Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali

Fondazione

Bilancio di esercizio 2024

Approvato dal Commissario straordinario

il 16 aprile 2025

Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali

Fondazione

Sede in Roma, via del Collegio Romano n. 27

Codice fiscale 97900380581

RELAZIONE SULLA GESTIONE

Introduzione

La Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali (di seguito anche "Fondazione" o "Scuola") è una Fondazione di partecipazione per la formazione, la ricerca e gli studi avanzati nell'ambito delle competenze del Ministero della cultura, socio fondatore.

Ai sensi dell'art. 1, co. 2. dello statuto, la Scuola "ha personalità giuridica di diritto privato nella forma di Fondazione di partecipazione, secondo le modalità previste dal decreto del Presidente della Repubblica 10 febbraio 2000, n. 361, ed è dotata di autonomia didattica, scientifica, organizzativa, gestionale, patrimoniale, finanziaria, amministrativa e contabile."

Il patrimonio della Fondazione è costituito dal Fondo di dotazione conferito, in fase di costituzione, dal Ministero socio fondatore mediante attribuzione dei fondi previsti dall'articolo 67, comma 5 del decreto-legge 22 giugno 2012, n. 83, secondo quanto stabilito dal decreto del Ministro per gli Affari regionali, il turismo e lo sport del 23 aprile 2013, già destinati alla Fondazione Studi Universitari e di Perfezionamento sul Turismo dalla Direzione generale Turismo con decreto direttoriale del 18 dicembre 2014.

Per il funzionamento e la realizzazione degli scopi istituzionali la Fondazione riceve contributi annuali dal Ministero della cultura e, ai sensi dello Statuto, può ricevere contributi da enti pubblici e privati, e acquisire proventi derivanti dalle attività istituzionali, accessorie e strumentali.

Nella disciplina del bilancio la Fondazione, secondo quanto espressamente previsto dallo Statuto, osserva i principi fissati dal codice civile in tema di società di capitali; il sistema di contabilità adottato è pertanto quello economico-patrimoniale per competenza e l'esercizio finanziario è individuato dallo Statuto sulla base dell'anno solare.

In ragione della sopravvenuta impossibilità di procedere, secondo quanto previsto dal vigente Statuto, alla nomina del Presidente e del Direttore (cariche decadute il 15 ottobre 2024 al termine del periodo di *prorogatio* previsto dal decreto-legge 293/1994), con decreto del Ministro della Cultura del 17 ottobre 2024 (n. 370) è stato nominato il Commissario straordinario della Fondazione e sciolto il Consiglio di Gestione.

La decadenza dalla carica è intervenuta, in data 18 settembre 2024, anche per il Collegio dei revisori dei conti; il nuovo Collegio dei revisori dei conti è stato nominato con decreto del Ministro della Cultura del 27 dicembre 2024.

Con il decreto-legge 27 dicembre 2024, n. 201, convertito con legge 21 febbraio 2025, n. 16 la denominazione della Fondazione "Scuola dei beni e delle attività culturali" è stata modificata in "Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali". Nel medesimo provvedimento è stata definita la missione istituzionale (articolo 8) come segue: "*la Scuola coordina i corsi di formazione erogati dal Ministero della cultura attraverso i propri uffici e istituti. Lo statuto determina le ulteriori attività di formazione e ricerca svolte dalla Scuola"*.

Da ultimo, e con effetti sul corrente esercizio 2025, si evidenzia il nuovo decreto n. 36 del 31/01/2025 con il quale il Ministro della Cultura ha nominato il Commissario straordinario della Scuola fino al 31 gennaio 2026 – e comunque fino all'approvazione del Bilancio di esercizio al 31/12/2025 – e disposto quindi la revoca del precedente decreto n. 370 del 17/10/2024, in ragione della necessità di assicurare tempi congrui alla revisione statutaria e al nuovo orientamento strategico della Scuola anche alla luce della riorganizzazione del Ministero della Cultura.

* * *

Il Bilancio di esercizio in commento restituisce, pertanto, la gestione degli Organi nominati nel 2020 e che hanno concluso il proprio mandato nell'ultimo trimestre 2024.

In coerenza con gli indirizzi strategici adottati dal Consiglio di Gestione per il triennio 2023-2025, le informazioni di sintesi che emergono dal Bilancio al 31.12.2024 confermano un andamento costante di crescita e sviluppo.

I volumi complessivi del Bilancio 2024 superano gli 8milioni di euro (€ 8.017.890) con un incremento in termini di valori assoluti del + 30% rispetto al 2023 per effetto, principalmente, dei progetti PNRR assegnati alla Fondazione.

E infatti, la rappresentazione dei Costi per *Programmi* consente di apprezzare l'impatto economico dei progetti PNRR che nel precedente esercizio 2023 trovavano una prima manifestazione per lo più a livello patrimoniale nelle Immobilizzazioni:

Costi per Programmi	2024		2023		differenza	
	valori	%	valori	%	valori	%
Attività ordinaria	4.849.601 €	60%	5.310.559 €	86%	-460.958 €	-9%
PNRR	3.168.289 €	40%	858.233 €	14%	+2.310.056 €	+269%
Totale costi	**8.017.890 €**	**100%**	**6.168.792 €**	**100%**	**+1.849.098 €**	**+30%**

Considerato che il contributo statale in conto esercizio proveniente dal Ministero della cultura registra nel 2024 una prima flessione rispetto agli anni precedenti, attestandosi a € 3.325.000 (- 5% rispetto al 2023), e che i fondi PNRR sono rilevati in una logica di competenza economica (e dunque a copertura dei corrispondenti costi pari a € 3.168.289), il 2024 rileva l'impiego del Fondo per oneri differiti costituito in fase di avviamento: la quota di € 1.168.307 del Fondo concorre alla copertura dei costi per le attività istituzionali 2024.

Dunque la prima chiave di lettura del Bilancio al 31.12.2024 è da ricondursi al PNRR e ai progetti assegnati alla Scuola:

- "Formazione e miglioramento delle competenze digitali" (sub-investimento 1.1.6, denominato per la comunicazione pubblica "Dicolab. Cultura al digitale"): il programma – curato e realizzato dalla Fondazione in qualità di Soggetto attuatore – prevede un finanziamento PNRR di 20 milioni di euro, e si configura come un progetto di apprendimento permanente finalizzato al rafforzamento delle competenze strategiche a sostengo dell'attuazione del Piano Nazionale di Digitalizzazione del patrimonio culturale. Si dispiega fino al 2026 e ad esso è associato un Target a rilevanza UE;

- “Formazione continua e aggiornamento professionale per professionisti e operatori del patrimonio culturale: Parchi e Giardini storici” (a valere sull’investimento 2.3, e denominato per la comunicazione pubblica “Oltre il giardino”): il programma si svolge fra il 2024 e il 2026, prevede un finanziamento PNRR di 730mila euro e risponde all’esigenza di integrare all’investimento “Programmi per valorizzare l’identità dei luoghi: parchi e giardini storici” un’azione formativa (condotta dalla Scuola in qualità di soggetto Sub-attuatore) volta al rafforzamento di competenze in materia tecnico-gestionale di figure coinvolte nei processi di cura, gestione e valorizzazione dei parchi e giardini storici.

Ai due richiamati progetti si aggiunge, inoltre, un ulteriore progetto di formazione assegnato dal Ministero della Cultura nel 2024 e programmato per gli esercizi 2025 e 2026: si tratta del “Piano di formazione per l'accessibilità e l'inclusione negli istituti e luoghi della cultura italiani” curato dalla Fondazione nel quadro della misura PNRR “Rimozione delle barriere fisiche e cognitive in musei, biblioteche e archivi per consentire un più ampio accesso e partecipazione alla cultura”, di cui è titolare la Direzione Generale Musei del Ministero della Cultura

Anche per quanto attiene all’evidente incremento dei Costi per il personale che il Bilancio evidenzia rispetto al precedente esercizio 2023, si registrano gli effetti dei Progetti PNRR (con un correlato impatto anche per le Imposte, atteso il meccanismo di calcolo a base retributiva dell’IRAP). Come si vedrà nell’analisi di dettaglio, incidono in modo significativo sull’incremento i costi per i contratti di lavoro a termine (+50% rispetto al dato 2023), di cui i contratti di lavoro PNRR costituiscono parte preponderante. In termini di valori assoluti il confronto fra la consistenza organizzativa al termine degli esercizi 2024 (72 unità) e 2023 (57 unità) restituisce in modo chiaro il salto di scala.

Nel prosieguo della Relazione viene proposto il quadro delle attività istituzionali e un commento analitico ai dati di Bilancio con l’obiettivo di restituire una rendicontazione qualitativa dei risultati contabili.

Le attività istituzionali

La Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali lavora come centro di competenza sui temi della cura e della gestione del patrimonio, con un’offerta formativa basata sul concetto di “trasversalità”: una visione multidisciplinare, ampia, diversificata e pratica, per affrontare con una nuova consapevolezza la crescente complessità della cura e della gestione dei beni culturali. Opera attraverso attività di formazione e di ricerca, promuove l’internazionalizzazione del sistema culturale, agisce a supporto della trasformazione digitale e con progetti innovativi e sperimentali, comunica e svolge attività di divulgazione attraverso canali e strumenti online e offline, grazie all’editoria e agli eventi.

Nel 2024, a fianco alla costante attività di progettazione di nuove iniziative, la Scuola ha sviluppato 37 progetti, di cui 24 in collaborazione con il Ministero della cultura (MiC), che hanno raggiunto complessivamente, tramite attività di formazione, capacity building e divulgazione e attraverso i prodotti della ricerca circa 37.000 destinatari tra dipendenti del MiC o di altre pubbliche amministrazioni, studenti, professionisti e operatori del patrimonio culturale, intessendo una rete con oltre 130 partner e organizzazioni coinvolte nella realizzazione delle iniziative promosse e sfiorando le 200.000 ore formative allievo (OFA).

Nel 2024 l'offerta formativa si è ampliata significativamente. Tra le iniziative più rilevanti spiccano i progetti finanziati dal PNRR: *Dicolab. Cultura al digitale*, sui temi della digitalizzazione del patrimonio culturale, *Oltre il giardino*, dedicato ai parchi e giardini storici che ha visto nel 2024 il suo pieno sviluppo, e il più recente *Piano di formazione per l'accessibilità e l'inclusione negli istituti e luoghi della cultura italiani*, raggiungendo importanti obiettivi formativi e rafforzando la collaborazione con il Ministero della Cultura. Accanto ai progetti PNRR, sono proseguiti programmi pluriennali come *Musei in Corso* e *Grant Office*, con un approccio strategico orientato alla sostenibilità e alla replicabilità delle iniziative. Nella medesima prospettiva di lunga durata volta a consolidare la sostenibilità delle esperienze, le attività di formazione non sono state circoscritte alla sola erogazione di corsi ma anche a valutazioni di impatto dell'efficacia della formazione: il 2024 è stato infatti dedicato anche alla realizzazione dei volumi dei progetti *Toolkit for Museum* e *Corso-concorso per i dirigenti tecnici del Ministero*, da pubblicare nel 2025. Infine, a livello europeo, è stato completato CHARTER, un progetto che ha approfondito la relazione tra formazione, profili professionali e mercato del lavoro nel settore culturale, consolidando il ruolo della Scuola come riferimento per la formazione continua, sia in Italia che in Europa.

Merita un approfondimento il progetto finanziato dal PNRR *Dicolab. Cultura al digitale* che mira a potenziare le competenze digitali nel settore culturale attraverso un programma di blended lifelong learning e che nel 2024 ha visto il suo pieno sviluppo. Fino al 2026, la Scuola offrirà corsi e webinar accessibili tramite la piattaforma fad.fondazionescuolapatrimonio.it così come laboratori e attività di networking in presenza, anche consolidando o avvalendosi di nuove collaborazioni con enti e partner del settore come nel caso di AIB, ICCU, ACS o ICCD. Supportata da efficaci attività di engagement e disseminazione, incluso il ricorso a trailer e video interviste di alta qualità, l'adesione alle proposte formative è stata particolarmente rilevante come dimostrano i 26.458 Open Badge rilasciati al 31 dicembre 2024, avvicinandosi già al target a valenza europea di 30.000 Open Badge previsto entro il 31 dicembre 2025. Il 2024 ha visto inoltre il lancio di iniziative come *Digital MAB*, che promuove la digitalizzazione nei musei, archivi e biblioteche, e gli *Hub territoriali*, che diffondono l'offerta formativa di *Dicolab* in tutte le regioni italiane. Altre iniziative sono state invece orientate all'identificazione, implementazione e disseminazione di progetti pilota come *TAP*, un programma di tutoring per la digitalizzazione di 19 enti culturali selezionati, e *Share*, una mappatura delle *best practice* digitali in corso o già realizzate sul territorio nazionale. Sono state altresì avviate le ricerche sull'impatto dell'IA generativa sulle professioni culturali e sull'efficacia delle tecnologie per la mediazione del patrimonio. Il 2024 ha visto, infine, la pubblicazione della gara europea e l'avvio delle procedure per l'assegnazione delle attività di manutenzione evolutiva della piattaforma di e-learning, che doterà il Learning Management System della Scuola delle funzioni di orientamento fortemente innovative e personalizzabili, basate su algoritmi di intelligenza artificiale.

Le attività di ricerca hanno fornito dati e strumenti innovativi per affrontare le trasformazioni del patrimonio culturale. Il progetto *Pianificazione e tutela paesaggistica*. *Analisi e valutazione dei processi, delle criticità e dei fattori abilitanti* ha restituito lo stato dell'arte sulla pianificazione e tutela del paesaggio nei tavoli di lavoro e nella giornata di studi dedicata. Lo studio di fattibilità della ricerca FoLC, *Progettazione dell'osservatorio su formazione e lavoro in cultura*, ha evidenziato lacune nei dati sulla formazione e il lavoro culturale, sottolineando la necessità di strumenti di monitoraggio più efficaci. Un importante risultato è stata la pubblicazione del volume *Ereditare il presente*, frutto di un'accurata ricerca condotta in collaborazione con la Direzione Generale Creatività Contemporanea del MiC che esplora l'architettura italiana dal 1945 a oggi, e l'uscita della seconda edizione di *Minicifre della cultura* in collaborazione con la Direzione Generale Educazione, ricerca e istituti culturali del Ministero della Cultura, aggiornata con i dati più recenti e accompagnata da un sito web con 59.600 visualizzazioni. La ricerca sulla *Partecipazione alla gestione del patrimonio culturale* si è conclusa con la pubblicazione del rapporto e la pubblicazione di un volume, gettando le basi per l'avvio un nuovo studio sugli impatti economici e sociali della gestione condivisa. Infine, il 2024 ha

visto l'avvio di *Arte e spazio pubblico 2*, ricerca dedicata alla mappatura della produzione artistica contemporanea, con l'obiettivo di creare un archivio online delle opere realizzate nello spazio pubblico.

Nel 2024, la Scuola ha collaborato con il Ministero della Cultura e con il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, partecipando a tavoli interistituzionali, inclusi quelli sul Piano Mattei per l'Africa Sub-Sahariana, e consolidando le relazioni con Europa e America Latina. Le iniziative di internazionalizzazione hanno coinvolto 385 professionisti da 46 Paesi attraverso progetti di scambio, formazione e cooperazione. Tra le attività principali, *Gestire i depositi: attori, strumenti, prospettive* in Europa ha trattato la gestione dei depositi museali, mentre in Nord Africa e Medio Oriente la progettazione della IV edizione della *Scuola Internazionale del Patrimonio Culturale* ha approfondito gli strumenti digitali per la conservazione. In America Latina, *Arqueo-Cuba,* progetto finanziato dall'AICS, e *Collezioni e digitalizzazione*, programma di scambio e formazione internazionale con IILA*,* hanno affrontato rispettivamente la tutela del paesaggio urbano e la digitalizzazione delle collezioni, mentre nell'area dell'Africa Sub-Sahariana *Undertaking Business in Culture* e *WHAPS – World Heritage in Africa* hanno esplorato l'imprenditoria culturale e la valorizzazione del patrimonio UNESCO corroborando la relazione con l'ICCROM per il dialogo tra professionisti italiani e africani. Sono stati firmati nuovi accordi, tra cui quello con *l'African World Heritage Fund*, e sono stati coinvolti 24 enti tra organizzazioni internazionali, istituzioni culturali, università e centri di ricerca. Queste sinergie, realizzate grazie allo stretto coordinamento con il MAECI e il MiC, hanno consentito alla Scuola di svolgere un ruolo centrale per l'internazionalizzazione del settore culturale.

Anche per il 2024 le attività di supporto all'innovazione hanno favorito, tramite il lavoro sul campo con il sistema delle autonomie locali, il confronto tra operatori culturali, esperti nazionali e internazionali e pubbliche amministrazioni che pongono la cultura al centro delle loro strategie di sviluppo. Le attività hanno coinvolto circa 450 partecipanti, tra professionisti del patrimonio culturale, amministratori locali e studenti con un'offerta formativa che ha combinato attività in presenza e a distanza, per un totale di oltre 300 ore di formazione. Tra i progetti chiave del 2024, *Cantiere Città*, giunto alla terza edizione, ha affiancato le finaliste della Capitale italiana della cultura in un percorso di crescita e condivisione, mentre *Skills2GO* ha supportato gli enti attuatori di Nova Gorica/Gorizia, Capitale europea della cultura 2025, attraverso un articolato programma di capacity building. È stata avviata, inoltre, la fase di accompagnamento dei tre Borghi selezionati nell'ambito di *Laboratori di territorio*, progetto a supporto della strategia PNRR a favore dei borghi, che ha visto un ulteriore ampliamento per la seconda edizione, nuovamente grazie alla collaborazione con il Ministero della Cultura. Sono da menzionare, infine, la firma del protocollo d'intesa del *G20 Culture Training Network*, il cui primo risultato tangibile è l'avvio della produzione di un MOOC realizzato con tutti i partner, e il progetto *Unesco New Generation,* in collaborazione con il MiC e il Ministero dell'Istruzione e del Merito, che ha coinvolto le scuole con attività formative e la realizzazione di un video-corso per docenti sui temi degli elementi del patrimonio immateriale.

Nel quadro appena descritto, anche nel 2024, la piattaforma di formazione a distanza fad.fondazionescuolapatrimonio.it ha costituito un asset strategico per la Scuola per rispondere alle continue esigenze di aggiornamento di una platea sempre più estesa di professionisti e studiosi del settore culturale; sono stati pubblicati, nel corso dell'anno, 85 nuovi corsi e sono stati gestite più di 94.000 iscrizioni provenienti dagli oltre 50.000 utenti iscritti in piattaforma.

In ultimo, ma non per importanza, nel corso del 2024 hanno visto la luce anche diverse pubblicazioni, così come sono stati promossi oltre 70 appuntamenti, tra seminari, convegni, eventi di divulgazione delle attività progettuali e di disseminazione dei risultati.

Nelle pagine a seguire sarà possibile approfondire il contributo di ciascuno degli ambiti di attività in cui si articola l'operato della Scuola.

LE ATTIVITÀ DI FORMAZIONE

Nel 2024 sono state realizzati molti e diversi progetti formativi, che hanno di fatto determinato un deciso accrescimento dell'offerta formativa, ampliando il novero delle tematiche trattate e la platea dei destinatari.

Tra le iniziative di maggior rilievo rientrano quelle realizzate a valere sui fondi PNRR nell'ambito di tre diverse misure. *Dicolab. Cultura al digitale*, il progetto dedicato alle competenze digitali per il patrimonio culturali, ha segnato un deciso avanzamento, come meglio si illustra a seguire nel paragrafo dedicato. La seconda iniziativa è relativa ai programmi per valorizzare l'identità dei luoghi: *Oltre il giardino,* progetto sui parchi e giardini storici, ha visto la Scuola impegnata - di concerto con gli uffici ministeriali dedicati - nella progettazione e realizzazione di due distinti percorsi formativi che hanno conseguito i target assegnati generando 1.386 open badge al 31 dicembre 2024. La terza, realizzata a seguito della sigla dell'accordo con la Direzione Generale Musei (agosto 2024), riguarda la realizzazione del programma dedicato al tema dell'accessibilità nei luoghi della cultura.

Tutti i programmi hanno consentito di coinvolgere nuovi contesti del patrimonio culturale come, ad esempio, i parchi e giardini storici, rinsaldare le relazioni con il Ministero della Cultura e le Regioni, procedere nella co-progettazione di percorsi formativi con soggetti diversi, tra cui gli istituti centrali e periferici del Ministero e le principali associazioni dei professionisti del patrimonio culturale. L'impegno profuso nei progetti PNRR non ha inficiato la possibilità di proseguire nei programmi pluriennali già avviati come *Musei in Corso* o *Grant Office.*

Nella consapevolezza che le opportunità offerte dal PNRR siano limitate nel tempo, tutte le azioni realizzate hanno avuto l'obiettivo primario di lavorare in una prospettiva di lunga durata che non si è limitata alla mera erogazione di corsi ma che, tramite valutazioni di impatto dell'efficacia della formazione, ricerche e riflessioni, intende favorire la replicabilità dei progetti e consolidare il lascito delle esperienze. In questa direzione si muovono anche le iniziative che saranno completate nel corso dell'anno 2025, vale a dire la pubblicazione di due volumi, uno relativo a *Toolkit for museum* e il secondo al *Corso-concorso per i dirigenti tecnici del Ministero della Cultura*.

In questo anno è stato inoltre portato a compimento CHARTER, il progetto europeo che ha analizzato nel profondo le questioni inerenti profili professionali, formazione e mercato del lavoro nel patrimonio culturale. Al di là degli esiti specifici meglio descritti nelle pagine che seguono, il progetto ha contributo ad accrescere il ruolo della Scuola, al livello nazionale ed europeo, quale soggetto di riferimento per la formazione continua dei professionisti del patrimonio culturale. In particolare, nel contesto nazionale, l'esperienza di CHARTER trova più di un punto di contatto con le nuove indicazioni in materia di gestione del personale della PA emanate dal Ministro della Funzione Pubblica e che stanno trovando attuazione presso il Ministero della Cultura.

FORMAZIONE INIZIALE MINISTERO DELLA CULTURA

CORSO-CONCORSO DIRIGENTI TECNICI MIC - PROGETTO EDITORIALE

Nel 2023, a conclusione della procedura concorsuale, si è svolto il corso destinato ai 66 vincitori del concorso progettato di concerto con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA). Nel 2024, terminato il tirocinio degli allievi e gli esami finali, è stato avviato il progetto editoriale in collaborazione con la SNA e il Ministero della Cultura. Il progetto editoriale si interroga sulle competenze necessarie per direttori di musei, archivi, biblioteche e soprintendenti, alla luce delle trasformazioni in atto nella gestione del patrimonio culturale e affronta temi che spaziano dal quadro politico-amministrativo alla gestione delle risorse, fino al coordinamento di attività e persone, offrendo una riflessione sul ruolo del patrimonio nella società odierna. Il volume dal titolo *Nuovi modelli formativi per la dirigenza del patrimonio culturale*, in fase di pubblicazione nel 2025, si divide in due parti: la prima è dedicata alla raccolta dei saggi con l'obiettivo di sistematizzare contenuti e strumenti affini al progetto formativo realizzato; la seconda è volta a codificare e analizzare i dati raccolti

attraverso gli strumenti di rilevazione somministrati ai discenti, ossia il Questionario di gradimento e i Diari di bordo.

Nel 2024, in particolare, è stato rielaborato il Report di analisi dei Diari di bordo che confluirà nella seconda parte del volume ed è stata avviata la raccolta dei saggi per la parte prima da concludersi nel 2025. Il progetto prevede una tiratura di 500 copie pubblicate dalla Società Editrice Il Mulino.

FOLLOW-UP CORSO-CONCORSO

Il progetto, da condursi di concerto con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione e il Ministero della Cultura, rappresenta la prosecuzione del percorso formativo del corso-concorso, con l'obiettivo di verificare l'effettivo trasferimento degli apprendimenti al lavoro e ai processi organizzativi e individuare i fabbisogni formativi per la progettazione di nuovi percorsi.

Nell'agosto del 2024 è stato formalizzato, tramite il riscontro ricevuto il 26/8/2024, l'impegno con la Direzione Generale Educazione, ricerca e istituti culturali e la Direzione Generale Organizzazione per la realizzazione dell'iniziativa, cui hanno fatto seguito le attività di progettazione e l'avvio del processo di selezione di un esperto di metodologia della ricerca sociale che curerà le attività nel 2025.

Nel 2025, verrà infatti organizzata una sessione di follow-up in presenza con i neo-dirigenti entrati in servizio e i 14 vincitori dell'VIII corso-concorso SNA, seguita da una valutazione di impatto tramite questionari e interviste. I dati raccolti saranno analizzati e sintetizzati in un report finale che costituirà la base per l'avvio di nuovi percorsi formativi, modellati sugli esiti dell'indagine.

FORMAZIONE CONTINUA PERSONALE MINISTERO DELLA CULTURA

EREDITARE IL PRESENTE. LA CURA DELL'ARCHITETTURA CONTEMPORANEA

Ereditare il presente. La cura dell'architettura contemporanea è l'azione formativa del più ampio programma di ricerca *Strumenti e metodi per la conoscenza, la tutela e la valorizzazione dell'architettura contemporanea* curato dalla Direzione Generale Creatività Contemporanea e dalla Scuola, finalizzato ad acquisire un quadro conoscitivo e aggiornato sullo stato e sulla natura della tutela dell'architettura successiva al 1945, in cui sono stati inseriti alcuni approfondimenti sugli aspetti normativi e procedurali, nonché l'aggiornamento del *Censimento dell'Architettura Italiana dal 1945* ad oggi.

Nel 2023 è stato realizzato il corso di formazione online, articolato in 5 webinar e in 17 videopillole, rivolto a quanti - a vario titolo - si occupano della cura dell'architettura moderna e contemporanea. L'accordo raggiunto con il Consiglio Nazionale degli Architetti, Pianificatori, Paesaggisti, Conservatori, che ha riconosciuto il corso come valevole per l'attribuzione dei previsti crediti formativi ai propri iscritti, ha dato la possibilità alla Scuola di ampliare ancora di più il novero dei destinatari dei propri programmi.

A gennaio 2024 si è conclusa la fruizione asincrona del corso che ha totalizzato 2.430 iscrizioni e 1.217 completamenti. Sono stati inoltre realizzati 2 workshop in presenza di 2 giornate ciascuno il 10-11 e il 17-18 gennaio 2024 a ciascuno dei quali hanno partecipato circa 15 funzionari del MiC operanti nell'ambito della tutela dell'architettura contemporanea. Infine, nel 2024 è stata organizzata e realizzata la presentazione congiunta degli esiti dell'intero corso e degli atti delle due giornate di studio dell'ottobre 2022 (*Ereditare il presente. Conoscenza, tutela e valorizzazione dell'architettura italiana dal 1945 ad oggi).* In questa occasione è stato presentato un report contenente gli esiti del percorso formativo che è stato acquisito dalla Direzione

Generale Creatività Contemporanea e dalla Direzione Generale Archeologia Belle Arti e Paesaggio al fine di integrare quanto emerso nei processi di lavoro interni.

MUSEI IN CORSO. IL PROGRAMMA DI INFORMAZIONE E FORMAZIONE PER IL SISTEMA MUSEALE NAZIONALE (III EDIZIONE)

Il progetto, in collaborazione con la Direzione generale Musei e la Direzione generale Educazione, ricerca e istituti culturali, nasce allo scopo favorire l'adesione dei da parte dei musei al Sistema Museale Nazionale rafforzando la conoscenza e la consapevolezza degli stakeholders coinvolti tramite un programma di informazione e formazione dedicato.

La III edizione di *Musei in corso* si è conclusa nel 2024 con la realizzazione 4 laboratori regionali dal titolo *Gli strumenti del Sistema Museale Nazionale* (in Lombardia, Calabria, Umbria ed Emilia-Romagna) e di un ciclo di 7 webinar: *Musei e Digitale - Creare un sito web: strumenti e strategie,* avviato il 12 ottobre e concluso il 30 novembre 2023.

Nel 2024, è proseguita la fruizione asincrona *di Musei e digitale* con 471 completamenti ed è stato elaborato il report di valutazione della III edizione del programma. Inoltre, sono stati condotti i lavori per la pubblicazione del manuale *Il museo accogliente di Daniele Jalla,* prevista per il 2025.

MUSEI IN CORSO. IL PROGRAMMA DI INFORMAZIONE E FORMAZIONE PER IL SISTEMA MUSEALE NAZIONALE (IV EDIZIONE)

Nel 2024 è stata promossa la IV edizione di *Musei in corso* con focus sul tema *Reti e sistemi museali*. Il progetto ha visto lo svolgimento, da aprile a giugno 2024, di un ciclo di cinque webinar a libera iscrizione dal titolo *Strategie sostenibili per modelli integrati di valorizzazione. Logiche di rete e di sistema per i Musei italiani* la cui fruizione asincrona si è conclusa, nel mese di luglio, con 247 completamenti e 883 iscrizioni.

Sono stati inoltre realizzati 3 laboratori – in Puglia, nelle Marche e in Toscana, dal titolo *Documento di raccomandazione sulle reti museali,* in cui gruppi di professionisti museali con esperienza in tema di cooperazione interistituzionale, accordi pubblico privato e reti – provenienti da realtà museali eterogenee e invitati a partecipare tra quanti abbiano fruito del ciclo di webinar – hanno lavorato alla redazione di un documento contenente informazioni e raccomandazioni puntuali per l'avvio di percorsi attuativi di una rete. Le giornate di lavoro, svolte in tre edizioni a Bari, Ancona e Firenze tra ottobre e novembre 2024, hanno incluso, oltre alle attività laboratoriali sul Documento, anche l'intervento di esperti ospiti che hanno inquadrato i contesti giuridici amministrativi delle reti e dei sistemi territoriali, sensibilizzato alle questioni aperte, e portato la testimonianza di buone pratiche. L'obiettivo finale è quello di generare una guida operativa potenzialmente utile all'intero Sistema museale nazionale la cui produzione è stata avviata nel 2024. Si aggiungerà in tal modo un nuovo prodotto al set di strumenti di lavoro prodotti nell'arco delle precedenti tre edizioni di *Musei in corso*.

A inizio 2025, in occasione di un evento pubblico, saranno condivisi gli esisti del laboratorio e verrà presentato il documento finale di raccomandazioni sulle reti museali. Il progetto proseguirà, infine, con la realizzazione dei webinar informativi per le Regioni che ne facciano richiesta.

IL GRANT OFFICE PER I FINANZIAMENTI EUROPEI E LE POLITICHE CULTURALI NEL MEDITERRANEO (III EDIZIONE)

La III edizione del progetto, svolto in collaborazione con l'Ufficio Grant Office del Ministero della Cultura e rivolto al personale del MiC sui temi dell'europrogettazione, è stata prorogata a tutto il 2024 in considerazione delle economie di spesa realizzate a valere sulle risorse allocate nel 2023. Conseguentemente, nel 2024 sono

state condotte una serie di azioni di capacity building e informazione rivolte ai dipendenti del MiC in tema di progettazione europea.

In particolar modo, dopo aver effettuato la valutazione dell'impatto dell'attività formativa del 2023, si è puntato al consolidamento delle competenze acquisite dalla comunità di pratica dei funzionari MiC impegnati nei progetti europei (1 incontro di confronto, 1 workshop base e 2 workshop di livello avanzato) che hanno totalizzato complessivamente 77 partecipazioni. Sono stati inoltre prodotti materiali informativi online (2 video RISE, uno dedicato alla comunicazione e disseminazione, un altro all'approfondimento sull'utilizzo del portale Funding & Tenders da parte degli istituti MiC coinvolti in progetti europei, disponibili in piattaforma FAD) e di comunicazione (5 newsletter e i servizi di raccolta e monitoraggio dei bandi europei).

#LaFormazioneContinua V ciclo

#LaFormazioneContinua è un progetto svolto d'intesa con la Direzione Generale Educazione, Ricerca e Istituti Culturali del MiC. Nel 2023, nell'ambito del IV ciclo del programma, la Scuola ha condotto le attività di raccolta e analisi dei fabbisogni formativi e ha collaborato alla predisposizione del Piano Attuativo della Formazione (PAF).

Nel 2024, il PAF è stato aggiornato con l'inserimento dei corsi del programma *Dicolab. Cultura al digitale,* mentre la condivisone degli esiti del progetto Charter a cui la Direzione Generale Educazione, ricerca e istituti culturali ha partecipato in qualità di partner associato, ha permesso di mantenere - nelle more del processo di riorganizzazione del Ministero - un proficuo confronto sul tema della formazione continua che si è concretizzato nel progetto di follow up del corso concorso dei dirigenti tecnici del Ministero.

FORMAZIONE CONTINUA OPERATORI CULTURALI

Piano di formazione per l'accessibilità e l'inclusione negli istituti e luoghi della cultura italiani (PNRR)

Il 29 agosto 2024 è stato firmato con Direzione Generale Musei l'accordo quadro e l'accordo operativo per la realizzazione del progetto *Piano di formazione per l'accessibilità e l'inclusione negli istituti e luoghi della cultura italiani* (PNRR) con l'obiettivo di "fornire al personale che presta servizio all'interno degli istituti e dei luoghi della cultura conoscenze e strumenti per il miglioramento continuo dei livelli di accessibilità e inclusione delle strutture e dei servizi per i visitatori e i lavoratori con specifiche necessità".

Il progetto è parte della misura PNRR Missione 1. Componente 3 – Turismo e Cultura 4.0 Investimento 1.2 "Rimozione delle barriere fisiche e cognitive di musei, archivi, e biblioteche per consentire un più ampio accesso e partecipazione culturale" che mira a ridurre ostacoli e barriere che limitano la conoscenza e la partecipazione del patrimonio culturale.

Nel 2024 sono state condotte le interlocuzioni con la Direzione Generale Musei per la definizione delle attività formative e di ricerca da realizzarsi nel 2025. Allo scopo di definire il piano formativo entro febbraio 2025, è stato costituito il Comitato di indirizzo del progetto che ha svolto la prima riunione in due sessioni (13 e 16/12/2024).

Charter – Cultural Heritage Actions to Refine Training, Education and Roles

CHARTER è un progetto finanziato nell'ambito di Erasmus+ finalizzato a sviluppare una strategia europea per le professioni del patrimonio culturale. Condotto tra il 2021 ed il 2024, si è concretizzato in un ampio lavoro di analisi del rapporto tra profili professionali, competenze, offerta formativa e occupazione. Le ricerche

promosse hanno individuato le carenze e le criticità del sistema ed elaborato delle raccomandazioni per i policy maker per colmare il divario tra formazione e occupazione e valorizzare il ruolo delle professioni del patrimonio culturale in un'ottica di sviluppo economico e sociale sostenibili. Nel progetto la Scuola ha ricoperto un ruolo rilevante nel condurre l'analisi dell'offerta formativa europea e nell'elaborazione delle raccomandazioni per i policy maker, pubblicate e presentate nel 2024.

Nel corso del 2024 La Scuola ha partecipato alla Conferenza di Parigi, ai policy roundtable di Bruxelles e alle riunioni plenarie di Rotterdam e Barcellona. Nel mese di giugno la ha curato la realizzazione del webinar dal titolo *Percorsi formativi innovativi ed emergenti* e ha partecipato all'elaborazione di report sui percorsi formativi innovativi ed emergenti e a un opuscolo che riassume le maggiori evidenze emerse nel corso del progetto in tema di istruzione e formazione.

È stata infine organizzato a Roma il 6/11/2024 un evento dedicato al progetto, a cura della Scuola, volto alla diffusione dei risultati e alla loro discussione pubblica con gli stakeholder italiani.

PERCORSO DI ACCOMPAGNAMENTO FORMATIVO PER LA BANCA D'ITALIA (II EDIZIONE)

In seguito al corso di formazione sui temi dell'educazione al patrimonio, curato dalla Scuola per l'équipe della Banca d'Italia nell'anno 2022, era stata predisposta per il biennio 2023/2024 una nuova iniziativa formativa di accompagnamento all'allestimento di una mostra temporanea presso il Palazzo delle Esposizioni e all'apertura ufficiale del Museo della Moneta e della Finanza (MUDEM). A tale scopo, nel 2023, la Scuola ha curato la progettazione e la stesura del programma articolato in lezioni frontali e laboratori pratici suddivisi in 3 moduli didattici (Modulo A "La gestione del gruppo all'interno del Museo", svolto nel 2023; Modulo B "Ideare, progettare e valutare la didattica museale, svolto tra il 2023 e il 2024; Modulo C "Un Museo per tutti e per ciascuno", da svolgersi nel corso del 2024).

Nel corso del 2024 si è concluso il modulo B, con l'erogazione delle ultime 4 ore di formazione, ma non si è dato seguito al terzo e ultimo modulo formativo dedicato ai temi dell'accessibilità. Infatti, alla luce dei cambiamenti istituzionali presso la Banca d'Italia, che hanno comportato il rinvio dell'apertura del Museo al 2025, la realizzazione di quest'ultimo è attualmente sospesa.

GESTIONE DEI PATRIMONI ARTISTICO-CULTURALI E DELLE COLLEZIONI CORPORATE, CORSO DI ALTA FORMAZIONE EXECUTIVE (IV E V EDIZIONE)

Il corso *Gestione dei patrimoni artistico-culturali e delle collezioni corporate*, giunto alla sua IV edizione, è un'iniziativa di alta formazione di tipo executive promossa annualmente da Gallerie d'Italia Academy di Intesa Sanpaolo e realizzata con il sostegno di Fondazione Compagnia di San Paolo e Fondazione Cariplo, in collaborazione con Fondazione 1563 per l'Arte e la Cultura e Digit'Ed, cui la Scuola offre il proprio contributo scientifico.

Per la IV edizione, la Scuola ha collaborato alla definizione della proposta didattica, rivolta a 29 professionisti, e all'erogazione della formazione a distanza tramite la propria piattaforma e-learning. Il percorso formativo, svolto dal 9 febbraio al 25 maggio 2024 è stato articolato su 9 fine settimana in presenza alternati a 6 webinar (per un totale di 18 ore di formazione a distanza).

Infine, nel 2024, sono state svolte le attività preliminari all'avvio della V edizione del programma: a partire dalla definizione del bando, delle tempistiche e delle modalità di assegnazione ed erogazione delle borse di studio, due delle quali sono state assegnate a nome della Scuola, costituendo così un elemento di significativa novità rispetto alle edizioni precedenti. Il corso si svolge nel primo semestre del 2025 e la Scuola, come da prassi, partecipa fornendo la propria consulenza sull'impostazione del corso e la piattaforma di formazione a distanza

con un ambiente dedicato per la fruizione di due corsi *Dicolab*. Si prevede la possibilità di far effettuare a un gruppo di partecipanti un breve periodo di *job shadowing* a giugno 2025.

OLTRE IL GIARDINO (PNRR)

Il progetto è parte del PNRR, Missione 1 – Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura, Componente 3 – Cultura 4.0 (M1C3), Misura 2 "Rigenerazione di piccoli siti culturali, patrimonio culturale, religioso e rurale", Investimento 2.3: "Programmi per valorizzare l'identità dei luoghi: parchi e giardini storici" finanziato dall'Unione europea – NextGenerationEU. Per l'attuazione del progetto è stato siglato un accordo tra l'ex Segretariato Generale – Servizio VIII "Attuazione PNRR e coordinamento della programmazione strategica" del Ministero della cultura, la Scuola e la Direzione Generale Educazione, ricerca e istituti culturali. Il progetto è stato realizzato con il supporto di APGI Associazione Parchi e Giardini d'Italia.

Il progetto ha visto nel 2024 la realizzazione di un percorso formativo sulla cura e gestione di parchi e giardini storici così articolato: un corso di base on line di 25 ore e un corso di formazione executive in modalità blended di 70 ore. Il corso di base *Oltre il giardino. Seminare conoscenze*, in open access ha generato 1.164 open badge dalle 3.234 iscrizioni. Il secondo corso, *Oltre il giardino. Maturare competenze*, con 223 partecipanti opportunamente selezionati, ha visto la realizzazione di 38 ore e-learning e 32 ore in presenza. Le attività in presenza si sono svolte presso 6 ville di rilevante interesse per il progetto: la Reggia di Venaria, il Museo di Villa Pisani, Villa Durazzo, il Giardino di Villa medicea di Castello, Villa Buonaccorsi, la Reggia di Caserta.

Complessivamente sono stati coinvolti 132 docenti e realizzati 1 podcast, 1 documentario, 3 corsi multimediali, 15 videolezioni e 22 webinar. In totale, sono stati rilasciati 1.386 open badge. Considerate le economie di progetto, in accordo con il Servizio VIII dell'ex Segretariato generale, nel 2024 è stata progettata una fase di follow up che prevede interviste e questionari rivolti ai partecipanti al corso executive, ormai a 6 mesi dal termine, per valutare l'impatto della formazione sulla loro crescita professionale e il suo contributo al miglioramento dei processi di lavoro delle organizzazioni di riferimento. Oltre alla riapertura del corso base (dal 9/12/2024 - 9/6/2025) sono state condotte le attività di progettazione di una seconda edizione del corso executive per il 2025 che acquisirà gli esiti dell'analisi. Infine, è stata avviata la progettazione di un volume dedicato alla misura PNRR M1C3- Investimento 2.3: "Programmi per valorizzare l'identità dei luoghi: parchi e giardini storici" da redigere nel corso del 2025.

TOOLKIT FOR MUSEUM (II EDIZIONE)

Il progetto, giunto alla sua II edizione, è un percorso formativo per neoprofessionisti e professionisti attivi nel settore museale, caratterizzato da un approccio interdisciplinare che integra momenti di riflessione teorica ed attività pratiche.

Nel 2024 sono stati condotti i lavori per la pubblicazione del volume *Musei come luoghi di formazione. L'esperienza di Toolkit for Museum*, edito da Sossella Editore, prevista nel 2025 con una tiratura di 600 copie. Il volume raccoglie le riflessioni e i contributi di professionisti e docenti esperti del settore museale e racconta l'esperienza di due edizioni del progetto che ha coinvolto 163 docenti e 120 partecipanti (15 per ciascuna edizione e figura professionale: comunicatori, responsabili dei servizi educativi, registrar, curatori) e che ha integrato momenti di riflessione teorica ad attività pratiche. La prima parte del libro ha il proposito di orientare il lettore attraverso saggi di riflessione e analisi, la seconda parte intende invece dare voce ai partecipanti del progetto grazie ai risultati emersi dall'analisi dei Diari di bordo sull'esperienza formativa, compilati dalle classi dei curatori, degli educatori, dei registrar e dei comunicatori.

ALTA FORMAZIONE

PROGRAMMI FORMATIVI PER I DOTTORATI

In accordo con il Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR), la Scuola si è resa disponibile a contribuire all'elaborazione di percorsi formativi finalizzati ad approfondire gli attuali scenari del patrimonio culturale nelle sue diverse declinazioni (materiale, immateriale, digitale) e all'individuazione di problemi di conoscenza oggetto di ricerca.

Nel 2024 la proposta della Scuola, che include un complesso processo di sviluppo di Massive Open Online Courses (MOOC), è stata presentata ai referenti dei Dottorati durante l'evento *Il patrimonio culturale per la formazione nei Dottorati di ricerca* organizzato il 22 marzo u.s. in collaborazione con la Direzione Generale degli ordinamenti della formazione superiore e del diritto allo studio del MUR.

LE ATTIVITÀ DI RICERCA

I risultati delle attività di ricerca, che si tratti di ricerche autonome o in partenariato con il Ministero della Cultura, si propongono di fornire un quadro solido di dati, metodi e strumenti innovativi, indispensabili per affrontare in maniera consapevole le sfide contemporanee, le criticità emergenti e le profonde trasformazioni in atto nel settore del patrimonio culturale e, più in generale della cultura. I prodotti della ricerca sono destinati a supportare i decisori del settore culturale, i professionisti che operano nella tutela, gestione e valorizzazione del patrimonio culturale, consentendo loro di adottare strategie più efficaci e sostenibili.

Nel corso del 2024, diverse ricerche hanno proseguito il loro percorso di approfondimento, consolidando i risultati di progetti avviati negli anni precedenti e contribuendo a una riflessione critica sui principali temi che interessano il settore. Tra questi, si è conclusa la ricerca *Pianificazione e tutela paesaggistica. Analisi e valutazione dei processi, delle criticità e dei fattori abilitanti*, culminata in un evento pubblico di presentazione che ha segnato un momento di confronto tra esperti, istituzioni e professionisti. La raccolta dei contributi presentati è stata finalizzata alla pubblicazione degli atti, offrendo così una testimonianza tangibile del lavoro svolto e un utile strumento di consultazione per studiosi e operatori del settore.

Parallelamente, è stato completato lo studio di fattibilità della ricerca *FoLC. Progettazione dell'Osservatorio su formazione e lavoro in cultura*, che ha evidenziato le criticità nella frammentazione dei dati riguardanti la formazione, inclusa quella continua, destinata ai professionisti della cultura. Lo studio ha inoltre messo in luce importanti lacune statistiche relative alla domanda di lavoro nel settore culturale, sottolineando la necessità di strumenti più efficaci per monitorare le dinamiche occupazionali e pianificare politiche formative mirate.

Un ulteriore risultato di rilievo è stato raggiunto con la pubblicazione e presentazione del volume *Ereditare il presente. Conoscenza, tutela e valorizzazione dell'architettura italiana dal 1945 ad oggi*, frutto di un'accurata ricerca condotta in collaborazione con la Direzione Generale Creatività Contemporanea del MiC. Il volume rappresenta un punto di riferimento fondamentale per la comprensione delle architetture italiane del secondo dopoguerra e per la futura definizione di strategie di tutela e valorizzazione del patrimonio contemporaneo.

Nel quadro delle attività di ricerca sulle statistiche culturali, il 2024 ha visto anche l'uscita della seconda edizione di *Minicifre della cultura*, con 1.400 copie, aggiornata con i dati più recenti relativi all'ultimo triennio disponibile. La pubblicazione, realizzata in collaborazione con la Direzione Generale Educazione, ricerca e istituti culturali del Ministero della Cultura, è stata accompagnata dall'aggiornamento del sito web

https://minicifre.cultura.gov.it/, che nel 2024 ha raggiunto complessivamente 59.600 visualizzazioni, rendendo così accessibili dati fondamentali per analizzare le tendenze e le evoluzioni del settore culturale italiano.
La ricerca *La partecipazione alla gestione del patrimonio culturale. Politiche, pratiche ed esperienze,* il cui rapporto ha totalizzato più di 1.000 download nel corso del 2024, si è conclusa con la pubblicazione dell'omonimo volume di cui sono state stampate 800 copie, corredato da attività di disseminazione dei risultati, che hanno favorito il dialogo tra istituzioni, comunità locali e operatori culturali. Questo lavoro ha posto le basi per una nuova fase di studio, avviata con la ricerca *La partecipazione alla gestione del patrimonio culturale. Valutazione degli impatti della gestione condivisa*, finalizzata a monitorare e analizzare gli impatti economici, sociali e culturali delle esperienze di gestione partecipata del patrimonio, con particolare attenzione ai benefici generati per le comunità e i territori coinvolti.

Infine, nel 2024 è stato avviato un nuovo progetto di ricerca dedicato alla mappatura della produzione artistica contemporanea, sviluppato in partenariato con la Direzione Generale Creatività Contemporanea. Questo progetto, che si inserisce nella continuità della precedente ricerca *Arte e spazio pubblico 1* (2021-2023), affronta il tema sulla produzione artistica italiana realizzata nello spazio pubblico. La ricerca *Arte e spazio pubblico 2* si articola in due fasi: una prima fase (2024-2025) dedicata all'esplorazione e alla raccolta dei dati e una successiva fase (2026) finalizzata alla catalogazione e alla valorizzazione delle opere mappate, con l'obiettivo di creare un archivio online.

RICERCHE IN COLLABORAZIONE CON IL MiC

ARTE E SPAZIO PUBBLICO 2

Il progetto di ricerca, in continuità con Arte e spazio pubblico 1, concluso con la pubblicazione dell'omonimo volume, nasce dalla necessità di approfondire i temi della conoscenza delle opere contemporanee negli spazi pubblici attraverso un loro censimento. Vuole essere una riflessione su cosa si identifica come arte pubblica e luoghi del contemporaneo, su cosa e come mappare – quali tipologie di opere, sia materiali che immateriali, accadimenti e luoghi – per aggiornare i dati del progetto Luoghi del contemporaneo della Direzione Generale Creatività Contemporanea del MiC, attraverso una mappatura sul territorio nazionale.

Nel 2024, al termine della fase di progettazione, è stato istituito un gruppo di lavoro, composto da 9 esperti e 5 membri del comitato scientifico, che ha condotto le attività previste per la prima fase del percorso di ricerca, con l'obiettivo di concluderle entro luglio 2025. Il gruppo di lavoro ha lavorato alla perimetrazione dell'oggetto di indagine e alla definizione di una tassonomia finalizzata all'individuazione dei parametri e degli standard utili a orientare la futura rilevazione delle opere d'arte nello spazio pubblico, da svolgersi nella seconda fase del progetto il cui avvio è previsto per settembre 2025.

MINICIFRE DELLA CULTURA. EDIZIONE 2024

Il progetto, promosso dal Ministero della cultura, realizzato dalla Direzione generale Educazione, ricerca e istituti culturali e della Scuola, raccoglie e condivide, in una pubblicazione cartacea e in un sito web, i principali dati statistici sulla cultura in Italia: uno strumento di lettura della domanda, dell'offerta e delle politiche culturali, utile per la comunità scientifica, i decisori politici, i professionisti e gli operatori di settore. Il progetto, la cui prima edizione si è svolta nel 2023, ha ripreso l'omonima pubblicazione curata tra il 2009 e il 2014 dall'Ufficio Studi del Segretariato Generale del Ministero arricchendola di contenuti grazie al contributo delle Direzioni generali e degli Istituti del Ministero della Cultura ma anche di esperti, enti pubblici e privati di settore ed enti di ricerca.

Il 2024 è stato dedicato alla realizzazione dell'edizione cartacea del volume *Minicifre della cultura. Edizione 2024*, del dossier di *sintesi Minicifre della cultura. Edizione 2024. In primo piano* e all'aggiornamento del sito web dedicato. I volumi, di cui sono state stampate complessivamente 1.400 copie, e il sito web sono stati presentati a dicembre 2024 nella sede istituzionale del Ministero.

SICUREZZA DEL PATRIMONIO CULTURALE

La ricerca, avviata nel settembre 2021, in collaborazione con la Direzione Generale Sicurezza del patrimonio culturale del Ministero della Cultura, mira a fornire gli strumenti formativi e informativi in materia di prevenzione dei rischi, sicurezza del patrimonio culturale e coordinamento degli interventi conseguenti a emergenze nazionali o internazionali.

A maggio 2023 è stato pubblicato, in open access, il rapporto di ricerca nella pagina web dedicata. Il rapporto è stato redatto con il contributo di esperti incaricati per lo sviluppo dei tre filoni di ricerca sui temi: prevenzione e riduzione del rischio sismico, gestione delle emergenze e sicurezza in caso di incendio. Sono state acquisite le fonti relative alle norme di riferimento, alla bibliografia e alla letteratura grigia per ciascuna area tematica su zotero.org, con l'obiettivo di rendere accessibile il database sul sito web della Scuola.

Nel 2024 si sono svolte le attività di migrazione dei dati da Zotero per la pubblicazione delle fonti nel sito web della Scuola.

RICERCHE AUTONOME

LA PARTECIPAZIONE ALLA GESTIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE 1

Nel dicembre del 2021, la Scuola ha avviato un'indagine mirata a individuare e studiare i numerosi casi di partecipazione nella gestione del patrimonio culturale a livello nazionale. La ricerca, condotta nell'arco di 14 mesi in cui sono state mappate 277 comunità e 398 beni e la cui pagina web ha raggiunto 1.072 visualizzazioni, ha visto nel 2023 la realizzazione delle sue fasi conclusive, con la pubblicazione del Rapporto di sintesi e del podcast *Le parole della partecipazione*. Il 4 maggio 2023 è stata realizzata la giornata di studi *La partecipazione alla gestione del patrimonio culturale. Esperienze di comunità tra competenze e strumenti,* con 35 relatori e 295 partecipanti per affrontare le principali questioni emerse durante l'indagine sulle comunità di patrimonio, come le varie forme di gestione, il ruolo delle comunità nella gestione sostenibile, gli strumenti innovativi e le competenze necessarie nei processi partecipativi.

A maggio 2024 il progetto si è concluso con la pubblicazione del volume per i tipi di Luca Sossella editore, con una tiratura di 800 copie, cui ha fatto seguito la presentazione presso la Biblioteca nazionale centrale di Roma nel mese di luglio e un'ulteriore attività di disseminazione a Napoli a novembre.

LA PARTECIPAZIONE ALLA GESTIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE 2

Il progetto di ricerca, in continuità con la prima edizione e con i risultati raccolti dalla giornata di studi del 4 maggio 2023 confluiti nell'omonimo volume pubblicato e presentato nell'anno in corso, intende approfondire alcuni temi nevralgici della partecipazione alla gestione del patrimonio culturale emersi durante la ricerca conclusa.

Nel 2024 sono state avviate le attività di progettazione della nuova edizione della ricerca ed è stato realizzato un focus group, a novembre a Roma, sulle politiche volte a favorire i processi partecipativi delle comunità nella

gestione del patrimonio culturale, coinvolgendo esperti e membri delle comunità patrimoniali che hanno partecipato alla precedente edizione. I 16 rappresentati delle comunità patrimoniali sono stati selezionati tra i 58 rispondenti alla call appartenenti alle 120 comunità mappate nella precedente edizione.

Gli esiti del focus group saranno utilizzati, nel 2025, per la progettazione esecutiva e lo svolgimento della ricerca.

PIANIFICAZIONE E TUTELA PAESAGGISTICA: ANALISI E VALUTAZIONE DEI PROCESSI, DELLE CRITICITÀ E DEI FATTORI ABILITANTI

A partire da maggio 2021, la Scuola ha avviato la ricerca sullo stato della pianificazione e della tutela paesaggistica con l'obiettivo di ricostruire un quadro aggiornato sulle politiche attuate e sugli strumenti a disposizione, a distanza di cinque anni dal *Rapporto sullo stato delle politiche per il paesaggio* e dagli *Stati generali del Paesaggio* del 2017. La ricerca ha dato come primo esito la restituzione dello stato dell'arte sulla pianificazione e tutela del paesaggio in Italia. Attraverso la letteratura a disposizione e la somministrazione di un questionario ai responsabili degli enti territoriali si sono ricostruiti contesto, procedure e processi dei piani approvati o in itinere. La vasta mole di informazioni raccolte è stata resa pubblica a dicembre 2023 grazie alla progettazione e realizzazione delle pagine web *Pianificazione e tutela paesaggistica*, con il fine di restituire alla comunità di studiosi, professionisti e decisori politici le informazioni raccolte (https://arcg.is/WTT4S).

Il progetto è proseguito nel 2024 con la somministrazione di 32 questionari alle Regioni, la realizzazione delle interviste ai Segretariati regionali del MiC e la redazione di un dossier preliminare al rapporto di ricerca. Sono stati inoltre realizzati i tavoli tecnici (12/6/2024) e la giornata conclusiva (27/6/2024) il cui seminario è stato reso disponibile online prevedendo il rilascio di crediti da parte del CNAPPC per i 378 iscritti all'albo che ne hanno completato la fruizione entro il 9 di ottobre.

Infine, è stato redatto il rapporto di ricerca *Pianificazione e tutela del paesaggio in Italia. Analisi e valutazione dei processi, delle criticità e dei fattori abilitanti* e sono stati raccolti e revisionati i contributi dei relatori dei tavoli tecnici e del seminario di studi che confluiranno nel volume *La pianificazione e la tutela del paesaggio*. Entrambi i prodotti della ricerca saranno pubblicati entro il primo trimestre del 2025 in cui si prevede, altresì, l'organizzazione di un evento di presentazione del volume.

RICERCA FOLC. PROGETTAZIONE DELL'OSSERVATORIO SU FORMAZIONE E LAVORO IN CULTURA

Il progetto di ricerca *Osservatorio su formazione e lavoro in cultura* è nato dall'esigenza di rendere organici e strutturati i dati sulla formazione, percorsi di studio e titoli ottenuti e sull'occupazione, nuove professioni e mondo del lavoro in Italia.

Dopo la fase di avvio nel 2023, con riunioni tra l'Advisory Board e gli esperti incaricati, il 2024 è stato dedicato allo studio di fattibilità. Le analisi condotte hanno evidenziato la necessità di sviluppare diverse azioni preliminari, sia a breve che a medio termine, per preparare l'avvio dell'Osservatorio. Inoltre, hanno suggerito di rimodulare gli obiettivi del progetto esecutivo, posticipandone la stesura, trasformandolo nello stesso tempo in un dossier di sintesi, che definisce le linee guida per la creazione della startup dell'Osservatorio. Nel 2024, infine, alla redazione del documento di sintesi e dello studio di fattibilità, ha fatto seguito la definizione dell'immagine coordinata del progetto.

Nel 2025, è prevista la redazione di un documento di integrazione allo studio di fattibilità, contenente i primi tre capitoli dello studio stesso. In particolare, saranno incluse un'analisi dello stato dell'arte e le motivazioni per la creazione di un Osservatorio su formazione e lavoro in cultura e su come avviare l'Osservatorio.

LE ATTIVITÀ DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

Le attività di Internazionalizzazione contribuiscono alla missione della Scuola, progettando e realizzando percorsi di formazione, scambio e ricerca che favoriscono il confronto tra professionisti italiani e internazionali. Anche nel 2024, questi percorsi hanno attivato e promosso processi di internazionalizzazione volti a produrre un impatto sostenibile sull'ecosistema del settore culturale, in linea con le politiche culturali nazionali ed europee, e strategicamente connessi agli obiettivi di sviluppo delle relazioni culturali internazionali dei Ministeri di riferimento. In questo quadro, La Scuola ha infatti operato in stretto coordinamento con il Ministero della Cultura e il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, contribuendo attivamente a diversi tavoli interistituzionali, tra cui le interlocuzioni dedicate agli sviluppi del Piano Mattei, con particolare attenzione alla regione dell'Africa Sub Sahariana, e con un rinnovato impegno per i contesti dell'Europa e dell'America Latina.

Il 2024 è stato dedicato inoltre al consolidamento delle collaborazioni strategiche e al miglioramento dei modelli progettuali della Scuola per le attività internazionali, declinati nei diversi contesti geografici. Si è lavorato all'innovazione e al rafforzamento di programmi consolidati, come nel caso della progettazione dell'*International School of Cultural Heritage (ISCH),* e sulla continuità di quelli affermati, quali i progetti di formazione da remoto realizzati con l'IILA e il modello di attività di scambio internazionale *Competenze in Movimento*. Sono stati corroborati partenariati strategici attraverso l'avvio di nuovi percorsi progettuali, come nel caso della collaborazione con l'ICCROM, che ha avuto un impatto significativo sulla programmazione delle attività tramite una nuova linea di azione dedicata al rafforzamento del dialogo tra professionisti africani e italiani nel settore del patrimonio culturale.

Nel 2024, le attività internazionali hanno coinvolto 385 professionisti da 46 Paesi inclusa l'Italia, attraverso la progettazione di 3 iniziative e la realizzazione di 5 progetti di cooperazione, formazione continua e scambio, articolati in modalità sia in presenza che da remoto. Le iniziative si sono sviluppate nei diversi contesti geografici previsti dalla programmazione annuale. In Europa, con *Gestire i depositi: attori, strumenti, prospettive*, ci si è concentrati sulla gestione dei depositi museali; per la regione del Nord Africa e Medio Oriente, la progettazione della IV edizione della *Scuola Internazionale del Patrimonio Culturale* ha approfondito l'uso degli strumenti digitali per la conservazione e valorizzazione del patrimonio. In America centrale e Sudamerica, con *Arqueo-Cuba* e *Collezioni e digitalizzazione: principi e strategie per la digitalizzazione delle collezioni del patrimonio* si è trattato di conservazione del paesaggio urbano e di digitalizzazione delle collezioni mobili. Infine, nella regione dell'Africa Subsahariana, i programmi *Undertaking Business in Culture* e *WHAPS – World Heritage in Africa: fostering practitioners for nomination processes and strategies* si sono dedicati ai temi dell'imprenditoria culturale, della rappresentazione del patrimonio nella Lista UNESCO e della diffusione della conoscenza e applicazione delle Convenzioni UNESCO tra professionisti italiani e africani.

Un'ulteriore dimensione di attività portata avanti nel corso dell'anno è stata la partecipazione a seminari ed eventi di settore a livello nazionale e internazionale come la Tavola Rotonda *Africa | Culture | Dialogue. Best Practices and New Perspectives towards an Agenda of Cooperation* tenutasi all'EINAUDI Campus di Torino nel marzo 2024 e il Convegno *Les réserves de musée: Etat des lieux et nouveaux défis* organizzato da ICOM International a Parigi. Occasioni di visibilità e presentazione dei progetti internazionali della Scuola che contribuiscono al consolidamento delle reti professionali attivate e alla diffusione delle buone pratiche di settore.

Nel complesso nel 2024 è stata consolidata una rete di collaborazioni con 12 enti partner, firmando nuovi accordi quadro, tra cui quello con l'African World Heritage Fund, e rinnovando accordi già esistenti, come quello esecutivo con l'IILA. Per la realizzazione delle attività è stato inoltre coinvolto un network di 24 enti tra cui: organizzazioni internazionali e intergovernative, istituzioni culturali pubbliche e private, istituti centrali e

periferici del Ministero della Cultura, enti del terzo settore, Università e centri di ricerca, che ha contribuito al consolidamento della posizione della Scuola come centro di eccellenza nella cooperazione culturale internazionale. Queste sinergie, unite allo stretto coordinamento con il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale e del Ministero della Cultura e al coinvolgimento dell'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo, hanno consentito alla Scuola di svolgere un ruolo centrale per il rafforzamento delle competenze e l'internazionalizzazione del settore del patrimonio culturale.

EUROPA

COMPETENZE IN MOVIMENTO (II EDIZIONE): GESTIRE I DEPOSITI - INP

Per la seconda edizione di *Competenze in Movimento*, la Scuola ha stretto una partnership con l'Institut national du patrimoine (INP Parigi), con il quale ha firmato un Accordo quadro nel novembre 2022. La progettualità sviluppata dalle due istituzioni nella cornice dell'Accordo quadro contribuisce all'obiettivo di coltivare le relazioni bilaterali tra Italia e Francia anche attraverso sinergie e iniziative congiunte nell'ambito del patrimonio culturale nello spirito del Trattato del Quirinale, sottoscritto nel 2021 tra la Repubblica Italiana e la Repubblica francese, per una cooperazione bilaterale rafforzata. Nel 2023 sono state avviate le prime interlocuzioni con due missioni: una dell'INP a Roma e una della Scuola a Bordeaux. Queste missioni hanno portato allo sviluppo del progetto *Gestire i depositi: attori, strumenti, prospettive* e alla successiva selezione dei 20 professionisti destinatari del programma di formazione e scambio internazionale.

Nel 2024 sono state realizzate le attività di formazione e scambio di competenze attraverso lo svolgimento di due periodi di mobilità realizzati in Francia e poi in Italia dedicati alle sfide ed alle opportunità incontrate nell'ambito della gestione dei depositi museali. La Scuola e INP hanno inoltre condotto i lavori per la produzione congiunta di materiali di comunicazione e divulgazione di progetto, da pubblicare nel 2025, consistenti in una brochure cartacea e in un allegato digitale contenente i contributi elaborati dai partecipanti ai gruppi di lavoro.

È stato, infine, redatto il contributo *Gestire i depositi /Gérer les réserves: retour sur les apports d'une formation internationale* presentato al simposio internazionale *Les réserves de musée: Etat des lieux et nouveaux défis* (organizzato da ICOM Working Group on Collections in Storage) che si è tenuto a Parigi dal 29 al 31/10/2024.

COMPETENZE IN MOVIMENTO (II EDIZIONE): DOTS - BALCANI

Nel corso del 2024 è stata progettata la III edizione di *Competenze in Movimento*. La proposta progettuale, dal titolo *Documentation tools and strategies for the valorisation of traditional knowledge systems and contemporary creative processes (DOTS)* è dedicata alle strategie per la documentazione e la valorizzazione del patrimonio culturale tangibile e intangibile, passato e contemporaneo. Tra i contenuti potenziali vi sono quelli relativi alle metodologie di storytelling, alle strategie per la conservazione di performance tradizionali e contemporanee, alla creazione e gestione di archivi orali, al rapporto tra digitale e sviluppo sostenibile. Il progetto prevede un corso in presenza presso uno dei Paesi dei Balcani Occidentali coinvolti (Albania, Bosnia, Kosovo, Macedonia del Nord, Montenegro, Serbia), seguito dalla realizzazione di prodotti digitali che potranno essere messi a disposizione dei partecipanti, del team e di altri eventuali target di professionisti. La proposta progettuale potrà trovare attuazione nell'ambito delle future programmazioni.

NORD AFRICA E MEDIO ORIENTE

SCUOLA INTERNAZIONALE DEL PATRIMONIO/INTERNATIONAL SCHOOL OF CULTURAL HERITAGE (IV EDIZIONE)

La IV edizione della Scuola Internazionale del Patrimonio è stata definita proponendo una più profonda armonizzazione tra gli obiettivi formativi di ciascun partecipante e le esigenze dell'istituzione che ospiterà i loro *fieldwork*. Nel 2024 sono state condotte le attività di progettazione e le interlocuzioni preliminari con i Ministeri di riferimento. L'avvio del progetto ha risentito della situazione geopolitica in Medio Oriente che non ha sinora reso possibile lo svolgimento delle attività di selezione dei partecipanti. Lo sviluppo del progetto è stato pertanto rimandato: per il 2025 si prevede la selezione dei partecipanti e l'erogazione del modulo formativo online mentre, nel 2026, la realizzazione dei *fieldwork* e dell'evento finale.

PROGETTO DI COOPERAZIONE INTERNAZIONALE GIORDANIA

Il progetto, di durata biennale, promosso dall'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo con l'obiettivo di attivare dei programmi di formazione nel Regional Institute for Conservation and Restoration (RICR) di Jerash – Giordania, prevedeva un coinvolgimento della Scuola per la realizzazione di attività formative. Questa iniziativa non ha trovato sviluppo.

AMERICA CENTRALE E SUDAMERICA

ARQUEO-CUBA

Il progetto, finanziato dall'AICS nell'ambito dell'avviso per la Promozione dei Partenariati Territoriali e implementazione territoriale dell'Agenda 2030, promuove un percorso di capacity building per la conservazione del paesaggio storico urbano nei programmi di sviluppo locale per oltre 40 funzionari cubani, facendo fronte alle sfide imposte dal cambiamento climatico. Avviato a luglio 2021, l'iniziativa ha visto nel 2022 la definizione di un programma formativo articolato in 36 webinar (54 ore) suddivisi in 6 moduli che si sono svolti tra settembre 2022 e dicembre 2023.

Nel 2024 è stato realizzato il secondo workshop in presenza a Cuba di 5 giorni per 20 partecipanti e sono stati svolti i lavori per la pubblicazione delle Linee Guida/Las Pautas, a cura della Scuola, quale sintesi ragionata del percorso di *capacity building* intrapreso grazie al progetto. Inoltre, la Scuola ha partecipato alla missione a Cuba nel mese di novembre in cui, in 5 giorni, si sono alternate visite istituzionali eventi di presentazione dei risultati del progetto tra L'Avana e Matanzas. Il progetto si concluderà nel 2025 con la pubblicazione delle Linee Guida e la partecipazione all'evento finale che si svolgerà al Parco Nazionale del Circeo, tra marzo e aprile, con la presenza di una delegazione cubana e dell'Ambasciata di Cuba a Roma.

PROGRAMMA DI SCAMBIO E FORMAZIONE INTERNAZIONALE IILA (IV EDIZIONE)

Il Programma di scambio e formazione internazionale è il risultato dell'impegno della Scuola e dell'Organizzazione Internazionale Italo-Latino Americana (IILA) a collaborare per la promozione di un dialogo permanente tra i professionisti del settore, per internazionalizzare il sistema italiano dei beni culturali e per promuovere politiche di gemellaggio fra l'Italia e i Paesi dell'America Latina.

La IV edizione del programma, *Collezioni e digitalizzazione. Principi e strategie per la digitalizzazione delle collezioni del patrimonio*, svolta nel corso del 2024, è una iniziativa formativa interdisciplinare, fondata su esperienze e casi studio concreti dall'Italia e dall'America Latina, che costruisce una riflessione congiunta su processi, strategie e strumenti di digitalizzazione per le collezioni mobili. Per il progetto sono stati selezionati, tramite bando, 300 partecipanti: 210 da 20 Paesi dell'America Latina e Caraibi e 90 dall'Italia. Durante i 6 incontri seminariali online, tenuti nel mese di novembre, i relatori, invitati da istituzioni italiane e latino-americane, hanno presentato e discusso con i partecipanti metodologie ed esperienze di lavoro concrete, ed

è stata condotta un'esercitazione applicata sui metodi per l'autovalutazione della maturità digitale per le istituzioni culturali. Il corso è stato completato da 170 professionisti del settore.

AFRICA

UNDERTAKING BUSINESS IN CULTURE (I EDIZIONE) – AFRICA - ICCROM

Il progetto *Undertaking Business in Culture* è un'iniziativa di *capacity building* per giovani africani e italiani, mirata allo sviluppo delle loro competenze imprenditoriali nel vasto panorama delle industrie culturali e creative. Allineata con il programma faro di ICCROM *Youth.Heritage.Africa*, nel 2023 l'iniziativa ha coinvolto 20 partecipanti under 35, provenienti da Italia, Tanzania, Kenya, Ruanda, Sud Africa, Zimbabwe, Ghana, Nigeria e Uganda, che hanno avuto l'opportunità, attraverso un programma formativo online, di apprendere le migliori pratiche italiane, africane e internazionali, mirate a promuovere l'imprenditorialità giovanile nel settore culturale.

La valutazione positiva della prima fase del progetto ha condotto alla definizione della seconda fase che si è svolta nel corso del 2024. L'anno è stato inaugurato da un workshop in presenza svolto a Maputo (Mozambico), coinvolgendo 15 dei 20 giovani imprenditori che hanno partecipato all'*online training module*, realizzato grazie alla collaborazione tra la Scuola, l'ICCROM e, in loco, l'African World Heritage Fund (AWHF). La Scuola ha poi curato nel mese di aprile la conferenza *Fostering Italy-Africa relations: enhancing business and cultural exchange* svolta a Roma che ha riunito diversi attori, tra cui istituzioni nazionali ed internazionali, rappresentanze diplomatiche, università, imprese ed operatori culturali con l'obiettivo di rinforzare le connessioni e le collaborazioni, tra l'Italia e i Paesi africani, nel campo della formazione per la gestione del patrimonio culturale e dell'imprenditoria culturale e creativa. Inoltre, la conferenza ha inaugurato lo *study tour* che ha visto 13 partecipanti africani coinvolti in visite di studio, incontri, seminari e conferenze svolti per 7 giorni tra Roma, Bologna e Milano. Il progetto è volto al termine con la stesura di un report di chiusura e la produzione di un video storytelling per la disseminazione dell'iniziativa.

WORLD HERITAGE IN AFRICA: FOSTERING PRACTITIONERS PROCESSES AND STRATEGIES (WHAPS) - ZIMBABWE (CON ICCROM)

Il progetto, frutto della collaborazione tra la Scuola e l'ICCROM, nasce dalla necessità di affrontare la sottorappresentazione del ricco patrimonio culturale del continente africano nella Lista del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO e si propone di favorire gli scambi professionali interculturali sull'attuazione della Convenzione del Patrimonio Mondiale. L'iniziativa, che coinvolge professionisti italiani e africani impegnati nella gestione di siti del Patrimonio Mondiale o di siti che ambiscono ad essere iscritti nelle liste del Patrimonio Mondiale, consiste in 3 fasi: un Forum, seguito da un programma di mentoring della durata di sei mesi per chiudersi con un evento finale di restituzione. Il Forum, destinato a 30 professionisti del settore sia dall'Italia che dall'Africa, si svolgerà nel 2025 in Zimbabwe in collaborazione con la Great Zimbabwe University (GZU) potendo contare su uno degli Heritage Hubs creati da ICCROM nell'ambito del programma *Youth.Heritage.Africa*.

Nel 2024 sono state condotte le attività di progettazione e, nel mese di luglio, è stato firmato il Memorandum of Understanding. In seguito, è stata realizzata la missione preparatoria in Zimbabwe (Masvingo e Great Zimbabwe Heritage Site) nel mese di settembre finalizzata alla preparazione del Forum con la GZU. Tramite call for application sono stati infine selezionati i 30 partecipanti al programma provenienti da 8 Paesi del piano Mattei: Marocco, Tunisia, Algeria, Egitto, Costa d'Avorio, Etiopia, Kenya, Mozambico.
Parallelamente sono state avviate le attività di preparazione del programma di mentoring di 6 mesi, che sarà lanciato nel 2025 al termine del Forum e proseguirà online per 6 mesi (in collaborazione con ICCROM).

LE ATTIVITÀ DI DIGITAL EDUCATION AND TRAINING

Le attività di Digital education and training mirano a contribuire all'innovazione dei processi di trasferimento di know-how attraverso l'apporto delle nuove tecnologie.

A novembre 2023 è stata costituita una nuova area organizzativa per ottimizzare la conduzione del progetto PNRR *Dicolab. Cultura al digitale*, potenziare la capacità produttiva dell'area web learning e il raccordo con le altre aree della Scuola impegnate nella realizzazione di attività ed iniziative di *Dicolab. Cultura al digitale*, con la funzione primaria di accompagnare, progettare e implementare percorsi formativi basati sulla costante interazione con i discenti all'interno della piattaforma e-learning della Scuola. La piattaforma di formazione a distanza diviene, in tal senso, la porta di accesso ad uno spazio virtuale nel quale docenti e discenti, interagendo nel corso delle attività formative, condividono bisogni, know-how ed aspettative che caratterizzano l'intera comunità, al di là dello specifico comparto culturale o delle funzioni che svolgono all'interno degli enti di appartenenza.

Per tale ragione nel2024, in continuità con l'anno precedente, è stato portato avanti il lavoro di potenziamento della piattaforma grazie alle rilevanti e attività di analisi e miglioramento della Learning Experience degli utenti, che proseguiranno con il progressivo rilascio, entro il 2026, di ulteriori funzionalità avanzate di fruizione ed orientamento, anche attraverso il ricorso ad algoritmi di Intelligenza Artificiale.

Focalizzandosi sulla formazione ed il miglioramento delle competenze digitali degli operatori culturali, pubblici e privati, le attività di Digital education and training si configurano, dunque, come un vero e proprio laboratorio di sperimentazione delle nuove tecnologie per il trasferimento di competenze, dove progettare e implementare esperienze formative e spazi di confronto in cui: favorire l'emersione, l'ascolto e la condivisione dei fabbisogni; porre al centro il discente che può definire, in piena autonomia, un percorso di apprendimento altamente personalizzato e coerente con il ruolo e le funzioni che riveste ed esercita all'interno del sistema culturale; creare le condizioni affinché l'interazione virtuale e quella fisica possano fondersi armonicamente, secondo un approccio orientato al blended learning.

DICOLAB. CULTURA AL DIGITALE (PNRR)

Mediante il progetto *Dicolab. Cultura al digitale*, a valere sul sub-investimento 1.1.6 "Formazione e miglioramento delle competenze digitali" del PNRR, la Scuola offre un programma di blended lifelong learning, volto a sostenere lo sviluppo ed il consolidamento delle competenze del target (operatori pubblici e privati del settore, dipendenti del Ministero, liberi professionisti, imprese culturali, laureandi, dottorandi e ricercatori) necessarie a stimolare e sostenere il processo di trasformazione digitale, nel solco delle indicazioni programmatiche del Piano Nazionale di Digitalizzazione (PND) del patrimonio culturale.

Il programma, avviato nel secondo semestre 2023 (e conclusione prevista per giugno 2026), si compone di un'articolata selezione di proposte formative fruibili in modalità asincrona e sincrona, accessibili tramite la piattaforma di Learning management system (LMS) della Scuola (fad.fondazionescuolapatrimonio.it). In particolare, il programma formativo 2024 in continuità con il 2023, ha visto la produzione di corsi multimediali asincroni di diverso formato (MOOC), podcast, webinar didattici online sincroni e laboratori in presenza dedicati ai temi della trasformazione digitale del settore culturale. Nel 2024, è stata attivata una rete di ascolto e networking con amministrazioni, istituzioni e organizzazioni di settore finalizzata all'ascolto dei fabbisogni formativi specifici e alla definizione di co-progettazioni e collaborazioni per la creazione di percorsi formativi ad hoc (per citare i principali esempi: AIB, ICCU, ICCD, ACS, ANAI, Regione Sicilia e altri). L'adesione alle

proposte formative è stata particolarmente rilevante come dimostrano i 26.458 Open Badge rilasciati, a seguito del completamento dei corsi, al 31 dicembre 2024, a fronte degli obiettivi di risultato definiti per il progetto: i 30.000 Open Badge entro il 31 dicembre 2025 (target a valenza europea, verosimilmente raggiungibile entro il primo trimestre 2025) e 40.000 Open Badge entro il 30 giugno 2026 (target a valenza nazionale, verosimilmente raggiungibile entro la fine del 2025).

L'attuazione del progetto *Dicolab. Cultura al digitale* è stata articolata in 8 linee di attività, di seguito elencate ed ulteriori iniziative specifiche, meglio descritte nei paragrafi successivi, che contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi del programma.

1. La costituzione del team di lavoro che ha visto il completamento delle assunzioni a tempo determinato, con 32 risorse assunte e la conclusione delle procedure di selezione per individuare, tramite bando, 6 collaboratori per il ruolo di Hub Account (vedi *Hub territoriali*), la cui graduatoria finale vedrà la pubblicazione a gennaio 2025.

2. L'analisi dei fabbisogni e definizione del programma formativo 2025 condotte in collaborazione con l'area Formazione, mediante un gruppo di lavoro trasversale dedicato alla progettazione didattica delle proposte formative (contenuti, docenti da coinvolgere, calendario di massima di rilasci in piattaforma dei corsi in presenza) e all'evoluzione continua del framework delle competenze digitali del patrimonio culturale. L'offerta formativa è stata inoltre costantemente aggiornata ed integrata grazie all'analisi dei risultati del lavoro di data management scaturito dai dati quali-quantitativi forniti dalla piattaforma LMS e le richieste/proposte/opportunità scaturite dalle attività di networking. Al termine del 2024 il Programma formativo del 2025 è stato trasmesso alla Digital Library del MiC (con successiva approvazione nei primi mesi del 2025).

3. La produzione multimediale e l' erogazione delle proposte formative con il rilascio nel 2024 di 35 nuovi oggetti formativi multimediali tra MOOC e Webinar, arricchiti da trailer e video di altissima qualità, l'erogazione di 18 laboratori in presenza, la pubblicazione della prima diretta streaming social del ciclo di incontri "Dialoghi" e l'avvio della progettazione degli oggetti multimediali previsti per i primi mesi del 2025, tra cui *La catalogazione dei beni culturali* in collaborazione con ICCD . In particolare, i corsi realizzati in collaborazione con AIB, ICCU, e IISG, i laboratori realizzati con ACS, e l'iniziativa *Rete delle Regioni – Progetto Umbria* spiccano come esempi di collaborazione e co-progettazione formativa con primari enti, associazioni e pubbliche amministrazioni. In occasione del convegno del 6 dicembre è stata lanciata l'iniziativa *Digital MAB (vedi infra)* con la presentazione del bando di ricerca-azione per progetti di integrazione MAB per la gestione della trasformazione digitale, del piano formativo (parte integrante della programmazione *Dicolab* 2025) e dello study tour all'estero per 60 *Digital Explorer* per un proficuo scambio esperienziale e formativo. Per quanto riguarda gli *Hub territoriali (vedi infra),* nel 2024 si sono concluse le procedure di gara che hanno visto la selezione degli enti che si occuperanno della gestione dei 10 hub.

Segue un approfondimento di due delle iniziative menzionate.

Digital MAB – Evento programmazione 2025

Nel quadro di *Dicolab. Cultura al digitale*, *Digital MAB* intende proporre un innovativo percorso formativo rivolto tanto ai professionisti quanto agli istituti MAB (Musei, archivi e biblioteche). Il progetto ha il duplice proposito di promuovere la crescita professionale e il miglioramento delle competenze dei professionisti MAB in una prospettiva transdisciplinare nei contesti in cui si attuano i processi di digitalizzazione del patrimonio culturale e favorire l'integrazione di musei, archivi e biblioteche tramite l'attivazione di un processo di cambiamento "guidato" delle organizzazioni e dei processi di lavoro che fa leva sullo sviluppo degli strumenti digitali.

Il 2024 ha visto la costituzione della Faculty di Digital MAB, la progettazione del programma formativo per i professionisti e la definizione del bando di Ricerca-azione dedicato alle istituzioni. Il programma è stato presentato al convegno, organizzato dalla Fondazione, il 6 dicembre 2024 a Roma.

Hub territoriali

Dieci Hub territoriali, animati da soggetti radicati nelle diverse regioni, completano con laboratori in presenza l'offerta di *Dicolab. Cultura al digitale*. I dipendenti del Ministero e delle amministrazioni locali, operatori del settore culturale e professionisti del comparto tecnologico, imprese e start-up, studenti, ricercatori e dottorandi potranno partecipare ad iniziative formative in presenza, e workshop dedicati all'approfondimento dei temi della trasformazione digitale del settore culturale e al consolidamento delle competenze digitali più rilevanti ai fini di tale processo.

Nel 2024, a valle della procedura di gara sono stati selezionati i 10 operatori (in forma singola o di raggruppamento) che animeranno gli Hub distribuiti sull'intero territorio, mediante le seguenti aggregazioni: Hub Liguria, Piemonte Val d'Aosta; Hub Lombardia; Hub Friulia Venezia Giulia, Veneto, Trentino-Alto Adige; Hub Emilia-Romagna, Marche; Hub Toscana, Umbria; Hub Abruzzo, Lazio, Molise; Hub Calabria, Campania; Hub Basilicata Puglia; Hub Sardegna e Hub Sicilia.

Nel mese di febbraio 2025 si prevede l'avvio dei corsi in presenza.

4. Il networking istituzionale e le attività di animazione territoriale che hanno visto l'avvio di molteplici collaborazioni e la sottoscrizione di convenzioni con enti, associazioni e Regioni utili sia per l'integrazione dell'offerta formativa con co-progettazioni ad hoc di proposte formative specialistiche sia per la disseminazione dei corsi *Dicolab* già presenti in piattaforma e di tutte le iniziative inserite nel progetto. Nel 2024 è stato molto importante il contributo delle attività di networking all'engagement di tutti gli stakeholder del patrimonio culturale sul territorio.

5. L'engagement dei destinatari delle proposte formative, nel 2024 ha garantito la piena visibilità ed un'ampia ed eterogenea disseminazione di *Dicolab*, mediante diverse attività, quali: presenza assidua sui principali social media, riviste specializzate di settore, stampa a grande diffusione nazionale, conduzione di campagne di comunicazione dedicate (tra cui le campagne Google search, display, ed il coinvolgimento di digital creators), anche sui canali RAI, e partecipazione a eventi rilevanti del settore.

6. L'identificazione, implementazione e disseminazione dei progetti pilota. tramite lo sviluppo di 2 rilevanti iniziative: *TAP. Tutoring accompagnamento progetti (vedi infra)* che promuove un percorso di tutoring on the job sui 19 progetti di digitalizzazione selezionati; *Share. Pratiche di cultura al digitale (vedi infra)* la cui mappatura, su strumento GIS, è finalizzata ad una ricognizione di progetti di digitalizzazione, completati e/o attivi al fine di identificare e promuovere buone pratiche di processo in ottica di apprendimento peer-to-peer e favorire l'emersione dei fabbisogni di competenze degli operatori e degli istituti culturali impegnati nei cantieri di digitalizzazione.

Segue un approfondimento di due delle iniziative menzionate.

Share. Pratiche di cultura al digitale

Nell'ambito di *Dicolab. Cultura al digitale* il progetto *Share. Pratiche di cultura al digitale* si propone di realizzare una mappatura delle esperienze di trasformazione digitale del patrimonio culturale in Italia. L'iniziativa è stata presentata con un webinar a luglio 2024 raccogliendo, nel corso dell'anno, 38 progetti. La mappa, interattiva e in continuo aggiornamento, ha come obiettivo mettere a sistema le esperienze e le buone pratiche di digitalizzazione offrendo ai professionisti e agli studiosi del settore culturale italiano un nuovo strumento di condivisione, confronto e apprendimento.

TAP. Tutoring accompagnamento progetti

TAP. Tutoring e accompagnamento progetti supporta enti pubblici o privati nel processo di transizione digitale, offrendo loro azioni di mentoring e training on the job nella realizzazione di progetti innovativi, con i quali sfruttare il potenziale della trasformazione digitale per preservare, promuovere e condividere la ricchezza del nostro patrimonio culturale.

Nel 2024 sono stati selezionati gli enti beneficiari del percorso di accompagnamento, ed è stato successivamente svolto l'assessment volto alla redazione di un progetto esecutivo per ciascun ente, nonché all'individuazione dei profili professionali necessari a svolgere il percorso di accompagnamento. È stata, inoltre, completata l'istruttoria per identificare i professionisti che svolgeranno le azioni di mentoring e tutoring on the job. Il percorso di accompagnamento avrà una durata di 12 mesi a partire da febbraio 2025 ed al termine di tale fase si procederà alla redazione di Linee Guida che sintetizzino i percorsi svolti e la realizzazione di attività di disseminazione nel 2026.

7. Lo sviluppo dei progetti di ricerca che ha visto nel 2024 la definizione di due ricerche (*IA generativa: impatto attuale e prospettico sulle professioni del patrimonio culturale* e *Indagine sull'impatto delle nuove tecnologie nella mediazione del patrimonio culturale*, (*vedi infra*) e l'avvio della fase di progettazione di una terza ricerca (*Valutazione dell'efficacia della formazione digitale a sostegno della trasformazione digitale del patrimonio culturale*).

IA generativa: impatto attuale e prospettico sulle professioni del patrimonio culturale ha come obiettivo preliminare determinare l'impatto che le Intelligenze Artificiali generative avranno sulle professioni del patrimonio culturale italiano in termini di evoluzione delle attività attuali e di previsione di attività che la tecnologia renderà plausibilmente possibili, contribuendo alla mission del progetto *Dicolab. Cultura al digitale* di sostenere conoscenze e competenze strategiche per la trasformazione digitale del settore culturale. La ricerca, realizzata con gli Osservatori Digitali del Politecnico di Milano, si soffermerà sull'individuazione delle competenze che le professioni attualmente esistenti e quelle nascenti devono sviluppare e/o consolidare per agire consapevolmente ed efficacemente nel processo di trasformazione digitale, determinando così i fabbisogni formativi attuali e prospettici a cui far fronte con nuovi percorsi formativi.
Il progetto, nel 2024, ha visto lo svolgimento della Fase 1 - *Survey*, con il supporto del Politecnico di Milano. Alla survey, avviata il 18 settembre e focalizzata sulla percezione dell'impatto delle Gen Ai, hanno partecipato oltre 1.100 operatori del patrimonio culturale con interessanti riscontri in merito ai timori e alle aspettative attuali. Il 2025 vedrà invece l'avvio della Fase 2 *IA generativa: impatto attuale e prospettico sulle professioni del patrimonio culturale*, finalizzata a determinare un quadro attuale e prospettico su tutte le professioni del patrimonio culturale italiano, mediante interviste e focus group e l'analisi della letteratura e di casi esistenti.

Indagine sull'impatto delle nuove tecnologie nella mediazione del patrimonio culturale

La ricerca ha promosso nel 2024 un'approfondita analisi dello stato dell'arte e una revisione sistematica della letteratura scientifica sulle tecnologie digitali applicate ai beni culturali. È stato inoltre realizzato un accurato censimento degli apparati tecnologici attualmente in uso presso musei, parchi archeologici e centri storici, catalogando le diverse tipologie di soluzioni implementate. Parallelamente, è stato costruito un dataset strutturato dei luoghi della cultura oggetto di studio, che costituisce la base empirica della ricerca. L'indagine esamina il gradimento, il valore, l'impatto e l'efficacia delle nuove tecnologie nella mediazione del patrimonio culturale e valuta come il pubblico dei luoghi della cultura percepisce le applicazioni digitali, con particolare attenzione agli orientamenti di diversi target di utenti. A inizio 2025 si darà avvio alle analisi sul campo e al sondaggio che contribuiranno a fornire materiali per valutare l'efficacia delle diverse tecnologie messe a disposizione dei visitatori per rendere più agevole la relazione con i contenuti culturali.

8. Lo sviluppo evolutivo della piattaforma ha visto nel 2024 la pubblicazione della gara europea e l'avvio delle procedure per l'assegnazione delle attività di manutenzione evolutiva, che doterà il Learning Management System della Scuola delle funzioni di orientamento fortemente innovative e personalizzabili, basate su algoritmi di intelligenza artificiale.

LE ATTIVITÀ DI SUPPORTO ALL'INNOVAZIONE E PROGETTI COMPLESSI

Attraverso un lavoro "sul campo", a contatto con chi opera a vario livello nella definizione e implementazione delle politiche culturali, le attività di Supporto all'innovazione e progetti complessi individuano e approfondiscono i temi al centro della riflessione e del dibattito e le questioni critiche che possono richiedere soluzioni innovative e sperimentali.

Considerando tanto problemi comuni che casi particolari, indagati nei contesti specifici, si sviluppano vie progettuali e strumenti, sempre frutto di un'interlocuzione costante con gli operatori e le pubbliche amministrazioni, da un lato, e con esperti nazionali ed internazionali, dall'altro, con l'obiettivo di fornire modelli applicativi replicabili. Interlocutori privilegiati sono pertanto gli enti pubblici, privati e del Terzo settore che hanno messo la cultura al centro della propria strategia di sviluppo per cui la Scuola promuove percorsi di empowerment e accompagnamento formativo I percorsi che vengono proposti a questo target sono quindi finalizzati a rinforzare e aggiornare le conoscenze che i partecipanti già possiedono in un processo continuo di miglioramento delle competenze individuali, caratterizzato da un ambiente informale di scambio in cui i docenti ascoltano le esigenze e le criticità riscontrate dai partecipanti e su queste costruiscono i propri apporti formativi.

Le attività afferenti ai progetti di innovazione costruiscono reti di partner, favorendo il confronto fra prospettive e approcci metodologici diversi, come nel caso di *Cantiere Città*, il progetto di empowerment dedicato alle finaliste della competizione a Capitale italiana della cultura che, giunto nel 2024 alla sua III edizione, si è arricchito tramite un'iniziativa comune fra le città, dedicata al protagonismo dei giovani. Nello stesso ambito rientra *Skills2GO*, il programma di *capacity building* che la Scuola ha realizzato a supporto degli enti attuatori del programma di Nova Gorica/Gorizia, Capitale europea del 2025.

Il 2024 ha visto, inoltre, l'avvio della fase di accompagnamento dei tre Borghi selezionati nell'ambito di *Laboratori di territorio* e una nuova edizione del programma stesso, ampliato, sempre in collaborazione con Il Ministero della Cultura.

Per quanto riguarda i progetti complessi, nel giugno 2024 è stato sottoscritto il protocollo di intesa fra le istituzioni che partecipano al *G20 Culture Training Network* ed è stata avviata la produzione di un MOOC realizzato da tutti i partner. È stata inoltre portata a termine la realizzazione delle attività con le scuole e la produzione del video-corso per docenti previste dal progetto *Unesco New Generation* in partenariato con il Ministero dell'Istruzione e del Merito.

Nel 2024 le attività di Supporto all'innovazione e progetti complessi hanno complessivamente coinvolto, tramite le iniziative menzionate, circa 450 destinatari tra professionisti e operatori del patrimonio culturale, amministratori locali e studenti prediligendo attività di formazione e accompagnamento in presenza combinate ad attività a distanza con oltre 300 ore di formazione.

PROGETTI DI INNOVAZIONE

CANTIERE CITTÀ (II EDIZIONE)

Il progetto nasce in collaborazione con il Segretariato Generale del Ministero della Cultura per valorizzare la ricchezza di programmi e iniziative che si manifestano in occasione della candidatura a Capitale italiana della Cultura. *Cantiere Città* è un programma di accompagnamento formativo rivolto sia alle 9 finaliste che alla città vincitrice, la cui finalità è quella di facilitare, sui territori, la creazione di reti e partenariati con gli enti pubblici e privati e con i portatori di interesse.

La seconda edizione di *Cantiere Città* ha riguardato le città che affrontavano la competizione per Capitale italiana della cultura 2025: Agrigento (città vincitrice), Aosta, Assisi, Asti, Bagnoregio, Monte Sant'Angelo, Orvieto, Pescina, Roccasecca, Spoleto. Il progetto ha previsto, come per l'edizione precedente, un percorso comune a tutte le città e uno individuale svolto dalla Scuola e dagli esperti con ogni Amministrazione partecipante. Nel corso del 2023 è stata, inoltre, realizzata una *special edition* Bergamo-Brescia 2023 per sensibilizzare gli operatori coinvolti nella sua realizzazione sui temi della valutazione degli effetti del programma sui visitatori, i residenti e la vita culturale delle città.

Il progetto si è concluso nel 2024 con la pubblicazione di tre volumi in formato cartaceo e digitale: *Cantiere Città. Potenziare le competenze per una città culturale sostenibile*; *Cantiere Città. I percorsi delle città finaliste a Capitale italiana della cultura. L'esperienza della seconda edizione; Capitale italiana della cultura. Esperienze e racconti* e l'evento *Cantiere città: Opportunità e Networking* articolato in 2 giornate (29/2 e 1/3/2024) di studio e lavoro per le città culturali della prima e della seconda edizione del progetto.

CANTIERE CITTÀ (III EDIZIONE)

La terza edizione di *Cantiere Città* ha riguardato le città che affrontavano la competizione per Capitale italiana della cultura 2026: L'Aquila (città vincitrice), Agnone (IS), Alba (CN), Gaeta (LT), Latina, Lucera (FG), Maratea (PZ), Rimini, Treviso, Unione dei Comuni Valdichiana Senese. Il progetto ha previsto, come per l'edizione precedente, un percorso comune a tutte le città e uno individuale svolto dalla Scuola e dagli esperti con ogni Amministrazione partecipante. Le città partecipanti a questa edizione hanno inoltre richiesto alla Scuola di accompagnarle nella realizzazione di un percorso comune volto a favorire la partecipazione dei giovani alla vita culturale delle città; da questa volontà è nata Cantiere Città Junior Edition, un calendario di weekend culturali presso le città finaliste rivolto ai colleghi e coetanei (18-23 anni) delle altre città.

Al di là della Junior Edition (che si svolge fra gennaio e maggio 2025), la terza edizione si concluderà a febbraio 2025 con un evento di networking e formazione dedicato a tutte le città partecipanti alle varie edizioni del programma e la pubblicazione di un volume.

EMPOWERING GORIZIA/NOVA GORICA. A YEAR OF TRAINING IN PREPARATION OF GO!2025 (SKILLS2GO!)

Sulla scia del progetto *Cantiere Città* nel 2024 è stato avviato un percorso di accompagnamento per Nova Gorica e Gorizia, Capitale europea della cultura del 2025. Le due città di confine hanno sviluppato una proposta progettuale transfrontaliera confluita nel dossier "GO! 2025", mirando all'integrazione dei due territori, con l'obiettivo di tutelare la ricchezza e la diversità culturale, valorizzare le caratteristiche comuni della popolazione e sviluppare un sistema culturale sostenibile. La Scuola, con la collaborazione di GECT GO/EZTS GO e GO!2025, rivolge ai due enti un percorso di rafforzamento delle competenze per quanti lavorano a realizzare le attività previste dal dossier di Capitale europea della cultura 2025.

A tale scopo, nell'anno in corso, è stato promosso un programma formativo articolato in 4 workshop in presenza, due a Nova Gorica e due a Gorizia, e 7 appuntamenti online da 90 minuti ciascuno. Il percorso di accompagnamento, che coinvolge altri operatori culturali, ha riguardato temi come la creazione di reti

territoriali e la legacy delle capitali negli incontri in presenza, i festival di approfondimento, il monitoraggio e la valutazione, gli itinerari culturali, il welfare culturale ed altri.

Il progetto si concluderà all'inizio del 2025 con la pubblicazione di un ebook online, concepito come una raccolta di saggi scritti da 11 esperti e studiosi che hanno supportato le attività del progetto.

LABORATORI DI TERRITORIO (I E II EDIZIONE)

Il progetto *Laboratori di territorio* fornisce supporto alle Amministrazioni comunali finanziate attraverso il cosiddetto "Bando Borghi" (Bando nazionale del PNRR per la "Rigenerazione culturale e sociale dei borghi storici") offrendo un percorso di accompagnamento per affrontare le sfide che possono emergere durante l'implementazione di progetti culturali innovativi. La Scuola, a tale scopo, ha sviluppato un percorso formativo online su temi innovativi suddiviso in 12 momenti formativi (Azione 1), rivolto a tutti i Comuni che hanno vinto il "Bando Borghi" con la partecipazione dei rappresentanti di 10 borghi della Linea A e 46 borghi della Linea B. Inoltre, è prevista un'azione pilota della durata di 7 mesi (Azione 2) riservata a 3 Comuni selezionati tra 17 Borghi vincitori del Bando che consiste in un percorso di accompagnamento da parte di un esperto junior e di un team di esperti senior per supportare progettualità di ciascuno dei 3 Comuni coinvolti.

Il 2024 è stato dedicato all'avvio e al parziale sviluppo della I edizione del progetto. Infatti, si è svolta e conclusa l'Azione 1 ed è stata realizzata la masterclass in presenza cui hanno partecipato 16 Borghi. Durante la masterclass sono stati individuati i 3 Borghi della Linea A che saranno destinatari del percorso di accompagnamento della durata di 7 mesi da svolgersi nel corso del 2025: Ulassai, Gerace e Castel del Giudice. A tale scopo nell'ultimo bimestre del 2024 sono stati contrattualizzati i 3 esperti junior che seguiranno l'intero percorso di accompagnamento.

Infine, l'interesse sviluppato nei confronti dell'iniziativa ha portato la Scuola ad avviare, sin dal 2024, la progettazione della II edizione di *Laboratori di territorio* che si svolgerà tra il 2025 e il 2026.

PROGETTI COMPLESSI

UNESCO NEW GENERATION

Il progetto mira a promuovere per gli studenti della scuola secondaria di secondo grado una migliore consapevolezza del patrimonio, materiale e immateriale, di cui sono al tempo stesso eredi e custodi. Il progetto prevede attività formative rivolte ai docenti e percorsi pilota per gli studenti di scuola secondaria nel corso dell'anno scolastico 2023-2024. Questi ultimi sono stati realizzati in collaborazione con 4 comunità patrimoniali che rappresentano elementi iscritti alle Liste UNESCO per l'Italia ("L'Allevamento del cavallo Lipizzano" – Montelibretti (RM), "L'Opera dei Pupi" – Palermo e Siracusa e "L'Arte della Falconeria" - Brescia) selezionate nel 2023 tramite un invito a manifestare interesse.

Nel 2024 sono stati realizzati progetti con 4 scuole superiori di Fara in Sabina, Siracusa, Palermo e Brescia che hanno compreso, oltre a momenti di formazione a distanza sul valore dei 17 elementi del patrimonio culturale immateriale, anche laboratori in presenza con le comunità patrimoniali del territorio. Sono state pubblicate le mostre online, quale esito dei percorsi di PCTO realizzati con le 4 diverse scuole superiori.

È stato inoltre prodotto un percorso formativo online per i docenti di 25 ore, inserito nel catalogo SOFIA, formato da 6 moduli formativi, 28 lezioni e 43 video che sarà fruibile fino a giugno 2025. Il programma, definito di concerto con il MiC e con il MiM, è stato caratterizzato dal coinvolgimento di tutte e 17 le comunità patrimoniali, oltre alla presenza delle lezioni introduttive da parte delle istituzioni.

Infine, nel 2024 è proseguita l'attività di valutazione delle azioni formative il cui rapporto finale verrà rilasciato nel giugno 2025.

G20 CULTURAL BUSINESS MANAGEMENT TRAINING NETWORK

L'idea del progetto *G20 Cultural Business Management Training Network* è stata lanciata durante la prima Ministeriale della Cultura del G20 a Roma nel luglio 2021, è diventata operativa dal 2022 e, nel 2023, è stata richiamata dalla Dichiarazione finale del G20 di Varanasi, come anche in quella di Rio del 2024. Dal 2021 la Scuola lavora per la costituzione della Rete G20 delle istituzioni che fanno formazione nel campo del Cultural Business Management, concentrandosi su tre tematiche individuate dalle stesse istituzioni interessate al Network: la sostenibilità degli enti e delle attività culturali; il rapporto fra comunità e beni culturali; il supporto alle industrie culturali e creative.

In occasione dell'iniziativa *International Talks* a giugno 2023, 13 rappresentanti provenienti dai 7 Paesi del G20 (Argentina, Francia, Messico, Peru, Turchia, Italia, Stati Uniti) e da 10 istituzioni formative si sono riuniti a Roma proseguendo il confronto sulle tematiche individuate e progettando azioni future da svolgere congiuntamente. In particolare, nel corso del convegno si è deciso di formalizzare la Rete attraverso un Memorandum of Understanding (MoU) fra le istituzioni coinvolte di avviare un'azione formativa comune.

Il 2024 è stato pertanto dedicato alla formalizzazione della costituzione del Network da parte di 8 istituzioni fondatrici e, a seguito della firma del MoU nel mese di giugno.

È stato inoltre co-progettato un videocorso (MOOC) su sostenibilità e cultura, in cui ogni ente del Network svolgerà un modulo che esplori una diversa accezione di sostenibilità. Il corso sarà realizzato nel primo semestre del 2025.

LE ATTIVITÀ DI DIVULGAZIONE

EVENTI

Nel 2024, la Scuola ha promosso e partecipato a 74 appuntamenti pubblici e ha raggiunto una platea di oltre 7.000 destinatari tra fruitori in presenza e da remoto.

La Scuola ha direttamente promosso 21 appuntamenti, tra eventi di progetto e iniziative di restituzione pubblica delle attività, per condividere con la comunità di esperti e professionisti del settore gli esiti dei progetti di formazione, ricerca, innovazione, internazionalizzazione e digital education del piano annuale. Seguono gli appuntamenti:

- *Cantiere Città Opportunità e Networking,* evento per le città della I e della II edizione di Cantiere Città (Roma, 29/2 e 1/3/2024);
- *Empowering Gorizia/Nova Gorica,* workshop di apertura del progetto (Gorizia/Nova Gorica, 14 e 15/3/2024);
- *Programmi formativi per i Dottorati*, incontro di presentazione (Roma, 22/3/2024);
- *Genius loci. Il giardino storico e le istanze* contemporanee, conferenza inaugurale di *Oltre il giardino* (4/4/2024);
- *Fostering Italy-Africa Relations: Enhancing Business and Cultural Exchange*, evento nell'ambito del programma *Undertaking business in culture* (Roma, 15/4/2024);
- *Cantiere città*, masterclass di apertura della III edizione (Roma, 6-7/5/2024);

- *Gestire i depositi*, giornata di apertura e di chiusura della settimana in Italia (Roma, 13 e 17/5/2024);
- *Ereditare il presente. La cura dell'architettura contemporanea*, seminario e presentazione del volume *Ereditare il presente. Conoscenza, tutela e valorizzazione dell'architettura italiana dal 1945 a oggi* (Roma, 22/5/2024);
- *Pianificazione e tutela paesaggistica*, tavoli di lavoro (Roma, 12/06/2024);
- *Pianificazione e tutela paesaggistica*, seminario conclusivo (Roma, 27/06/2024);
- *Share – Pratiche di cultura al digitale*, incontro di presentazione (online, 10/7/2024);
- *La partecipazione alla gestione del patrimonio culturale*, presentazione del volume (Roma, 11/7/2024);
- *Laboratori di territorio,* evento di apertura (24-25/7/2024);
- *PND in viaggio (Firenze, 23/10/2024);*
- *Ravello Lab* con la realizzazione di un tavolo di lavoro a cura della Scuola *Il lavoro culturale nell'era digitale* (Ravello, 24-26/10/2024)*;*
- CHARTER *Esercizi di futuro: competenze per il settore del patrimonio culturale,* convegno (Roma, 6/11/2024);
- *Empowering Gorizia/Nova Gorica*, workshop di chiusura (Gorizia/Nova Gorica, 8/11/2024);
- *Cantiere città*, masterclass di chiusura *della* III edizione (L'Aquila, 13-15/11/2024);
- *La partecipazione alla gestione del patrimonio culturale,* presentazione del volume (Napoli, 25/11/24);
- *DIGITAL MAB: riconoscere le connessioni. Musei Archivi Biblioteche*, convegno di apertura (Roma, 6/12/2024);
- *Minicifre della cultura. Edizione 2024*, presentazione (Roma, 19/12/24).

Alla produzione diretta di appuntamenti pubblici di confronto e dibattito la Scuola ha affiancato la propria partecipazione ai maggiori eventi in Italia dedicati al settore culturale, per coltivare un confronto costante con i diversi attori del sistema presentando, nella maggior parte dei casi, le proprie attività. Nel 2024 sono stati 53 gli appuntamenti che hanno visto il coinvolgimento della Scuola:

- *Gestire i depositi*, partecipazione alla giornata di apertura della settimana in Francia (Parigi, 11/3/2024);
- *Arte e spazio pubblico,* presentazione del volume presso l'OPD (Firenze, 20/3/24);
- *Africa | Culture | Dialogue. Best Practices and New Perspectives towards an Agenda of Cooperation*, partecipazione alla tavola rotonda (Torino, 20/3/2024);
- *Innovation Training Summit,* partecipazione all'evento con un intervento dedicato al progetto *Dicolab. Cultura al digitale* (Roma, 21/3/2024);
- *Festival del verde e del paesaggio,* partecipazione al festival con la presentazione del progetto *Oltre il giardino* (Roma, 7/4/2024);
- *Carte d'artista,* partecipazione al convegno con un intervento dedicato al progetto *Dicolab. Cultura al digitale* (Torino, 8/4/2024);
- *ArtLab Montalto delle Marche,* partecipazione all'evento con la presentazione del progetto *Laboratori di territorio* (Montalto delle Marche, 11-12/4/2024);
- Legacy Bergamo Brescia Capitale Italiana della Cultura 2023, partecipazione all'incontro (Bergamo, 17/4/2024);
- *Minicifre della cultura. Edizione 2023*, presentazione della ricerca e del volume (Bologna, 19/4/2024);
- Assemblea annuale dei Soci ICOM Italia, partecipazione all'incontro con un intervento e un laboratorio del progetto *Dicolab. Cultura al digitale* (Ancona, 20/4/2024);
- *Riflessioni sulle professioni culturali in Europa. Il progetto Charter e le attività della Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali*, partecipazione al seminario presso l'Università di Torino (Torino, 8/5/2024);

- *Conferenza ESRI,* partecipazione alla conferenza con la presentazione dei progetti *Minicifre della cultura. Edizione 2023*, *La partecipazione alla gestione del patrimonio culturale* e *Pianificazione e tutela paesaggistica* (Roma, 8-9/5/2024);
- *Arte e spazio pubblico,* presentazione del volume (Pescara, 17/5/2024);
- *Biblioteche storiche di ricerca*, partecipazione al convegno con la presentazione del progetto *Dicolab. Cultura al digitale* (Torino, 24/5/2024);
- Cerimonia conclusiva della IV edizione del Master executive Gallerie d'Italia Academy con Intesa San Paolo, partecipazione all'appuntamento (Milano, 28/5/2024);
- Convegno Fondazione Gramsci Emilia-Romagna, partecipazione al convegno con la presentazione del progetto *Dicolab. Cultura al digitale* (Bologna, 6/6/2024);
- *PND in viaggio*, partecipazione all'appuntamento con relatori e laboratorio *Dicolab. Cultura al digitale* (Napoli, 11/06/2024);
- Festival Bussola - *Tracciando Nuove Rotte,* partecipazione al festival con relatori ai tavoli di lavoro e con un intervento su *Dicolab. Cultura al digitale* (Torino 4-5/7/2024);
- *Giardino storico come nuovo Rinascimento italiano*, partecipazione al convegno con un intervento su Oltre il giardino (Milano, 11/7/2024);
- *Forum Culture 2024* del Comune di Milano, partecipazione all'evento con un intervento al tavolo di lavoro *Musei nel futuro. Le nuove professioni museali* (Milano, 5/9/2024);
- *Il paesaggio come strategia dello sviluppo. L'Umbria verde e resiliente*, partecipazione al convegno con un intervento nel panel *La pianificazione paesaggistica in Italia. Processi, criticità e fattori abilitanti* (Perugia, 17/9/2024);
- ENCATC congress 2024: Culture *that matters: Interdisciplinary Approaches for Sustainable Futures,* partecipazione al congresso con la presentazione del paper *Taking up the digital transition challenge: enhancing the skills of the cultural heritage professionals* e l'intervento al workshop *Future scenarios for cultural heritage: skills and curricula for professional development* (Lecce, 18-20/9/2024);
- *Rome Future Week,* partecipazione all'evento con la presentazione di *Dicolab. Cultura al digitale nel* talk *To be: il futuro digitale della cultura tra web 3, ai e nuove sfide* (Roma, 19/9/2024);
- *Il giardino italiano del '900*, partecipazione al convegno con l'intervento *Oltre il giardino. Un'esperienza formativa* (Roma, 24-25/9/2024);
- *ArtLab Novara,* partecipazione all'evento con il laboratorio *Progettare un servizio digitale per la cultura*, l'intervento ai panel *Digital skills: empowering learning communities*, *La cultura che rigenera: percorsi e apprendimenti di attori pubblici e privati* e alla plenaria conclusiva *Per non concludere. Fare rigenerazione tra lezioni apprese e nuove sfide* (Novara, 25-27/9/2024);
- *LuBeC 2024,* partecipazione all'evento con la produzione del *Cantiere Dicolab*, l'intervento al *Cantiere Sostenibilità sociale – Quanto conta la cultura? Misurare e restituire l'impatto delle attività socio-culturali* e il laboratorio *Dicolab. Cultura al digitale* sulla progettazione dei servizi digitali per i luoghi della cultura (Lucca, 9-10/10/2024);
- *Milano Digital Week,* partecipazione all'evento con l'intervento al panel *AI² - N³ OLTRE Against Inequalities - Now Next Never* (Milano, 11/10/2024);
- *MAR + Vent'anni*, partecipazione al convegno (Aosta, 11/10/2024);
- Presentazione della Carta dei servizi MAB, partecipazione al convegno (Padova, 14/10/2024);
- *Matera, 10 anni di Capitale c*on l'intervento *Cantiere Città, un progetto di supporto per le 10 finaliste di Capitale italiana della cultura*, partecipazione al convegno (Matera, 17/10/2024);
- *Giardinieri d'arte: presente e futuro,* partecipazione al convegno con l'intervento *L'esperienza di Oltre il giardino, formazione dei curatori di giardini storici* (Colorno, 18/10/2024);
- *FRANCO Forum di rigenerazione urbana a base culturale,* partecipazione all'evento con la moderazione dell'appuntamento *Strumenti e metodi* (Ferrara, 18/10/2024);
- *CHARTER ALLIANCE Cultural heritage skills strategy conference,* partecipazione alla conferenza con la presentazione degli esiti del progetto ai policy maker europei (Bruxelles, 22/10/2024);

- *Les réserves de musée: Etat des lieux et nouveaux défis* (organizzato da ICOM International - Working Group on Collections in Storage), partecipazione al simposio internazionale con la presentazione del contributo *Gestire i depositi /Gérer les réserves: retour sur les apports d'une formation internationale* (Parigi, 29-31/10/2024);
- *A cielo aperto. Sicilia paesaggio museale*, partecipazione al convegno ANCI Sicilia con l'intervento *Reti culturali e modelli di sviluppo: il contributo della Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali* (Palermo, 30/10/2024);
- *Ri-Connessioni Parchi Archeologici tra passato, futuro, storia e innovazione,* partecipazione al convegno con l'intervento *Il progetto Dicolab. Cultura al digitale. Le competenze per la trasformazione digitale del patrimonio culturale* (Cortona, 6/11/2024);
- Registrarte *ERC24 European Registrar Conference*, partecipazione al convegno internazionale con interventi su Toolkit for museum e Charter (Roma, 6-8/11/2024);
- *Understanding diversity and representativeness in the current cultural and creative sectors*, partecipazione al talk di ENCATC (online, 8/11/2024);
- *Paesaggio Italia. I giardini storici: l'eccellenza dei progetti di restauro grazie ai fondi PNRR*, partecipazione al convegno AIAPP con l'intervento *Formare alla cultura dei giardini storici. L'esperienza di Oltre il giardino* (Treviso, 8/11/2024);
- *RO.ME Museum Exhibition,* partecipazione alla fiera con l'intervento al panel *Patrimonio culturale, creatività e intelligenza artificiale: risorse, innovazione e prospettive di ricerca* (Roma, 14/11/2024);
- *Più Fundraising Più cultura* nell'ambito *di RO.ME Museum Exhibition,* partecipazione all'evento con la presentazione del progetto *Undertaking business in culture* (Roma, 14/11/2024);
- *Orizzonti numerici. Statistiche per leggere la cultura*, partecipazione al convegno con l'intervento *I dati e le statistiche della e per la cultura: verso una nuova frontiera* (Bellinzona, 14-15/11/2024);
- *Strati della cultura*, partecipazione al convegno con l'intervento nella sessione *L'impatto dell'intelligenza artificiale generativa sul pensiero culturale* (Modena, 15/11/2024);
- XX Encuentro Internacional sobre Gestión de Ciudades Patrimoniales, organizzato dal Plan Maestro de la Oficina del Historiador de la ciudad de La Habana – OHCH, partecipazione alla conferenza (L'Avana, 19/11/2024);
- *Comunità aumentate. Trasformazione digitale, patrimonio culturale, innovazione sociale,* partecipazione al convegno con l'intervento al panel *Nuove tecnologie per i sistemi educativi e l'innovazione social* (Napoli, 19-20/11/24);
- *ArtLab Bari*, partecipazione all'evento con la presentazione del progetto *Undertaking business in culture* e il coinvolgimento di una partecipante alla I edizione del progetto alle sessioni B2B dell'evento (Bari, 20-21/11/2024);
- *Facciamo l'Italia, giorno per giorno*, partecipazione alla 41° Assemblea annuale ANCI, con l'intervento al panel *Capitale Italiana della Cultura, sguardo sul futuro delle città* (Torino, 20-22/11/2024);
- *Abitare il museo. Il corpo dell'arte*, partecipazione al convegno con l'intervento al panel *Formare l'operatore culturale oggi: arte, benessere, accessibilità* (Firenze, 25/11/24);
- *PND in viaggio*, partecipazione all'appuntamento con relatori e laboratorio di *Dicolab. Cultura al digitale* (Torino, 27/11/2024);
- Charter final conference *Future Horizons of Professional Skills and Training in the Heritage Sector*, partecipazione alla conferenza *(Barcellona, 28/11/2024);I* musei *Sapienza tra reale e digitale: un patrimonio da valorizzare per un futuro da conservare,* partecipazione all'incontro con l'intervento al panel *Adimus, il nuovo museo digitale Sapienza. Il progetto e i modelli di riferimento* (Roma, 28/11/2024);
- *Job &* Orienta, partecipazione alla fiera per portare, negli spazi del MiC, il laboratorio *Dicolab Progettare servizi digitali per la cultura* (Verona, 28/11/2024);

- *Digital Twin per il patrimonio. Presente e futuro della digitalizzazione dei beni culturali,* partecipazione alla giornata di studi promossa dal Dipartimento di Architettura dell'Università Roma Tre (Roma, 5/12/2024);
- *Inclusive Libraries: Fostering intercultural dialogue and social cohesion in the Euro-Med region*, partecipazione al policy debate promosso da Anna Lind Foundation (Alessandria, Egitto, 9-10/12/2024).

EDITORIA

Per ampliare la diffusione e prolungare nel tempo la fruibilità di ricerche e approfondimenti che derivano dalle attività della Scuola, nel 2024 è proseguita la produzione editoriale: alcuni dei volumi editi, i rapporti di ricerca e i rapporti di progetto sono disponibili in formato open access sul sito della Fondazione, con licenza Creative Commons Share-Alike.

Sono stati pubblicati in versione cartacea, complessivamente con 1.200 copie, e online, con 1.649 download, i tre volumi di *Cantiere città (II edizione): Cantiere Città. Potenziare le competenze per una città culturale sostenibile; Cantiere Città. I percorsi delle città finaliste a Capitale italiana della cultura* e *Capitale italiana della cultura. Esperienze e racconti.*

Con la pubblicazione del volume *La partecipazione alla gestione del patrimonio culturale* sono stati raccolti riflessioni, testimonianze e approfondimenti scaturiti nell'arco della ricerca: temi quali forme e strumenti di partecipazione, sostenibilità economica e ambientale, processi di innovazione, competenze e formazione, pratiche di comunità. Inoltre, il Rapporto di sintesi del progetto, pubblicato online, ha raggiunto i 1.136 download nel corso del 2024.

Tra le pubblicazioni emerge anche il volume *Ereditare il presente. Conoscenza, tutela e valorizzazione dell'architettura italiana dal 1945 ad oggi* che raccoglie gli atti delle giornate di studio dell'11 e 12 ottobre 2022. Riproponendone l'articolazione, il volume si apre con la storia del Censimento delle architetture italiane dal 1945 ad oggi e del lavoro di revisione e aggiornamento avviato nel 2019 e concluso nel 2022. Ospita i contributi di studiosi e esperti su questioni teoriche e metodologiche che investono tanto gli strumenti di conoscenza e della ricerca quanto quelli di tutela e valorizzazione. Cuore del volume è, infine, la raccolta delle testimonianze dei responsabili scientifici del Censimento delle architetture italiane dal 1945 ad oggi nei differenti territori.

Continuando a tracciare una strada già percorsa, il 2024 ha dato alle stampe, con una tiratura complessiva di 1.400 copie, il volume *Minicifre della cultura. Edizione 2024* e il dossier di sintesi *Minicifre della cultura. Edizione 2024. In primo piano*, disponibili anche online.

Nel corso dell'anno sono stati infine condotti anche i lavori per la pubblicazione dei volumi *La pianificazione e la tutela del paesaggio*, *Il museo accogliente* a cura di Daniele Jalla così come delle Linee guida del progetto *Arqueo-Cuba*, dei materiali di comunicazione e disseminazione del progetto *Gestire i depositi* e dei volumi *Cantiere Città. Note per la partecipazione attiva nella città culturale* e *Skills2GO! Building Competences for Cultural Professionals* da pubblicare nel 2025.

BROADCASTING

La Scuola distribuisce online sulla propria piattaforma fad.fondazionescuolapatrimonio.it l'offerta formativa e informativa di altre istituzioni, enti e organizzazioni, con cui collabora, valutando proposte che siano di qualità e coerenti con le aree e i temi sui quali la stessa agisce.

Nel 2024, sono stati trasmessi in broadcast i seguenti appuntamenti:

- *HANGAR PIEMONTE Agenzia per le trasformazioni culturali* (17/1, 21/2, 20/3, 17/04, 15/5 e 19/6/2024);
- *SIRA - Restauro dell'Architettura. Per un progetto di qualità,* organizzato da SIRA, Società Italiana per il Restauro dell'Architettura (23/2/2024);
- *Allestire l'archeologia. Progetti in corso e nuove proposte per i musei e i parchi archeologici nazionali,* organizzato dal Ministero della cultura (26 e 27/2/2024);
- *ArtLab Montalto delle Marche (*11/4/2024);
- *Digital Library,* trasmissione in diretta streaming dell'incontro *Il PND in viaggio. | Dialoghi con i luoghi del patrimonio* (11/6/2024);
- Convegno *Il giardino italiano del '900* con l'intervento *Oltre il giardino. Un'esperienza formativa* (24-25/9/2024);
- *Artlab 2024 Novara*, trasmissione in diretta streaming dell'incontro *Digital skills: empowering learning communities* (26/9/2024);
- *LuBeC 2024,* trasmissione in diretta streaming del *Convegno di apertura* (9/10/2024);
- *LuBeC 2024,* trasmissione in diretta streaming dell'incontro *Cantiere Sostenibilità Sociale | Welfare Culturale: dalle Policies agli strumenti attuativi per i territori* (9/10/2024);
- *Digital Library,* trasmissione in diretta streaming dell'incontro *I.PaC: verso un ecosistema digitale del patrimonio culturale* (25/10/2024);
- *Digital Library,* trasmissione in diretta streaming dell'incontro *Il PND in viaggio | Dialoghi con i luoghi del patrimonio* (23/10/2024);
- *Digital Library,* trasmissione in diretta streaming dell'incontro *Il PND in viaggio – Torino | Dialoghi con i luoghi della cultura (27/11/2024);*
- *Ravello Lab 2024,* trasmissione in diretta streaming della *Plenaria d'apertura* (24/10/2024);
- *Ravello Lab 2024,* trasmissione in diretta streaming della *Plenaria conclusiva* (26/10/2024).

Gestione e assetto organizzativo

Aspetti regolamentari e procedurali interni di ordine generale

Dall'avvio della sua operatività la Fondazione si è dotata di procedure organizzative volte a garantire il rispetto dei principi di trasparenza, pubblicità e imparzialità nelle procedure di reclutamento del personale e dei collaboratori esterni, di selezione degli allievi, di applicazione del Codice dei contratti pubblici alle procedure di affidamento di acquisto di beni e servizi, nonché finalizzate ad assicurare la conformità alla legislazione vigente in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Dal 2023 la Fondazione ha adottato il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231 recante "*Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300*", e nominato l'Organismo di Vigilanza in forma monosoggettiva.

Nel 2024 il Modello è stato aggiornato in relazione al catalogo dei reati nonché alle procedure adottate dalla Scuola nel corso del tempo anche in ragione degli spunti di miglioramento emersi a valle dell'analisi dei rischi.

Sotto il profilo della Trasparenza, la Fondazione risulta essere conforme agli obblighi previsti dal d. lgs. 33/2013.

Alla data di approvazione del Bilancio dell'esercizio al 31/12/2024 non si sono verificati eventi corruttivi e non sono pervenute all'Organismo di Vigilanza segnalazioni di illeciti attraverso la piattaforma informatica per la raccolta delle segnalazioni (cd. *Whistleblowing*).

Non si segnalano, infine, particolari problematiche di attuazione delle "Misure tecniche e organizzative per il trattamento dei dati personali" adottate dalla Fondazione in conformità al Regolamento UE 2016/679 (il Sistema è stato approvato dal Commissario straordinario in data 21/04/2020): l'audit annuale effettuato dal soggetto terzo incaricato anche dei compiti di Responsabile della Protezione dei Dati non ha infatti evidenziato alcuna sostanziale criticità.

Il personale interno

Come si è ripetutamente commentato nelle Relazioni ai bilanci degli esercizi precedenti, la Fondazione ha scelto in fase di avvio un modello graduale di crescita organizzativa con diverse fasi di reclutamento, che sono state via via completate fra il 2022 e il 2023 e alle quali si sono affiancate, con particolare riferimento al Progetto PNRR "Formazione e miglioramento delle competenze digitali", le procedure di reclutamento delle unità specialistiche autorizzate dal Ministero della Cultura.

Il progressivo inserimento delle nuove unità di personale – sia riferito alla struttura organizzativa "stabile" sia riferito ai progetti PNRR - ha comportato un crescente fabbisogno di spazi lavorativi, solo in parte mitigato dall'individuazione di ulteriori ambienti di lavoro alla Biblioteca Nazionale Centrale di Roma.

Permane, allo stato attuale, la criticità in ordine all'individuazione di una sede definitiva della Scuola, adeguata ad ospitare le attività formative in presenza e gli spazi necessari per la produzione multimediale.

Con riguardo alle attività di formazione interna svolte nel 2024, le tematiche affrontate sono riepilogabili come segue:

- Salute e sicurezza dei lavoratori;
- Trattamento e protezione dei dati personali;
- Modello di organizzazione, gestione e controllo ex d. lgs. 231/2001;
- Contratti pubblici/appalti;
- Progettazione e valutazione didattica;
- Applicativi informatici.

Infine non si rilevano, nell'esercizio in argomento, provvedimenti disciplinari a carico del personale in servizio.

I collaboratori specialistici esterni

Per lo svolgimento delle attività istituzionali la Fondazione si avvale di collaboratori specialistici esterni alla propria organizzazione: si tratta prevalentemente di incarichi per attività di docenza o di supporto alla formazione, di studio e ricerca.

I collaboratori sono individuati nel rispetto del *Regolamento per la selezione del personale dipendente e dei collaboratori*.

Allo scopo di gestire le candidature spontanee e, al contempo, di assicurare trasparenza ed efficienza ai processi di selezione per le esigenze puntuali e di natura temporanea cui la Fondazione non può far fronte con il solo personale in servizio, è stata attivata a partire dal giugno 2020 la Banca dati Collaboratori. Al 31/12/2024 la Banca dati collaboratori registra 3.322 iscritti.

A livello complessivo nel corso del 2024 sono stati conferiti 450 incarichi di docenza e collaborazione a carattere scientifico (inclusi gli incarichi correlati a partecipazione a seminari e convegni), per un monte complessivo lordo di € 388.709. Gli incarichi per attività di project management su specifici progetti e per commissioni di selezione e valutazione, nonché per attività di tutoraggio sono stati complessivamente 47, per un monte complessivo lordo di € 106.775.

Il sistema informativo

L'infrastruttura informatica della Fondazione è impostata, fin dal suo avvio, in *cloud computing*.

I principali applicativi sui quali risiedono dati, documenti e informazioni di rilevanza per la Fondazione sono tutti contrattualizzati in regime di SAAS (*Software as service*) in *cloud* (dal sistema di gestione documentale al sistema di gestione contabile e di bilancio, al sistema di rilevazione delle presenze del personale in servizio; dal sito web istituzionale alla piattaforma e-learning; dalla banca dati dei collaboratori esterni, al sistema di gestione della didattica).

Contratti pubblici

Fra il 1° gennaio e il 31 dicembre 2024 sono state formalizzate 329 procedure di affidamento di forniture e servizi (a fronte di 315 nel 2023).

Per come registrato sui sistemi ANAC si evidenzia un volume complessivo di € 2.791.349 a fronte di € 3.153.357 euro del 2023; si evidenzia altresì l'indizione, nel corso del 2024. di tre procedure di gara sopra soglia europea in fase di aggiudicazione nel corrente 2025.

In termini di sintesi si osserva:

- gli affidamenti di valore superiore a 40 mila euro sono stati 13, per un valore complessivo di € 1.504.800, di cui circa il 42% riferiti ai progetti PNRR;
- gli affidamenti di valore pari o inferiore a 40 mila euro sono stati 316, per un importo complessivo di € 1.286.549; in questo segmento gli appalti riferiti ai progetti PNRR rappresentano circa il 33% del volume.

Nella gestione dei contratti (anche perfezionati negli esercizi precedenti) non sono emersi profili di criticità o conteziosi

Il risultato di esercizio - Il quadro economico

Il Bilancio della Scuola si chiude con un risultato in pareggio.

Il quadro complessivo è riepilogato dalla tabella che segue:

CONTO ECONOMICO	Esercizio 2024	Esercizio 2023	Variazione	Differ. %
Valore della produzione	8.006.060 €	6.168.792 €	+1.837.268 €	+30%
Costi della Produzione	7.857.986 €	6.051.027 €	+1.806.959 €	+30%
Differenza tra valore e costi della produzione	**148.074 €**	**117.765 €**	**+30.309 €**	**+26%**
Proventi ed oneri finanziari	11.830 €	0	-	-
Rettifiche di valore di attività finanziarie	0	0	-	-
Risultato prima delle imposte	**159.904 €**	**117.765 €**	**+34.015 €**	**+41%**
Imposte dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	159.904 €	117.765 €	+34.015 €	+41%
Avanzo/Disavanzo economico dell'esercizio	**0 €**	**0 €**	**- €**	**--**

Il confronto fra i dati economici dei due esercizi deve essere analizzato nel dettaglio, anche allo scopo di enucleare l'impatto dei Progetti PNRR sui dati 2024.

Segue l'analisi di dettaglio.

RICAVI

Passando all'esame dei Ricavi complessivi, la tabella che segue dettaglia le poste nel confronto con il precedente esercizio:

Composizione dei ricavi complessivi	Esercizio 2024	Esercizio 2023	Variazione
Contributi in conto esercizio	3.325.000 €	4.405.718 €	-1.080.718 €
Altri ricavi e proventi	4.681.060 €	1.763.074 €	+2.917.986 €
Proventi finanziari	11.830 €	0 €	+11.830 €
Totale complessivo	**8.017.890 €**	**6.168.792 €**	**+1.849.098 €**

L'incremento dei Ricavi complessivi fra i due esercizi è da correlarsi principalmente alla rilevazione dei fondi PNRR, a copertura dei relativi costi, secondo il principio della competenza economica.

Contributi in conto esercizio

I ricavi di competenza 2024 derivanti da contributi in conto esercizio ammontano a € 3.325.000, interamente riconducibili al contributo assegnato ed erogato dal Ministero della cultura di competenza economica dell'esercizio.

Altri ricavi e proventi

Ammontano a € 4.681.060, e si compongono come segue:

Composizione degli Altri ricavi e proventi	Esercizio 2024	Esercizio 2023	Variazione
Giroconto Fondo per oneri differiti	1.168.307 €	586.513 €	+581.794 €
Altri ricavi e proventi	3.512.753 €	1.176.561 €	+2.336.192 €
Totale complessivo	**4.681.060 €**	**1.763.074 €**	**+2.917.986 €**

I ricavi derivanti dal giroconto del Fondo per oneri differiti pari a € 1.168.307, rappresentano l'utilizzo dei fondi accantonati in fase di avviamento per la copertura dei costi delle attività istituzionali.

La posta "Altri ricavi e proventi" si compone:

Dettaglio degli Altri ricavi e proventi	Esercizio 2024	Esercizio 2023	Variazione
Fondi PNRR	3.168.289 €	858.233 €	+2.310.056 €
Ristori spese e contributi	327.088 €	314.450 €	+12.638 €
Altri (sopravvenienze, arr.ti e abbuoni)	17.376 €	3.878 €	+13.498 €
Totale complessivo	**3.512.753 €**	**1.176.561 €**	**+2.336.192 €**

La posta "Ricavi e proventi vari" si compone:
- della quota di competenza dell'esercizio dei contributi PNRR (€ 3.168.289) provenienti dal Ministero della Cultura (in qualità di Amministrazione titolare delle misure PNRR) e correlati ai costi dell'esercizio per i progetti:
    - Formazione e miglioramento delle competenze digitali (Dicolab. Cultura al digitale): € 2.667.398;
    - Formazione continua e aggiornamento professionale per professionisti e operatori del patrimonio culturale: Parchi e Giardini storici: € 500.891.
- della quota di fondi europei incassata nell'esercizio a valere sul progetto CHARTER- Erasmus+: € 27.727;
- dei contributi assegnati da Fondazione Compagnia di Sanpaolo e Fondazione 1563 per l'Arte e la Cultura per il progetto di alta formazione "Gestione dei patrimoni artistico-culturali e delle collezioni corporate" condotto in collaborazione con Intesa Sanpaolo: € 20.000;
- della quota di fondi spettanti alla Fondazione per il progetto "Arqueo-Cuba" finanziato su fondi dell'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo: € 7.626 (include la quota di competenza 2024 dell'erogazione effettuata dal Comune di San Felice Circeo e risalente al 2023);
- della quota di competenza dell'esercizio dei contributi provenienti dal Ministero della Cultura a ristoro dei costi sostenuti dalla Fondazione (€ 271.735) per specifici progetti:
    - Unesco New Generation (Segretariato Generale MiC): € 126.445;
    - Grant Office per i finanziamenti europei (Segretariato Generale MiC): € 57.290;
    - Capitale italiana della cultura (Segretariato Generale MiC): € 38.000;
    - Arte e spazio pubblico 2 (Direzione Generale Creatività Contemporanea MiC): € 50.000;

Concorrono inoltre al totale dei Ricavi e proventi vari:
- Abbuoni e arrotondamenti passivi per € 3.180 (l'importo include il recupero di somme non dovute ad un dipendente della Fondazione per € 3.175);
- Rimborso per spese trasferta del personale della Fondazione: € 722;
- "Sopravvenienze attive":
    - Errata rilevazione costo accantonato: € 3.963;
    - Mancato svolgimento incarico: € 604;
    - Rilevazione eccedenze IVA fornitori: € 1.050;
    - Rilevazione eccedenze oneri collaboratori e partecipanti: € 3.433;

- Rimodulazione affidamento incarico: € 1.041;
- Rimodulazione affidamento servizio: € 2.963;
- Rinuncia al compenso di collaboratore: € 420.

Proventi finanziari

La voce "Proventi finanziari" accoglie gli interessi attivi di competenza 2024 maturati sul Time Deposit attivato dalla Fondazione a decorrere dal 10 dicembre 2024 per € 11.830.

COSTI

Il quadro riepilogativo dei Costi complessivi è rappresentato dalla tabella che segue (si rammenta che i costi includono il valore dell'IVA):

Composizione dei costi complessivi	Esercizio 2024	Esercizio 2023	Variazione
Costi per materie prime, sussidiarie	12.975 €	77.661 €	-64.686 €
Costi per servizi	3.159.730 €	2.610.707 €	+549.023 €
Costi per godimento beni di terzi	37.945 €	37.411 €	+534 €
Costi per il personale	4.214.917 €	2.957.564 €	+1.257.353 €
Ammortamenti e svalutazioni	424.292 €	363.612 €	+60.680 €
Oneri diversi di gestione	8.127 €	4.072 €	+4.055 €
Oneri finanziari	0 €	0 €	+0 €
Imposte	159.904 €	117.765 €	+42.139 €
Totale complessivo	**8.017.890 €**	**6.168.792 €**	**+1.849.098 €**

L'incremento dei costi a livello complessivo è pari a € + 1.849.098 (+ 30%), ma la variazione interessa le diverse categorie economiche in modo non omogeneo.

La rappresentazione di sintesi 2024, disarticolata per Programmi, presenta il quadro che segue e consente di rinvenire l'impatto dei Progetti PNRR sul totale:

COSTI COMPLESSIVI										
	2024					2023				
Esercizio	Totale Costi	RIPARTIZIONE SU PROGRAMMI				Totale Costi	RIPARTIZIONE SU PROGRAMMI			
		Attività ordinaria	%	PNRR	%		Attività ordinaria	%	PNRR	%
Costi per materie prime, sussidiarie	12.975 €	12.324 €	95%	651 €	5%	77.661 €	33.512 €	43%	44.149 €	57%
Costi per servizi	3.159.730 €	1.685.424 €	53%	1.474.306 €	47%	2.610.707 €	2.254.056 €	86%	356.651 €	14%
Costi per godimento beni di terzi	37.945 €	37.945 €	100%	0 €	0%	37.411 €	37.411 €	100%	0 €	0%
Costi per il personale	4.214.917 €	2.880.862 €	68%	1.334.055 €	32%	2.957.564 €	2.729.064 €	92%	228.500 €	8%
Ammortamenti e svalutazioni	424.292 €	118.633 €	28%	305.659 €	72%	363.612 €	142.722 €	39%	220.890 €	61%
Oneri diversi di gestione	8.127 €	7.466 €	92%	661 €	8%	4.072 €	3.597 €	88%	475 €	12%
Oneri finanziari	0 €	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0 €	0%	0 €	0%
Imposte	159.904 €	106.947 €	67%	52.957 €	33%	117.765 €	110.197 €	94%	7.568 €	6%
Totale complessivo	**8.017.890€**	**4.849.601 €**	**60%**	**3.168.289 €**	**40%**	**6.168.792 €**	**5.310.559 €**	**86%**	**858.233 €**	**14%**

Si passa al commento di dettaglio.

Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci

Descrizione	Esercizio 2024	Esercizio 2023	Variazione
Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo	12.975 €	77.661 €	-64.686 €
Totale complessivo	**12.975 €**	**77.661 €**	**-64.686 €**

I costi complessivi dell'esercizio ammontano a € 12.975, registrando una consistente riduzione rispetto al dato del precedente esercizio.
Il dettaglio dei materiali di consumo è il seguente:

- Funzionamento della Scuola:
  - Materiali di consumo per ufficio: € 10.419;
  - Cancelleria: € 1.905;
- Progetto PNRR "Dicolab. Cultura al digitale":
  - Materiali di consumo per ufficio: € 651.

Costi per servizi

Ammontano a un totale di € 3.159.730, con un incremento rispetto al precedente esercizio 2023, nella misura di € + 549.023 (+ 21%).

Rinviando alla Nota Integrativa per l'analisi dei costi distinti *per natura*, le tabelle che seguono propongono una classificazione dei costi *per destinazione*, in coerenza con la struttura delle attività istituzionali e l'articolazione del documento previsionale/Budget.

Costi per servizi	Esercizio 2024	Esercizio 2023	Variazione
Organi (compensi, gettoni e rimborsi)	84.856 €	117.292 €	-32.436 €
Oneri previdenziali Organi	7.152 €	10.105 €	-2.953 €
Sede e servizi correlati	267.365 €	242.979 €	+24.386 €
Costi di funzionamento diversi	164.483 €	162.521 €	+1.962 €
Servizi di supporto specialistico	86.767 €	95.256 €	-8.489 €
Comunicazione istituzionale e promozione	110.225 €	139.792 €	-29.567 €
Servizi per la Formazione	606.516 €	805.669 €	-199.153 €
Servizi Digital Education and Training - PNRR	1.113.387 €	341671	+771.716 €
Servizi per la Ricerca	209.774 €	182.158 €	+27.616 €
Servizi per l'Internazionalizzazione	178.590 €	329.237 €	-150.647 €
Servizi per il supporto all'innovazione e alla sperimentazione	278.027 €	148.192 €	+129.835 €
Servizi per la divulgazione	52.588 €	35.835 €	+16.753 €
Totale complessivo	**3.159.730 €**	**2.610.707 €**	**+549.023 €**

Si passa al commento di dettaglio.

Organi

Rammentando che i componenti del Consiglio Scientifico non percepiscono compensi, i costi relativi agli Organi registrano un decremento rispetto al precedente esercizio (-32.436 €) dovuto alla naturale scadenza delle cariche (non incide su tale voce la carica del Commissario straordinario come da decreto di nomina del 17/10/2024):

Organi	Esercizio 2024	Esercizio 2023	Variazione
Consiglio di gestione (gettoni di presenza)	9.000 €	24.000 €	-15.000 €
Emolumento Presidente	39.583 €	50.000 €	-10.417 €
Collegio dei revisori (emolumenti)	21.205 €	29.704 €	-8.499 €
Organismo di vigilanza	10.150 €	8.459 €	+1.691 €
Rimborsi spese Organi (Consiglio scientifico e Consiglio di gestione)	4.918 €	5.129 €	-211 €
Totale complessivo	**84.856 €**	**117.292 €**	**-32.436 €**

- *Consiglio di gestione (gettoni)*, € 9.000:
si tratta dell'ammontare dei costi per i gettoni lordi di competenza dell'esercizio attribuiti ai componenti del Consiglio di gestione secondo quanto stabilito dalla delibera n. 2 adottata dal Consiglio di gestione in data 12/10/2020; si evidenzia che il Direttore, e un componente del Consiglio, hanno formalmente rinunciato ai gettoni stessi, e che il Presidente non percepisce gettoni di presenza. Il Consiglio di gestione è stato sciolto in data 17/10/2024;

- *Emolumento Presidente*, € 39.583:
si tratta dell'emolumento riconosciuto al Presidente per la carica secondo quanto stabilito dalla delibera n. 2 del 21/10/2021 del Consiglio di Gestione. Il Presidente ha cessato la carica in data 15/10/2024;

- *Collegio dei revisori (emolumento)*, € 21.205:
si tratta del compenso riconosciuto ai componenti del Collegio dei revisori per l'esercizio sulla base degli emolumenti stabiliti dal Consiglio di Gestione, con delibera n. 1 del 12/10/2020. Il totale dei costi include, ove applicabile, l'IVA. I componenti del Collegio sono decaduti dalla carica in data 17/09/2024;

- *Organismo di vigilanza*, € 10.150:
si tratta dell'emolumento riconosciuto all'Organismo di vigilanza – in forma monocratica – come da delibera n. 1 del 31/01/2023 del Consiglio di Gestione;

- *Rimborsi spese Organi*, € 4.918:
si tratta dei rimborsi delle spese di trasferta secondo quanto previsto dal Regolamento della Fondazione, sostenute dai componenti degli Organi.

Oneri previdenziali (Organi)

- *Oneri previdenziali Organi*, € 7.152:
si tratta degli oneri previdenziali a carico della Scuola correlati ai gettoni del Consiglio di Gestione e all'emolumento del Presidente (*cfr. supra*).

Sede e servizi correlati

Il dettaglio è rappresentato nella tabella che segue:

Sede e servizi	Esercizio 2024	Esercizio 2023	Variazione
Rimborsi alla BNCR e ICCU	115.946 €	101.763 €	+14.183 €
Utenze	10.633 €	5.192 €	+5.441 €
Manutenzioni	3.379 €	13.225 €	-9.846 €
Servizi informatici	128.317 €	112.484 €	+15.833 €
Servizi in materia di SSLL	3.394 €	3.818 €	-424 €
Spese di pulizia	0 €	483 €	-483 €
Trasporti, facchinaggi e spedizioni	5.696 €	3.284 €	+2.412 €
Altre spese di gestione sede	0 €	2.730 €	-2.730 €
Totale complessivo	**267.365 €**	**242.979 €**	**+24.386 €**

L'incremento della categoria (+ 9%) interessa essenzialmente i costi correlati alla sede operativa della Fondazione e i costi relativi ai Servizi informatici; in sintesi l'incremento dei costi è da correlarsi alla crescita della struttura organizzativa interna e all'incremento delle attività istituzionali.

Si passa al commento di dettaglio.

- *Rimborsi alla BNCR*, € 115.946:
si tratta del rimborso per utenze generali alla Biblioteca Nazionale Centrale di Roma (€ 70.000) e all'Istituto centrale per il Catalogo Unico presso la BNCR (€ 45.946), correlate alla concessione in uso a titolo gratuito dei locali adibiti ad ufficio della Fondazione e dei locali per l'attività didattica. La voce di costo registra un incremento rispetto al precedente esercizio 2022 (+ € 14.183), per effetto dell'incremento degli spazi concessi in uso alla Fondazione in relazione all'incremento della consistenza organizzativa (*cfr. infra*);

- *Utenze*, € 10.633:
si tratta dei costi sostenuti per le utenze telefoniche (linee ISDN attivate per le chiamate internazionali e utenze telefoniche mobili attivate in convenzione Consip, oltre al centralino virtuale VOIP), nonché della piattaforma di newsletter, dei canoni per i servizi di hosting del sito web istituzionale, delle PEC, e delle firme digitali in uso presso la Scuola. L'incremento (+5.441 €) è riconducibile all'incremento della consistenza organizzativa;

- *Manutenzioni*, € 3.379:
si tratta dei costi per interventi di piccola manutenzione dei locali ad uso ufficio presso la Biblioteca Nazionale.

- *Servizi informatici*, € 128.317:
fra i costi per il funzionamento i servizi informatici rappresentano una delle principali voci di spesa, in crescita rispetto al precedente esercizio (+ € 15.833). Incidono sull'incremento: servizi di monitoraggio e valutazione periodica di sicurezza informatica; attivazione della piattaforma telematica di procurement e gestione dell'Albo dei fornitori; costi una-tantum correlati alla migrazione dalla suite di Google a Microsoft 365; costi una tantum di passaggio a un nuovo sistema ERP; costi una tantum di implementazione di un Digital Asset Management per la gestione dell'archivio video-fotografico.
La voce include i seguenti costi:

- servizi di Virtual data center, ovvero l'infrastruttura *cloud* (€ 42.562);
- servizi WAVS e WAPT sicurezza informatica (€ 9.316);
- servizi di configurazione, manutenzione e assistenza piattaforma e-procurement: € 9.205;
- servizi di assistenza informatica generale (remunerati in forma di pacchetti ore a consumo per € 12.200;
- servizi manutenzione e assistenza software ERP (contabilità e bilancio) in cloud (€ 11.386);
- servizi di configurazione nuovo ERP (€ 9.760);
- servizi di supporto sistemistico annuale sugli apparati di rete (€ 9.187);
- servizi di posta elettronica, inclusa migrazione (€ 13.880);
- servizi centralino virtuale VOIP (€ 3.920);
- servizi per piattaforma di videoconferenze (€ 551);
- piattaforma banca dati collaboratori (€ 1.057);
- servizi configurazione Digital Asset Management (€ 3.050);
- altri servizi informatici (€ 2.243).

- *Servizi in materia di SSLL*, € 3.394:
si tratta del costo annuale del servizio di gestione integrata della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro;

- *Trasporti, facchinaggi e spedizioni*, € 5.696
si tratta di costi per spedizioni, per lo più riferite alle pubblicazioni curate dalla Fondazione (€ 3.448), e dei costi per facchinaggi e allestimento spazi di ufficio (€ 2.248).

Costi di funzionamento diversi

Il dettaglio è rappresentato nella tabella che segue:

Costi di funzionamento diversi	Esercizio 2024	Esercizio 2023	Variazione
Assicurazioni	7.717 €	10.383 €	-2.666 €
Formazione interna	6.442 €	6.911 €	-469 €
Servizi per procedure di reclutamento del personale	12.381 €	5.982 €	+6.399 €
Commissioni su somministrazione lavoro	6.687 €	13.705 €	-7.018 €
Nucleo di valutazione della qualità	26.880 €	20.077 €	+6.803 €
Viaggi e trasferte Nucleo di valutazione della qualità	640 €	1.215 €	-575 €
Viaggi e trasferte personale	3.391 €	7.657 €	-4.266 €
Spese notarili	2.979 €	140 €	+2.839 €
Commissioni e oneri bancari	2.548 €	1.702 €	+846 €
Buoni pasto	84.407 €	83.069 €	+1.338 €
Varie diverse	10.411 €	11.680 €	-1.269 €
Totale complessivo	**164.483 €**	**162.521 €**	**+1.962 €**

L'ammontare complessivo dei costi è in linea con l'esercizio precedente.

- *Assicurazioni*, € 7.717:
si tratta del costo di competenza dell'esercizio per le polizze assicurative stipulate dalla Fondazione a copertura di RCT/RCO e Infortuni, di Responsabilità civile Amministratori, di Infortuni per il Direttore, e di copertura danni economico-patrimoniali derivanti da attacchi informatici;

- *Formazione interna*, € 6.442:
la voce rileva i costi di competenza dell'esercizio per la formazione del personale;

- *Servizi procedure di reclutamento del personale*, € 12.381:
la voce rileva i costi dei servizi di supporto alla gestione del reclutamento di 8 unità di personale. I servizi svolti hanno incluso la raccolta, mediante piattaforma telematica, delle candidature, i servizi di svolgimento delle prove preselettive e delle prove scritte in alcuni casi da remoto, nonché, per alcune posizioni, il servizio di ricerca attiva dei candidati;

- *Commissioni su somministrazione lavoro*, € 6.687:
si tratta dei costi riconducibili alle commissioni riconosciute all'Agenzia di lavoro per la somministrazione di personale a tempo determinato (*cfr. infra* il commento a Costi per il personale);

- *Nucleo di valutazione della qualità*, € 26.880:
si tratta dei costi per i compensi riconosciuti ai componenti del Nucleo di valutazione della qualità delle attività istituzionali secondo quanto previsto dalla delibera del Consiglio di Gestione n. 4 del 23/02/2023; i costi sono comprensivi degli oneri previdenziali a carico del committente;

- *Viaggi e trasferte Nucleo di valutazione della qualità*, € 640:
la voce rileva i costi per viaggi e trasferte dei componenti del Nucleo di valutazione;

- *Viaggi e trasferte del personale*, € 3.391:
la voce rileva i costi dell'esercizio per viaggi e trasferte del personale della Scuola, nel rispetto del Regolamento istituzionale.;

- *Spese notarili*, € 2.979:
si tratta degli emolumenti del notaio connessi alla registrazione di n. 3 procure speciali e alla vidimazione dei libri sociali;

- *Commissioni e oneri bancari,* € 2.548:
si tratta dei costi di gestione dei tre conti correnti bancari di cui due attivi presso Intesa Sanpaolo e uno presso l'Istituto Mediocredito Centrale per la gestione del *Time deposit*;

- *Buoni pasto*, € 84.407:
si tratta dei servizi sostitutivi di mensa mediante buoni pasto per il personale della Scuola;

- *Varie diverse*, € 10.411:
si tratta di ulteriori spese non classificabili nelle precedenti; il dato include il costo di € 2.050 per la concessione temporanea dell'utilizzo di locali per lo svolgimento delle prove selettive del personale della Scuola.

Servizi di supporto specialistico

Servizi di supporto specialistico	Esercizio 2024	Esercizio 2023	Variazione
Servizi di assistenza legale	35.526 €	52.084 €	-16.558 €
Servizi di assistenza fiscale e contabile	7.486 €	7.776 €	-290 €

Servizi di gestione contabile del personale in outsourcing	26.636 €	12.688 €	+13.948 €
Traduzioni e interpretariato	0 €	1.528 €	-1.528 €
Commissioni di selezione, di gara	0 €	15.317 €	-15.317 €
Servizi implementazione Modello ex d.lgs. 231/2001	4.868 €	0 €	+4.868 €
Altri servizi di supporto generale	12.251 €	5.863 €	+6.388 €
Totale complessivo	**86.767 €**	**95.256 €**	**-8.489 €**

I servizi di supporto generale registrano una lieve flessione derivante dalla significativa riduzione dei costi correlati a specifici servizi (assistenza legale e commissioni di selezione e gara) parzialmente compensati dall'incremento di altre poste (gestione contabile del personale in outsourcing, aggiornamento Modello ex d.lgs. 231/2001 e altri servizi residuali).

Si passa al commento di dettaglio:

- *Servizi di assistenza legale,* € 35.526:
si tratta dei costi per i servizi di assistenza legale ordinaria dell'esercizio;

- *Servizi di assistenza fiscale e contabile*, € 7.486:
la voce di costo è riferita ai servizi di assistenza fiscale e contabile dell'esercizio;

- *Servizi di gestione contabile del personale in regime di outsourcing*, € 26.636:
la voce di costo è riferita ai servizi di gestione della contabilità del personale in regime di esternalizzazione, l'incremento rispetto all'esercizio precedente (+ € 13.948) è ascrivibile all'incremento delle unità di personale correlate ai progetti PNRR e alla conseguente necessità di adeguamento e potenziamento del servizio;

- *Servizi implementazione Modello ex d.lgs. 231/2001*, € 4.868:
si tratta dei costi correlati ai servizi di supporto specialistico necessario all'aggiornamento del Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs. 231/2001 della Scuola;

- *Altri servizi di supporto generale,* € 12.251:
I costi includono la quota di competenza dell'esercizio per:
  - l'incarico al Responsabile della protezione dei dati (€ 1.952);
  - l'incarico di supporto specialistico finalizzato all'acquisizione di un applicativo a supporto dei progetti istituzionali (€4.441);
  - l'incarico di audit e valutazione del livello di accessibilità della piattaforma di formazione a distanza della Scuola (€ 2.976);
  - servizi di supporto tecnico relativo alla pubblicazione di una procedura di gara sopra soglia e all'intervento tecnico per la personalizzazione del software di gestione dell'Albo Fornitori della Scuola (€ 2.562);
  - altri servizi residuali (€ 320).

Comunicazione istituzionale e promozione

Comunicazione istituzionale e promozione	Esercizio 2024	Esercizio 2023	Variazione
Servizi di grafica e impaginazione	13.190 €	9.194 €	+3.996 €

Servizi tipografici e di produzione materiali	4.917 €	3.388 €	+1.529 €
Servizi assistenza e manutenzione sito (webmaster)	14.736 €	5.856 €	+8.880 €
Servizi ufficio stampa	42.024 €	59.954 €	-17.930 €
Collaboratori specialistici	0 €	2.000 €	-2.000 €
Servizio rassegna stampa	15.963 €	14.146 €	+1.817 €
Mostre, fiere, convegni e eventi pubblici	0 €	20.409 €	-20.409 €
Pubblicità	3.408 €	3.178 €	+230 €
Ospitalità eventi e trasferte personale	0 €	2.412 €	-2.412 €
Produzione materiale di comunicazione	0 €	5.583 €	-5.583 €
Tirocinio curriculare	3.218 €	400 €	+2.818 €
Altre spese di comunicazione e promozione	12.769 €	13.272 €	-503 €
Totale complessivo	**110.225 €**	**139.792 €**	**-29.567 €**

I servizi di comunicazione istituzionale e promozione registrano un decremento rispetto all'esercizio precedente (- € 29.567) dovuto prevalentemente alla riduzione dei costi correlati ai servizi di ufficio stampa e alla riclassificazione dei costi afferenti alla partecipazione della Scuola a mostre, fiere, convegni ed eventi pubblici imputati ai servizi per la divulgazione (v.s.).

Si passa al commento di dettaglio:

- *Servizi di grafica e impaginazione,* € 13.190:
si tratta dei costi di competenza dell'esercizio per i servizi di ideazione e impaginazione grafica dei materiali di comunicazione e promozione a carattere istituzionale;

- *Servizi tipografici*, € 4.917:
si tratta dei costi di stampa tipografica dei materiali di comunicazione istituzionale (Rapporto sociale 2023);

- *Servizi assistenza e manutenzione sito web (webmaster)*, € 14.736:
si tratta dei costi di manutenzione e assistenza per il sito web istituzionale;

- *Servizi ufficio stampa*, € 42.024:
si tratta del costo di competenza dell'esercizio per l'incarico professionale di ufficio stampa per la Scuola; la riduzione rispetto all'esercizio precedente è da ricondursi ad un nuovo affidamento del servizio a collaboratore esterno;

- *Servizio rassegna stampa*, € 15.963:
si tratta del costo relativo al servizio giornaliero di rassegna stampa affidato a fornitore esterno; l'incremento del costo rilevabile dal confronto fra gli esercizi è correlato al passaggio a diverso fornitore per servizio di maggiore impegno.

- *Pubblicità,* € 3.408:
si tratta dei costi per campagne di comunicazione istituzionale sui social media (Facebook, Twitter, Linkedin);

- *Tirocinio curriculare,* € 3.218:
la voce rileva il costo dell'attivazione di un tirocinio curriculare per il quale è stato previsto da parte della Scuola l'erogazione di un rimborso spese;

- *Altre spese di comunicazione e promozione,* € 12.769:
la voce rileva il costo per gli abbonamenti e i servizi editoriali alla testata giornalistica AGCULT (€ 7.280), i costi per i servizi di assistenza tecnica alla candidatura della Fondazione a Google Grants e alla gestione delle campagne pubblicitarie con Google ADS (€ 3.484), i costi per la registrazione al DOI (Digital Object Identifier) (€ 256), i costi per l'acquisto di licenze PROMOPRESS correlate al servizio di rassegna stampa (€ 988), i costi per l'abbonamento annuale di software per progettazione grafica (€ 180), acquisto di pacchetti di immagini (€ 273), e altri costi residui (€ 308).

Servizi per la Formazione

I costi dei servizi per la Formazione di competenza dell'esercizio ammontano complessivamente a € 606.516; l'importo include il progetto PNRR "Formazione continua e aggiornamento professionale per professionisti e operatori del patrimonio culturale: Parchi e Giardini storici" (€ 360.919).
La flessione rispetto al precedente esercizio (€ -199.153), è da correlarsi a specifiche attività di formazione realizzate nel 2023 con particolare riferimento al "Corso-concorso per i dirigenti del Ministero della Cultura" e alla "Formazione continua operatori culturali (Toolkit for museum)".

Servizi per la Formazione	Esercizio 2024	Esercizio 2023	Variazione
Formazione iniziale MiC	21.486 €	420.991 €	-399.505 €
Formazione continua MiC (con DG ERIC)	172.262 €	217.040 €	-44.778 €
Formazione continua operatori culturali	401.351 €	167.638 €	+233.713 €
Alta formazione università	2.538 €	0 €	+2.538 €
Servizi comuni per la formazione	8.879 €	0 €	+8.879 €
Totale complessivo	**606.516 €**	**805.669 €**	**-199.153 €**

Di seguito il commento ai costi di competenza dell'esercizio dei progetti formativi realizzati.

- *Formazione iniziale MiC*, € 21.486
Si tratta dei costi di competenza dell'esercizio per la conclusione della fase formativa del corso-concorso, incluse le attività degli esami finali (seguita alla fase del concorso pubblico, collocata nel 2022).

- *Formazione continua MiC (con Direzione Generale Educazione e Ricerca)*, € 172.262
L'aggregato include tutte le attività formative svolte in accordo con il Ministero della cultura e rivolte sia al personale dipendente MiC, sia alla più ampia comunità dei professionisti del settore (come nel caso dei progetti realizzati nell'ambito del Sistema Museale Nazionale, delle attività di formazione dedicate a "Strumenti e metodi per la conoscenza, tutela e valorizzazione dell'architettura contemporanea"), nonché i costi relativi alla II Edizione del progetto "Grant Office per i finanziamenti europei e le politiche culturali nel mediterraneo". Nell'aggregato sono inoltre classificati i costi – a carico delle risorse ordinarie di bilancio della Fondazione – per il progetto "Dicolab. Cultura al digitale". Il quadro di sintesi è riportato dalla tabella che segue:

Formazione continua MIC	Esercizio 2024
Formazione Sistema museale nazionale	5.569 €
Digital Library – Dicolab. Cultura al digitale	56.251 €

Strumenti e metodi per la conoscenza, tutela e valorizzazione dell'architettura contemporanea	35.275 €
Grant Office	75.167 €
Totale complessivo	**172.262 €**

- *Formazione continua operatori culturali,* € 401.351:

Si tratta dei costi di competenza del progetto PNRR "Formazione continua e aggiornamento professionale per professionisti e operatori del patrimonio culturale: Parchi e Giardini storici – Oltre il giardino", della conclusione delle attività relative al progetto "Toolkit for museum", nonché i costi di competenza relativi alla conclusione del progetto europeo "Charter Erasmus+" e al "Corso executive realizzato con Intesa Sanpaolo". Il quadro di sintesi è riportato dalla tabella che segue:

Formazione continua operatori culturali	Esercizio 2024
Toolkit for museum	4.289 €
PNRR - Formazione funzionari pubblici parchi e giardini storici	360.919 €
Charter Erasmus +	34.313 €
Corso Executive - Intesa Sanpaolo	1.830 €
Totale complessivo	**401.351 €**

Segue una tabella riepilogativa di dettaglio del progetto PNRR – "Formazione funzionari pubblici parchi e giardini storici – Oltre il giardino":

PNRR - Formazione funzionari pubblici parchi e giardini storici	Esercizio 2024
Faculty/ Comitato scientifico di progetto	50.485 €
Docenti	39.552 €
Viaggi, trasferte e rimborsi spese docenti	5.633 €
Tutor	1.040 €
Commissione di selezione discenti	3.855 €
Collaboratori esterni su progetto	67.492 €
Riprese video	31.166 €
Trasferte partecipanti	85.425 €
Trasferte Tutor	338 €
Trasferte Fondazione	7.253 €
Servizi di supporto alla progettazione formativa	10.000 €
Servizi di produzione ed edizione prodotti formativi multimediali	8.296 €
Comunicazione	15.141 €
Servizi fotografici	4.500 €
Grafica e impaginazione	3.360 €
Tipografia	671 €
Conto terzi / Affitto sedi	15.902 €
Certificazione open badge - Cineca	4.270 €
Buoni pasto	5.815 €
Varie	725 €
Totale complessivo	**360.919 €**

- *Alta formazione università,* € 2.538:
Si riferisce ai costi relativi al service audio-video in occasione del seminario: "Il patrimonio culturale per la formazione nei dottorati di ricerca";

- *Servizi comuni per la formazione,* € 8.879:
Si tratta dei costi di competenza 2024 imputabili i servizi di *digital credentialing* a servizio delle attività formative della Scuola (€ 8.540), trasferte personale dipendente (€ 324) e altri servizi residuali (€ 15).

Servizi Digital Education and Training (PNRR progetto Dicolab- Cultura al digitale)

Si tratta dei costi per Servizi riferiti al Progetto PNRR Dicolab. Cultura al digitale.
L'esercizio 2024 rileva i costi di competenza relativi alle attività di docenza, alla progettazione formativa, ai servizi di supporto per le attività di assessment afferenti all'iniziativa "TAP – Tutoring e Accompagnamento progetti", alla comunicazione e alla diffusione delle attività di progetto, alla ordinaria manutenzione e ai servizi di hosting della piattaforma e-learning della Fondazione, nonché alla produzione dei corsi e-learning.

Servizi per Digital Education and Training	Esercizio 2024
Docenti	26.671 €
Viaggi, trasferte e rimborsi spese docenti	2.008 €
Viaggi e trasferte discenti	19.121 €
Servizi di progettazione formativa	73.198 €
Sedi attività formative in presenza	7.072 €
Servizi riprese e montaggio video per produzioni multimediali	272.770 €
Commissioni di gara e valutazione	2.519 €
Faculty/ Comitato scientifico di progetto	7.540 €
C/terzi e concessioni spazi	7.655 €
Attività di ricerca	39.650 €
Progetti pilota – TAP Tutoring e accompagnamento…	135.176 €
Comunicazione, promozione e pubblicità	266.536 €
Canoni e licenze	28.296 €
Conduzione e manutenzione piattaforma	36.317 €
Servizi di hosting	47.678 €
Servizi di data management	3.744 €
Servizi sottotitolazione	1.684 €
Servizio microcredenziali/certificazioni	29.890 €
Buoni pasto	46.941 €
Spese per trasferte personale dipendente	26.668 €
Viaggi e trasferte collaboratori	2.850 €
Altri servizi	28.159 €
Servizi di assistenza legale deposito marchio	1.244 €
Totale complessivo	**1.113.387 €**

Servizi per la Ricerca

I costi complessivi rilevati al 31/12/2024 evidenziano un totale di € 209.774.

Servizi per la Ricerca	Esercizio 2024	Esercizio 2023	Variazione
Ricerche istituzionali	86.259 €	56.058 €	+30.201 €
Ricerche in collaborazione con MiC	118.221 €	126.100 €	-7.879 €
Servizi comuni per la ricerca	5.294 €	0 €	+5.294 €
Totale complessivo	**209.774 €**	**182.158 €**	**+27.616 €**

La tabella che segue dettaglia i costi per i singoli progetti:

Servizi per la Ricerca	Esercizio 2024
Ricerche istituzionali	**86.259 €**
Osservatorio formazione e lavoro cultura - FOLC	44.463 €
Pianificazione e tutela paesaggistica: analisi e valutazione dei processi, delle criticità e dei fattori abilitanti	23.895 €
Politiche, pratiche ed esperienze di partecipazione culturale. Una valutazione comparata	17.901 €
Ricerche in collaborazione con MiC	**118.221 €**
Minicifre della cultura	113.257 €
Arte e spazio pubblico	4.964 €
Servizi comuni per la ricerca	**5.294 €**
Totale complessivo	**209.774 €**

Rammentando che fra i costi per Servizi sono rilevati i soli costi avente tale natura e di diretta imputazione alle attività di ricerca, si evidenzia che i costi sono per lo più riferiti ai costi di competenza dell'esercizio per advisory board, collaboratori specialistici incaricati per lo sviluppo dei progetti di ricerca e focus group, servizi di raccolta e implementazione dati, oltre che a costi diretti di comunicazione, trasferte e servizi grafici e tipografici.

Servizi per l'Internazionalizzazione

I costi complessivi rilevati nel corso del 2024 evidenziano un totale di € 178.590; l'importo registra una significativa flessione rispetto all'esercizio precedente (- € 150.647) in larga parte dovuto alla realizzazione del progetto "Scuola internazionale del patrimonio" nel 2023 e dalla riclassificazione dei progetti Charter Erasmus+, Grant Office Euromed (vedi sopra, *Servizi per la formazione*), nonché del progetto Rete G20 (vedi sotto, *Servizi per il supporto all'innovazione e alla sperimentazione*).
Si evidenziano i partenariati di livello internazionale (con ICCROM per l'Africa e con AICS per Cuba), e la collaborazione con l'Institut National du Patrimoine e l'Istituto Italo Latino Americano.

Servizi per l'Internazionalizzazione	Esercizio 2024	Esercizio 2023	Variazione
Europa	27.233 €	49.344 €	-22.111 €
Nordafrica e Medio Oriente	0 €	188.657 €	-188.657 €

America Centrale e Sudamerica	8.928 €	27.465 €	-18.537 €
Africa Subsahariana	142.429 €	25.356 €	+117.073 €
Sviluppo networking	0 €	38.415 €	-38.415 €
Totale complessivo	**178.590 €**	**329.237 €**	**-150.647 €**

Il dettaglio è illustrato nella tabella che segue:

Servizi per l'Internazionalizzazione	Esercizio 2024
Europa	27.233 €
Competenze in movimento - progetto INP	27.233 €
America Centrale e Sudamerica	8.928 €
Archeo Cuba: formazione per gestione archeologica (AICS)	6.486 €
IILA	2.442 €
Africa Subsahariana	142.429 €
Undertaking business in culture (ICCROM)	89.063 €
WHAPS - Forum Africa candidature Unesco (ICCROM)	53.366 €
Totale complessivo	**178.590 €**

Si propone di seguito il dettaglio analitico dei costi relativi al progetto di maggiore dimensione:

Undertaking business in culture (ICCROM)	Esercizio 2024
Docenze	2.960 €
Riprese video/servizi tecnici	6.327 €
Viaggi e trasferte docenti	5.967 €
Study Tour	53.139 €
Trasferte Fondazione	1.866 €
Assicurazioni	270 €
Collaboratori esterni - servizi	2.200 €
Comunicazione	7.045 €
Servizi di traduzione e interpretariato	8.540 €
Altri servizi	749 €
Totale complessivo	**89.063 €**

Servizi per il supporto all'innovazione e alla sperimentazione

I costi per servizi correlati alle attività di supporto all'innovazione e alla sperimentazione sono riepilogati nella tabella che segue.

Servizi per il supporto all'innovazione e alla sperimentazione	Esercizio 2024	Esercizio 2023	Variazioni
Progetto Capitale Italiana della cultura – Empowerment e Valutazione	113.190 €	118.983 €	-5.793 €
Unesco New Generation	117.691 €	12.264 €	+105.427 €
Cantiere GO! 2025 (Gorizia Capitale europea della cultura)	19.343 €	0 €	+19.343 €

Laboratori di territorio	26.049 €	0 €	+26.049 €
G20 cultura/rete della formazione per il patrimonio culturale paesi G20	1.754 €	0 €	+1.754 €
Progetto Osservatorio per il patrimonio immateriale UNESCO	0 €	16.945 €	-16.945 €
Totale complessivo	**278.027 €**	**148.192 €**	**+129.835 €**

L'esercizio 2024 rileva prevalentemente costi per le attività di valutazione ed *empowerment* (*Cantiere Città. Un percorso di valorizzazione per le città finaliste a "Capitale italiana della cultura" 2025 – II edizione*) nell'ambito dell'iniziativa Capitale Italiana della cultura e per le attività relative al progetto *Unesco New Generation*.

I dati relativi ai costi del progetto *Unesco New Generation* sono rappresentati analiticamente nella tabella che segue:

Unesco New Generation	Esercizio 2024
Docenze	22.758 €
Laboratori nelle scuole	7.748 €
Progettazione grafica e impaginazione	602 €
Rimborsi agli elementi del patrimonio immateriale	2.918 €
Servizio di valutazione del progetto	20.496 €
Comunicazione	5.631 €
Viaggi e trasferte personale dipendente	3.287 €
Viaggi, trasferte e rimborsi collaboratori	512 €
Collaboratori esterni	21.340 €
Riprese video	31.964 €
Varie	435 €
Totale complessivo	**117.691 €**

Servizi per la divulgazione

Servizi per la divulgazione	Esercizio 2024	Esercizio 2023	Variazioni
Eventi	30.579 €	0 €	+30.579 €
Editoria	11.090 €	17.797 €	-6.707 €
Broadcasting	10.919 €	18.038 €	-7.119 €
Totale complessivo	**52.588 €**	**35.835 €**	**+16.753 €**

Di seguito si riporta un dettaglio dei costi al 31/12/2024 relativi agli Eventi:

Eventi	Esercizio 2024
Quote partecipazione	24.125 €
Spese per viaggi e trasferte	5.454 €
Riprese video	708 €
Varie	292 €
Totale complessivo	**30.579 €**

Le quote di partecipazione accolgono la partecipazione della Scuola a eventi quali "ArtLab. Territori, Cultura, Innovazione", "Ravello Lab", "Lubec – Lucca beni culturali", nonché il contributo annuale per l'"Alleanza italiana per lo Sviluppo sostenibile".

Costi per godimento beni di terzi

Descrizione	Esercizio 2024	Esercizio 2023	Variazione
Costi per godimento beni di terzi	37.945 €	37.411 €	+534 €
Totale complessivo	**37.945 €**	**37.411 €**	**+534 €**

La voce accoglie i costi – in linea con l'esercizio precedente - relativi ai canoni di competenza dell'esercizio per il noleggio delle stampanti multifunzione a servizio degli uffici e apparecchiature di connessione (€ 6.761) e i canoni riferiti alle licenze annuali del sistema informativo interno:

- gestione documentale: € 18.707;
- rilevazione presenze personale: € 3.926 ;
- applicativi per attività di ricerca (*Arcgis, Integromat, Zotero)*: € 2.066;
- piattaforma *whistleblowing*: € 732;
- applicativo *Adobe connect*: € 2.861;
- applicativo invio massivo automatico Certificazioni Uniche collaboratori: € 2.502;
- altri canoni: € 390.

Costi per il personale

Costi per il personale	Esercizio 2024	Esercizio 2023	Variazione
Salari e stipendi	2.914.951 €	2.098.245 €	+816.706 €
Oneri previdenziali	970.532 €	583.451 €	+387.081 €
Quota TFR	169.273 €	97.068 €	+72.205 €
Trattamento di quiescenza e simili	20.355 €	14.999 €	+5.356 €
Altri costi	139.806 €	163.801 €	-23.995 €
Totale complessivo	**4.214.917 €**	**2.957.564 €**	**+1.257.353 €**

L'incremento del Costo del personale, rispetto al precedente esercizio 2023, deriva essenzialmente dall'incremento del costo relativo alle unità con contratto di lavoro a termine reclutate per l'attuazione dei Progetti PNRR, come evidenziato dalla tabella seguente:

Dettaglio costi per il personale	Esercizio 2024	Esercizio 2023	differenza a valori	differenza in %
Struttura organizzativa stabile A)				
Salari e stipendi	1.745.510 €	1.890.934 €	- 145.424 €	-7,69%
Oneri previdenziali	580.375 €	518.918 €	+ 61.457 €	+11,84%
Quota TFR	97.030 €	84.839 €	+ 12.191 €	+14,37%
Trattamento di quiescenza e simili	13.757 €	14.158 €	- 401 €	-2,83%

Altri costi	118.021 €	162.082 €	- 44.061 €	-27,18%
Sub-totale struttura organizzativa stabile A)	**2.554.693 €**	**2.670.931 €**	**- 116.238 €**	**-4,35%**
Struttura organizzativa PNRR - Fondi PNRR B)				
Salari e stipendi	940.361 €	164.687 €	+ 775.674 €	+471,00%
Oneri previdenziali	312.313 €	51.609 €	+ 260.704 €	+505,15%
Quota TFR	61.699 €	10.483 €	+ 51.216 €	+488,56%
Trattamento di quiescenza e simili			+ 0 €	-
Altri costi	19.682 €	1.719 €	+ 17.963 €	+1044,97%
Sub-totale struttura organizzativa PNRR - Fondi PNRR B)	**1.334.055 €**	**228.498 €**	**+ 1.105.557 €**	**+483,84%**
Struttura organizzativa PNRR - Fondi SCUOLA C)				
Salari e stipendi	229.080 €	42.624 €	+ 186.456 €	+437,44%
Oneri previdenziali	77.844 €	12.924 €	+ 64.920 €	+502,32%
Quota TFR	10.544 €	1.746 €	+ 8.798 €	+503,89%
Trattamento di quiescenza e simili	6.598 €	841 €	+ 5.757 €	+684,54%
Altri costi	2.103 €		+ 2.103 €	-
Sub-totale struttura organizzativa PNRR - Fondi SCUOLA C)	**326.169 €**	**58.135 €**	**+ 268.034 €**	**+461,05%**
TOTALE COSTO DEL PERSONALE A) + B) + C)	**4.214.917 €**	**2.957.564 €**	**+ 1.257.353 €**	**+42,51%**

Dalla tabella soprariportata emerge una flessione dei costi correlati alla struttura organizzativa stabile della Scuola (- € 116.238) a fronte della quale si registra un significativo incremento dei costi relativi alle unità di personale a tempo determinato reclutate per l'attuazione dei progetti PNRR sia direttamente correlati ai fondi PNRR (+ € 1.105.557), sia ai fondi della Scuola (+ € 268.034).

Essendo gli Oneri previdenziali e i costi per TFR direttamente collegati alla dimensione delle voci retributive, ai fini dell'analisi si riportano di seguito il dettaglio delle sole voci "Salari e stipendi" e "Altri costi".

Salari e stipendi

Salari e stipendi	Esercizio 2024	Esercizio 2023	Variazione
Direttore - emolumento (indennità Fondazione)	0 €	44.572 €	-44.572 €
Retribuzione lorda contratti a tempo indeterminato	1.377.662 €	1.264.714 €	+112.948 €
Retribuzione lorda contratti a tempo determinato:	574.349 €	597.842 €	-23.493 €
Retribuzione lorda contratti a termine (inclusa somministrazione lavoro)	*345.269 €*	*555.218 €*	*-209.949 €*
Retribuzione lorda contratti a termine progetto PNRR Dicolab - Fondi Scuola	*229.080 €*	*42.624 €*	*+186.456 €*
Retribuzione lorda contratti a termine progetto PNRR:	940.361 €	164.687 €	+775.674 €
Retribuzione lorda contratti a termine progetto PNRR Dicolab - Fondi PNRR	*859.414 €*	*160.856 €*	*+698.558 €*
Retribuzione lorda contratti a termine progetto PNRR Parchi e giardini storici - Fondi PNRR	*80.947 €*	*3.831 €*	*+77.116 €*
Indennità personale in distacco	12.927 €	13.165 €	-238 €
Retribuzione per lavoro straordinario	9.652 €	13.265 €	-3.613 €
Totale complessivo	**2.914.951 €**	**2.098.245 €**	**+816.706 €**

- *Retribuzione lorda contratti a tempo indeterminato*, € 1.377.662:
si tratta del costo per retribuzioni correlate ai contratti a tempo indeterminato delle unità di personale in servizio.
La variazione in aumento (+ € 112.948) rispetto al precedente esercizio 2023 è correlata con la progressiva immissione in servizio delle unità di personale reclutate fra il 2023 e il 2024.

- *Retribuzione lorda contratti a termine (inclusa somministrazione lavoro),* € 574.349:
il costo per salari e stipendi per *contratti a termine* dell'esercizio è riferito:

- alla retribuzione annua lorda del personale con inquadramento dirigenziale (€ 292.971) per il Coordinatore generale, il Segretario amministrativo, inclusiva della retribuzione di risultato, nonché per il dirigente dell'Area Servizi Digital Education and Training (PNRR Progetto Dicolab. Cultura al digitale);
- al rimborso dei costi per i contratti di somministrazione lavoro a termine stipulati nel corso dell'esercizio (€ 117.698); la remunerazione dell'agenzia di lavoro è classificata alla precedente voce dei Servizi;
- alla retribuzione annua lorda del personale a tempo determinato (€ 163.680);

- *Indennità personale in distacco,* € 12.927:
il costo per *Indennità personale in distacco* è correlato a una unità in regime di distacco in forza di un Protocollo sottoscritto con il Ministero della cultura ai sensi dell'art. 23bis comma 7 del d. lgs. 165/2001.

- *Retribuzione per lavoro straordinario*, € 9.652:
si tratta delle retribuzioni per lavoro straordinario dell'esercizio.

- *Retribuzione lorda contratti a termine – Progetto PNRR Dicolab. Cultura al digitale:* € 859.414:
si tratta delle retribuzioni per il personale a tempo determinato ascrivibile al progetto PNRR Dicolab. Cultura al digitale a valere sui fondi PNRR.

- *Retribuzione lorda contratti a termine – Progetto PNRR Parchi e giardini storici (PEGS):* € 80.947:
si tratta delle retribuzioni per il personale a tempo determinato riconducibile al progetto PNRR Parchi e giardini storici.

Altri costi

Ammontano a € 139.806; sono classificati in questa voce di costo:

- *Rimborso costo personale in distacco*, € 38.854:
si tratta del rimborso dei costi di una unità in distacco dal MiC (ai sensi del menzionato Protocollo d'intesa), in servizio per l'intero esercizio 2024.

- *Rimborsi spese personale dipendente*, € 15.542:
si tratta di rimborsi spese per attività di trasferta e mobilità urbana ed extraurbana.

- *Bonus dipendenti anno fiscale 2024*: € 85.410:
si tratta dei costi sostenuti per l'acquisto di buoni acquisto per il personale della Fondazione a titolo di *fringe benefit* (art. 51, comma 3, TUIR e DL n. 48/2023 convertito con legge n. 85/2023).

***

Alla data del 31/12/2024 la situazione della complessiva consistenza organizzativa è riassunta dalla tabella che segue:

Inquadramento	Unità a tempo indeterminato			Unità a tempo determinato			Unità di personale in distacco (IN)			TOTALE UNITÀ IN SERVIZIO 2024					TOTALE UNITÀ IN SERVIZIO 2023	
	Full time	Part time		Full time	Part time		Full time	part time		Full time	Dist. IN	Part time		TOTALE	Full time	Part time
		unità	ULA*		unità	ULA*		unità	ULA*			unità	ULA*			
Dirigenti	0	-	-	3	-	-	-	-	-	3		0	-	**3**	3	
Quadri	6	0		1	-	-	-	-	-	7		0		**7**	6	
Personale	29	1	0,75	31	-	-	1	-	-	60	1	1	0,75	**62**	46	2
totale	35	1		35			1			70	1	1	0,75	**72**	55	2

*ULA: unità lavorativa annua

Il quadro complessivo al 31 dicembre, con la ripartizione PNRR è rappresentato dalla tabella che segue:

Inquadramento	Unità FSBAC				Unità PNRR			TOTALE UNITÀ IN SERVIZIO 2024				
	Full time	Dist. IN	Part time		Full time	Part time		Full time	Dist. IN	Part time		TOTALE
			unità	ULA*		unità	ULA*			unità	ULA*	
Dirigenti	2		-	-	1	-	-	3		0	-	**3**
Quadri	6				1	-	-	7		0		**7**
Personale	31	1	1	0,75	29	0	-	60	1	1	0,75	**62**
totale	39	1	1		31			70	1	1	0,75	**72**

La Fondazione ha regolarmente proceduto alla formazione del personale dipendente secondo quando previsto dal D. Lgs. 81/2008.

Ammortamenti e svalutazioni

Ammortamenti e svalutazioni	Esercizio 2024	Esercizio 2023	Variazione
Amm.to immobilizzazioni immateriali	345.609 €	300.057 €	+45.552 €
Amm.to immobilizzazioni materiali	78.683 €	63.555 €	+15.128 €
Totale complessivo	**424.292 €**	**363.612 €**	**+60.680 €**

Si riporta di seguito una tabella con dettaglio degli ammortamenti della Fondazione e degli ammortamenti riconducibili al progetto *PNRR Dicolab. Cultura al digitale* e al progetto *PNRR Oltre il giardino*:

Ammortamenti e svalutazioni	Esercizio 2024		
	FSBAC	PNRR	TOTALE

Amm.to immobilizzazioni immateriali	74.026 €	271.583 €	345.609 €
Amm.to immobilizzazioni materiali	44.607 €	34.076 €	78.683 €
Totale complessivo	**118.633 €**	**305.659 €**	**424.292 €**

- *Ammortamento immobilizzazioni immateriali,* € 345.609:

- le quote di ammortamento si riferiscono per € 74.026 alle immobilizzazioni riferibili alle attività istituzionali della Fondazione e in particolare: a 15 prodotti multimediali e a 1 prodotto edutainment per € 36.214, alla piattaforma LMS (Learning management system) della Fondazione e alle relative manutenzioni evolutive per € 17.275, a diritti di utilizzazione dei Corsi Multimediali (Learning Objects) realizzati nel corso dell'esercizio per € 8.372, alle migliorie su beni di terzi (per effetto dell'adeguamento degli impianti sui locali della BNCR, sostenuti dalla Fondazione) per € 10.945 e a software in licenza d'uso per € 1.220;
- le quote di ammortamento si riferiscono per € 271.583 alle immobilizzazioni direttamente imputabili ai progetti PNRR *Dicolab. Cultura al digitale* e *Oltre il giardino* come di seguito dettagliato: alla produzione di MOOC (Massive Open Online Courses) per € 159.207, a diritti di utilizzazione delle lezioni componenti i MOOC e delle video-interviste per € 68.334, alla progettazione User Experience e User Interface e allo sviluppo della nuova piattaforma e-learning per € 24.522, alle attività propedeutiche e realizzative del marchio del citato progetto *Dicolab. Cultura al digitale* per € 19.520.

- *Ammortamento immobilizzazioni materiali,* € 78.683:

- le quote di ammortamento si riferiscono per € 44.607 alle immobilizzazioni relative al funzionamento della Fondazione e in particolare: al mobilio e agli arredi degli uffici per € 29.432, alle attrezzature informatiche acquistate per gli uffici operativi della Fondazione per € 12.127, ad attrezzature residuali per € 418 e ad altri beni di modesto valore per € 2.630;
- le quote di ammortamento si riferiscono interamente (€ 34.076) alle attrezzature informatiche acquistate per gli uffici operativi della Fondazione direttamente riconducibili al progetto PNRR *Dicolab. Cultura al digitale*.

Oneri diversi di gestione

Oneri diversi di gestione	Esercizio 2024	Esercizio 2023	Variazione
Imposte e tasse non relative al reddito	4.810 €	2.290 €	+2.520 €
Sanzioni per ravvedimenti operosi	0 €	0 €	+0 €
Sopravvenienze passive	3.317 €	0 €	+3.317 €
Minusvalenze	0 €	1.782 €	-1.782 €
Totale complessivo	**8.127 €**	**4.072 €**	**+4.055 €**

I costi rilevati sono riferiti ad imposta di bollo, tasse concessioni governative, valori bollati e contributi all'ANAC. Le sopravvenienze passive si riferiscono ad una rilevazione di maggior quota di ammortamento relativo a computer e attrezzatture elettromeccaniche d'ufficio (€ 3.037) e ad altre operazioni di correzione delle imputazioni per € 280.

Interessi e oneri finanziari

Non si rilevano costi per interessi e oneri finanziari dell'esercizio.

Imposte

Imposte correnti	Esercizio 2024	Esercizio 2023	Variazione
IRAP dell'esercizio	156.828 €	117.765 €	+39.063 €
Altre imposte	3.076 €	0 €	+3.076 €
Totale complessivo	**159.904 €**	**117.765 €**	**+42.139 €**

Il costo rappresenta la quota di competenza dell'esercizio dell'IRAP e la quota di competenza relativa alla ritenuta fiscale applicata agli interessi attivi maturati nell'esercizio 2024 sul Time Deposit attivato dalla Fondazione con decorrenza dal 10 dicembre 2024.

Evoluzione prevedibile della gestione

Come rammentato nell'introduzione alla presente Relazione, a seguito della decadenza degli Organi, dal mese di ottobre 2024 la Scuola è in regime di commissariamento.

Con il decreto del Ministro della Cultura n. 36 del 31/01/2025, il mandato conferito al Commissario è stato esteso a tutto il 2025 (e fino all'approvazione del relativo bilancio di esercizio) e precisato negli obiettivi, sintetizzabili come segue:

- revisione delle norme statutarie, con particolare riferimento al sistema di *governance;*
- individuazione di una sede adeguata alle funzioni istituzionali;
- completamento dei progetti in corso, con particolare riferimento ai progetti PNRR.

A livello di contesto di riferimento si evidenzia la crescente attenzione sul ruolo della formazione continua nello sviluppo professionale previsto dal quadro strategico europeo e ripreso con specifici provvedimenti dal Dipartimento della Funzione Pubblica, indirizzati verso una gestione del personale "per competenze". Dunque, riconoscendo nella formazione lo strumento fondamentale per "promuovere i processi di innovazione (amministrativa, organizzativa, digitale) delle amministrazioni pubbliche e, quindi per innalzare l'efficienza e migliorare la qualità dei servizi".

In questa direzione vanno di certo inquadrate le previsioni del decreto-legge 27 dicembre 2024, n. 201, convertito con legge 21 febbraio 2025, n. 16 che assegnano alla Scuola il coordinamento delle attività di alta formazione erogate dal Ministero della Cultura, riportando alla missione primaria della Scuola le funzioni già svolte dall'abrogata Direzione Educazione e Ricerca nel nuovo disegno organizzativo del Ministero.

Nella prospettiva interna al Ministero le concrete azioni potranno articolarsi su due livelli:

- la formazione iniziale (sia attraverso la formula del "Corso-concorso" per il reclutamento di dirigenti e funzionari), sia con la strutturazione di percorsi formativi dedicati ai neoassunti;
- la formazione continua, con possibili sviluppi anche sul piano delle progressioni interne.

Nella chiave del coordinamento e dello sviluppo dovrà dunque trovare spazio anche la definizione di forme di strutturata collaborazione – nel rispetto delle rispettive prerogative istituzionali – con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione.

Al contempo, il compito di coordinamento, oltre a ricondurre a una visione unitaria e di sintesi la funzione di formazione ed educazione svolta dal Ministero, appare di estrema rilevanza anche con riguardo alle relazioni che storicamente il Ministero ha coltivato e sviluppato con soggetti esterni nel campo della formazione, dell'educazione e della ricerca, dagli Enti territoriali al mondo accademico.

Sul fronte della ricerca, la revisione statutaria potrà meglio focalizzare e approfondire i compiti della Scuola, in armonia con quanto effettivamente previsto per analoghi istituti nazionali e internazionali. Anche in questo ambito il punto di partenza è la realtà della corposa relazione del Ministero e di tutti i suoi istituti con il mondo scientifico e accademico.

Sul piano internazionale, la proiezione della Scuola potrà consolidare il ruolo del Ministero della Cultura quale centro di competenza negli ambiti di riferimento, nonché concorrere alle politiche del Ministero della Cultura nella diplomazia culturale, nel dialogo interculturale e nella cooperazione allo sviluppo. Vale inoltre evidenziare come la Scuola sia attualmente già impegnata, insieme al Ministero, nella definizione di strategie di livello europeo per le professioni della cultura.

Non da ultimo, emerge chiaramente la necessità di allineare gli ambiti di competenza della Scuola alle funzioni primarie del Ministero, con l'apertura al mondo delle attività culturali – per il quale il Ministero gioca un ruolo chiave – e a quello più recente e innovativo delle industrie culturali e creative.

Dunque, nel breve periodo, la Scuola sarà impegnata sul doppio binario dell'attività corrente – di cui i Progetti PNRR costituiscono parte rilevante – e del percorso di un cambiamento che costruirà nel concreto l'architettura del nuovo Statuto.

Infine, nel 2024 e nel 2025 il contributo ministeriale destinato alla gestione ordinaria della Fondazione registra un decremento progressivo che – allo stato attuale - non altera gli equilibri di bilancio della Fondazione, attesa l'adeguatezza della dotazione accantonata in fase di avviamento al piano di sviluppo 2023-2025 disegnato dal Consiglio di Gestione.

Tuttavia, sotto il profilo economico-finanziario, il processo di revisione che interessa la Scuola dovrà necessariamente includere le opportune valutazioni sull'equilibrio economico-finanziario del medio e lungo periodo.

Fatti di rilievo accaduti dopo la chiusura dell'esercizio

Non vi sono fatti di rilievo da segnalare dopo la chiusura dell'esercizio.

Altre informazioni

Ai sensi dell'art. 2428 del Codice Civile, si precisa che la Fondazione non controlla altre imprese, né appartiene ad alcun gruppo in qualità di controllante, controllata o collegata; non possiede, non ha acquistato o alienato nel corso dell'esercizio azioni neanche per il tramite di società fiduciarie né di interposta persona.

La Fondazione non ha svolto attività di ricerca e sviluppo, se non per quanto di specifica attinenza.

La Fondazione non utilizza strumenti finanziari né adotta politiche di copertura in materia di gestione del rischio finanziario, non avendo effettuato investimenti in portafogli finanziari.

La Fondazione altresì non è esposta a particolari rischi di prezzo, di credito, di liquidità e di rischio di variazione dei flussi finanziari.

Conclusioni

Il Bilancio 2024 è redatto con criteri di chiarezza amministrativa e prudenza e rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della Fondazione e il risultato economico dell'esercizio.

Il Bilancio si chiude con un risultato di esercizio in pareggio.

Per quanto esposto, si chiede l'approvazione del Bilancio dell'esercizio 2024, costituito dallo Stato Patrimoniale, dal Conto Economico e dalla Nota Integrativa, così come predisposti ed illustrati.

Roma, 16 aprile 2025

Il Commissario straordinario

Dott. Onofrio Giustino Angelo Cutaia