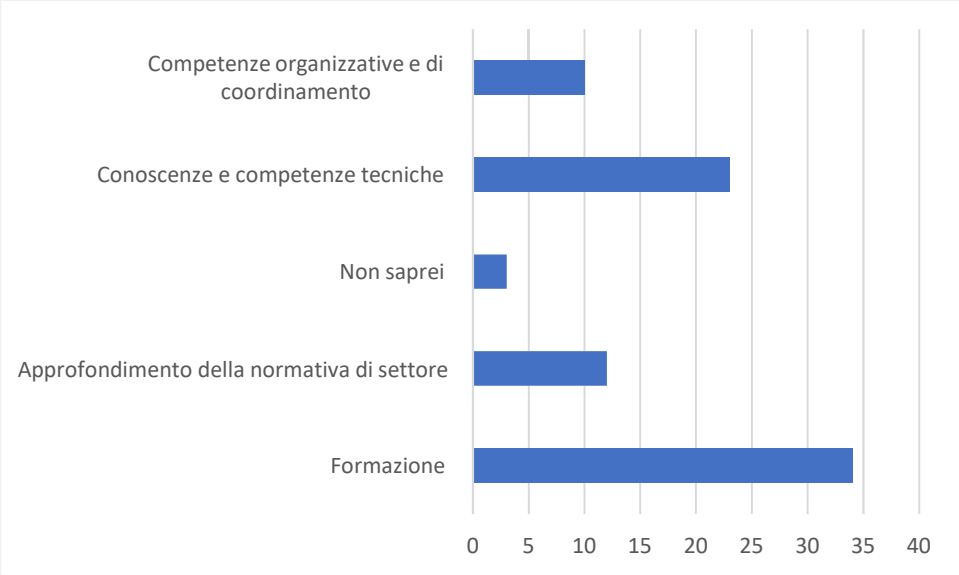


Fig. 10. Quali competenze e capacità crede sia importante promuovere per il raggiungimento degli obiettivi da lei indicati?

Come emerge dal grafico (fig. 11), quasi la metà di Dirigenti e Direttori intervistati (53 per cento; 47 partecipanti) ha organizzato/partecipato ad attività formative in materia di tutela, messa in sicurezza e salvaguardia del patrimonio culturale in caso di emergenza. Un dato interessante rispetto alle altre dimensioni di analisi considerate, che riflette anche un già diffuso interesse e un'attenzione a livello generale sul tema.

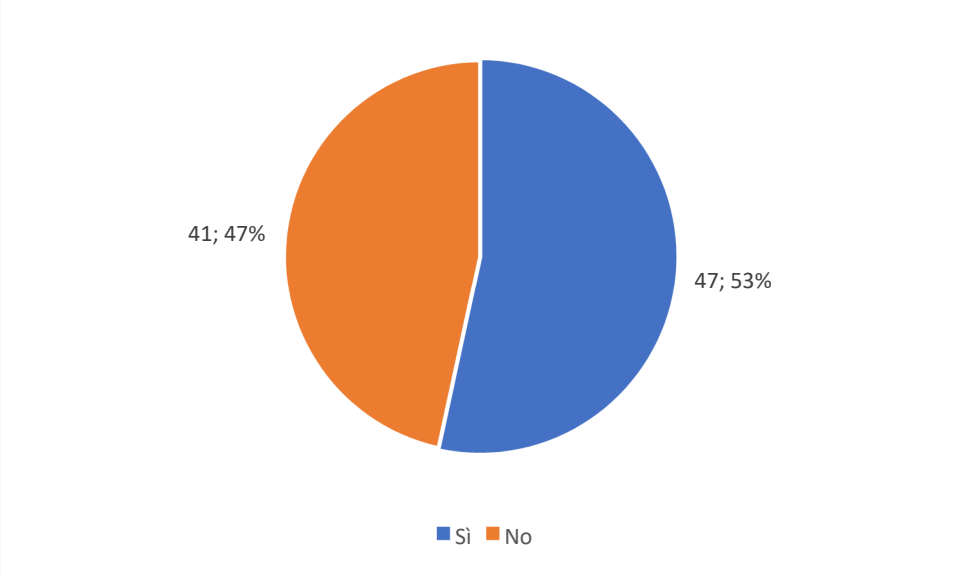


Fig. 11. Nel corso dell'anno 2022 ha organizzato/partecipato ad attività formative in materia di prevenzione delle emergenze?

3.4 Area giuridico-amministrativa

Nell'ambito dell'area giuridico-amministrativa viene richiamata la necessità di una "formazione rivolta a tutto il personale", "a tutti i livelli" e "per i nuovi assunti". Occorre "rendere obbligatorio un monte ore annuale di formazione, distinta in base alle mansioni e alle qualifiche di appartenenza". E affinché le conoscenze apprese vengano messe a frutto, sono auspicabili "confronti con altri Istituti" e lo "scambio di pratiche".

Con riferimento ai contenuti specifici richiamati, oltre a conoscenze e competenze legate alla gestione del personale, si rende necessaria una formazione "specifica sui nuovi strumenti di contabilità dello Stato, un aggiornamento sulle più recenti novità normative in materia di contratti pubblici (semplificazioni, piattaforme, controlli) e sulle recenti disposizioni in materia di organizzazione del lavoro (Smart working, accordi individuali, rendicontazione attività svolta in modalità agile)". La "gestione delle gare e degli appalti" è tra i contenuti cui sono rivolte le maggiori attenzioni, anche per quanto concerne la normativa di settore e con particolare riguardo al ruolo del RUP.

La gestione ordinaria del personale è associata al tema delle relazioni sindacali, con un'attenzione particolare allo studio e approfondimento del CCNL in vigore, oltre che alla gestione del consegnatario, del personale di vigilanza e delle pensioni.

Particolare attenzione è dedicata, inoltre, ai temi dell'anticorruzione e della trasparenza, nonché all'analisi della normativa PNRR e relativa rendicontazione.

A fronte della ricorrente carenza di personale, così come emerso per tutte le altre dimensioni oggetto di analisi, è interessante in questo caso sottolineare una delle criticità riportate: "a seguito dei pensionamenti […] si è verificato lo spiacevole inconveniente di non poter realizzare un efficace passaggio di consegne. Ciò è avvenuto a discapito del buon funzionamento degli uffici". Rispetto a tale quadro, risulta di fondamentale importanza delineare un piano della formazione in grado di intercettare e sopperire tali difficoltà.

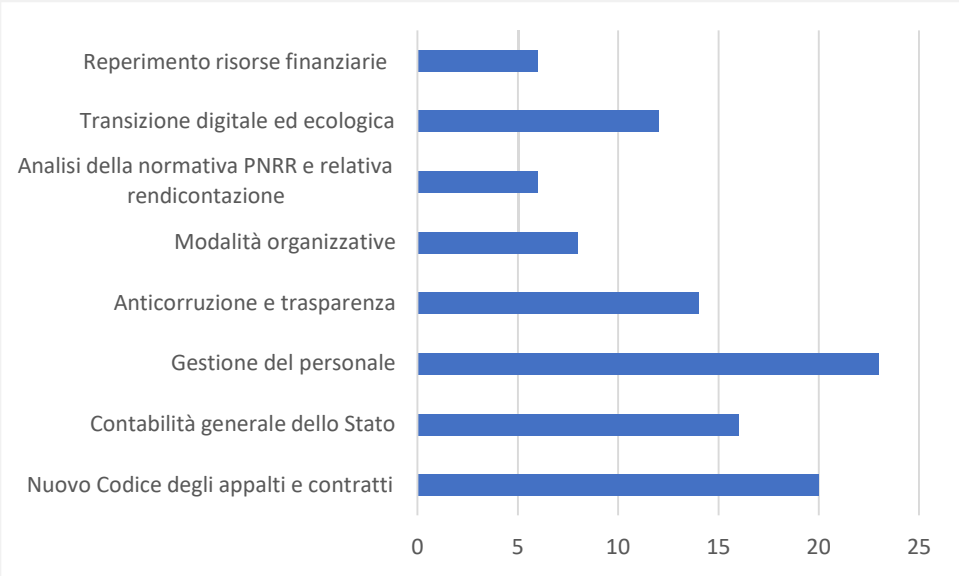


Fig. 12. Ai fini di un'efficace formazione e/o aggiornamento del personale in forze presso l'Istituto da lei diretto, quali contenuti ritiene fondamentali e di necessario approfondimento?

Come emerge dal grafico (fig. 13), quasi la metà di Dirigenti e Direttori intervistati (48 per cento; 42 partecipanti) ha organizzato/partecipato ad attività formative in materia giuridico-amministrativa. Un dato, anche in questo caso, positivo rispetto alle dimensioni di analisi dedicate in particolare alla transizione digitale ed ecologica, che esprime l'interesse rispetto all'attività formativa intrapresa con il percorso formativo "Amministrare il patrimonio".

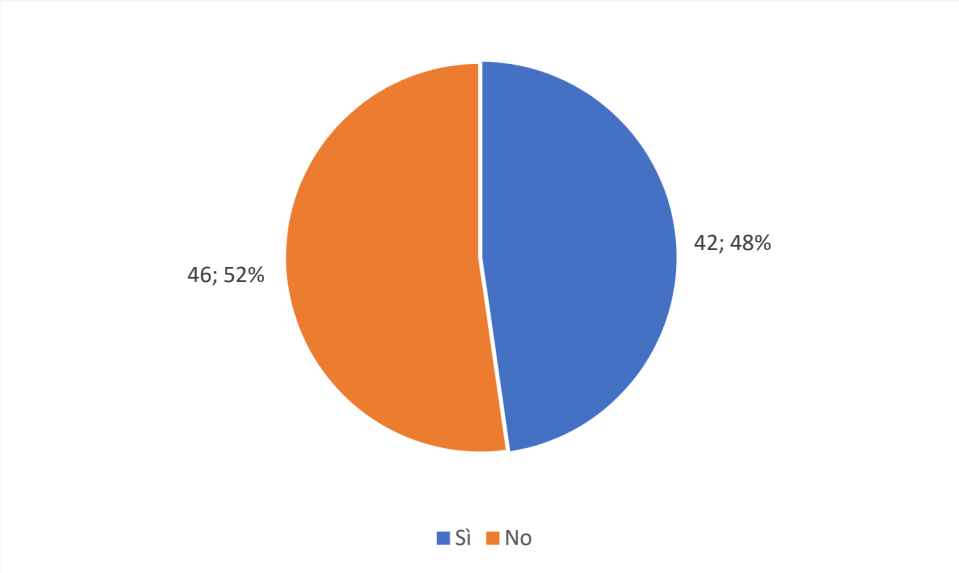


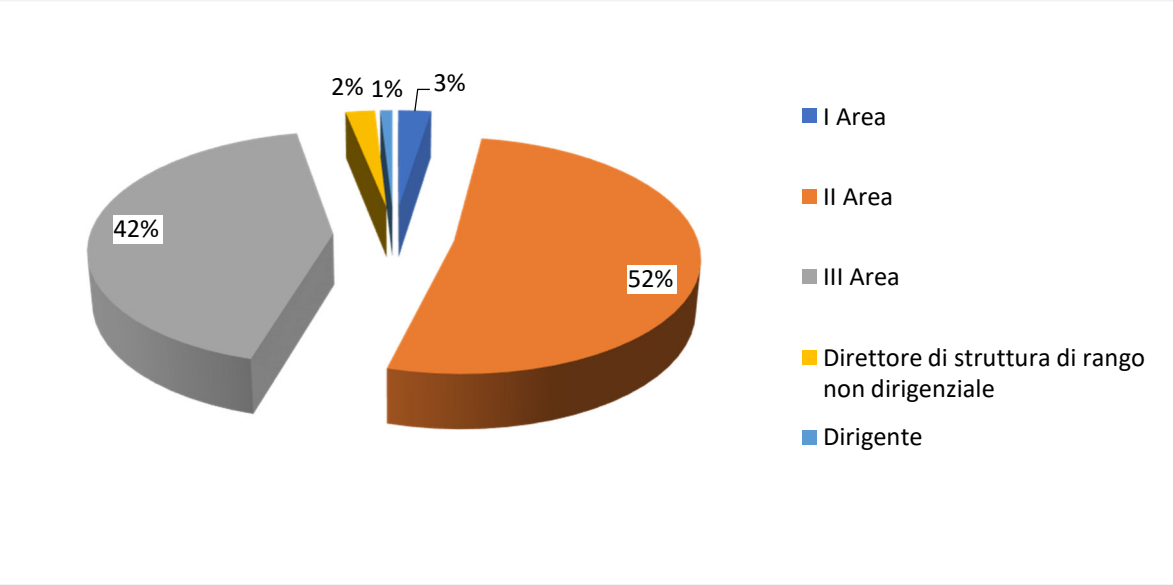
Fig. 13. Nel corso dell'anno 2022 ha organizzato/partecipato ad attività formative in materia giuridico-amministrativa e/o contabile?

PARTE SECONDA – Esiti e analisi della rilevazione dei fabbisogni formativiper tutto il personale, dirigenziale e non dirigenziale

4. Le caratteristiche dei rispondenti al questionario

La compilazione del questionario ha interessato 1516 dipendenti, tra Amministrazioni centrali e periferiche del Ministero della Cultura.
Nelle tabelle che seguono sono evidenziati i dati relativi ai rispondenti al questionario, con particolare riguardo all'area, al profilo e all'Istituto di appartenenza.

Profilo dei rispondenti



Addetto ai servizi ausiliari	20
Assistente alla fruizione, accoglienza, vigilanza	443
Assistente amministrativo gestionale	208
Assistente informatico	11
Assistente tecnico	98
Dirigente di prima fascia	1
Dirigente di seconda fascia	11
Funzionario amministrativo	231
Funzionario archeologo	87
Funzionario architetto	90
Funzionario archivista	79
Funzionario bibliotecario	48
Funzionario demoetnoantropologo	3

Funzionario di produzione tecnico-artistica	1
Funzionario diagnosta	1
Funzionario geologo	1
Funzionario informatico	18
Funzionario ingegnere	4
Funzionario per la promozione e comunicazione	23
Funzionario per le tecnologie	13
Funzionario restauratore conservatore	44
Funzionario storico dell'arte	35
Operatore alla custodia, vigilanza e accoglienza	29
Operatore amministrativo gestionale	8
Operatore tecnico	9
Totale complessivo	**1516**

Istituto di appartenenza

Direzione Musei Statali della Città di Roma	6
Archivio Centrale dello Stato	7
Archivio di Stato	228
Biblioteca	89
Biblioteca e Complesso Monumentale del Girolamini	3
Biblioteca Nazionale Centrale di Firenze	1
Biblioteca Nazionale Centrale di Roma	12
Centro per il Libro e la Lettura	8
Digital Library Istituto per la Digitalizzazione del Patrimonio Culturale	3
Direzione Generale Archeologia Belle Arti e Paesaggio	22
Direzione Generale Archivi	17
Direzione Generale Biblioteche e Diritto d'Autore	13
Direzione Generale Bilancio	7
Direzione Generale Cinema e Audiovisivo	1
Direzione Generale Creatività Contemporanea	7
Direzione Generale Educazione Ricerca e Istituti Culturali	10
Direzione Generale Musei	39
Direzione Generale Organizzazione	9
Direzione Generale Sicurezza del Patrimonio Culturale	4
Direzione Generale Spettacolo	6
Direzione Regionale Musei	217
Istituto Centrale per gli Archivi	2
Istituto Centrale per il Catalogo e la Documentazione	3
Istituto Centrale per il catalogo Unico delle Biblioteche e per le Informazioni Bibliografiche	1
Istituto Centrale per il Patrimonio Immateriale	3
Istituto Centrale per il Restauro	7
Istituto Centrale per la Grafica	6

Istituto Centrale per la Patologia degli Archivi e del Libro	1
Istituto Centrale per l'Archeologia	4
Musei ed Altri Luoghi della Cultura	63
Museo Autonomo d'Interesse Nazionale	147
Opificio delle Pietre Dure	12
Parco Archeologico di Interesse Nazionale	33
Segretariato Generale	9
Segretariato Regionale	94
Soprintendenza Archeologia Belle Arti e Paesaggio	350
Soprintendenza Archivistica e Bibliografica	56
Soprintendenza Nazionale per il Patrimonio Culturale Subacqueo	7
Soprintendenza Speciale di Roma	2
Uffici di diretta collaborazione del Ministro	2
Ufficio del Soprintendente Speciale per le Aree Colpite dal Sisma del 24 Agosto 2016	2
Unità di Missione per l'attuazione del PNRR	3
Totale complessivo	**1516**

5. Le principali evidenze

Di seguito si riportano i punti di attenzione emersi dall'esame delle risposte ai questionari, suddivisi nelle quattro dimensioni di analisi: "transizione digitale"; "transizione ecologica"; "prevenzione e gestione delle emergenze"; "area giuridico-amministrativa".

TRANSIZIONE DIGITALE

<u>Consapevolezza e conoscenza</u>

- Spicca la consapevolezza diffusa che trasformare il patrimonio culturale in oggetti e servizi digitali sia un'opportunità, soprattutto verso il miglioramento dei servizi erogati e la loro accessibilità. In un'ottica di identificazione dei gap e dei bisogni formativi, resta comunque degna di attenzione la percentuale (20 per cento) di coloro che hanno ancora poco chiare le diverse possibilità offerte dalla transizione digitale.

- Emerge un *gap* conoscitivo legato agli obiettivi e alle strategie del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) in riferimento alla transizione digitale e, in particolare, al suo riferimento metodologico e operativo: il Piano Nazionale di Digitalizzazione (PND).

Stato dell'arte

- Si evidenzia un atteggiamento positivo verso il cambiamento delle strutture, della loro organizzazione e del modo di operare. In particolare, nella maggioranza delle strutture, ci sono servizi/uffici che utilizzano prevalentemente il digitale, anche per la realizzazione di progetti e/o attività. Emerge, tuttavia, la scarsa presenza di una regia, ossia di una figura di coordinamento per il digitale. Infine, stante la tendenza positiva evidenziata, la metà circa dei rispondenti al questionario ricorre anche a soggetti esterni per lo sviluppo di attività e progetti.

- Nel corso dell'anno 2022, il 90 per cento dei rispondenti al questionario non ha partecipato ad attività formative in materia di tecnologie digitali.

Fabbisogno formativo

- Emerge la necessità di rafforzare le conoscenze su strategie e obiettivi della transizione digitale e di sviluppare le competenze sul come fare e agire.

- Spicca la percezione diffusa che la formazione possa configurarsi come itinerario privilegiato per l'approfondimento delle conoscenze e lo sviluppo di competenze in ambito digitale. Tuttii contenuti proposti dal questionario sono distribuiti verso i valori più alti della scala di interesse, superando, per ciascuna voce, il 50 per cento d'interesse degli intervistati.

- Tra i contenuti cui si vorrebbe dedicare ulteriori momenti di formazione, si segnalano, i tre che hanno ricevuto un punteggio più alto: 1) "Gestione di dati, informazioni e contenuti digitali"; 2) "Strategie e piattaforme digitali per il patrimonio culturale"; 3) "Accessibilità degli strumenti informativi".

- Dalla lettura delle risposte aperte, infine, emergono proposte di formazione sul diritto d'autore e sulla normativa per le riproduzioni digitali del patrimonio culturale.

TRANSIZIONE ECOLOGICA

Consapevolezza e conoscenza

- Spicca la consapevolezza diffusa sul valore del patrimonio culturale come elemento strategico nella transizione ecologica. Il Ministero della Cultura è percepito quale ente determinante nell'attuazione della transizione ecologica e come modello concreto di

sviluppo sostenibile verso le comunità di riferimento e verso i propri territori. Allo stesso modo, musei e istituzioni culturali sono percepiti quali attori fondamentali nel sensibilizzarei loro pubblici verso comportamenti ecosostenibili.

- Si evidenziano significative lacune in merito alla conoscenza di piani e strategie per fare e agire nell'ambito della transizione ecologica. In particolare, risulta essere esigua la conoscenza del Piano di azione per la sostenibilità ambientale dei consumi della Pubblica Amministrazione (Green Public Procurement) e la conoscenza degli strumenti per la transizione ecologica negli appalti pubblici.

Stato dell'arte

- Spiccano contesti sostanzialmente immobili o comunque poco dinamici con riferimento alla transizione ecologica. La larga maggioranza dei dipendenti MiC coinvolti nell'indagine non ha avuto modo di elaborare/gestire appalti pubblici che prevedessero aspetti connessi ai temi della valutazione, tutela e gestione ambientale; non ha mai avviato progetti/programmi di sviluppo sostenibile; non ha mai realizzato azioni di sensibilizzazione per musei e/o archivi, e/o biblioteche sostenibili. Il quadro resta sostanzialmente invariato per quanto concerne l'acquisto di beni e/o servizi delle categorie disciplinate dai Criteri minimi ambientali (CAM).

- Nel corso dell'anno 2022, più del 90 per cento dei rispondenti al questionario non ha partecipato ad attività formative in materia di transizione ecologica e sostenibilità.

Fabbisogno formativo

- Spicca la necessità di approfondire le conoscenze su strategie, obiettivi e contenuti della transizione ecologica e di sviluppare le competenze sul come fare e agire.

- Stante il quadro sopra tracciato, emerge un interesse generale verso percorsi di formazione che abbiano al centro contenuti e strumenti della transizione ecologica.

- Rispetto al tema della transizione digitale e tenuto sempre conto dei valori più alti della scala,i livelli di interesse verso alcuni dei contenuti proposti dal questionario sono sotto il 50 per cento.

- Tra i contenuti cui si vorrebbe dedicare ulteriori momenti di formazione si segnalano: "Green Public Procurement (GPP) e patrimonio culturale" e "Sostenibilità in processi e progetti di conservazione e restauro in base all'Agenda 2030".

PREVENZIONE E GESTIONE DELLE EMERGENZE

Consapevolezza e conoscenza

- Spicca la consapevolezza diffusa sul livello di rischio derivante dai cambiamenti climatici cui è esposto il patrimonio culturale e paesaggistico italiano e che le sfide per il futuro consistano nel focalizzarsi sulle strategie di prevenzione e azioni di "manutenzione programmata" di beni mobili e immobili che presentano interesse artistico, storico, archeologico ed etnoantropologico.

- Si evidenziano anche in questo caso alcune carenze conoscitive su strumenti e programmi europei per la prevenzione e la risposta alle emergenze. Anche la Strategia Nazionale italiana di Adattamento ai cambiamenti climatici (SNAC) è sostanzialmente poco conosciuta.

Stato dell'arte

- Si evidenzia una significativa attenzione verso i temi della prevenzione e gestione delle emergenze. Una larga maggioranza dei rispondenti al questionario ha avuto modo di applicare normative, atti o procedimenti concernenti la sicurezza nei luoghi di lavoro. A tal proposito, considerando che la formazione sulla sicurezza nei luoghi di lavoro è obbligatoria, risulta significativo il dato sulla sua applicazione. Di poco più bassa ma comunque superiore al 50 per cento la quota di coloro che ha avuto modo di applicare normative, atti o procedimenti riguardanti la sicurezza in caso di incendio, la gestione delle emergenze e gli standard di sicurezza. Minoritarie le azioni riguardanti la riduzione del rischio sismico e la sicurezza antropica.

Fabbisogno formativo

- Nel corso dell'anno 2022, l'esatta metà dei rispondenti ha partecipato ad attività formative in materia di prevenzione e gestione delle emergenze.

- Tra i contenuti cui si vorrebbe dedicare ulteriori momenti di formazione, si segnalano i tre che hanno ricevuto un punteggio più alto: 1) "Simulazione di emergenze per proteggere il patrimonio culturale"; 2) "Sistemi informativi dedicati alla sicurezza del patrimonio culturale e alla gestione delle emergenze"; 3) "Casi studio su eventi realmente accaduti, criticità riscontrate e misure adottate per superarle".

AREA GIURIDICO-AMMINISTRATIVA

Fabbisogno formativo

- Spicca la percezione diffusa che la formazione possa configurarsi come itinerario privilegiato per l'approfondimento delle conoscenze e lo sviluppo di competenze nell'area giuridico-amministrativa. Si registra un positivo e variegato interesse relativo al ventaglio dei

contenuti proposti dal questionario, per i quali i punteggi massimi dei livelli di interesse si collocano tutti sopra il 50 per cento.

- Tra i contenuti cui si vorrebbe dedicare ulteriori momenti di formazione, si segnalano i tre che hanno ricevuto un punteggio più alto: 1) "Procedimenti complessi nella tutela e valorizzazione del patrimonio culturale"; 2) "Competenze del Responsabile Unico di Procedimento (RUP); 3) "Contratti pubblici".

- Dalla lettura delle risposte aperte, ulteriori tematiche formative d'interesse riguardano la gestione del personale.

6. La presentazione dei risultati

6.1 La transizione digitale

CONSAPEVOLEZZA E CONOSCENZA

Il complesso progetto di digitalizzazione del patrimonio culturale italiano richiede consapevolezza e conoscenze profonde del cambiamento in atto. Dai questionari somministrati emerge, in primo luogo, un generale atteggiamento positivo verso la transizione digitale. In particolare, il 75 per cento (1.129 partecipanti) di coloro che hanno preso parte all'indagine sulla rilevazione dei fabbisogni formativi 2023 pensa che trasformare il patrimonio culturale italiano in oggetti e servizi digitali sia un'opportunità. Nel 20 per cento dei rispondenti (305 partecipanti), invece, si rileva una posizione di incertezza relativamente alla percezione del grado di "opportunità" connesso digitale. Il restante 6 per cento dei rispondenti non ritiene invece un'opportunità la trasformazione del patrimonio culturale italiano in oggetti e servizi digitali (82 partecipanti), una quota certamente minoritaria rispetto al campione in oggetto ma che induce, comunque, a porsi un interrogativo (fig. 1). In secondo luogo, per l'86 per cento dei dipendenti del Ministero della Cultura che ha preso parte all'indagine (1313 partecipanti), la transizione al digitale può offrire a Istituti e luoghi della cultura la possibilità di migliorare la qualità dei servizi erogati e la loro accessibilità, mentre il 10 per cento dei rispondenti – in linea con i dati di cui sopra – mostra un atteggiamento di incertezza rispetto alle opportunità della digitalizzazione in termini di miglioramento della qualità dei servizi erogati e la loro accessibilità (158 partecipanti). Solo il 3 per cento dei rispondenti (45 partecipanti) pensa che la transizione digitale non migliorerà la qualità dei servizi erogati e la loro accessibilità (fig. 2).

Anche in questo caso si tratta di quote assai minoritarie, per le quali risulterà probabilmente utile la pianificazione di itinerari formativi sul tema al fine di approfondire e/o chiarire quali opportunità la transizione digitale offre e potrà offrire nei vari settori e servizi del patrimonio culturale.

Il Ministero della Cultura è impegnato, al pari di altre pubbliche amministrazioni nel raggiungimento degli obiettivi del PNRR, con riferimento alla digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo. A tal proposito, il 37 per cento dei rispondenti (553 partecipanti) dichiara di aver chiari gli obiettivi del PNRR in riferimento alla transizione digitale; il 33 per cento (495 partecipanti) si dichiara in una posizione mediana rispetto alla percezione della conoscenza; per il 30 per cento dei

rispondenti (468 partecipanti) gli obietti non sono chiari. Sul binomio PNRR digitale si evidenzia dunque un forte *gap* conoscitivo rispetto alla chiarezza degli obiettivi del Piano stesso, un dato che induce una riflessione sul fabbisogno formativo da soddisfare (fig. 3).

Il Piano Nazionale di Digitalizzazione (PND) crea il contesto strategico di riferimento per la realizzazione degli obiettivi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e costituisce un utile riferimento metodologico e operativo per tutte le istituzioni e per gli operatori culturali, sia in ambito pubblico che privato. A tal proposito, il 35 per cento dei dipendenti del Ministero della Cultura coinvolti nell'indagine (535 partecipanti) dichiara di aver chiari gli obiettivi e le strategie del PND; il 33 per cento (499 partecipanti) si pone ad un livello mediano rispetto alla percezione della propria conoscenza in merito; mentre il restante 32 per cento (482 partecipanti) non ha chiari gli obiettivi e le strategie del Piano Nazionale di Digitalizzazione (PND) del patrimonio culturale. Dai dati analizzati emerge una significativa esigenza di accrescimento e aggiornamento delle conoscenze relative al PND (fig. 4).

Entrando ulteriormente nel merito, il 37 per cento dei rispondenti (571 partecipanti) dichiara di conoscere le prescrizioni contenute nelle Linee Guida dell'Agenzia per l'Italia Digitale (AGID) per l'attuazione del Codice dell'Amministrazione Digitale, mentre il 28 per cento (426 partecipanti) evidenzia una scarsa conoscenza delle prescrizioni stesse. Il 35 per cento (519 partecipanti) non è a conoscenza delle suddette prescrizioni. In linea con quanto evidenziato in precedenza, emerge anche in tale ambito un fabbisogno formativo da colmare (fig. 5).

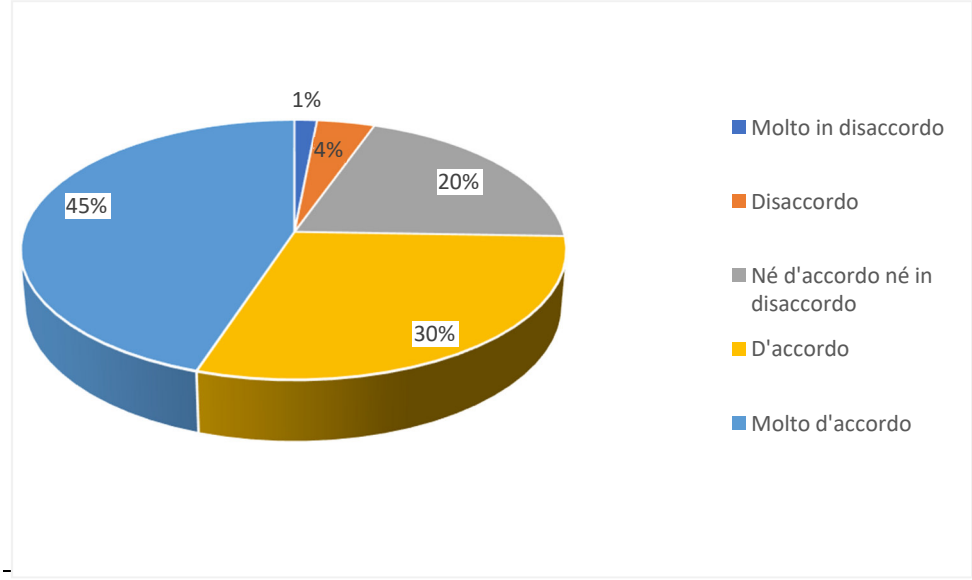


Fig. 1 - *Penso che trasformare il patrimonio culturale italiano in oggetti e servizi digitali sia un'opportunità*

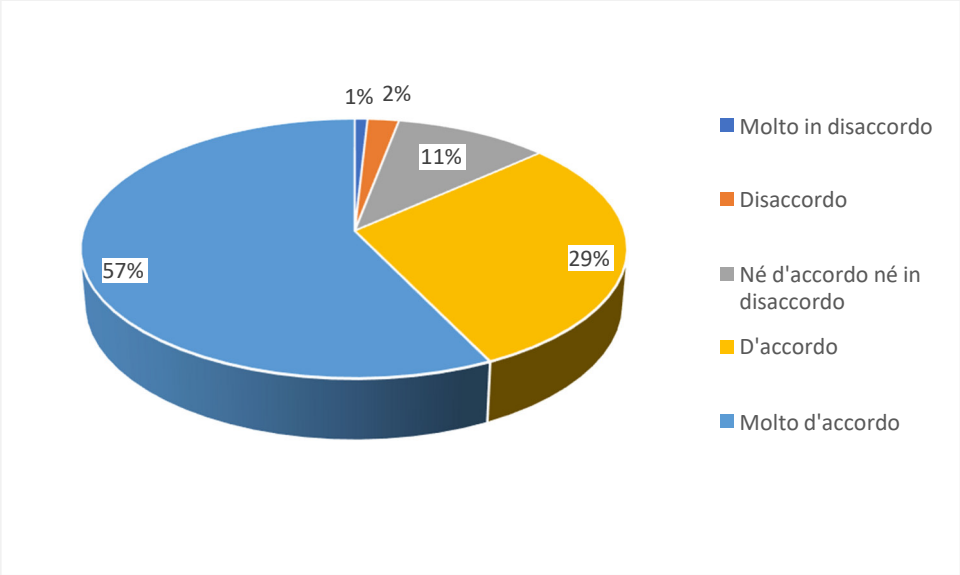


Fig. 2 Penso che la transizione al digitale possa offrire a Istituti e luoghi della cultura la possibilità di migliorare la qualità dei servizi erogati e la loro accessibilità

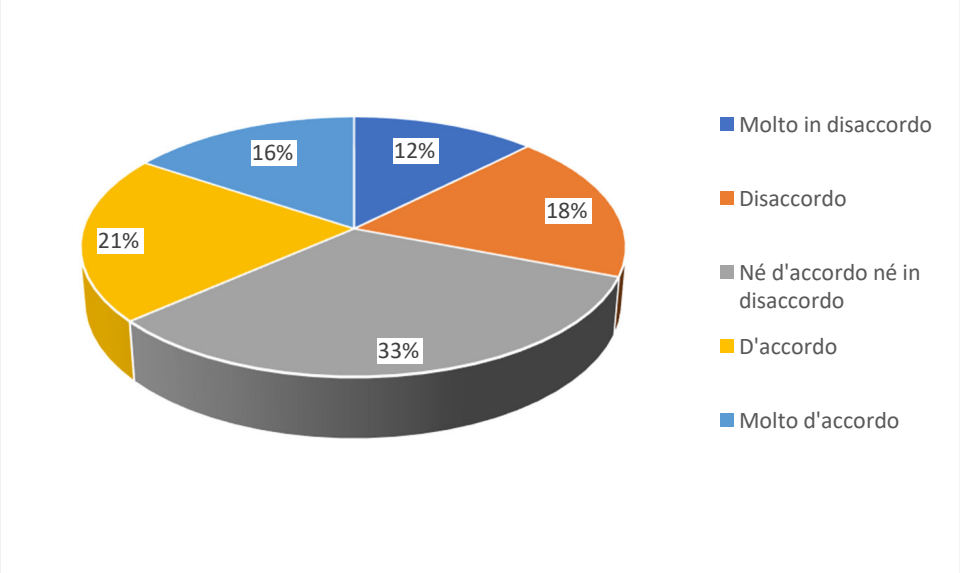


Fig. 3. Ho chiari gli obiettivi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) con particolare riferimento al digitale

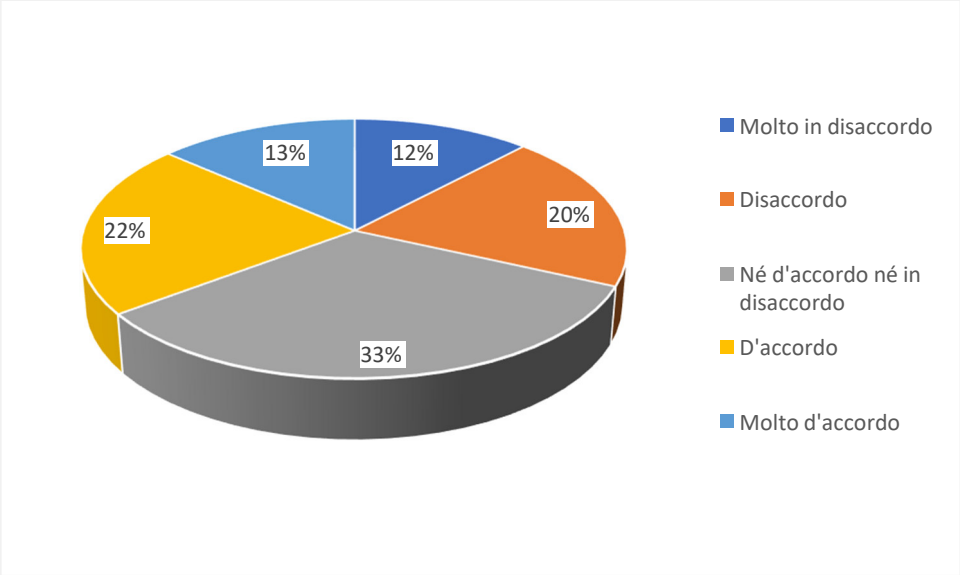


Fig. 4. Ho chiari gli obiettivi e le strategie del Piano Nazionale di Digitalizzazione (PND) del patrimonio culturale

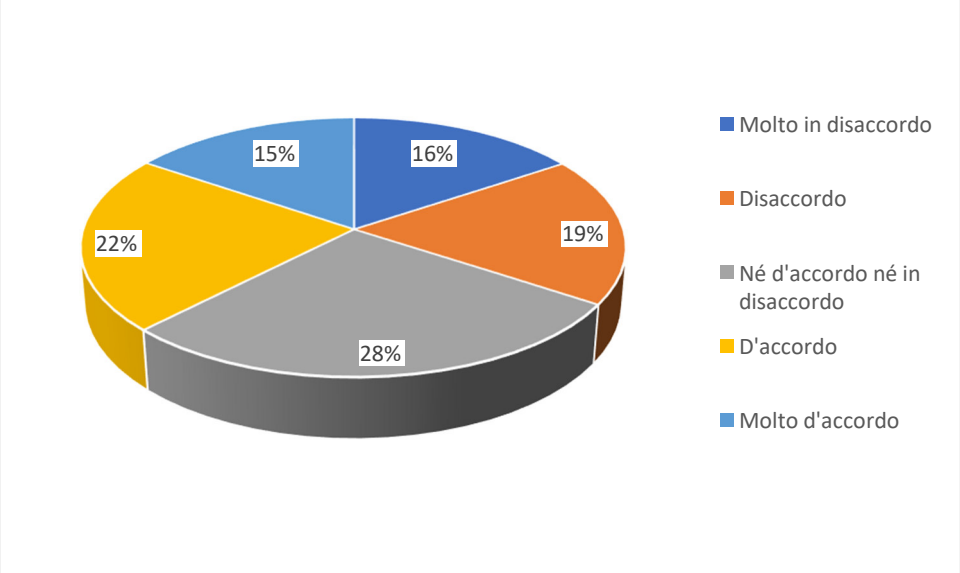


Fig. 5. Sono a conoscenza delle prescrizioni contenute nelle Linee Guida AGID per l'attuazione del Codice dell'Amministrazione Digitale

STATO DELL'ARTE

Transizione digitale e patrimonio culturale: quale lo stato dell'arte? Dalle risposte fornite al questionario, emerge che nella maggior parte degli Istituti del Ministero ci sono servizi/uffici che utilizzano prevalentemente il digitale. Il 71 per cento dei rispondenti (1071 partecipanti) infatti rileva l'uso privilegiato di mezzi digitali nell'esercizio delle funzioni, mentre una quota pari al 29 per cento (445 partecipanti) rileva l'assenza di utilizzo di tali mezzi (fig. 6). Il quadro risulta sostanzialmente invariato per quanto concerne la situazione in atto su progetti/attività che prevedono l'uso e

l'implementazione di strumenti e competenze digitali, laddove il 69 per cento (1045 partecipanti) rileva la loro presenza, mentre anche in questo caso una quota abbastanza rilevante evidenzia la loro assenza (31 per cento, ossia 471 partecipanti) (fig. 7). Nella maggior parte degli Istituti del Ministero della Cultura in cui i rispondenti al questionario prestano il loro servizio, non esiste una figura che si occupa della strategia e del coordinamento del digitale (73 per cento, ossia 1106 partecipanti), mentre dalle risposte fornite dal 27 per cento dei rispondenti (410 partecipanti) si rileva invece la sua presenza (fig. 8). La metà circa dei rispondenti dichiara di collaborare con soggetti esterni del settore digitale per lo sviluppo di attività e progetti (47 per cento, ossia 710 rispondenti al questionario) (fig. 9).

Quanto allo stato dell'arte sulla partecipazione ad attività formative in materia di tecnologie digitali, nell'anno 2022 solo l'11 per cento dei rispondenti (173 partecipanti) dichiara di avervi preso parte. Il restante 89 per cento non ha partecipato ad attività formative in questo settore (fig. 10).

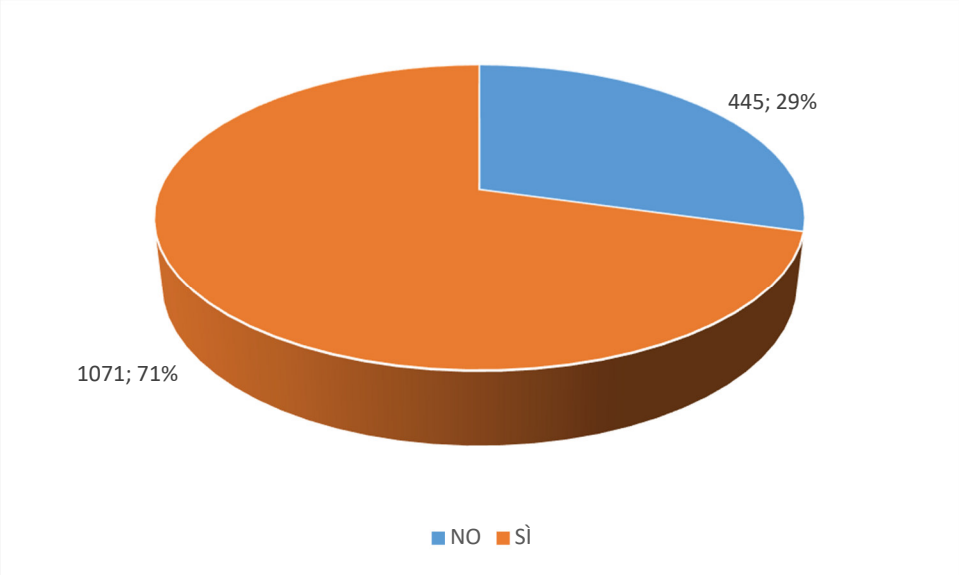


Fig. 6. Nel mio Istituto ci sono servizi/uffici che usano prevalentemente il digitale

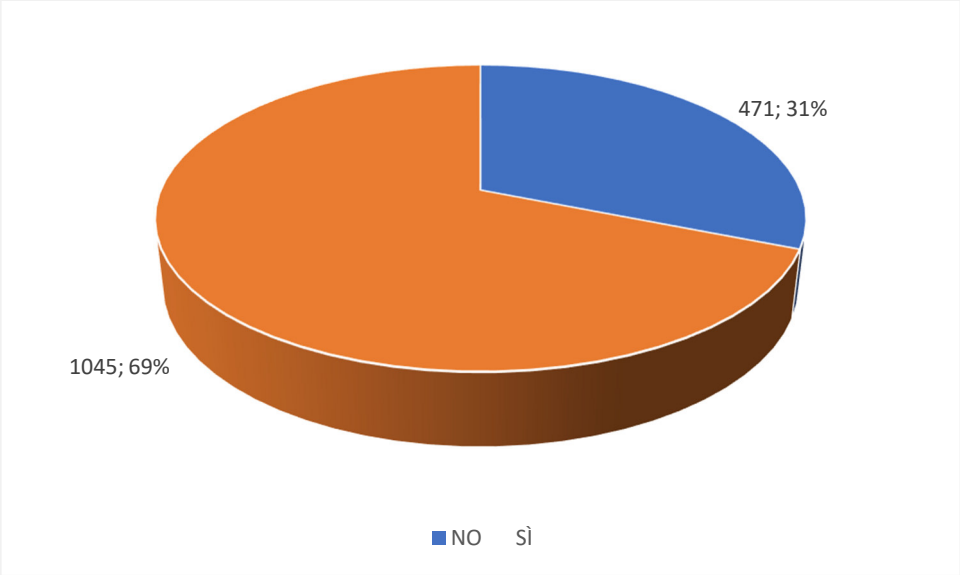


Fig. 7. Nel mio Istituto sono in atto progetti/attività che prevedono l'uso e l'implementazione di strumenti e competenze digitali

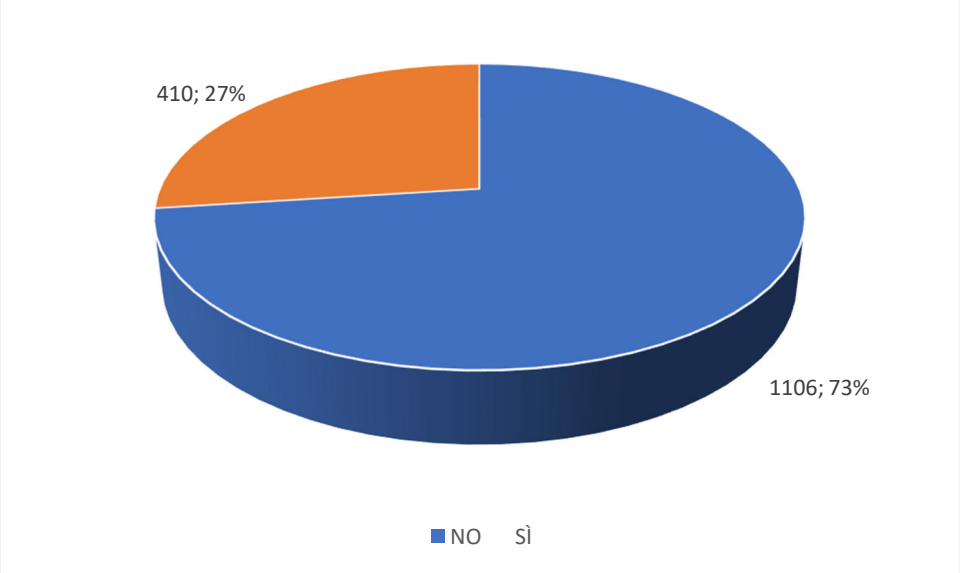


Fig. 8. Nel mio Istituto esiste una figura che si occupa della strategia e del coordinamento del digitale

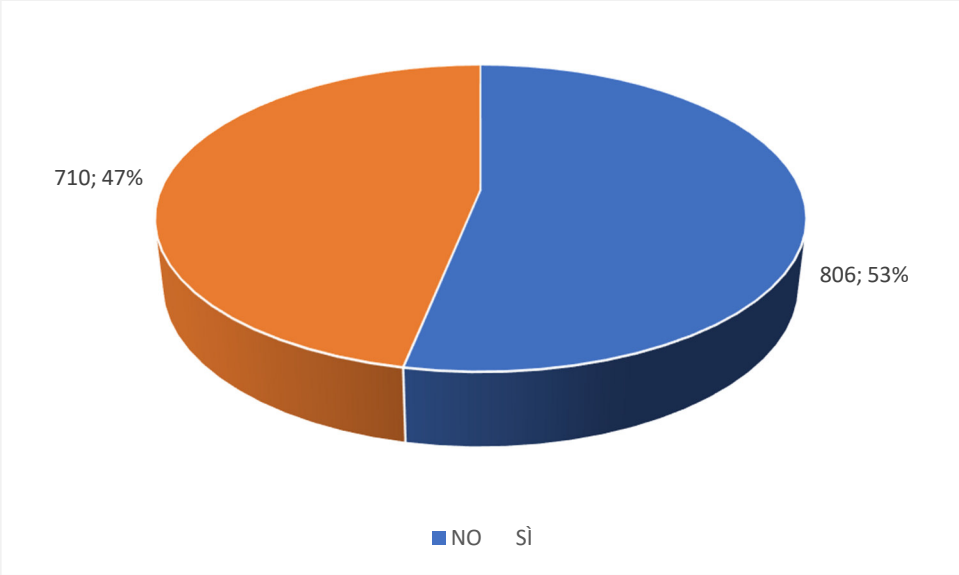


Fig. 9. Nel mio Istituto collaboriamo con soggetti esterni del settore digitale per lo sviluppo di attività e progetti

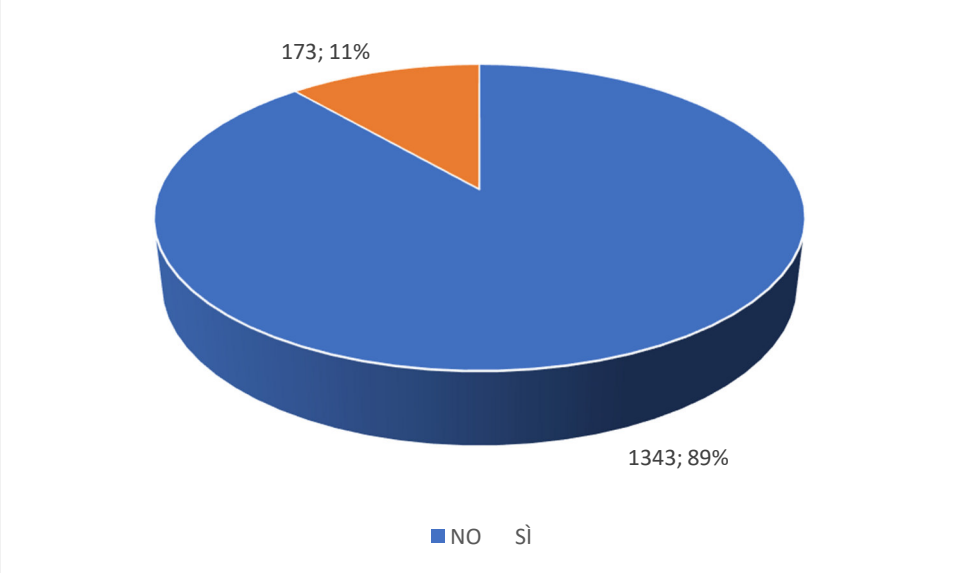


Fig. 10. Nel corso dell'anno 2022 ho partecipato ad attività formative in materia di tecnologie digitali

FABBISOGNO FORMATIVO

La rilevazione ha successivamente esplorato il fabbisogno formativo in materia di transizione digitale, rilevando il livello di interesse rispetto ad alcuni contenuti specifici proposti dal questionario. Ne emerge un quadro composito, che evidenzia un interesse verso alcuni specifici contenuti rispetto ad altri. In particolare, i più alti livelli di interesse, nei valori della scala quelli compresi tra 4 e 5, sono rivolti alla "Gestione di dati, informazioni e contenuti digitali" (69,9%; 1.060 partecipanti).

A seguire: “Strategie e piattaforme digitali per il patrimonio culturale” (69,3%; 1.050 partecipanti); “Accessibilità degli strumenti informatici” (69%; 1.046 partecipanti); “Comunicazione e condivisione digitale all’interno dell’amministrazione e/o Istituto” (67,2%; 1.018 partecipanti); “Comunicazione e condivisione digitale con cittadini, imprese, altri Istituti e/o PA” (65,6%; 995 partecipanti); “Tecnologie emergenti per la trasformazione digitale” (63,5%; 962 partecipanti); “Produzione, valutazione e gestione dei documenti informatici” (59,8%; 907 partecipanti); “Open data e communities digitali” (54,5%; 826 partecipanti); “Obiettivi e strategie della trasformazione digitale” (52 %; 789 partecipanti) (fig. 11).

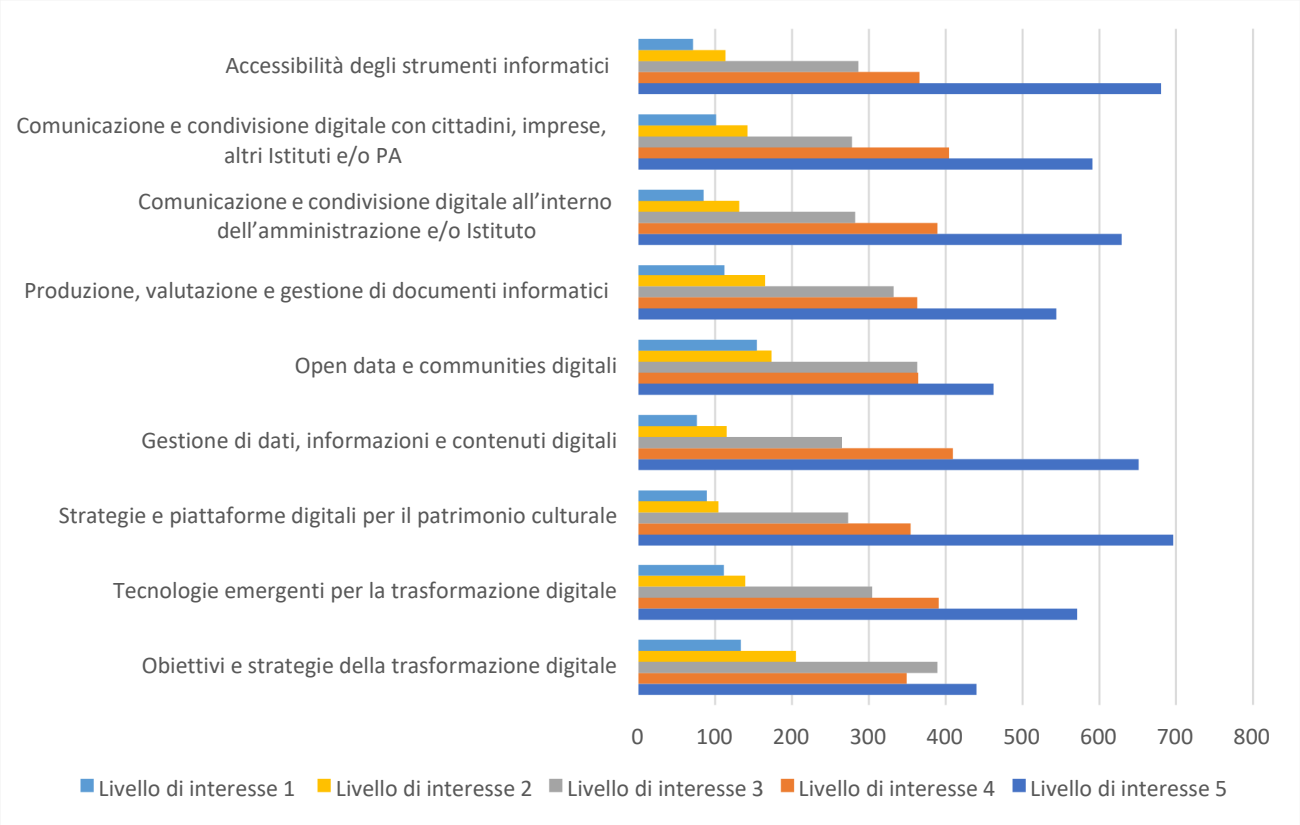


Fig. 11 A quali dei seguenti contenuti vorresti poter dedicare ulteriori momenti di formazione? (Maggior livello di interesse nella scala da 1 a 5)

6.2 La transizione ecologica e sostenibilità

CONSAPEVOLEZZA E CONOSCENZA

Il patrimonio culturale è percepito dalla maggior parte dei partecipanti come elemento strategico nella transizione ecologica. In particolare, dai dati analizzati emerge che più della metà dei rispondenti al questionario (59 per cento; 889 partecipanti) pensa che il Ministero della Cultura abbia un ruolo centrale nell’attuazione della transizione ecologica come modello concreto di sviluppo sostenibile (fig. 12). La maggioranza dei rispondenti (77 per cento; 1170 partecipanti)

ritiene che il Ministero debba farsi portatore dei modelli di sostenibilità ambientale verso le comunità di riferimento e verso i propri territori (fig. 13). Inoltre la maggioranza dei rispondenti al questionario (75 per cento; 1133 partecipanti) pensa che musei e istituzioni culturali siano attori fondamentali nel sensibilizzare i loro pubblici verso comportamenti ecosostenibili (fig. 14).

Sul piano della percezione della conoscenza su tematiche, norme e strumenti nel settore della transizione ecologica e sostenibilità, il dato complessivo che si rileva è significativo in un'ottica di analisi dei fabbisogni formativi. Solo il 22 per cento dei rispondenti (323 partecipanti), infatti, dichiara di essere a conoscenza del Piano di azione per la sostenibilità ambientale dei consumi della Pubblica Amministrazione (Green Public Procurement) (Fig. 15). Infine solo il 17 per cento dei rispondenti (256 partecipanti) dichiara di essere a conoscenza degli strumenti per la transizione ecologica negli appalti pubblici (fig. 16).

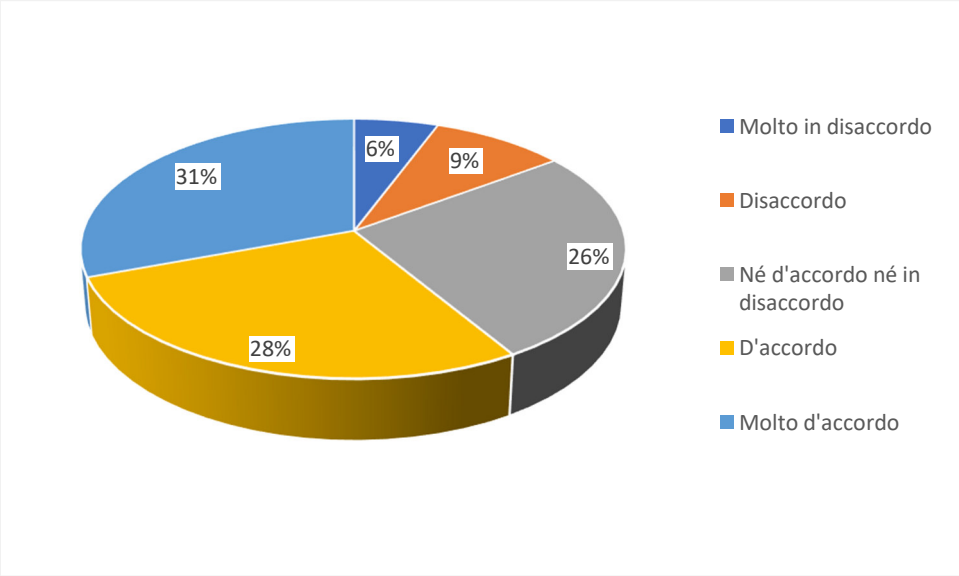


Fig. 12. Penso che il Ministero della Cultura abbia un ruolo centrale nell'attuazione della transizione ecologica come modello concreto di sviluppo sostenibile

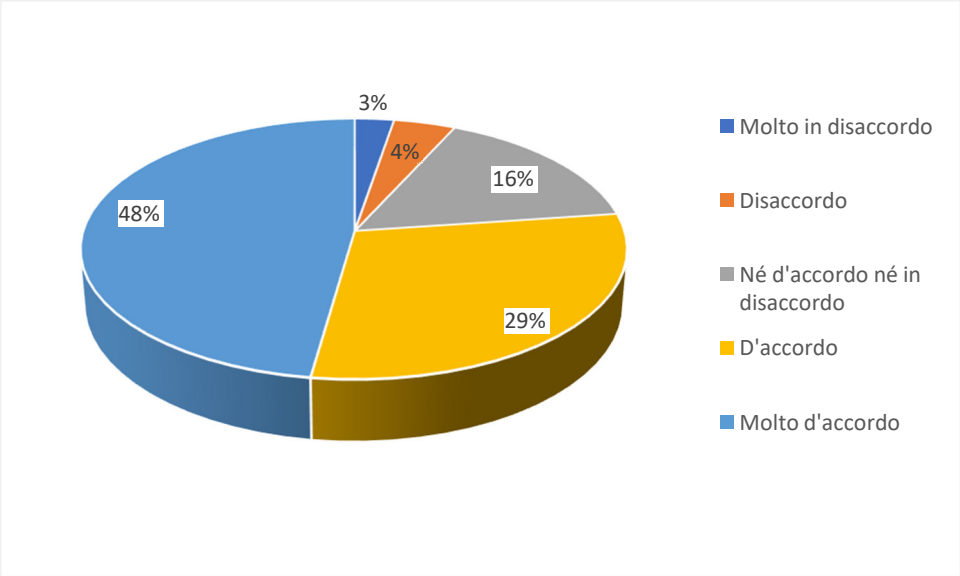


Fig. 13. Penso che il Ministero della Cultura debba farsi portatore dei modelli di sostenibilità ambientale verso le comunità di riferimento e verso i propri territori

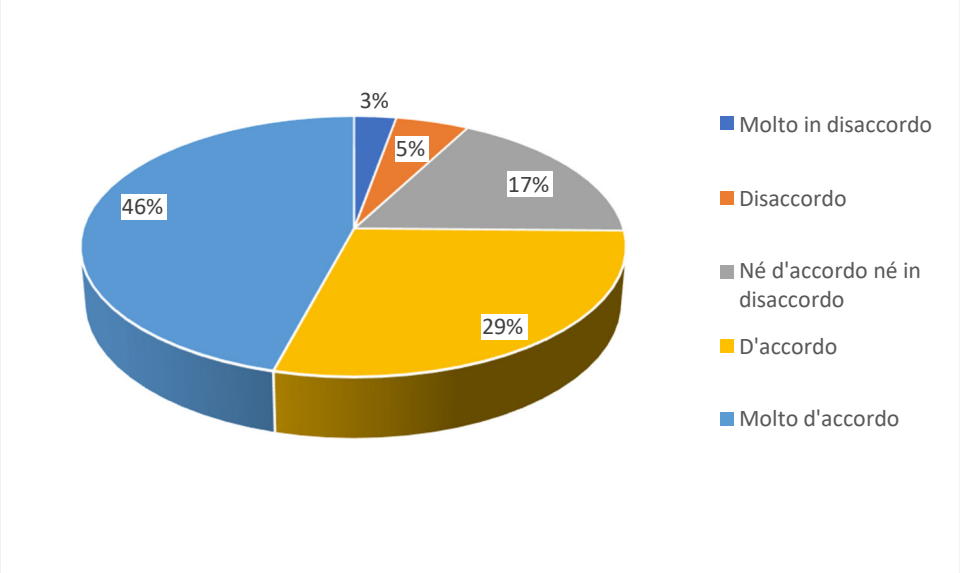


Fig. 14. Penso che musei e istituzioni culturali siano attori fondamentali per sensibilizzare i loro pubblici verso comportamenti ecosostenibili

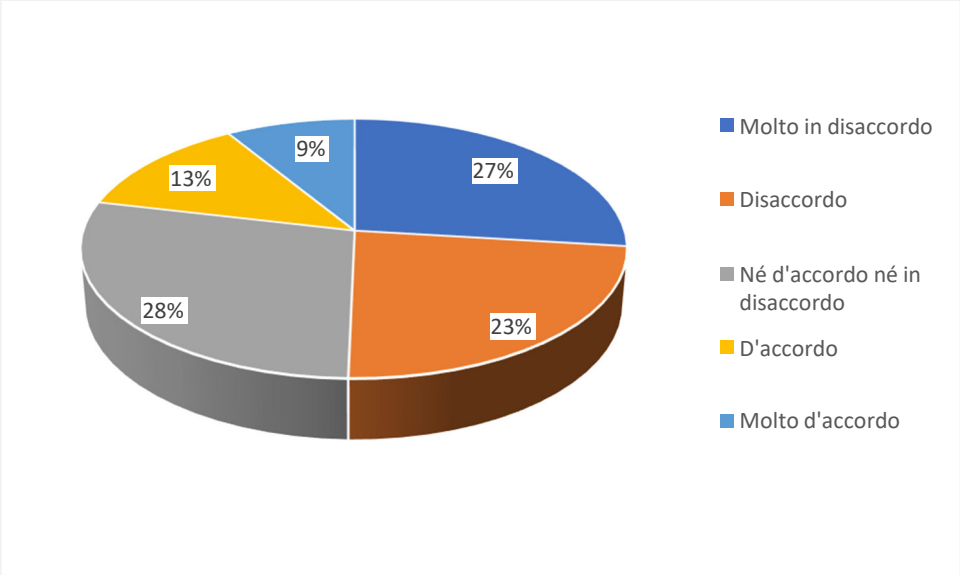


Fig. 15. Sono a conoscenza del Piano d'azione per la sostenibilità ambientale dei consumi della Pubblica Amministrazione (Green Public Procurement)

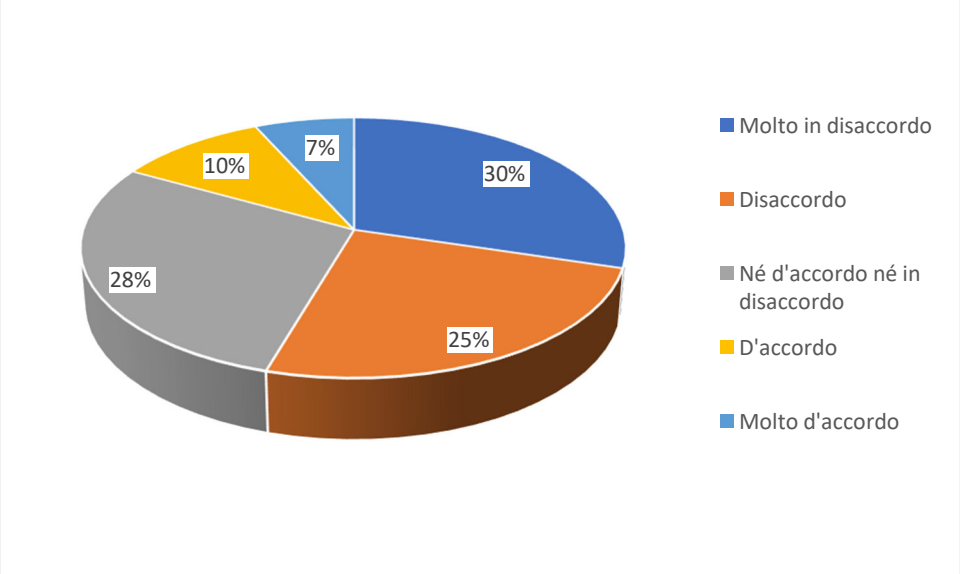


Fig. 16. Sono a conoscenza degli strumenti per la transizione ecologica negli appalti pubblici

STATO DELL'ARTE

I dati relativi allo stato dell'arte nel settore della transizione ecologica e sostenibilità evidenziano contesti ancora poco dinamici: il 93 per cento dei rispondenti alla rilevazione (1409 partecipanti) non ha avuto modo di elaborare/gestire appalti pubblici che prevedessero aspetti connessi ai temi della valutazione, tutela e gestione ambientale (fig. 17). Soltanto il 18 per cento dei rispondenti (271 partecipanti) dichiara che il suo Istituto ha avviato progetti/programmi di sviluppo sostenibile, mentre il restante 82 per cento (1245 partecipanti) non ha mai avviato progetti/programmi di

sviluppo sostenibile (fig. 18). I risultati sono i medesimi per quanto concerne la realizzazione di esperienze di sensibilizzazione per musei e/o archivi e/o biblioteche sostenibili (fig. 19).

Il quadro resta sostanzialmente invariato per quanto riguarda l'acquisto di beni e/o servizi delle categorie disciplinate dai Criteri ambientali minimi (CAM) nell'ambito del Piano d'azione nazionale per il Green Public Procurement (PAN GPP) (fig. 20): solo il 14 per cento dei rispondenti (219 partecipanti) dichiara che la propria struttura ha acquistato beni e/o servizi delle categorie CAM.

Nel corso dell'anno 2022 solo il 3 per cento (45 partecipanti) dei rispondenti ha partecipato ad attività formative in materia di transizione ecologica e sostenibilità (fig. 21).

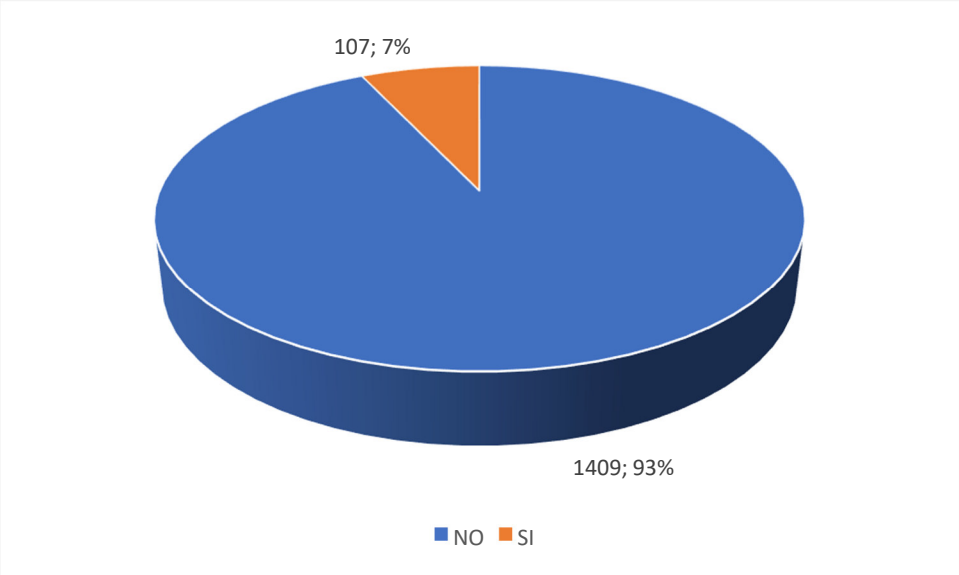


Fig. 17. Ho avuto modo di elaborare/gestire appalti pubblici che prevedevano aspetti connessi ai temi della valutazione, tutela e gestione ambientale

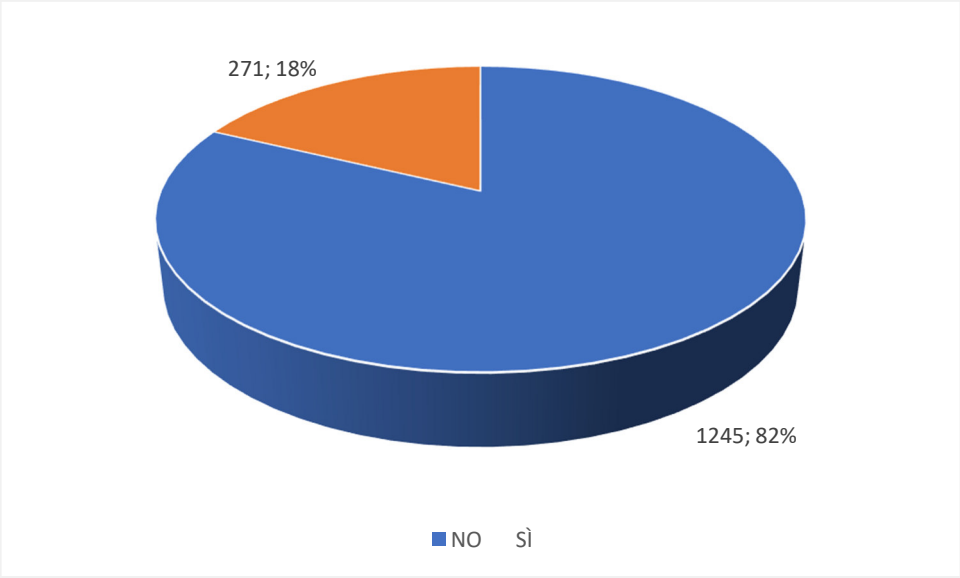


Fig. 18. Il mio Istituto ha avviato progetti/programmi di sviluppo sostenibile

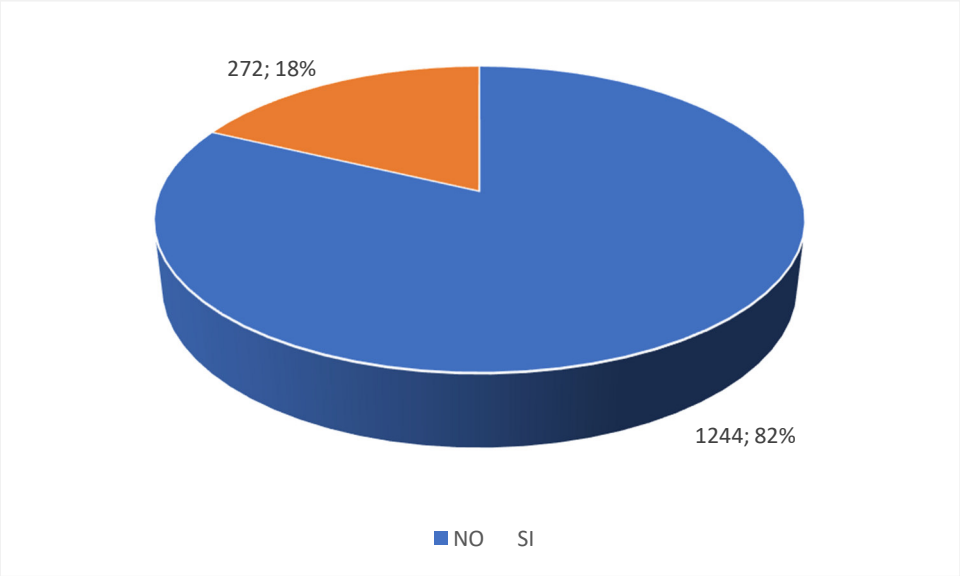


Fig. 19. Il mio Istituto ha realizzato esperienze di sensibilizzazione per musei e/o archivi e/o biblioteche sostenibili

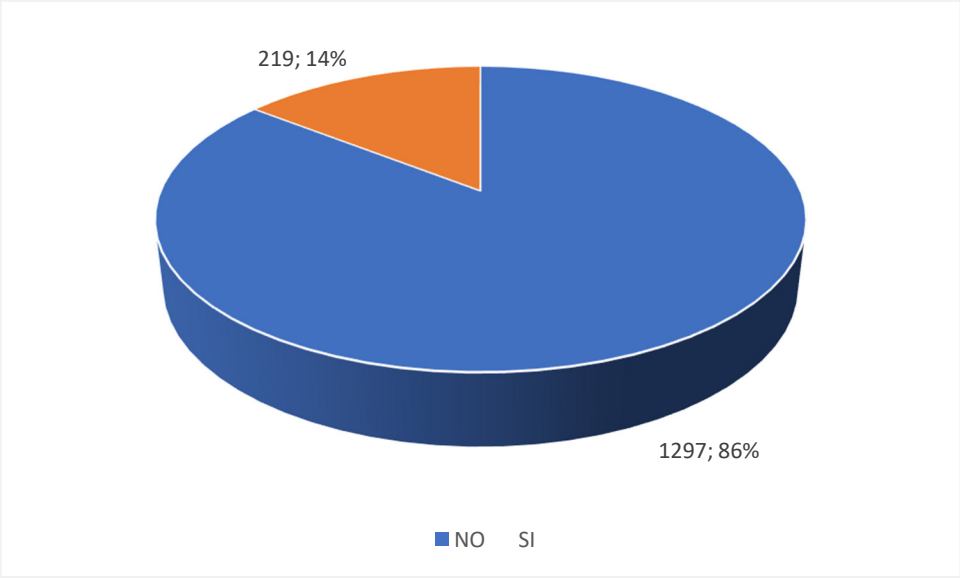


Fig. 20. La mia struttura ha acquistato beni e/o servizi delle categorie disciplinate dai Criteri ambientali minimi (CAM) nell'ambito del Piano d'azione nazionale per il Green Public Procurement (PAN GPP)

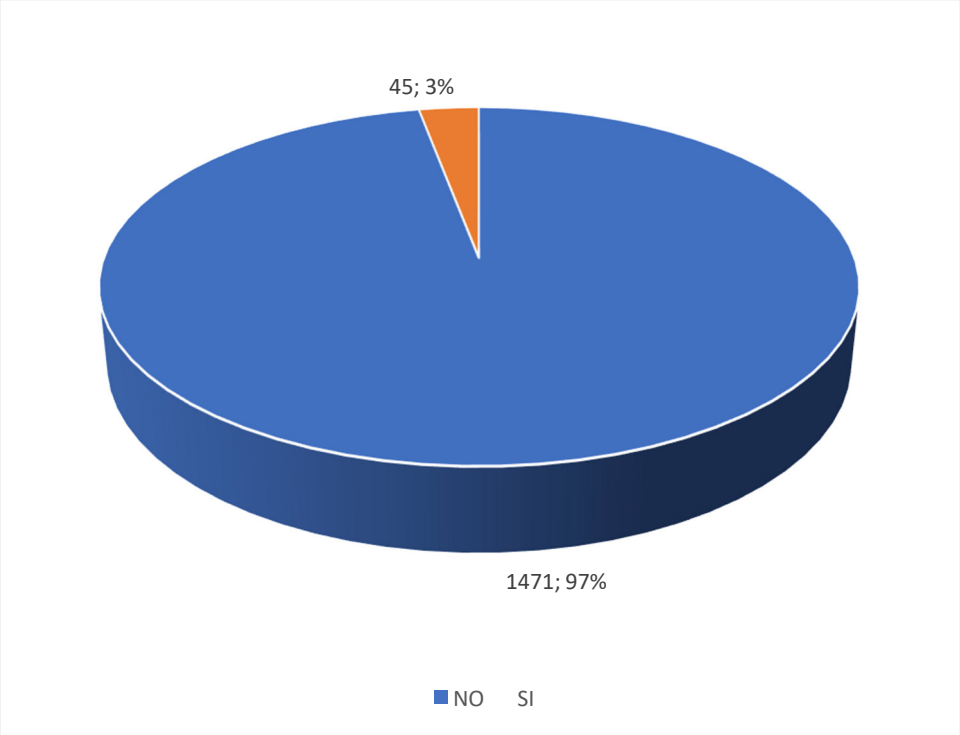


Fig. 21. Nel corso dell'anno 2022 ho partecipato ad attività formative in materia di transizione ecologica e sostenibilità

FABBISOGNO FORMATIVO

Tra i contenuti formativi proposti nella sezione "transizione ecologica e sostenibilità", il maggior livello di interesse, considerando la somma dei punteggi dei due valori più alti della scala, si è rivolto al "Green Public Procurement (GPP) e patrimonio culturale" (55,9%; 847 partecipanti) e al tema della "Sostenibilità in processi e progetti di conservazione e restauro in base all'Agenda 2030" (52,1%; 789 partecipanti).

A seguire: "Strumenti conoscitivi per l'individuazione di criteri ambientali minimi (CAM) per appalti e contratti pubblici in ambito culturale" (40,4%; 613 partecipanti); "Indicazioni metodologiche per la costruzione di processi di acquisto (34,9%; 529 partecipanti) (fig. 22).

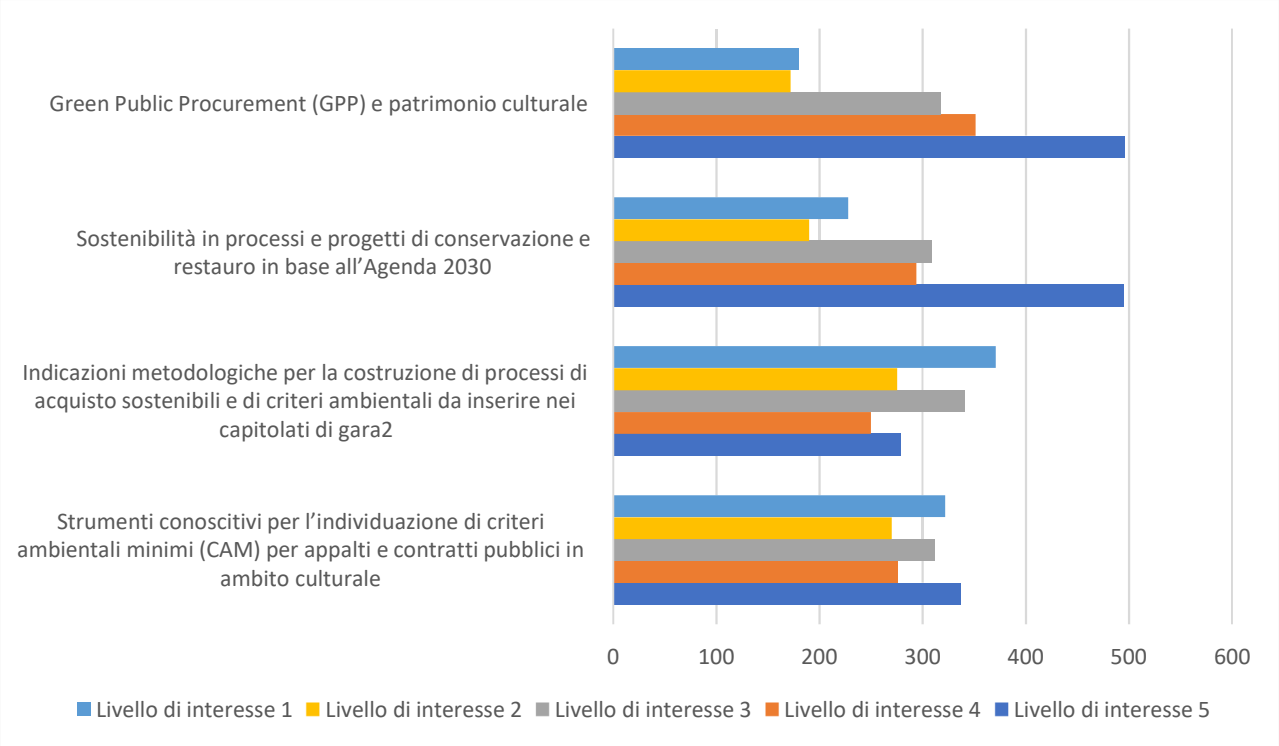


Fig. 22. A quali dei seguenti contenuti vorresti poter dedicare ulteriori momenti di formazione?

6.3 Prevenzione e gestione delle emergenze

CONSAPEVOLEZZA E CONOSCENZA

In ambito europeo esistono diversi strumenti e programmi per la prevenzione e la risposta alle emergenze cui partecipano diverse Direzioni generali della Commissione. A livello nazionale, dal 2019, opera per conto del Ministero della Cultura, la Direzione generale per la sicurezza del patrimonio culturale che in particolare coordina, sull'intero territorio nazionale, le iniziative di

prevenzione dei rischi e sicurezza del patrimonio culturale e gli interventi conseguenti ad emergenze nazionali ed internazionali, anche in collaborazione con le altre amministrazioni competenti.

La rilevazione dei fabbisogni formativi restituisce una consapevolezza diffusa, tra il personale del Ministero della Cultura, dell'importanza delle tematiche connesse al cambiamento climatico, alla gestione del rischio e rispetto alla necessità di pronti interventi sul patrimonio culturale ai sensi del d.l. n. 42/2004 e ss.mm.ii., cui corrisponde però una poco diffusa conoscenza degli strumenti e dei programmi esistenti. La maggioranza dei rispondenti (85 per cento; 1280 partecipanti) ritiene preoccupante il livello di rischio derivante dai cambiamenti climatici cui è esposto il patrimonio culturale e paesaggistico italiano (fig. 23). L'89 per cento dei rispondenti (1356 partecipanti) ritiene, come possibile strategia per contrastare tale fenomeno, che le sfide per il futuro consistano nel focalizzarsi sulle strategie di prevenzione e azioni di "manutenzione programmata" di beni mobili e immobili che presentano interesse artistico, storico, archeologico e etnoantropologico (fig. 24).

Sul piano della conoscenza, invece, solo il 18 per cento dei rispondenti (273 partecipanti) ritiene di conoscere strumenti e programmi europei per la prevenzione e la risposta alle emergenze. Il 50 per cento di essi (763 partecipanti) ha invece poca conoscenza in merito (fig. 25). Una situazione similare si evidenzia anche con riferimento alla Strategia Nazionale italiana di Adattamento ai cambiamenti climatici (SNAC) – 64 per cento dei rispondenti (968 partecipanti) – mentre solo l'11 per cento dei dipendenti (167 partecipanti) ritiene di averne buona od ottima conoscenza (fig. 26).

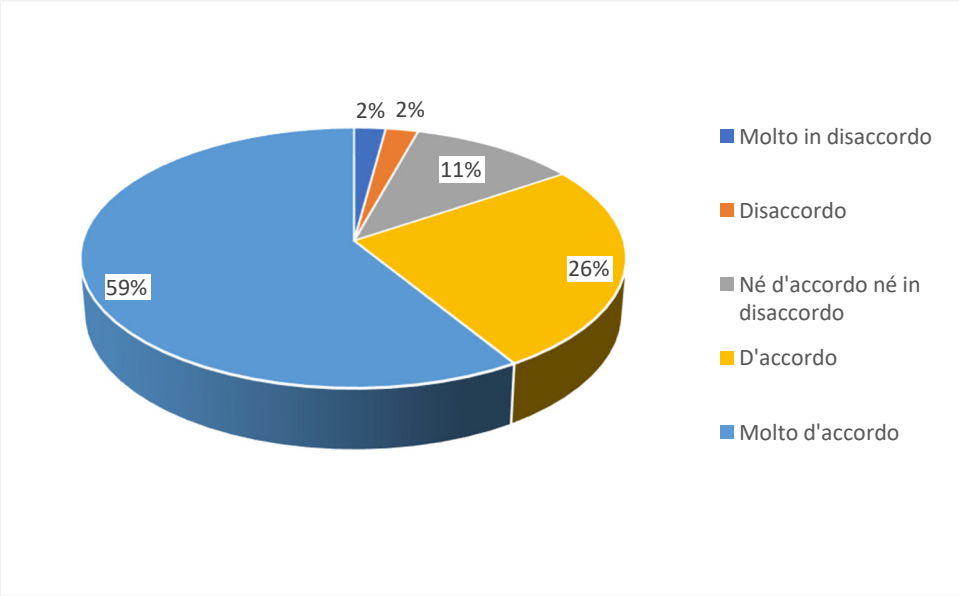


Fig. 23. Ritengo preoccupante il livello di rischio derivante dai cambiamenti climatici cui è esposto il patrimonio culturale e paesaggistico italiano

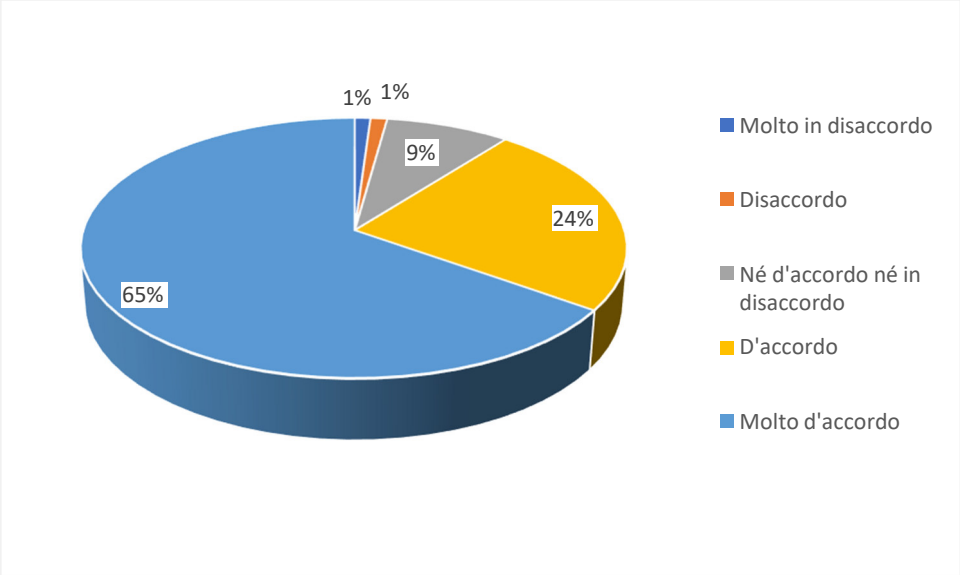


Fig. 24. Penso che le sfide per il futuro consistano nel focalizzarsi sulle strategie di prevenzione e azioni di "manutenzione programmata" di beni mobili e immobili che presentano interesse artistico, storico, archeologico o etnoantropologico (ai sensi del d.l. n. 42/2004 e ss.mm.ii.)

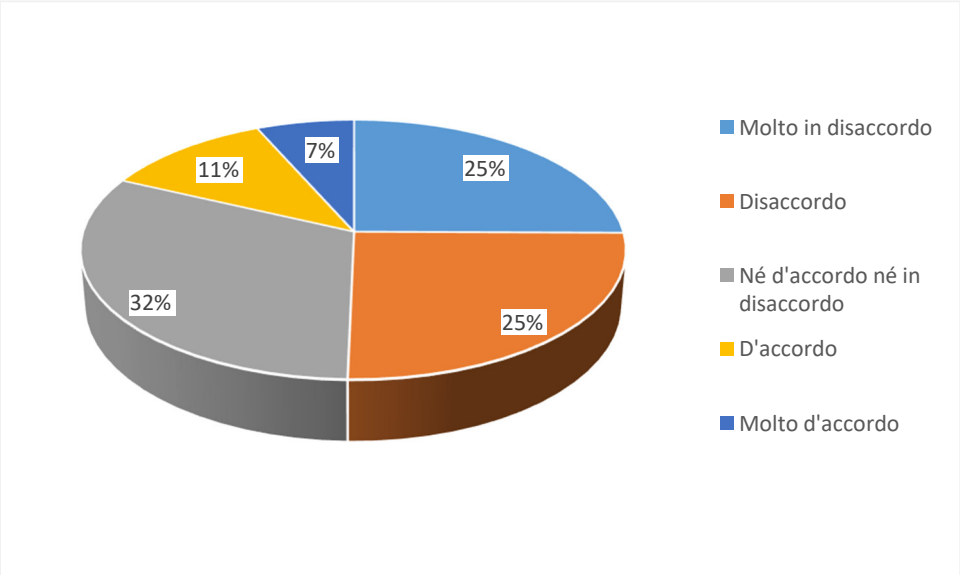


Fig. 25. Sono a conoscenza di strumenti e programmi europei per la prevenzione e la risposta alle emergenze

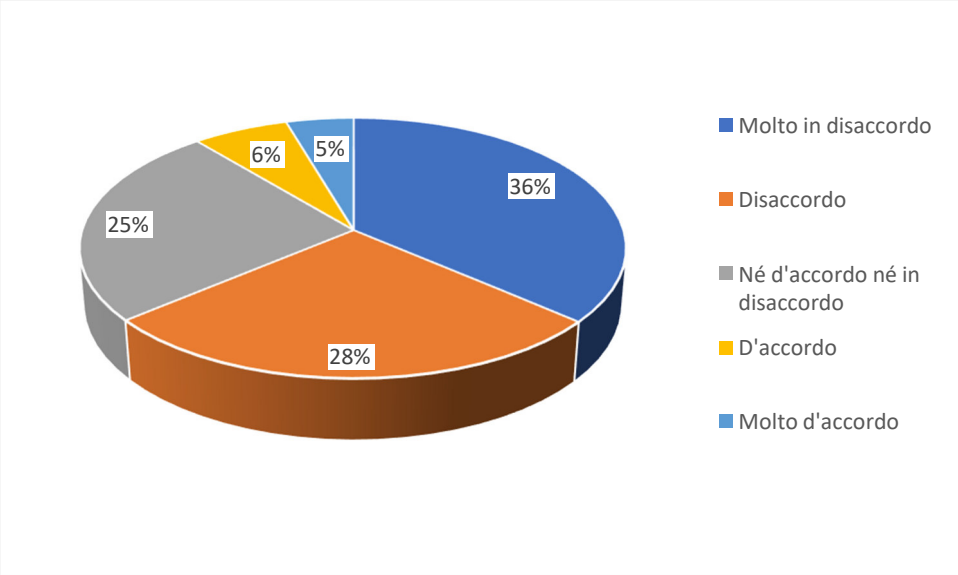


Fig. 26. Sono a conoscenza della Strategia Nazionale italiana di Adattamento ai Cambiamenti Climatici (SNAC)

STATO DELL'ARTE

Per quanto riguarda i dati relativi allo stato dell'arte in tema di prevenzione e gestione delle emergenze, il 75,5 per cento dei rispondenti (1145 partecipanti) non ha mai applicato norme e/o atti e/o procedimenti relativi alla riduzione del rischio sismico (fig. 27). Ancora superiore al 50 per cento la quota di coloro che non ha mai avuto modo di gestire atti e normative relative alla sicurezza antropica (65,9 per cento; 999 partecipanti) (fig. 29).

Il dato complessivo migliora, in termini di operatività sul tema, per quanto concerne invece la sicurezza nei luoghi di lavoro, laddove il 71,2 per cento dei rispondenti (1080 partecipanti) ha avuto modo di applicare normative, atti o procedimenti sul tema (fig. 30). Superiore al 50 per cento anche il dato di coloro che hanno avuto modo di applicare normative atti o procedimenti sulla sicurezza in caso di incendio (60,1 per cento) (fig. 28), sulla gestione delle emergenze (fig. 31) e sugli standard di sicurezza, entrambi a quota 56 per cento (fig. 32).

Quanto ai percorsi di formazione esperiti, il 50 per cento dei rispondenti dichiara di aver partecipato ad attività formative in materia di prevenzione e gestione delle emergenze (fig. 33).

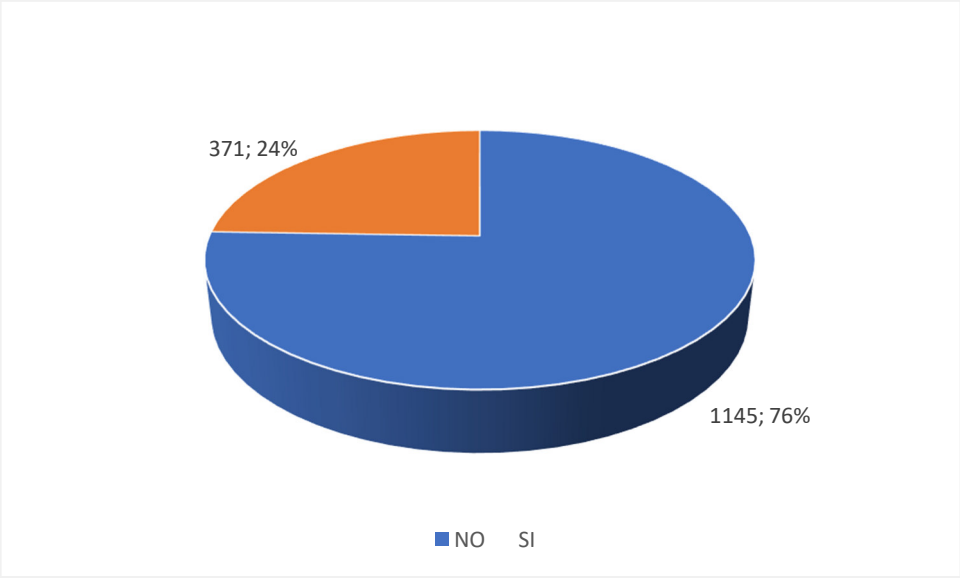


Fig. 27. Ho avuto modo di applicare norme e/o atti e/o procedimenti in merito alla prevenzione e riduzione del rischio sismico

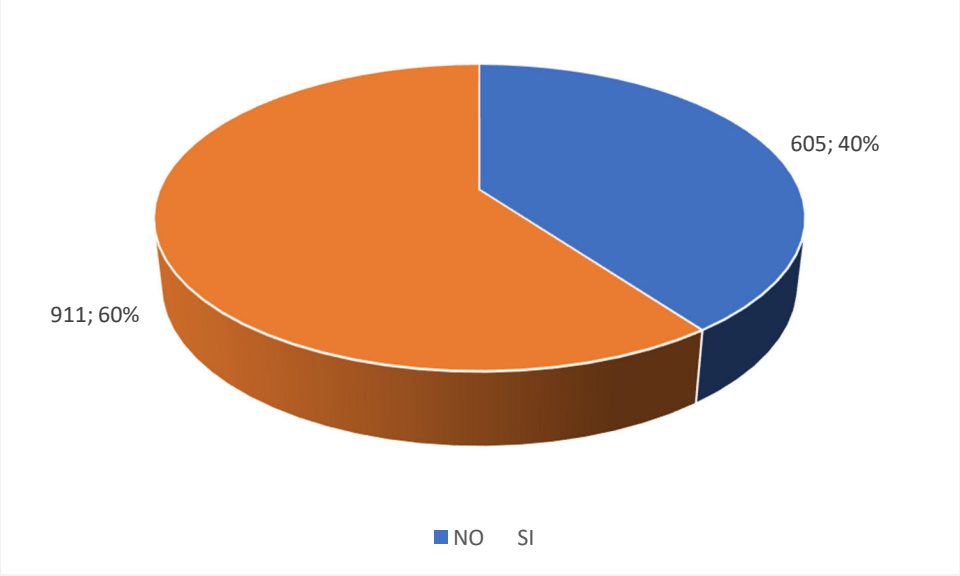


Fig. 28. Ho avuto modo di applicare norme e/o atti e/o procedimenti in merito alla sicurezza in caso di incendio

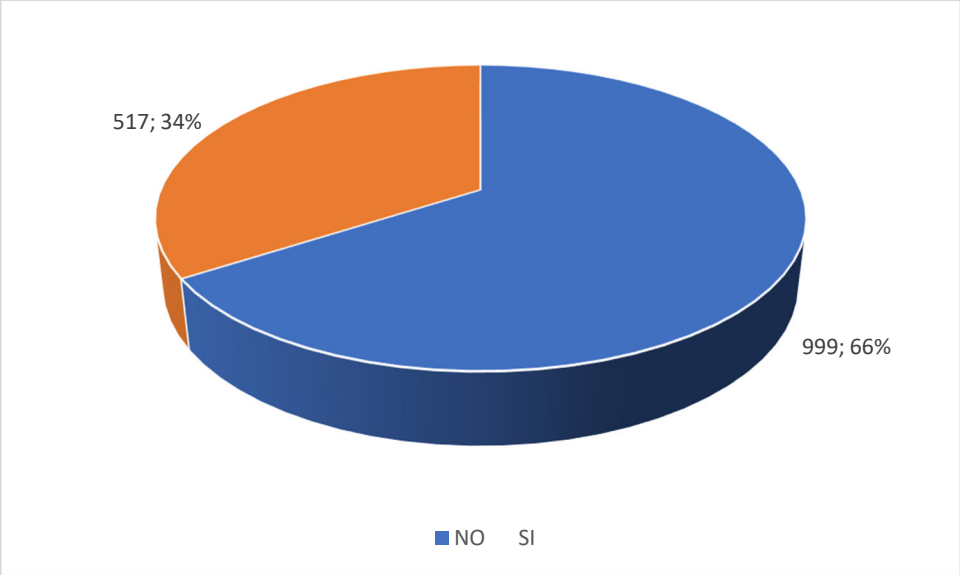


Fig. 29. Ho avuto modo di applicare norme e/o atti e/o procedimenti in merito alla sicurezza antropica

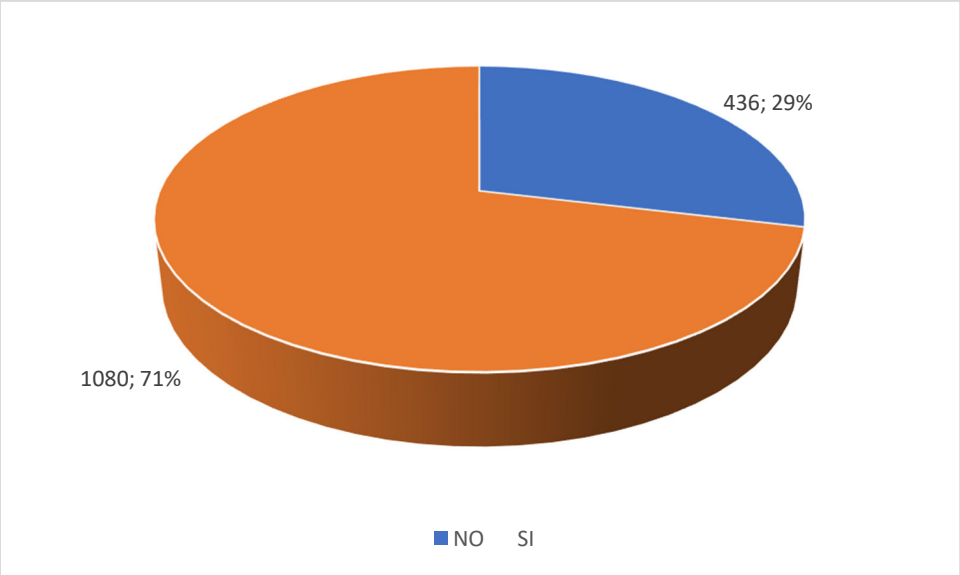


Fig. 30. Ho avuto modo di applicare norme e/o atti e/o procedimenti in merito alla sicurezza nei luoghi di lavoro

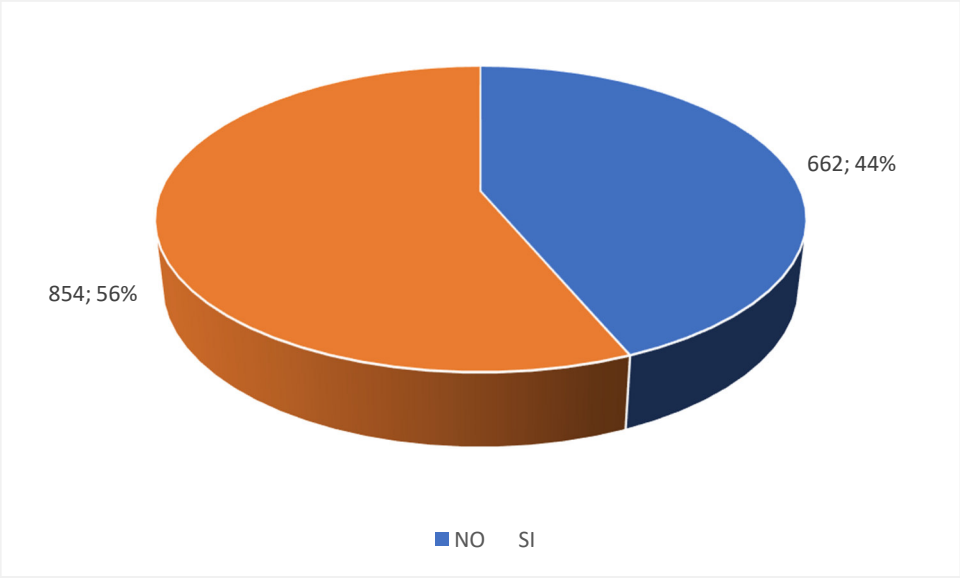


Fig. 31. Ho avuto modo di applicare norme e/o atti e/o procedimenti in merito alla gestione delle emergenze

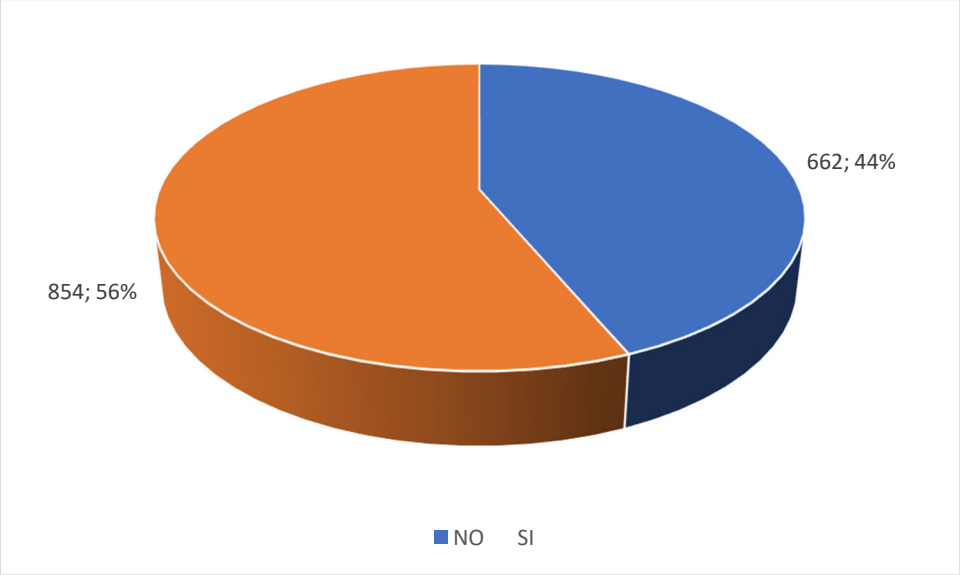


Fig. 32. Ho avuto modo di applicare norme e/o atti e/o procedimenti in merito agli standard di sicurezza

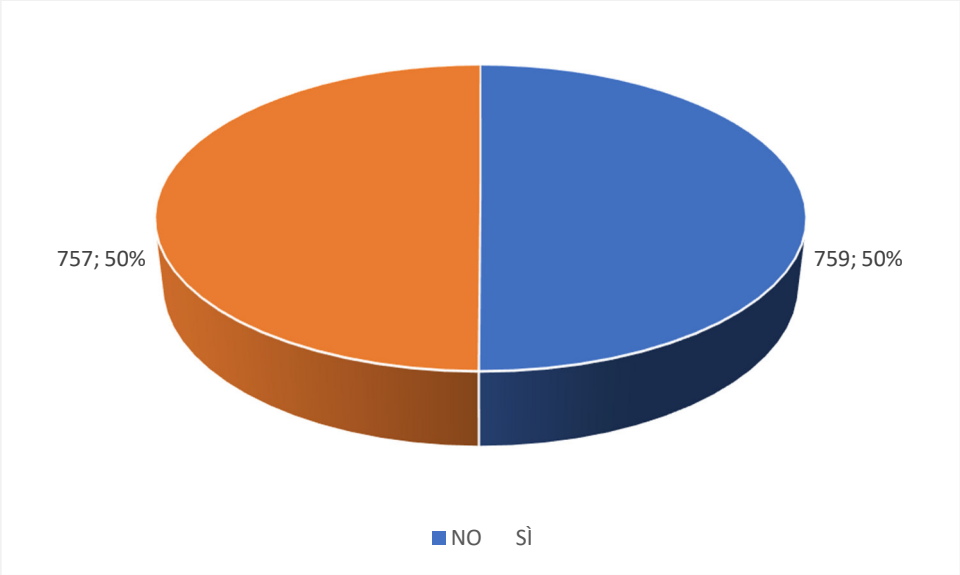


Fig. 33. Nel corso dell'anno 2022 ho partecipato ad attività formative in materia di prevenzione e gestione delle emergenze

FABBISOGNO FORMATIVO

Il dato relativo al fabbisogno formativo in tema di prevenzione e gestione delle emergenze evidenzia un alto livello di interesse nei riguardi di tutti i contenuti proposti nel questionario. In particolare, in ordine di livello di interesse - calcolato sui due punteggi massimi della scala - i partecipanti al questionario vorrebbero poter dedicare momenti di formazione in primo luogo alla "Simulazione di emergenze per proteggere il patrimonio culturale" (71%; 1076 partecipanti).

A seguire, in ordine decrescente: ai "Sistemi informativi dedicati alla sicurezza del patrimonio culturale e alla gestione della emergenza" (67,7%; 1027 partecipanti); a "Casi studio su eventi realmente accaduti, criticità riscontrate e misure adottate per superarle" (66,9%; 1014 partecipanti); al "Modello di gestione dell'emergenza del MiC per calamità naturali" (66,2%; 1004 partecipanti); alla "Gestione delle emergenze nelle sedi MiC: la sicurezza dei lavoratori e la sicurezza dei beni in caso di emergenza" (64,2%; 973 partecipanti); ai "Sistemi di sicurezza antropica: impianti, organizzazione e procedure" (54,1%; 819 partecipanti); e alla "Sicurezza in caso di incendio: normativa di riferimento, misure di prevenzione e sistema di gestione antincendio" (50,4%; 764 partecipanti) (fig. 34).

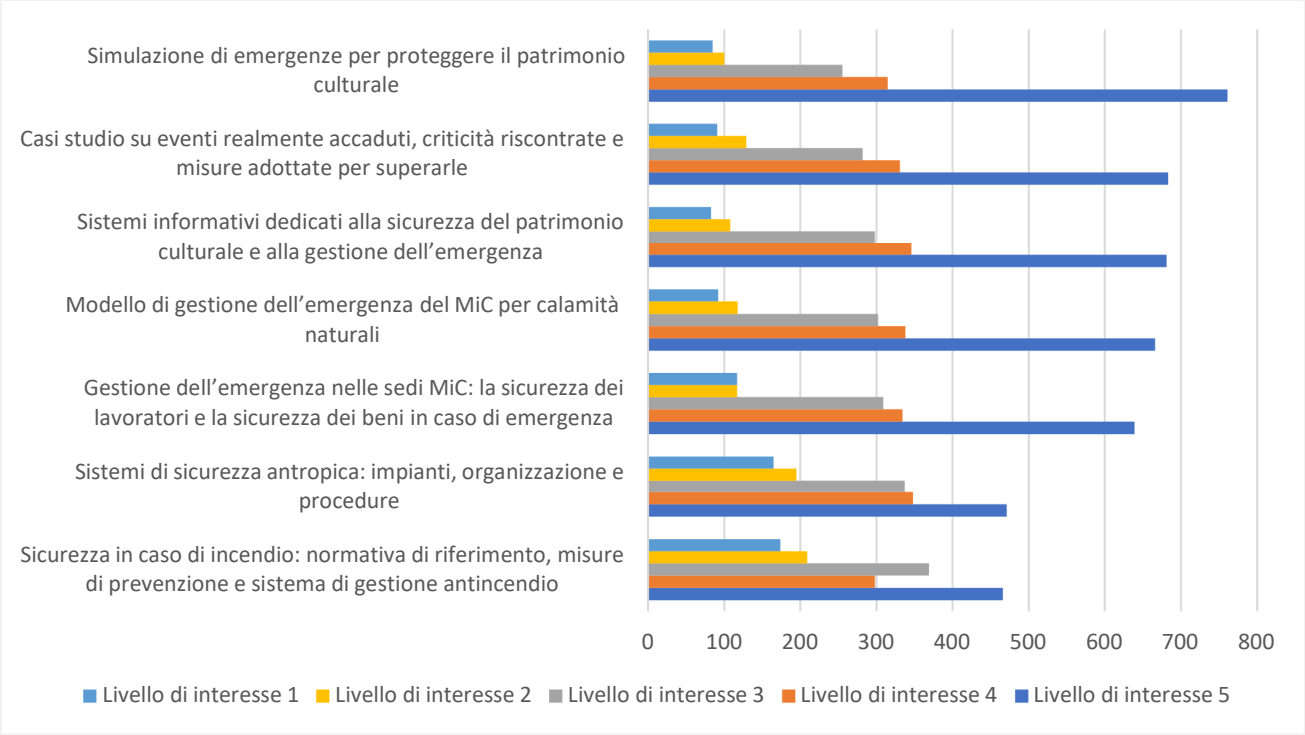


Fig. 34. A quali dei seguenti contenuti vorresti poter dedicare ulteriori momenti di formazione?

6.4 Area giuridico-amministrativa

L'ultima sezione del questionario ha esplorato i livelli di interesse relativi ai contenuti dell'area giuridico-amministrativa. Quelli proposti dal questionario somministrato, sono stati pensati anche sulla base delle evidenze emerse nell'ambito del percorso formativo "Itinerari della formazione" organizzato dalla Direzione generale Educazione, ricerca e istituti culturali (DGERIC) e dalla Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali (FSBAC) nel corso dell'anno 2023 e dedicato ai referenti della formazione del Ministero della Cultura.

Prendendo in considerazione i due valori più alti della scala relativa ai livelli di interesse, il dato maggiormente significativo riguarda gli ambiti formativi "Procedimenti complessi nella tutela e valorizzazione del patrimonio culturale" (63,1%; 957 partecipanti) e "Competenze del Responsabile Unico di procedimento (RUP)" (51,3%; 778 partecipanti).

Gli altri contenuti proposti hanno tutti registrato un buon livello di interesse da parte dei partecipanti all'indagine, sottolineando un particolare coinvolgimento degli intervistati per le tematiche più strettamente connesse all'amministrazione del patrimonio. In particolare, in ordine decrescente: "Art bonus" (48,9%; 741 partecipanti); "Contratti pubblici" (46,8%; 709 partecipanti;); "Procedure di appalto" (46,1%; 700 partecipanti); "Anticorruzione e trasparenza"

(47,8%; 725 partecipanti); “Progettazione europea” (44,7%; 677 partecipanti;); “Reperimento delle risorse finanziarie private” (42,3%; 641 partecipanti); “Acquisti sotto soglia comunitaria e sul mercato elettronico” (38,3%; 580 partecipanti); “Contabilità pubblica” (36,1%; 547 partecipanti).

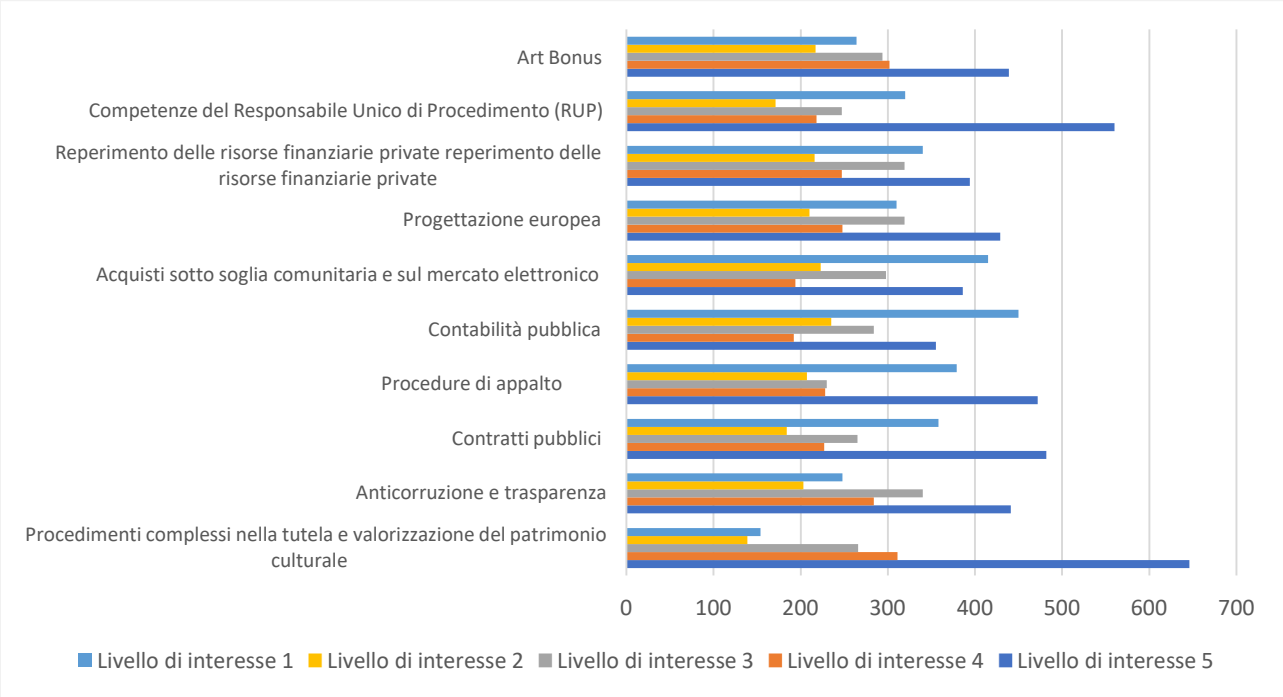


Fig. 34. A quali dei seguenti contenuti vorresti poter dedicare ulteriori momenti di formazione?

Conclusioni

L'indagine condotta ha consentito di cogliere in modo circostanziato il punto di vista di Dirigenti, Direttori e personale non dirigenziale del Ministero della Cultura in merito alle dimensioni di analisi individuate per la rilevazione sui fabbisogni formativi: transizione digitale; transizione ecologica; prevenzione e gestione delle emergenze; area giuridico amministrativa.

Dal complesso dei dati raccolti emerge la percezione diffusa del ruolo strategico della formazione continua per una nuova cultura organizzativa, l'innovazione, e lo sviluppo delle competenze. In tale direzione:

- la transizione digitale è percepita come una grande opportunità di ammodernamento degli Istituti e dei processi del Ministero della Cultura, un progetto tecnologico che non può essere disgiunto dall'acquisizione di conoscenze, strategie e specifiche competenze tecniche. Emerge la necessità di rafforzare le conoscenze su strategie e obiettivi della transizione digitale per ripensare in chiave strategica il patrimonio culturale e per agire il Piano Nazionale di Digitalizzazione (PND);

- emerge la consapevolezza condivisa che il percorso intrapreso verso la transizione ecologica, per l'esercizio del proprio lavoro e per il raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030, richiede un adeguato livello di competenze e dunque l'individuazione di percorsi formativi laboratoriali e strumenti concreti per agire la transizione ecologica.
  Il Ministero della Cultura è percepito quale ente determinante nell'attuazione della transizione ecologica e come modello concreto di sviluppo sostenibile verso le comunità di riferimento e verso i propri pubblici e territori;

- Si evidenzia una significativa attenzione verso i temi della prevenzione e gestione delle emergenze. Emerge nel complesso l'esigenza diffusa di un approfondimento della normativa di settore in tema di prevenzione e gestione delle emergenze, nonché la necessità di focalizzare l'attenzione sulle strategie di prevenzione e azioni di manutenzione programmata. In particolare, è richiamata l'attenzione di un approccio che utilizza in modo scientifico il metodo delle simulazioni di emergenza.

- in ambito giuridico-amministrativo si evidenzia l'esigenza di una formazione rivolta a tutto il personale, a tutti i livelli e per i nuovi assunti. Tra i principali contenuti segnalati, particolare attenzione è rivolta alla gestione del personale, al Nuovo Codice degli appalti e contratti e alla contabilità generale dello Stato.

I dati emersi dalla rilevazione sottolineano il valore di adeguati livelli di competenze per l'esercizio del proprio lavoro, al raggiungimento dei quali concorrono le conoscenze, le attitudini e le abilità pratiche/applicative. In relazione a tali obiettivi specifici di formazione, l'attività formativa dovrebbe garantire una visione unitaria e, nel contempo, interdisciplinare con riferimento alle tematiche tecnico-specialistiche.

Le forme didattiche previste dovrebbero comprendere lezioni frontali, seminari, laboratori e discussione su tematiche pertinenti e su simulazioni atte a perseguire gli obiettivi dei percorsi formativi.

Bibliografia

ANPAL (2021), *La rilevazione dei fabbisogni professionali e formativi Approcci e metodologie adottatiin Europa e casi studio di Francia e Regno Unito*. In: https://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2021/02/9a298810-c33e-44ee-8cc9-2cbbf30a960f.pdf

Batini, F. et al. (2020), Un modello di analisi delle domande aperte nell'indagine nazionale SIRD sulla didattica a distanza durante l'emergenza Covid-19, in: *RicercAzione/Vol. 12, n. 2/Dicembre 2020.*

Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), pp. 77-101.

Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic Analysis. In H. Cooper, APA Handbook of Research Methodsin *Psychology, Vol. 2: Research Designs*. Washington, DC: APA Books.

Braun, V., & Clarke, V. (2019), Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research inSport, Exercise and Health*, 11 (4), pp. 589-597.

Lattanzio e Associati, MIPA (2004), Programmare e valutare la formazione, Editore Lattanzio e Associati S.r.l, Milano.

Lucisano, P. Salerni, A. (2002), *Metodologia della ricerca in educazione e formazione*, Carocci.

Ministero della Cultura, *Adozione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione per il triennio 2023-2025*. In: https://trasparenza.cultura.gov.it/archiviofile/mic/Disposizioni%20Generali/PIAO%202023- 2025.pdf

Allegato 1. Questionario di autovalutazione delle competenze e di rilevazione dei fabbisogni formativi - Dirigenti e Direttori di strutture di rango nondirigenziale del Ministero della Cultura

TRANSIZIONE DIGITALE

1) Quali ritiene siano le opportunità della transizione digitale per il suo Istituto?

2) Con riferimento alla transizione digitale, quali sono gli obiettivi in programma per l'Istituto da lei diretto?

3) Quali competenze e capacità crede sia importante promuovere per il raggiungimento degli obiettivi da lei indicati?

4) Nel corso dell'anno 2022 ha organizzato/partecipato ad attività formative in materia di transizione digitale? Se sì, quali?

TRANSIZIONE ECOLOGICA E SOSTENIBILITÀ

5) Quali ritiene siano le opportunità della transizione ecologica per il suo Istituto?

6) Con riferimento alla transizione ecologica, quali sono gli obiettivi in programma per l'Istituto da lei diretto?

7) Quali competenze e capacità crede sia importante promuovere per il raggiungimento degli obiettivi da lei indicati?

8) Nel corso dell'anno 2022 ha organizzato/partecipato ad attività formative in materia di transizione ecologica e sostenibilità? Se sì, quali?

PREVENZIONE E GESTIONE DELLE EMERGENZE

9) La tutela, la messa in sicurezza e la salvaguardia del patrimonio culturale in caso di emergenza è una delle priorità del Ministero della Cultura. A tal proposito, quali sono gli obiettivi in programma per l'Istituto da lei diretto?

10) Quali competenze e capacità crede sia importante promuovere per il raggiungimento degli obiettivi da lei indicati?

11) Nel corso dell'anno 2022 ha organizzato/partecipato ad attività formative in materia di prevenzione e gestione delle emergenze? Se sì, quali?

AREA GIURIDICO-AMMINISTRATIVA

12) Ai fini di un'efficace formazione e/o aggiornamento del personale in forze presso l'Istituto da lei diretto, quali contenuti ritiene fondamentali e di necessario approfondimento?

13) Nel corso dell'anno 2022 ha organizzato/partecipato ad attività formative in materia giuridico amministrativa e/o contabile? Se sì, quali?

14) Se sì, inoltre, quali temi ritiene possano essere oggetto di ulteriore indagine al fine del raggiungimento degli obiettivi dell'Istituto da lei diretto?

Direzione generale Educazione, ricerca e istituti culturali

Fondazione Scuola Beni Attività Culturali

Allegato 2. Questionario di autovalutazione delle competenze e di rilevazione dei fabbisogni formativi - Tutto il personale, dirigenziale e non dirigenziale del Ministero della Cultura

TRANSIZIONE DIGITALE					
CONSAPEVOLEZZA E CONOSCENZA					
1) Penso che trasformare il patrimonio culturale italiano in oggetti e servizi digitali sia un'opportunità	1	2	3	4	5
2) Penso che la transizione al digitale possa offrire a Istituti e luoghi della cultura la possibilità di migliorare la qualità dei servizi erogati e la loro accessibilità	1	2	3	4	5
3) Ho chiari gli obiettivi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) con particolareriferimento al digitale	1	2	3	4	5
4) Ho chiari gli obiettivi e le strategie del Piano Nazionale di Digitalizzazione (PND) del patrimonio culturale	1	2	3	4	5
5) Sono a conoscenza delle prescrizioni contenute nelle Linee Guida AGID per l'attuazione delCodice dell'Amministrazione Digitale	1	2	3	4	5
STATO DELL'ARTE					
6) Nel mio Istituto ci sono servizi/uffici che usano prevalentemente il digitale	SI/NO				
7) Nel mio Istituto sono in atto progetti/attività che prevedono l'uso e l'implementazione di strumenti e competenze digitali	SI/NO				
8) Nel mio Istituto esiste una figura che si occupa della strategia e del coordinamento del digitale	SI/NO				
9) Nel mio Istituto collaboriamo con soggetti esterni del settore digitale per lo sviluppo di attivitàe progetti	SI/NO				
10) Nel corso dell'anno 2022 ho partecipato ad attività formative in materia di tecnologie digitali	SI/NO				
FABBISOGNO FORMATIVO					
11) A quali dei seguenti contenuti vorresti poter dedicare ulteriori momenti di formazione?					
- obiettivi e strategie della trasformazione digitale	1	2	3	4	5
- tecnologie emergenti per la trasformazione digitale	1	2	3	4	5
- strategie e piattaforme digitali per il patrimonio culturale	1	2	3	4	5
- gestione di dati, informazioni e contenuti digitali	1	2	3	4	5
- open data e communities digitali	1	2	3	4	5
- produzione, valutazione e gestione di documenti informatici	1	2	3	4	5
- comunicazione e condivisione digitale all'interno dell'amministrazione e/o Istituto	1	2	3	4	5
- comunicazione e condivisione digitale con cittadini, imprese, altri Istituti e/o PA	1	2	3	4	5
- accessibilità degli strumenti informatici	1	2	3	4	5

TRANSIZIONE ECOLOGICA E SOSTENIBILITA'					
CONSAPEVOLEZZA E CONOSCENZA					
1) Penso che il Ministero della Cultura abbia un ruolo centrale nell'attuazione della transizione ecologica come modello concreto di sviluppo sostenibile	1	2	3	4	5
2) Penso che il Ministero della Cultura debba farsi portatore dei modelli di sostenibilitàambientale verso le comunità di riferimento e verso i propri territori	1	2	3	4	5
3) Penso che musei e istituzioni culturali siano attori fondamentali per sensibilizzare i loropubblici verso comportamenti ecosostenibili	1	2	3	4	5
4) Sono a conoscenza del Piano d'azione per la sostenibilità ambientale dei consumi della Pubblica Amministrazione (Green Public Procurement)	1	2	3	4	5
5) Sono a conoscenza degli strumenti per la transizione ecologica negli appalti pubblici	1	2	3	4	5
STATO DELL'ARTE					
6) Ho avuto modo di elaborare/gestire appalti pubblici che prevedevano aspetti connessi ai temi della	SI/NO				

valutazione, tutela e gestione ambientale						
7) Il mio Istituto ha avviato progetti/programmi di sviluppo sostenibile	SI/NO					
8) Il mio Istituto ha realizzato esperienze di sensibilizzazione per musei e/o archivi e/obiblioteche sostenibili	SI/NO					
9) La mia struttura ha acquistato beni e/o servizi delle categorie disciplinate dai Criteriambientali minimi (CAM) nell'ambito del Piano d'azione nazionale per il Green Public Procurement (PAN GPP)	SI/NO					
10) Nel corso dell'anno 2022 ho partecipato ad attività formative in materia di transizione ecologica e sostenibilità	SI/NO					
FABBISOGNO FORMATIVO						
11) A quali dei seguenti contenuti vorresti poter dedicare ulteriori momenti di formazione?						
- strumenti conoscitivi per l'individuazione di criteri ambientali minimi (CAM) per appalti e contratti pubblici in ambito culturale	1	2	3	4	5	
- indicazioni metodologiche per la costruzione di processi di acquisto sostenibili e di criteri ambientali da inserire nei capitolati di gara	1	2	3	4	5	
- sostenibilità in processi e progetti di conservazione e restauro in base all'Agenda 2030	1	2	3	4	5	
- Green Public Procurement (GPP) e patrimonio culturale	1	2	3	4	5	

PREVENZIONE E GESTIONE DELLE EMERGENZE						
CONSAPEVOLEZZA E CONOSCENZA						
1) Ritengo preoccupante il livello di rischio derivante dai cambiamenti climatici cui è esposto il patrimonio culturale e paesaggistico italiano	1	2	3	4	5	
2) Penso che le sfide per il futuro consistano nel focalizzarsi sulle strategie di prevenzione eazioni di "manutenzione programmata" di beni mobili e immobili che presentano interesseartistico, storico, archeologico o etnoantropologico (ai sensi del d.l n. 42/2004 e ss.mm.ii.)	1	2	3	4	5	
3) Sono a conoscenza di strumenti e programmi europei per la prevenzione e la risposta alleemergenze	1	2	3	4	5	
4) Sono a conoscenza della Strategia Nazionale italiana di Adattamento ai Cambiamenti Climatici(SNAC)	1	2	3	4	5	
STATO DELL'ARTE						
5) Ho avuto modo di applicare norme e/o atti e/o procedimenti in merito a:						
- prevenzione e riduzione del rischio sismico	SI/NO					
- sicurezza in caso di incendio	SI/NO					
- sicurezza antropica	SI/NO					
- sicurezza nei luoghi di lavoro	SI/NO					
- gestione delle emergenze	SI/NO					
- standard di sicurezza	SI/NO					
6) Nel corso dell'anno 2022 ho partecipato ad attività formative in materia di prevenzione e gestione delle emergenze	SI/NO					
FABBISOGNO FORMATIVO						
7) A quali dei seguenti contenuti vorresti poter dedicare ulteriori momenti di formazione?						
- sicurezza in caso di incendio: normativa di riferimento, misure di prevenzione e sistema digestione antincendio	1	2	3	4	5	
- sistemi di sicurezza antropica: impianti, organizzazione e procedure	1	2	3	4	5	
- gestione dell'emergenza nelle sedi MiC: la sicurezza dei lavoratori e la sicurezza dei beni in caso di emergenza	1	2	3	4	5	
- modello di gestione dell'emergenza del MiC per calamità naturali	1	2	3	4	5	
- sistemi informativi dedicati alla sicurezza del patrimonio culturale e alla gestione dell'emergenza	1	2	3	4	5	
- casi studio su eventi realmente accaduti, criticità riscontrate e misure adottate per superarle	1	2	3	4	5	
- simulazione di emergenze per proteggere il patrimonio culturale	1	2	3	4	5	

AREA GIURIDICO-AMMINISTRATIVA					
FABBISOGNO FORMATIVO					
1) A quali dei seguenti contenuti vorresti poter dedicare ulteriori momenti di formazione?					
- procedimenti complessi nella tutela e valorizzazione del patrimonio culturale	1	2	3	4	5
- anticorruzione e trasparenza	1	2	3	4	5
- contratti pubblici	1	2	3	4	5
- procedure di appalto	1	2	3	4	5
- contabilità pubblica	1	2	3	4	5
- acquisti sotto soglia comunitaria e sul mercato elettronico	1	2	3	4	5
- progettazione europea	1	2	3	4	5
- reperimento delle risorse finanziarie private	1	2	3	4	5
- competenze del Responsabile Unico di Procedimento (RUP)	1	2	3	4	5
- Art Bonus	1	2	3	4	5