



50  
MINISTERO  
DELLA  
MiC CULTURA

50 ANNI DI CULTURA PER L'ITALIA

PIANO  
INTEGRATO di  
ATTIVITA' e  
ORGANIZZAZIONE

2025-2027

## Sommario

PREMESSA	5
1. SCHEDA ANAGRAFICA AMMINISTRAZIONE	8
2. VALORE PUBBLICO, <i>PERFORMANCE</i> E ANTICORRUZIONE	11
2.1 Valore pubblico	11
2.1.1 Obiettivi generali e risultati attesi	12
2.1.2 Semplificazione e reingegnerizzazione dei processi e obiettivi di digitalizzazione	16
2.1.3 Obiettivi di Valore Pubblico	23
2.2 Performance	31
2.2.1 Quadro di riferimento	31
2.2.2 Partecipazione degli <i>stakeholders</i>	31
2.2.3 Obiettivi triennali 2025-2027	34
2.2.4 Obiettivi destinati ai Centri di responsabilità amministrativa	35
2.2.5 Bilancio e finalità della spesa	38
2.2.6 Oltre le risorse del Bilancio	43
2.2.7 Gli obiettivi di <i>Performance</i>	49
2.2.8 Misurazione della <i>Performance</i>	50
2.2.9 Gli obiettivi per favorire il benessere organizzativo, le pari opportunità e l'equilibrio di genere	51
2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	70
2.3.1 Valutazione di impatto del contesto esterno	71
2.3.2 Valutazione di impatto del contesto interno	71
2.3.3 Mappatura dei processi, identificazione e valutazione dei rischi corruttivi	72
2.3.4 Misure organizzative per il trattamento del rischio	73
2.3.5 Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure	80

2.3.6	La strategia antifrode dell'Unità di Missione per l'attuazione del PNRR .....	81
2.3.7	Programmazione dell'attuazione della trasparenza .....	83
3.	ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO .....	89
3.1	STRUTTURA ORGANIZZATIVA .....	89
3.2	ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE .....	89
3.3	PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE .....	97
3.3.1	Dotazione organica di diritto e limite potenziale massimo di spesa.....	97
3.3.2	Personale in servizio al 31 dicembre dell'anno precedente.....	98
3.3.3	Programmazione strategica delle risorse umane.....	102
3.3.4	Programmazione assunzionale triennio 2025/2027 .....	105
3.3.5	Formazione del personale.....	110
4.	MONITORAGGIO .....	117
	ALLEGATI .....	119
	Allegato 1. Analisi e Mappatura degli <i>Stakeholder</i> .....	119
	Allegato 2. Mappatura dei processi organizzativi .....	119
	Allegato 3. Misure di prevenzione del rischio corruttivo.....	119
	Allegato 4. Rilevazione e gestione conflitto di interessi .....	119
	Allegato 5. Procedura interna in caso di segnalazioni di illecito ( <i>Whistleblowing</i> ).....	119
	Allegato 6. Strategia Antifrode PNRR .....	119
	Allegato 7. Obblighi di trasparenza 2025-2027 .....	119
	Allegato 8. GEP_Gender Equality Plan Mic 2025_2027 .....	119
	Allegato 9. Obiettivi triennali.....	119

## **ELENCO ABBREVIAZIONI**

**PIAO:** Piano Integrato di attività e organizzazione

**RPCT:** Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza

**Mic:** Ministero della cultura

**PA:** Pubblica Amministrazione

**PNRR:** Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

**CUG:** Comitato Unico di Garanzia

**PSCL:** Piano degli Spostamenti Casa-Lavoro

**RPCT:** Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza

**DG RUO:** Direzione generale Risorse umane e organizzazione

**DG DC:** Direzione generale digitalizzazione e comunicazione

## PREMESSA

Il Piano integrato di attività e organizzazione, d'ora in poi "PIAO", è stato introdotto dall'articolo 6 del decreto - legge n. 80/2021, recante "*Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia*", convertito dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, e successivamente integrato e modificato.

Il PIAO è un documento programmatico triennale, con aggiornamento annuale, che riunisce in un unico atto tutta la programmazione finora inserita nei principali atti di pianificazione delle Amministrazioni, relativa all'organizzazione e gestione del personale, nonché alla formazione e alle modalità di prevenzione della corruzione.

Nello specifico, ai sensi del citato articolo 6, il PIAO definisce:

- gli obiettivi programmatici e strategici della *performance*;
- la strategia di gestione del capitale umano e dello sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile;
- gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati al raggiungimento della piena alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale del personale in coerenza con l'ambito d'impiego;
- gli strumenti e gli obiettivi relativi al reclutamento di nuove risorse e alla valorizzazione delle risorse interne, prevedendo anche la percentuale di posizioni, disponibili nei limiti di legge, destinata alle progressioni di carriera;
- gli strumenti necessari a garantire piena trasparenza dell'organizzazione e dei risultati dell'attività amministrativa;
- l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare, con la pianificazione delle relative attività;
- le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale, da parte di cittadini ultrasessantacinquenni e con disabilità;
- le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

Il PIAO stabilisce, infine, le modalità di monitoraggio, con cadenza periodica, del livello di soddisfazione dell'utenza, inclusi gli impatti sugli *stakeholders* interni ed esterni.

Le suddette previsioni prescrizioni trovano puntuale applicazione nel presente PIAO, relativo al triennio 2025 - 2027, adottato secondo le indicazioni contenute nel decreto del Ministro per la pubblica amministrazione, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, 30 giugno 2022, recante *"Contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione, di cui all'articolo 6, comma 6, del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80"*, e con il quale il Ministero della cultura, d'ora in poi Mic, intende applicare, in chiave sistemica, la propria strategia per la creazione di Valore Pubblico su tutta l'azione amministrativa, in un'ottica volta al soddisfacimento degli interessi degli utenti finali della propria azione.

Al fine di raggiungere gli obiettivi previsti e migliorare la qualità della gestione amministrativa, nel corso dell'anno 2025 il Mic assume il nuovo assetto organizzativo definito dal decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 15 marzo 2024, n. 57, recante *"Regolamento di organizzazione del Ministero della cultura, degli uffici di diretta collaborazione del Ministro e dell'Organismo indipendente di valutazione della performance"*, entrato in vigore in data 18 maggio 2024, e dal decreto del Ministro della cultura 5 settembre 2024, n. 270, recante *"Articolazione degli uffici dirigenziali e degli istituti dotati di autonomia speciale di livello non generale del Ministero della cultura"*, emanato ai sensi dell'articolo 10 (rubricato *"Disposizioni in materia di cultura e di organizzazione del Ministero della cultura"*) del decreto-legge 10 agosto 2023, n. 105, recante *"Disposizioni urgenti in materia di processo penale, di processo civile, di contrasto agli incendi boschivi, di recupero dalle tossicodipendenze, di salute e di cultura, nonché in materia di personale della magistratura e della pubblica amministrazione"*, convertito, con modificazioni, dalla legge 9 ottobre 2023, n. 137. Il suddetto processo fa salva la residuale fase transitoria di cui all'articolo 41, comma 3, del sopra citato DPCM 57/2024, puntualmente disciplinata con la Circolare n. 8 del 31 luglio 2024 dell'Ufficio di Gabinetto, avente ad oggetto *"Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri del 15 marzo 2024, n. 57, recante Regolamento di organizzazione del ministero della cultura, degli uffici di diretta collaborazione del Ministro e dell'Organismo indipendente di valutazione della performance – Indicazioni sulla struttura organizzativa transitoria"*, nella quale, *inter alia*, si precisa che *"(...)nelle more del perfezionamento delle procedure di conferimento dei nuovi*

*incarichi dirigenziali ai sensi del citato decreto del Presidente del Consiglio dei ministri n. 57 del 2024, le Direzioni generali, gli Uffici dotati di autonomia speciale di livello dirigenziale generale e i Servizi già afferenti al Segretariato generale continuano a svolgere regolarmente le loro funzioni e operano nell'ambito del competente Dipartimento, individuato sulla base delle funzioni attribuite dal nuovo regolamento di organizzazione".*

La riforma ha previsto il passaggio dal previgente assetto organizzativo che incentrava la funzione di coordinamento apicale nel *Segretariato generale*, al modello dipartimentale inarticolato in quattro *Dipartimenti*: Dipartimento per l'amministrazione generale – DiAG, Dipartimento per la tutela del patrimonio culturale – DiT, Dipartimento per la valorizzazione del patrimonio culturale - DiVa e Dipartimento per le attività culturali - DiAC.

Il Mic, all'atto di emanazione del presente PIAO, sta ultimando l'*iter* di attribuzione degli incarichi per le posizioni dirigenziali, così come ridefinite dal nuovo assetto, al fine di portare a compimento il processo di riorganizzazione.

## 1. SCHEDA ANAGRAFICA AMMINISTRAZIONE

ENTE	MINISTERO DELLA CULTURA
SEDE CENTRALE	Via del Collegio Romano n. 27 – 00186 Roma
SITO INTERNET ISTITUZIONALE	<a href="http://www.cultura.gov.it">www.cultura.gov.it</a>
TELEFONO (CENTRALINO)	+39 06 67231
E-MAIL URP	<a href="mailto:urp@cultura.gov.it">urp@cultura.gov.it</a>
E-MAIL PEC PRIMARIO	<a href="mailto:udcm@pec.cultura.gov.it">udcm@pec.cultura.gov.it</a>
CODICE FISCALE	97904380587

- ❖ **Dipartimento per l'amministrazione generale – DiAG**
- ❖ **Dipartimento per la tutela del patrimonio culturale – DiT**
- ❖ **Dipartimento per la valorizzazione del patrimonio culturale – DiVA**
- ❖ **Dipartimento per le attività culturali – DiAC**



**DIAG**



**DIT**

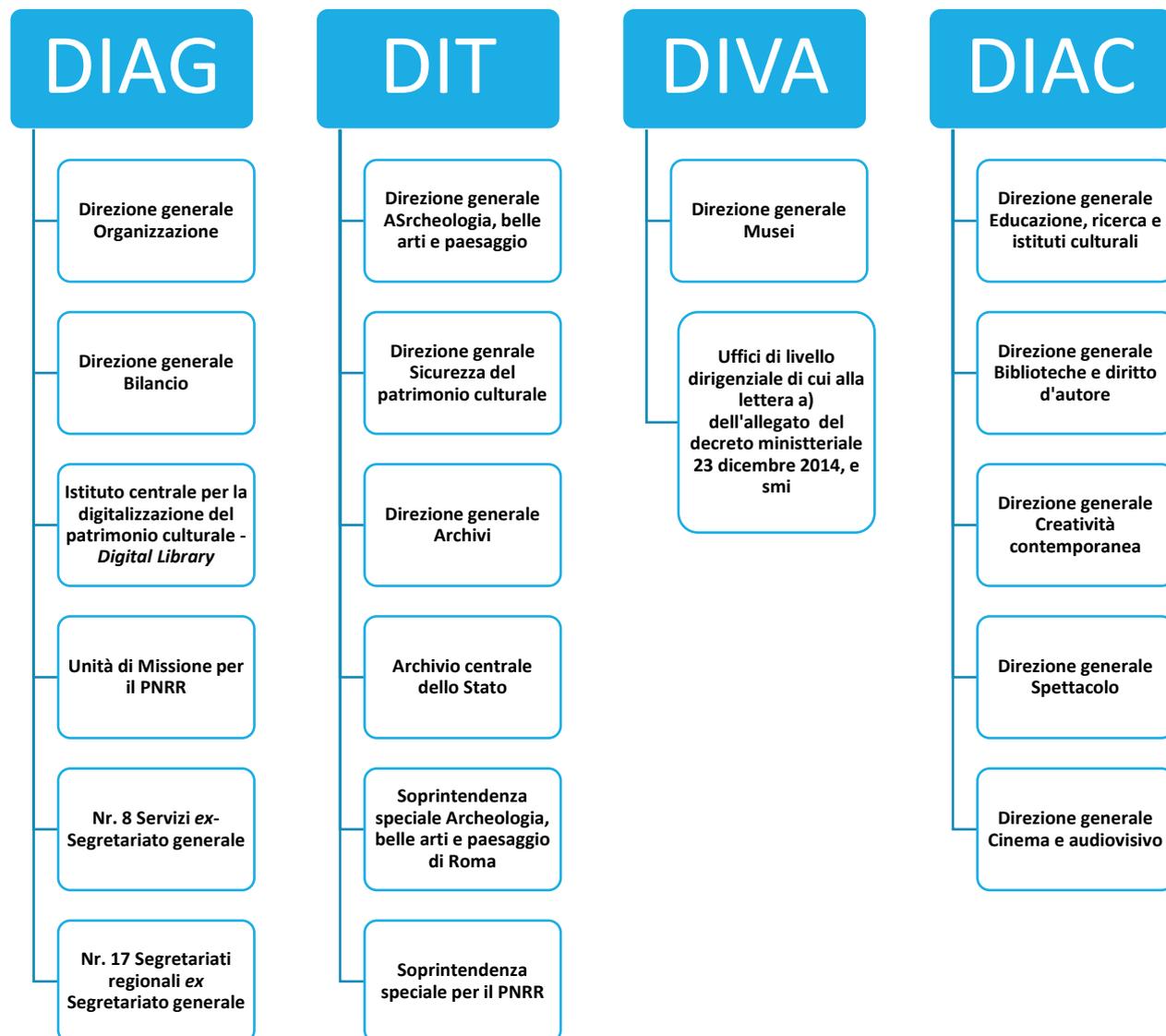


**DIVA**

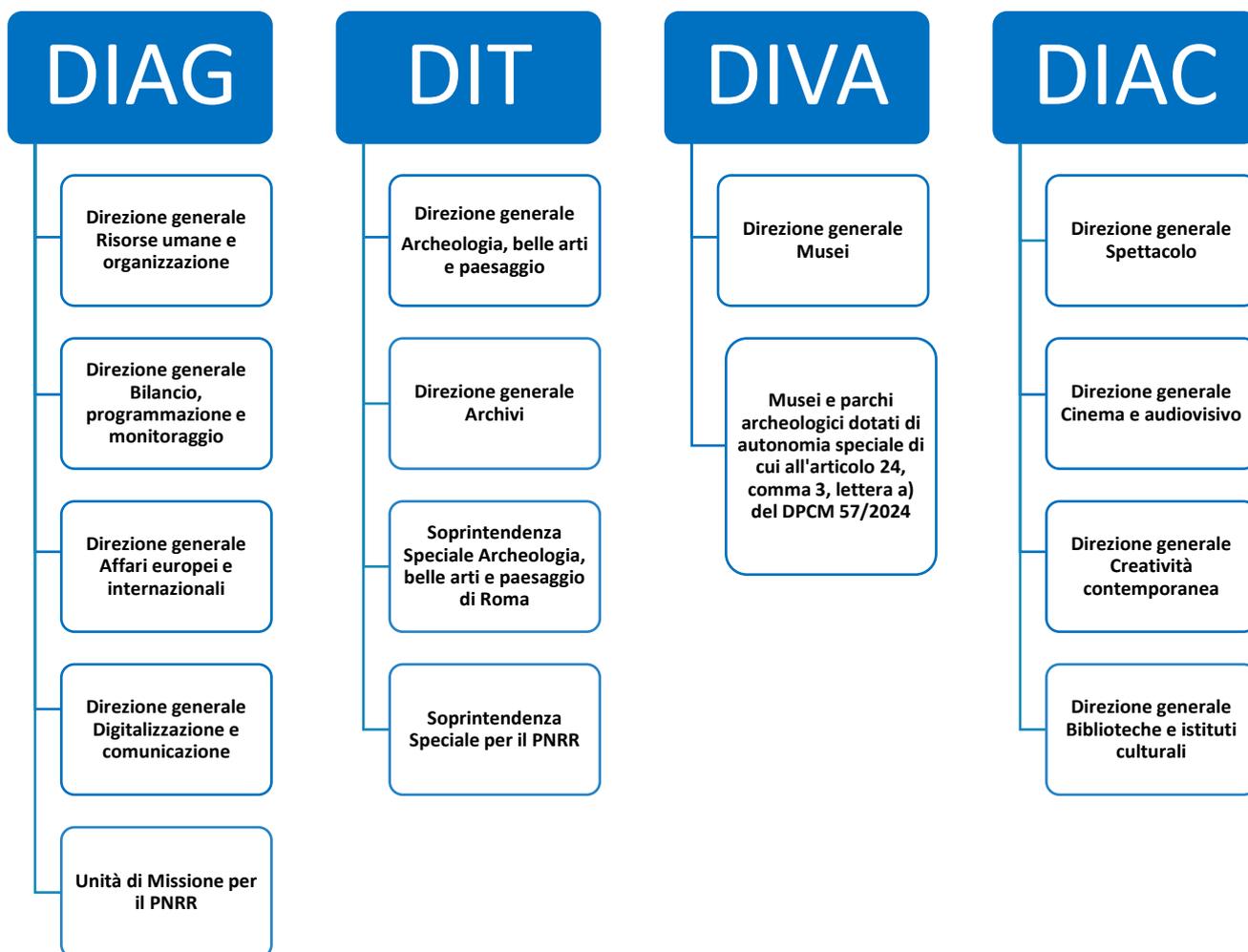


**DIAC**

Nel corso della fase transitoria della riorganizzazione di cui al DPCM 57/2024 e nelle more della definizione dei titolari degli incarichi degli Uffici riorganizzati, la struttura centrale è declinata come segue:



Una volta conclusa la suddetta riorganizzazione, la struttura centrale del Mic è declinata come segue:



## 2. VALORE PUBBLICO, *PERFORMANCE* E ANTICORRUZIONE

### 2.1 VALORE PUBBLICO

Il PIAO pone l'attenzione sulla definizione del Valore Pubblico alla cui realizzazione si informano le scelte e l'azione del Mic.

Il criterio richiede che l'azione pubblica sia diretta all'incremento del benessere reale (economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale, a favore dei cittadini e del tessuto produttivo) all'interno della collettività, la quale deve perseguire questo traguardo mobilitando al meglio le proprie risorse tangibili (finanziarie, tecnologiche etc.) e intangibili (capacità organizzativa, rete di relazioni interne ed esterne, capacità di lettura del territorio e di produzione di risposte adeguate, sostenibilità ambientale delle scelte, capacità di riduzione dei rischi reputazionali dovuti a insufficiente trasparenza o a fenomeni corruttivi).

La bidimensionalità presente nella definizione del Valore Pubblico fa riferimento al miglioramento degli impatti esterni prodotti dalle Pubbliche Amministrazioni e diretti ai cittadini, utenti e *stakeholders*, ma anche alle condizioni interne all'Amministrazione presso cui il miglioramento viene prodotto (lo stato delle risorse).

Nel rispetto di tale principio, il concetto di Valore Pubblico ha guidato le scelte di programmazione del Ministero e ne orienterà l'azione amministrativa, ponendosi, quindi, come una sorta di "meta-indicatore". Ogni struttura del Ministero è chiamata a porre massima attenzione alla pianificazione e razionalizzazione nella allocazione delle risorse finanziarie, strumentali e umane, al potenziamento del controllo direzionale sulle azioni programmate, all'affinamento dei processi di rendicontazione per misurare in maniera puntuale i risultati conseguiti dai responsabili dei singoli obiettivi.

In tale contesto, si inserisce la programmazione della *performance*, nel quale viene indicata la realizzazione degli obiettivi programmati e rappresenta il contributo che l'Amministrazione, nel suo complesso e nelle unità organizzative di cui si compone, intende apportare attraverso la propria azione alla soddisfazione dei bisogni della collettività.

In stretto collegamento si pongono anche le azioni di prevenzione della corruzione del Mic in quanto la prevenzione della corruzione e la trasparenza dell'azione amministrativa sono divenute, in questi anni, parte integrante delle attività istituzionali delle strutture. Gli sforzi tesi a garantire

la più ampia trasparenza dell'azione amministrativa riguardano trasversalmente le attività di tutto il Ministero, tenendo conto delle diverse priorità politiche individuate nell'atto di indirizzo.

---

### 2.1.1 Obiettivi generali e risultati attesi

La cultura è una risorsa nella quale ravvisare un motore di crescita e occupazione, un catalizzatore di inclusione sociale. Per creare Valore Pubblico risulta necessaria una puntuale programmazione degli obiettivi del Ministero, oltre che un'attenta misurazione e valutazione dei risultati. In considerazione della sua *mission* istituzionale, l'Amministrazione parametrerà gli obiettivi in termini di priorità politiche, privilegiando gli interventi in grado di offrire il più alto contributo alla tutela e alla promozione del patrimonio culturale.

Nel triennio 2025-2027 l'Amministrazione orienterà l'azione amministrativa alle priorità politiche definite con l'Atto di Indirizzo del Ministro (D.M. n. 12 del 21.01.2025).

L'Atto di Indirizzo soddisfa i cinque livelli attraverso i quali passa la creazione di valore, secondo il modello proposto dal suo ideatore Mark Moore (*"Creating public value: Strategic management in government"*, dicembre 1995) ossia: maggiore quantità e qualità dei servizi, minori costi finanziari e di legittimazione, maggiore comprensione dei bisogni, maggiore equità nel settore pubblico e crescita nelle capacità di innovazione. La generazione di Valore Pubblico avviene attraverso la soddisfazione dei bisogni dei cittadini, ottenuta nel rispetto degli equilibri finanziari delle pubbliche amministrazioni, al fine di creare Valore Pubblico anche in futuro.

### **Priorità I: Priorità I: Migliorare l'organizzazione e il funzionamento dell'Amministrazione. Digitalizzazione. Attività europea e internazionale.**

1. Attuare le azioni necessarie per compensare le carenze di personale derivanti dalla cessazione dal servizio dei dipendenti collocati a riposo, assicurando adeguati tempi di avvicendamento nelle funzioni;
2. rilanciare le politiche di qualificazione, formazione e valorizzazione del personale del Ministero, al fine di sostenerne la crescita professionale ed il benessere organizzativo, anche avvalendosi della Fondazione Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali;
3. predisporre un nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance dei dirigenti e del personale dipendente, anche alla luce del nuovo assetto organizzativo dell'Amministrazione;

4. integrare i sistemi informativi, pianificare e attuare la digitalizzazione dei processi in un'ottica, sia di efficienza ed economicità, sia di maggiore trasparenza, anche al fine di monitorare le misure di prevenzione dal rischio corruttivo;
5. aumentare nel 2025 la capacità di spesa rispetto al triennio precedente;
6. razionalizzare le disposizioni fiscali in materia di beni e di attività culturali;
7. rafforzare l'attività di salvaguardia, monitoraggio e assistenza dei siti iscritti nella Lista del patrimonio mondiale UNESCO, monitorandone i sistemi di gestione;
8. programmare e monitorare l'attuazione dei programmi nazionali, comunitari, europei e internazionali;
9. aumentare la diffusione della conoscenza del patrimonio culturale italiano tramite la rete delle Ambasciate e degli Istituti di cultura mediante lo sviluppo della rete di accordi, protocolli esecutivi e memorandum culturali per lo sviluppo dell'industria culturale e per la promozione dell'immagine dell'Italia all'estero;
10. realizzare progetti di cooperazione culturale con l'Africa e il Mediterraneo allargato;
11. realizzare iniziative per rafforzare e promuovere identità e comuni radici storiche, religiose e sociali con gli altri Paesi membri, tutelando l'interesse nazionale;
12. promuovere la professionalità ed alti livelli di qualificazione nel campo del restauro e della conservazione dei beni culturali attraverso l'attività degli istituti di alta formazione del MIC.

**Priorità II: Assicurare la tutela, la conservazione e la sicurezza del patrimonio culturale. Garantire azioni di prevenzione e protezione del patrimonio culturale in caso di calamità, dissesti idrogeologici e altri eventi naturali.**

1. Innalzare il livello di efficacia ed efficienza nelle azioni di tutela e conservazione del patrimonio materiale e immateriale storico, artistico, archeologico anche subacqueo, architettonico, demoetnoantropologico, archivistico e librario, mediante l'affinamento di criteri e metodologie nonché attraverso la semplificazione dei procedimenti di individuazione e di autorizzazione, anche nelle conferenze di servizi;
2. incrementare le azioni di tutela e salvaguardia del paesaggio, anche mediante la definizione congiunta con le regioni dei piani paesaggistici, tenendo altresì conto degli obiettivi da realizzare in attuazione delle misure previste dal PNRR;
3. contrastare il traffico illecito potenziando le attività di recupero e le azioni di restituzione con il supporto del Comando Carabinieri per la tutela del patrimonio culturale;

4. proseguire e sviluppare le attività di inventariazione, catalogazione e digitalizzazione del patrimonio culturale, anche immateriale;
5. proseguire le attività connesse alla creazione del Polo di conservazione digitale, attuato dall'Archivio centrale dello Stato, per garantire la sicurezza, l'uso e l'accessibilità a lungo termine degli archivi digitali;
6. monitorare gli interventi di ricostruzione del patrimonio culturale danneggiato dagli eventi sismici, nonché dagli altri eventi calamitosi;
7. svolgere l'attività di restauro, conservazione e manutenzione programmata, con tempistiche certe rispetto ai lavori di restauro e all'uso dei fondi, con adeguato monitoraggio dello stato e dei tempi di attuazione;

**Priorità III. Valorizzazione, anche economica, del patrimonio culturale, nonché promozione dello sviluppo della cultura.**

1. Promuovere presso i musei e gli spazi culturali, servizi di welfare, in particolare, per l'infanzia, mediante la creazione di apposite aree dedicate ai bambini, con la duplice funzione di offrire servizi di supporto e sostegno concreto alle famiglie, anche dei lavoratori del Ministero, favorendo la crescita dei più piccoli in un contesto atto a favorirne l'approccio naturale e familiare con la cultura;
2. ampliare i circuiti integrati e la collaborazione con enti pubblici non statali, con soggetti privati, tra cui gli enti ecclesiastici civilmente riconosciuti al fine di migliorare la qualità e la fruizione dei luoghi della cultura;
3. monitorare il grado di soddisfazione degli utenti attraverso l'utilizzo degli appositi strumenti di verifica e rilevazione degli esiti;
4. realizzare interventi di valorizzazione del patrimonio culturale che ne preservino la protezione e il decoro;
5. incrementare la redditività economica degli istituti e luoghi della cultura, anche attraverso il prestito a titolo oneroso delle opere d'arte per mostre in Italia e all'estero, al fine di reperire risorse economiche aggiuntive per l'autofinanziamento degli istituti e luoghi della cultura;
6. rafforzare il coinvolgimento dei soggetti privati nei processi di gestione, valorizzazione e fruizione del patrimonio culturale attraverso forme innovative di collaborazione pubblico-privato ed in particolare attraverso il ricorso al partenariato speciale pubblico-privato (art. 134 d.Lgs. 36/2023);

7. incoraggiare l'adozione di modelli organizzativi e gestionali orientati a coinvolgere il settore privato nella prospettiva delineata dalla Convenzione di Faro (legge 1 ottobre 2020, n. 133) e alla luce dei principi di sussidiarietà orizzontale;
8. incrementare i processi di valorizzazione economica attraverso le sponsorizzazioni, la concessione dei marchi (art. 25, legge 27 dicembre 2023, n. 206), il rapporto con le fondazioni bancarie e filantropiche e il coinvolgimento delle Imprese Culturali e Creative (art. 25, legge 27 dicembre 2023, n. 206);
9. assicurare il tempestivo svolgimento delle procedure di affidamento dei servizi aggiuntivi negli istituti e luoghi della cultura, anche al fine di incrementare le tipologie dei servizi cedibili a terzi;
10. attuare i programmi di intervento finalizzati a realizzare la piena accessibilità degli istituti e luoghi della cultura, anche mediante il superamento delle barriere fisiche, senso percettive e cognitive;
11. promuovere progetti interministeriali che abbiano ad oggetto la fruibilità diffusa della cultura e dei suoi luoghi, rivolti soprattutto ai giovani ed agli studenti di ogni ordine e grado;
12. rafforzare il tratto identitario delle città italiane anche attraverso la promozione del territorio, potenziando la partecipazione ai comitati costituiti per la promozione dei centenari e degli anniversari di figure storiche importanti per il nostro Paese.

**Priorità IV: Sostegno delle attività culturali e creative. Promuovere e sostenere le biblioteche. Salvaguardare il diritto d'autore.**

1. Realizzare interventi per favorire lo sviluppo socio culturale delle periferie, delle aree interne e delle aree svantaggiate, in particolare quelle caratterizzate da marginalità sociale ed economica, degrado urbano, denatalità e spopolamento;
2. svolgere iniziative per avviare il "Piano nazionale della fotografia";
3. monitorare i nuovi criteri per l'attribuzione dei contributi e degli incentivi fiscali di cui alla legge 220/2016;
4. continuare ad attenzionare il settore delle Fondazioni Lirico Sinfoniche, anche rispetto agli aspetti normativi, economici e del personale;
5. realizzare progetti di formazione, e non solo, in collaborazione con il Ministero dell'Università e della Ricerca e con il Ministero dell'Istruzione e del Merito;

6. curare il rafforzamento del Piano Nazionale Cinema e Immagini nelle scuole e, in collaborazione con il Ministero dell'Istruzione e del Merito; potenziare le attività di formazione degli insegnanti, rendendo strutturale l'utilizzo del linguaggio cinematografico nei piani scolastici;
7. promuovere progetti interministeriali che abbiano ad oggetto la fruibilità diffusa della cultura e dei suoi luoghi, rivolti soprattutto ai giovani ed agli studenti di ogni ordine e grado;
8. sviluppare strategie di promozione del cinema e dell'audiovisivo italiani sui mercati internazionali e potenziare l'attrattività del nostro Paese per gli investimenti internazionali, incentivando lo studio e la conservazione delle fonti cinematografiche conservate all'interno degli archivi storici come quello Luce o della Cineteca Nazionale;
9. integrare l'attività di formazione di Cinecittà con l'attività di alta formazione offerta dal Centro Sperimentale di Cinematografia, al fine di valorizzarla e svilupparla;
10. promuovere e sostenere l'arte e l'architettura contemporanee, anche attraverso la diffusione della cultura urbanistica e architettonica;
11. promuovere e sostenere le industrie culturali e creative;
12. promuovere il libro e lo sviluppo dei servizi bibliografici e bibliotecari nazionali, anche mediante ricorso alle tecnologie digitali;
13. sostenere e valorizzare le biblioteche statali aperte al pubblico, degli enti territoriali e dei soggetti beneficiari ai sensi della legge 17 ottobre 1996, n. 534, e della legge 28 dicembre 1995, n. 549, nonché promuovere la filiera dell'editoria libraria, anche attraverso il sostegno alle librerie caratterizzate da lunga tradizione, interesse storico-artistico e di prossimità;
14. assicurare la salvaguardia della proprietà intellettuale e del diritto d'autore.

---

### 2.1.2 Semplificazione e reingegnerizzazione dei processi e obiettivi di digitalizzazione

Il Ministero, oltre ad assicurare la tutela del patrimonio culturale e del paesaggio, prosegue nell'azione di valorizzazione e di promozione dello stesso patrimonio culturale, potenziando altresì il ricorso all'impiego di nuove tecnologie. Ciò anche nell'intento di garantire il mantenimento di adeguati livelli di fruizione del patrimonio e delle attività culturali.

In coerenza con gli obiettivi del PNRR, nell'ambito della Missione 1 "*Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo*", per l'investimento M1C3 1.1 "*Strategie e piattaforme per il patrimonio culturale*", l'Istituto centrale per la digitalizzazione del patrimonio culturale –*Digital Library* del Ministero della Cultura è stato assegnatario di risorse che sono state divise in 12 *sub*-investimenti, i quali mirano a colmare il divario digitale esistente e a massimizzare il potenziale

degli uffici locali incaricati della conservazione del patrimonio, dei musei, degli archivi e delle biblioteche, agendo nelle seguenti direzioni:

- facilitare la crescita di un mercato complementare di servizi culturali per le piccole e medie imprese e le *start-up* innovative;
- facilitare il trasferimento delle innovazioni di Ricerca e Sviluppo (R&S) nella pratica del patrimonio culturale;
- sviluppare il potenziale delle banche dati culturali e delle collezioni digitali, sia dal punto di vista dell'*edutainment* che da quello scientifico;
- assicurare l'uso e l'accessibilità a lungo termine degli archivi digitali e dei prodotti della digitalizzazione del patrimonio culturale;
- ridurre le inefficienze e abbassare i costi di gestione attraverso la razionalizzazione dei sistemi informativi (approccio *cloud*), la dematerializzazione degli archivi cartacei e la digitalizzazione di procedure e processi;
- semplificare il rapporto tra enti pubblici, cittadini e imprese, ridisegnando le procedure di settore e portando i servizi *online*.

Nella tabella sono elencati i dodici sub-investimenti in cui si articolano gli obiettivi delineati nella Missione M1C3 1.1.

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

Nell'ambito dei diversi settori di intervento sopra elencati, il Piano nazionale di digitalizzazione del patrimonio culturale (PND) costituisce la visione strategica di riferimento per la realizzazione degli obiettivi del PNRR, con la quale il Ministero intende promuovere e organizzare il processo di trasformazione digitale nel quinquennio 2022-2026 nei diversi settori dell'ecosistema culturale,

rivolgendosi in prima istanza ai musei, agli archivi, alle biblioteche, agli istituti centrali e ai luoghi della cultura statali che possiedono, tutelano, gestiscono e valorizzano beni culturali.

Pertanto, si presenta come un documento fondamentale per guidare le attività e i processi di digitalizzazione finanziati con i fondi del PNRR.

Il PND è articolato in tre sezioni, tra loro collegate in una dimensione di processo:

- la visione, che prefigura la trasformazione e le opportunità del cambiamento, indicando gli obiettivi a lungo termine;
- la strategia, che definisce il percorso per implementare e conseguire gli obiettivi;
- le linee guida, quali strumenti operativi che supportano la pianificazione e l'esecuzione delle attività legate alla digitalizzazione del patrimonio e alla trasformazione digitale dei luoghi e degli istituti della cultura.

Si tratta di un programma concepito per facilitare e accelerare i cambiamenti strutturali che l'innovazione tecnologica abilita in tutto il settore culturale. Esso prevede un'ottica di cooperazione di lungo periodo, allargata a tutte le componenti dell'ecosistema, per avviare un percorso di crescita capace di alimentare un processo di rinnovamento degli istituti culturali, chiamati a ripensare il proprio ruolo sociale in funzione delle possibilità offerte dall'ambiente digitale. L'obiettivo strategico è chiaro: fare in modo che il patrimonio culturale digitale non si disperda, che possa essere utilizzato liberamente da tutti e mantenuto nel tempo. Il Ministero s'impegna dunque, attraverso gli investimenti del PNRR, ad assicurare ad ogni istituzione culturale che vorrà cooperare la disponibilità e la preservazione nel lungo periodo dei dati culturali di cui già dispone e di quelli che vorrà produrre e conferire, attraverso processi d'identità, di conservazione, di riuso, non alternativi ma aggiuntivi a quelli esistenti.

Nel complesso, i valori, gli obiettivi e le opportunità della trasformazione digitale, quale componente essenziale del Valore Pubblico creato dal Ministero, può descriversi in tre traiettorie di cambiamento, interpretative delle dinamiche in atto.

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

Il Piano nazionale di digitalizzazione del patrimonio culturale è stato approvato dall'Istituto centrale per la digitalizzazione del patrimonio culturale - *Digital Library* con decreto direttoriale n. 12 del 30 giugno 2022. Successivamente, la *Digital Library* ha approvato con decreto direttoriale n. 21 del 23 dicembre 2022 la versione 1.1 del Piano nazionale di digitalizzazione del patrimonio culturale (PND). L'aggiornamento recepisce il concerto della Commissione cultura della Conferenza delle Regioni e delle Province autonome, in considerazione del loro ruolo istituzionale nell'ambito della valorizzazione del patrimonio culturale. Il PND è pubblicato in versione navigabile sul sito Docs Italia all'indirizzo <https://docs.italia.it/italia/icdp/>; inoltre, sul sito web dell'Istituto centrale per la digitalizzazione del patrimonio culturale – *Digital Library* (<https://digitallibrary.cultura.gov.it/il-piano/>) è disponibile una sezione dedicata al PND da cui è possibile scaricare una versione pdf interattiva e stampabile. Il Piano è corredato da un documento di sintesi.

Il PND intende cogliere l'opportunità offerta dal digitale per creare un ecosistema della cultura capace di incrementare la domanda e ampliare l'accessibilità per diversi segmenti di pubblico del patrimonio culturale. Obiettivi dell'ecosistema sono:

- ampliare le forme di accesso al patrimonio digitale per migliorare l'inclusione culturale;
- sviluppare le pratiche di digitalizzazione includendo anche i servizi all'utenza;
- abilitare forme moderne di cooperazione applicativa tra i sistemi della cultura;
- consentire ai pubblici di sviluppare il patrimonio come co-creatori di contenuti e servizi.

In tale contesto, I.Pa.C, l'*Infrastruttura e servizi digitali per il Patrimonio Culturale*, è lo spazio dei dati progettato per conservare, gestire e arricchire il patrimonio culturale digitale del Paese, in linea con le principali strategie nazionali ed europee. Nasce dall'esigenza di superare la frammentarietà dei sistemi di fruizione e dal bisogno di gestire dati stratificati ed eterogenei per

formato, tipologia, dominio di appartenenza e politiche di protezione, secondo modelli concettuali flessibili e in sicurezza.

I.PaC presenta un complesso sistema di servizi digitali avanzati, basati su tecnologie innovative orientate al *cloud*. Implementa funzioni relative alla gestione e all'arricchimento delle risorse digitali, fondate sia su modelli e schemi predefiniti (motori a regole e ontologie) sia su algoritmi di intelligenza artificiale (AI), ed espone un ampio catalogo di API di cooperazione applicativa (in lettura e scrittura) relative a dati di dominio e cross-dominio.

Lo sviluppo di I.PaC, e più in generale di un ecosistema digitale del patrimonio culturale italiano, rientra tra le azioni strategiche delineate nel *Piano nazionale di digitalizzazione del patrimonio culturale*, e si inserisce all'interno del più ampio progetto di trasformazione digitale promosso dalla *Digital Library* del Ministero della Cultura per il quinquennio 2022-2026.

Lo sviluppo di un ecosistema digitale del patrimonio culturale italiano risponde anche all'esigenza di favorire l'interoperabilità tra i sistemi e di far dialogare dati appartenenti a domini diversi della conoscenza, valorizzando il capitale semantico del patrimonio informativo pubblico. Per questo I.PaC, quale infrastruttura di servizi di arricchimento funzionale destinati ai sistemi di produzione e di accesso dei dati, ha un ruolo abilitante ed è il motore tecnologico di questo cambiamento, che vede protagonisti una rete di istituzioni che cooperano e una comunità di persone che partecipa.

La digitalizzazione del patrimonio culturale ha come obiettivi:

- digitalizzare le collezioni di musei, archivi, biblioteche, soprintendenze e luoghi della cultura;
- incrementare le risorse culturali digitali a disposizione attraverso le piattaforme di accesso;
- recuperare digitalizzazioni pregresse per mezzo di processi di normalizzazione.

Accanto alla digitalizzazione del patrimonio culturale, si pongono interventi, pur sempre riferibili all'ambito dei sub-investimenti sopra elencati, ma che riguardano la digitalizzazione dell'Amministrazione.

Essi sono relativi a:

- sistema di identità digitale dei beni culturali: scopo del sub-investimento è quello di disegnare e realizzare il Sistema di certificazione dell'identità digitale dei beni culturali, intesi sia come beni fisici che nativi digitali; in tale contesto l'identità digitale dei beni

- culturali è l'elemento abilitante che consente ai beni culturali di poter esistere nell'ambiente digitale, connettendoli a I.PaC, al Portale dei procedimenti e a tutti i sistemi, applicativi e piattaforme ad essa collegati;
- migrazione verso il *cloud* nazionale: in accordo con la strategia *cloud* nazionale, obiettivo del *sub*-investimento è quello di migrare i *datacenter* e gli applicativi del MiC verso l'infrastruttura *cloud* nazionale al fine di:
    - erogare servizi digitali a cittadini ed imprese mediante infrastrutture digitali sicure, efficienti ed affidabili;
    - essere in linea con i principi di tutela della *privacy* e le raccomandazioni delle istituzioni nazionali ed europee;
    - mantenere le garanzie di autonomia tecnologica del Paese, di sicurezza e controllo nazionale sui dati;
  - formazione e aggiornamento delle competenze: affinché la formazione possa sostenere il processo di transizione digitale promosso tramite il PND, è indispensabile definire un sistema dell'offerta formativa di respiro internazionale che sia aperto, inclusivo, ibrido, scalabile, flessibile, profilato ed integrato;
  - Polo di conservazione digitale: l'investimento risponde all'esigenza di adottare strategie e strumenti uniformi per la conservazione degli archivi digitali, in modo affidabile e sostenibile, articolato in tre sezioni:
    - un'infrastruttura *software* contenente i servizi abilitanti per la conservazione;
    - un sistema per la conservazione a medio - lungo termine degli archivi digitali prodotti dalle strutture centrali e periferiche del Ministero;
    - un sistema per la conservazione permanente degli archivi digitali storici delle amministrazioni centrali e periferiche dello Stato e degli enti pubblici nazionali nonché degli archivi digitali privati dichiarati di interesse storico;
  - portale dei procedimenti e dei servizi al cittadino: il progetto è finalizzato a garantire la qualità e la completezza dei servizi *online* forniti dal Ministero e a consentire lo sviluppo futuro di servizi complementari basati su tecnologie innovative come, ad esempio, il tracciamento del patrimonio culturale al fine di registrare la circolazione internazionale dei beni culturali e combattere i traffici illeciti o sistemi predittivi per la conservazione o il potenziamento delle funzioni di gestione dei documenti;

- piattaforma di co-creazione e *crowdsourcing*: l'obiettivo della piattaforma di co-creazione e *crowdsourcing* è sia quello di ampliare e attrarre costantemente nuovo pubblico e sia quello di mantenere un interesse vivo di progetti digitali attraverso l'interazione e la co-creazione dei contenuti per l'uso e il riuso (non è quindi pensata per essere *business-oriented*);
- piattaforma dei servizi digitali per sviluppatori e imprese: l'obiettivo della Piattaforma è quello di creare un maggior valore economico per la filiera culturale, la cosiddetta economia della conoscenza, tramite la creazione di servizi digitali a valore aggiunto complementari a quelli core offerti dall'Amministrazione, con acquisto a carrello o tramite *smart procurement* per servizi *custom*.

I 12 *sub*-interventi sono consultabili sul sito PNRR Cultura –Ministero della Cultura al seguente link: <https://pnrr.cultura.gov.it/misura-1-patrimonio-culturale-per-la-prossima-generazione/1-1-piattaforme-e-strategie-digitali-per-l'accesso-al-patrimonio-culturale/>.

L'Istituto centrale per la digitalizzazione del patrimonio culturale – *Digital Library*, nella sua attività di coordinamento e promozione dei programmi di digitalizzazione del patrimonio culturale di competenza del Ministero, ha sottoscritto i seguenti accordi:

- “Conservazione e valorizzazione dell'archivio audiovisivo della RAI, attraverso la digitalizzazione e metadattazione dei materiali in pellicola, per la creazione di un Centro di documentazione e di un Portale nazionale del patrimonio audiovisivo italiano” (Piano Strategico “Grandi Progetti Beni Culturali”);
- “Digitalizzazione dei materiali degli istituti centrali afferenti alla Direzione generale educazione ricerca e istituti culturali (Istituto centrale per il restauro, Opificio delle pietre dure, Istituto centrale per la patologia degli archivi e del libro)”;
- “Digitalizzazione dell'archivio fotografico della SABAP della città metropolitana di Bari”;
- “Digitalizzazione dei materiali dell'Istituto centrale per il patrimonio immateriale”.

Inoltre, nell'ambito del “Fondo rilancio investimenti”, realizza i seguenti progetti:

- “Miglioramento e ottimizzazione dei servizi di interoperabilità e degli strumenti di gestione delle risorse digitali dei sistemi informativi degli istituti centrali afferenti alla *Digital Library*”;

- "Digitalizzazione dei fondi aerofotografici dell'Aerofototeca Nazionale dell'Istituto centrale per il catalogo e la documentazione".

---

### 2.1.3 Obiettivi di Valore Pubblico

Il Valore Pubblico creato dal Ministero consiste principalmente nella tutela e nella valorizzazione dei beni culturali, promuovendo e rafforzando organici processi cognitivi, formativi ed economici orientati alla crescita, all'innovazione tecnologica, alla digitalizzazione del patrimonio culturale, alla partecipazione dei fruitori, alla integrazione sociale e alle relazioni internazionali, innalzando il livello di efficienza e trasparenza dell'Amministrazione, nonché la consapevolezza dell'importanza della prevenzione del rischio corruttivo.

Nell'ottica della individuazione della cultura quale presupposto fondante ed elemento unificante della formazione individuale e collettiva, nonché motore di crescita economica e sociale del Paese, che il Ministero svolge una funzione fondamentale. La realizzazione di tali obiettivi contribuisce notevolmente ad accrescere il livello di benessere di una comunità amministrata in linea con la filosofia della gestione pubblica che contraddistingue il paradigma del Valore Pubblico. Specificamente, l'azione del MiC è informata alla cosiddetta "*Filosofia della gestione pubblica*" proposta dal già citato Moore, consistente nell'individuazione delle aspettative del cittadino, delle responsabilità etiche di chi ricopre incarichi pubblici e di che cosa, in questo complesso ambito, costituisce Valore.

Sulla base delle priorità politiche delineate nel paragrafo 2.1., le quali contribuiscono all'attuazione della missione del Mic, si individuano gli obiettivi di valore pubblico generato dalla corrispondente azione amministrativa, inteso come l'incremento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale, a favore dei cittadini e del tessuto produttivo.

### **Il contesto internazionale**

Sulla base dell'Atto di indirizzo 2025, nell'ambito della politica internazionale verrà riservato rilievo strategico alla cooperazione culturale quale strumento di mediazione, di dialogo e di pace nel mondo, ponendo al servizio dei Paesi meno avvantaggiati le capacità di valorizzazione che ne possano incentivare le strategie culturali.

In tale ottica, una particolare attenzione sarà posta dal Ministero alla promozione di progetti di cooperazione culturale con l’Africa e il Mediterraneo allargato.

A tal fine, nell’ambito del decreto legge n. 201 del 27 dicembre 2024 è stata istituita una Unità di missione con il compito di:

- esercitare funzioni di indirizzo e di coordinamento di progetti e interventi di cooperazione culturale con Stati e Organizzazioni internazionali africane;
- promuovere il dialogo tra enti e istituzioni culturali italiani e quelli degli Stati africani e del Mediterraneo allargato e sostenere la realizzazione di progetti di rigenerazione culturale nelle aree del Mezzogiorno;
- coordinare i programmi di ricerca e alta formazione promossi dal Ministero della cultura a beneficio di enti e istituzioni dell’Africa e del Mediterraneo allargato e promuovere forme di partenariato pubblico-privato per il sostegno alla valorizzazione del patrimonio culturale africano.

Sempre nell’intento di rafforzare la cultura quale fattore unificante tra i popoli, proseguirà l’impegno del Ministero per la salvaguardia e la protezione del patrimonio culturale dell’Ucraina gravemente minacciato dalla guerra in atto.

Il Ministero continuerà, inoltre, a svolgere un ruolo di primo piano nell’UNESCO, impegnandosi affinché il primato dei siti iscritti nella lista del patrimonio UNESCO detenuto dall’Italia costituisca un modello esportabile, offrendo il supporto operativo per le azioni di intervento a salvaguardia del patrimonio culturale materiale e immateriale degli Stati.

Nel 2025, l’impegno del Ministero sul fronte estero sarà indirizzato, in collaborazione con il Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale, anche alla promozione di mostre, collezioni museali ed esposizioni di opere d’arte all’estero, anche in luoghi non convenzionali, realizzando forme di semplificazione dei meccanismi autorizzativi per i prestiti internazionali e per l’utilizzo dell’importante patrimonio custodito nei grandi depositi di opere d’arte.

Nell’ambito del lavoro di diplomazia culturale nel quale questo Ministero intende perseverare – anche promuovendo accordi bilaterali e incrementando le intese con importanti istituzioni museali di Paesi esteri - saranno incentivate le iniziative di recupero dei beni illecitamente esportati. Continuerà a rivestire particolare rilievo il sostegno dei Carabinieri del Comando tutela del patrimonio culturale, modello di rilievo internazionale a cui si ispirano diversi Stati.

## Il contesto nazionale

L'attività dell'Amministrazione sarà volta, come da sua missione istituzionale, alla tutela, alla conservazione ed alla sicurezza del patrimonio culturale materiale e immateriale, nonché alla promozione e alla valorizzazione del patrimonio architettonico, di quello archeologico, artistico, storico, paesaggistico, archivistico, biblioteconomico, e librario, mediante la digitalizzazione, il potenziamento della promozione dell'arte, dell'architettura contemporanea e delle arti creative, l'incremento delle attività culturali del cinema e dello spettacolo, il miglioramento dei servizi offerti al pubblico nei luoghi della cultura, il sostegno nel settore della ricerca, allo sviluppo di tecniche innovative nel campo del restauro e la formazione e qualificazione del personale.

Nell'intendimento di una "cultura" come servizio pubblico e nella consapevolezza del valore universale del patrimonio culturale italiano, obiettivo prioritario del Ministero sarà l'adozione del "Piano Olivetti per la cultura", finalizzato a:

- favorire lo sviluppo della cultura come bene accessibile e integrato nella vita della comunità, nel rispetto del principio di sussidiarietà orizzontale;
- promuovere la rigenerazione culturale delle periferie, delle aree interne e delle aree svantaggiate, in particolare quelle caratterizzate da marginalità sociale ed economica, degrado urbano, denatalità e spopolamento;
- valorizzare le biblioteche, con il loro patrimonio materiale e digitale, quali strumenti di educazione intellettuale e civica, di socialità e di connessione con il tessuto sociale;
- promuovere la filiera dell'editoria libraria, anche attraverso il sostegno alle librerie caratterizzate da lunga tradizione, interesse storico-artistico e di prossimità;
- tutelare e valorizzare il patrimonio e le attività degli archivi, nonché degli istituti storici e culturali, quali custodi della storia e della memoria della nazione.

Lo scopo del Piano è quello di favorire attraverso la cultura la riarticolazione del tessuto sociale e umano colpito da fenomeni di marginalizzazione, degrado urbano e spopolamento.

A tal proposito, il Ministero interverrà con un'imponente opera di rigenerazione culturale delle periferie, delle aree interne e delle aree svantaggiate, con particolare attenzione a quelle caratterizzate da marginalità sociale ed economica, degrado urbano, denatalità e spopolamento, che, a partire dalle città del sud, punti a creare sempre più spazi culturali diffusi sull'intero territorio nazionale.

L'opera di rigenerazione in questione mirerà a premiare chi incoraggia l'accesso ai saperi, sostenendole biblioteche e le librerie, comprese quelle storiche, quali avamposti di democrazia, di formazione e di socialità nei quartieri e nelle aree urbane, con l'obiettivo di promuovere l'accesso alla lettura, laddove condizioni geografiche o socio - economiche lo rendano complicato, incoraggiando soprattutto nei più giovani, il gusto ed il piacere della lettura. L'intento è quello di rimuovere ogni forma di barriera sociale e architettonica alla lettura, al fine di sostenere al contempo la filiera dell'editoria libraria.

Nei settori delle biblioteche e degli archivi sarà ulteriormente promossa l'accessibilità strutturata secondo le diverse abilità, anche mediante il ricorso all'impiego della tecnologia digitale.

Nel promuovere una rinnovata visione della cultura come bene accessibile e integrato nella vita della comunità, saranno, altresì, istituiti presso i musei e gli spazi culturali servizi di welfare per l'infanzia, mediante la creazione di apposite aree dedicate ai bambini, con la duplice funzione di offrire servizi di supporto e sostegno concreto alle famiglie ed al contempo far crescere i più piccoli in un contesto che favorisca l'approccio naturale e familiare con la cultura.

Particolare attenzione verrà dedicata, inoltre, alla valorizzazione dell'esperienza e della memoria storica dei borghi d'Italia, nella misura in cui gli stessi scrivono l'arte e l'architettura dei luoghi, mirando ad operare una riconnessione del tessuto socioeconomico di città e paesi, con un'offerta culturale che punti a riprodurre nei borghi i paradigmi dell'attrattività tipica delle aree metropolitane, contrastando concretamente ed efficacemente la tendenza allo spopolamento. In tale contesto si colloca il "Bando dei Borghi" del PNRR, volto a sostenere le attività sociali ed economiche del territorio ed il rilancio occupazionale, in armonia con gli obiettivi culturali e la conservazione del capitale dei saperi e delle identità plurali.

In quest'ottica di riconnessione e riaccensione delle anime dei luoghi, riveste, inoltre, un ruolo significativo il progetto Itinerari Culturali, attraverso il quale il Ministero promuoverà la creazione di nuovi itinerari per ogni grande area italiana, al nord, centro e sud, isole comprese, a partire dalla realizzazione di un itinerario verdiano.

Con l'obiettivo di creare una nuova consapevolezza del valore sociale della cultura per la formazione dell'identità nazionale, nonché per la coesione, l'inclusione sociale, l'integrazione, la creatività, l'innovazione, la crescita, lo sviluppo economico e il benessere individuale e collettivo, è stato istituito il titolo della capitale italiana dell'arte contemporanea. Si tratta di un nuovo riconoscimento volto ad incoraggiare e sostenere la capacità progettuale e attuativa delle città

italiane nel campo della promozione e valorizzazione dell'arte contemporanea, anche attraverso la realizzazione e la riqualificazione di spazi e aree dedicate alla fruizione; lo stesso è volto, inoltre, a favorire la costruzione di reti tra enti pubblici (musei, centri d'arte, istituzioni) e privati senza scopo di lucro, rafforzando la coesione e l'inclusione attraverso lo sviluppo della partecipazione pubblica.

Nell'intendimento di rendere la cultura un bene integrato nella vita dei giovani, tale da farle assumere un ruolo centrale nella formazione delle future generazioni, verranno implementati i rapporti di collaborazione interministeriale con il Ministero dell'Istruzione e del Merito e con il Ministero dell'Università e della Ricerca. L'obiettivo è quello di sostenere l'accesso alla lettura, per contrastare i fenomeni dell'analfabetismo funzionale e della povertà educativa, nonché la ricerca scientifica, con attenzione all'esplorazione delle nuove frontiere dell'intelligenza artificiale e l'accessibilità del settore culturale. A tal fine, saranno promossi progetti interministeriali che abbiano come primi destinatari i giovani e soprattutto gli studenti di ogni ordine e grado, con la massima attenzione per le diverse abilità e per la fruibilità diffusa.

Al fine di tutelare il patrimonio artistico e culturale del Paese, continuerà l'attività di conservazione e di manutenzione ordinaria e straordinaria, connessa al verificarsi di eventi eccezionali. Particolare attenzione verrà dedicata allo studio e all'implementazione di sempre più incisive azioni di prevenzione e protezione del patrimonio culturale in caso di calamità, dissesto idrogeologico o altri eventi naturali. In tale contesto, proseguirà l'impegno dell'Amministrazione negli interventi di prevenzione e messa in sicurezza dei beni e dei luoghi della cultura dai rischi collegati ai fenomeni sismici.

Nello specifico, con riferimento ai cambiamenti climatici che hanno avuto effetti dannosi sul patrimonio culturale, verranno definiti i programmi di sostegno agli enti territoriali per la manutenzione e protezione adeguata.

In materia di tutela paesaggistica si mirerà a coniugare la realizzazione degli impianti di produzione di energia da fonti rinnovabili con la preservazione del paesaggio, completando, altresì, la pianificazione paesaggistica nelle regioni ove ancora mancante.

Sarà fondamentale, in tale ambito, il supporto del Comando Carabinieri per la tutela del patrimonio culturale per quanto concerne l'importante attività di prevenzione e repressione delle violazioni alla legislazione in materia.

L'Italia possiede un patrimonio storico, monumentale e paesaggistico sostanziato da migliaia di siti, musei, gallerie, pinacoteche, chiese, parchi archeologici, complessi monumentali, dimore e giardini storici, diffuso capillarmente sul territorio. È intenzione del Ministero valorizzare appieno l'enorme potenziale del capitale culturale italiano, che rappresenta in qualche modo una sorta di patrimonio biografico del Paese.

In tale ambito, un ruolo strategico dovrà essere riconosciuto alla valorizzazione, anche economica, dello stesso, declinata secondo due direttrici: il potenziamento della tutela e della fruizione, in particolare dei siti minori, che sono meno capaci di attrarre risorse, anche attraverso forme di partenariato pubblico-privato, in ossequio al principio di sussidiarietà orizzontale e verticale; l'utilizzo dei maggiori incassi per investire in progetti socioculturali.

Particolare impulso verrà dato al raccordo e alla collaborazione con gli enti territoriali e le comunità, allo scopo di migliorare la fruizione del patrimonio culturale e di minimizzare i rischi del sovraffollamento turistico, anche per il tramite di un sempre più largo e consapevole impiego delle tecnologie digitali.

Nell'ottica di attuare una politica di rilancio dei settori dello spettacolo, del cinema e dell'audiovisivo, saranno posti in essere interventi volti alla promozione della produzione artistica nazionale e internazionale. Nel settore del cinema e dell'audiovisivo, sarà realizzato un attento monitoraggio dei meccanismi normativi relativi all'erogazione dei contributi e del *tax credit*, nell'intento di rendere più semplice e l'accesso al credito ed incentivare produzioni di alta qualità culturale, accrescendone la diffusione presso un pubblico nazionale e internazionale.

Proseguirà l'impegno volto a garantire il reperimento di fondi, al fine di assicurare un adeguato sostegno al settore dello spettacolo dal vivo.

Proseguirà l'attenzione al settore delle Fondazioni Lirico Sinfoniche, anche rispetto agli aspetti normativi, economici e del personale.

Saranno, inoltre, individuate apposite misure ed azioni, oltre a quelle di natura fiscale già esistenti, dedicate al settore delle imprese culturali e creative.

È negli intendimenti di questa Amministrazione riconoscere il giusto rilievo culturale anche all'arte fotografica tramite l'avvio del "Piano nazionale della fotografia".

Sarà, altresì, assicurata la promozione del territorio, potenziando la partecipazione ai comitati costituiti per la celebrazione dei centenari e degli anniversari di figure storiche importanti per la cultura nazionale.

Il Ministero, nell'intento di rendere l'intero apparato dell'amministrazione sempre più efficiente nell'assolvimento della missione istituzionale, presterà particolare attenzione alle strategie di gestione delle risorse umane e finanziarie.

In continuità con gli ultimi due anni, nel corso dei quali è stato avviato un procedimento di implementazione degli organici, che ha visto l'inserimento nei ruoli di 4205 unità, tra le quali 13 dirigenti provenienti dai concorsi SNA e 50 Dirigenti provenienti dal corso concorso della Scuola dei beni culturali, è negli intendimenti di questo Ministero programmare un ulteriore ingente reclutamento di risorse che possa garantire un passaggio di conoscenze nelle funzioni tra il personale già in ruolo e i futuri neo assunti, al fine di massimizzare l'esperienza acquisita all'interno dell'Amministrazione per una maggiore efficacia ed efficienza del Dicastero stesso, preservando la conservazione dell'ingente bagaglio di competenze tecniche.

Particolare attenzione sarà dedicata al benessere organizzativo e alla crescita professionale e alla valorizzazione di tutto il personale, garantendo le condizioni per la piena espressione del potenziale di ciascun lavoratore. Ciò al fine di creare maggiore valore pubblico in un'ottica di ottimizzazione della *performance* lavorativa e valorizzazione delle competenze, in linea con la Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 14 gennaio 2025.

A tal fine, sarà prevista l'implementazione di un sistema automatizzato per la gestione delle attività formative, con la possibilità di creare dei percorsi individuali che possano fungere da reale sostegno e stimolo per l'accrescimento delle competenze del singolo dipendente.

Si proseguirà nell'obiettivo di digitalizzare, a più livelli, le diverse aree d'intervento del Ministero, al fine di consentire un accesso semplice, rapido e sicuro alla documentazione procedimentale in formato digitale.

Per quanto attiene all'adeguamento infrastrutturale e tecnico, sarà prioritario garantire standard sempre più elevati di sicurezza informatica, contemperando l'esigenza di una maggiore digitalizzazione con la necessità di una elevata protezione dai rischi connessi agli attacchi informatici. Al contempo, occorrerà implementare la connettività degli uffici centrali e periferici. A tal fine, risulterà strategico il coordinamento da parte della Direzione generale digitalizzazione e comunicazione, istituita con il dPCM 57/2024 ed operante nell'ambito del Dipartimento per l'amministrazione generale.

## **ATTUAZIONE DEL PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA (PNRR)**

Obiettivo prioritario di questa Amministrazione sarà dare piena e efficace attuazione al PNRR, al fine di cogliere tutte le opportunità di sviluppo e lavoro per gli operatori della cultura derivanti dai finanziamenti comunitari. In tale contesto, risulta fondamentale il ruolo che continueranno a svolgere, fino a tutto il 2026, gli Uffici straordinari appositamente istituiti presso il Ministero: la Soprintendenza speciale per il PNRR e l'Unità di missione per l'attuazione del PNRR, nonché i Dipartimenti che svolgono funzione di "strutture attuatrici" delle specifiche linee di intervento previste, da portare avanti anche mediante l'apporto delle Direzioni generali competenti.

Il Ministero, nel perseguimento della propria missione, continua a promuovere il coinvolgimento delle Regioni e degli enti locali e il dialogo con le associazioni di categoria, le organizzazioni sindacali e i privati, attivi nei settori di competenza del Ministero, nel rispetto del principio di leale collaborazione tra tutte le istituzioni, con particolare riguardo alle Regioni e agli enti locali.

Al fine di portare a pieno compimento l'attuazione del Piano nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) - che copre l'arco temporale 2021-2026 - l'impegno dell'Amministrazione proseguirà, in linea con le specifiche competenze del MiC nell'ambito del Piano, nella realizzazione dei progetti delineati secondo le seguenti linee di azione:

- strategie e piattaforme digitali per il patrimonio culturale;
- rimozione delle barriere fisiche e cognitive in musei, biblioteche e archivi;
- migliorare l'efficienza energetica, in cinema, teatri e musei;
- attrattività dei borghi;
- tutela e valorizzazione dell'architettura e del paesaggio rurale;
- programmi per valorizzare l'identità dei luoghi: parchi e giardini storici;
- sicurezza sismica nei luoghi di culto, restauro del patrimonio FEC e siti di ricovero per le opere d'arte (Recovery Art);
- sviluppo industria cinematografica (Progetto Cinecittà);
- capacity building per gli operatori della cultura per gestire la transizione digitale e verde.

I Capi dei Dipartimenti e i Dirigenti dell'Amministrazione, cui il presente atto è rivolto, orientano le proprie azioni in base alle priorità politiche indicate di seguito con le relative aree di intervento. La programmazione operativa dovrà evidenziare adeguatamente i risultati concreti da raggiungere, i tempi programmati, i nominativi dei dirigenti responsabili e la spesa stimata.

Ciascun obiettivo dovrà essere corredato da indicatori e *target* che permettano di valutare i livelli di conseguimento dei risultati. Pari attenzione dovrà essere dedicata al monitoraggio e al coordinamento delle attività amministrative

## 2.2 PERFORMANCE

### 2.2.1 Quadro di riferimento

Il Mic nella sua missione provvede alla tutela e alla valorizzazione del patrimonio culturale e alla promozione delle attività culturali, secondo la legislazione vigente.

Nella piena consapevolezza del valore sociale della cultura, il Ministero promuoverà interventi volti a contrastare i "pericoli del nostro tempo per la cultura", attraverso un processo di modernizzazione in termini di transizione tecnologica e di innovazione digitale, nell'ottica del perseguimento di una sempre maggiore competitività e capacità di crescita, promuovendo altresì la coesione territoriale, gli investimenti infrastrutturali e il rafforzamento dei fattori abilitanti per la crescita

Il Ministero, nello svolgimento della propria mission istituzionale, garantirà il proprio impegno nell'implementare, il livello di efficienza e trasparenza dell'Amministrazione, prestando attenzione alle strategie di gestione delle risorse umane e finanziarie e promuovendo la consapevolezza dell'importanza della prevenzione del rischio corruttivo.

Proseguiranno, inoltre, gli interventi previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), nell'ottica della strategia di rilancio e di transizione verso un'economia più innovativa e più sostenibile dal punto di vista ambientale, oltre che più inclusiva dal punto di vista sociale.

### 2.2.2 Partecipazione degli *stakeholders*

L'individuazione e la scelta degli *stakeholder* rappresenta un passaggio fondamentale nella "*relazione pubblica*" che si vuole attivare con la propria comunità. In sostanza, lo *stakeholder* è un soggetto (una persona, un'organizzazione o un gruppo di persone) che ritiene di detenere un "titolo" per entrare in relazione con una determinata organizzazione. Un soggetto le cui opinioni o decisioni, i cui atteggiamenti o comportamenti, possono oggettivamente favorire od ostacolare il raggiungimento di uno specifico obiettivo dell'organizzazione.

Gli *stakeholders* rappresentano quindi una molteplicità complessa e variegata di "*soggetti portatori di interesse della comunità*". Per rilevare le categorie degli *stakeholders* è necessario analizzare il contesto e la collettività di riferimento che l'Amministrazione si trova a governare.

Un aspetto da evidenziare è che spesso gli *stakeholders* rappresentano *partner* potenziali dell'amministrazione e pertanto, attraverso attività di studio e analisi delle caratteristiche e dei processi, è possibile individuare strumenti e opportunità di collaborazione per lo sviluppo di strategie comuni.

L'Amministrazione non può prescindere dalla centralità del ruolo degli *stakeholders*. Il concetto di rendicontazione della performance è infatti inteso nell'accezione di rendicontazione sociale, che è lo strumento col quale l'amministrazione risponde alle esigenze di *accountability*, relazionando sulle ricadute sociali delle attività da essa svolte alle categorie di soggetti che possono influenzarle, esserne influenzate o esserne interessate.

La partecipazione dei cittadini alle decisioni e alle politiche pubbliche trova il suo fondamento nell'articolo 118 della Costituzione e nel principio di sussidiarietà. Il cittadino, sia come singolo sia attraverso associazioni, può collaborare con le istituzioni esprimendo le proprie valutazioni sulle attività pubbliche per orientare il raggiungimento di uno specifico obiettivo dell'organizzazione o del processo in atto. I portatori di interesse o "*stakeholders*" sono definiti dalla delibera della CiVIT n. 89/2010, come "qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato dall'ottenimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione stessa". Pertanto sicuramente fanno parte degli *stakeholders* gli utenti, attuali o potenziali, e i dipendenti, ma anche altre amministrazioni pubbliche o la collettività, incluso le istituzioni pubbliche di vario livello, i gruppi organizzati quali associazioni di utenti o cittadini, associazioni di categoria, sindacati, associazioni del territorio (associazioni culturali, ambientali, sociali), oppure gruppi non organizzati (imprese, enti *no profit*, cittadini e collettività, *mass media*). Con la modifica del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150, operata dal decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74, è stata data maggiore evidenza al principio della partecipazione dei cittadini, riferendolo specificamente al ciclo della *performance* e in particolare alla *performance* organizzativa dell'Amministrazione. È stato previsto, inoltre, che la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi possa avvenire anche attraverso modalità interattive.

Affinché il patrimonio culturale, il cinema e lo spettacolo presentino un'attrattiva sempre maggiore per i potenziali fruitori, con un evidente ritorno in termini di crescita culturale ed economica per

il Paese, è obiettivo del Mic porre in essere tutte le azioni utili, nell'ambito di una strategia di incremento dell'offerta fondata su diversi profili d'approccio, tra le quali rilievo particolarmente importante, in relazione alla specificità della missione istituzionale, va riconosciuto alla partecipazione dei destinatari dell'offerta stessa. Infatti, la relazione con i cittadini e, in generale, con i destinatari dell'offerta culturale costituisce una priorità del Mic, anche in ragione della sua stessa missione istituzionale.

Al fine di agevolare i visitatori nella individuazione delle informazioni utili alla fruizione del patrimonio culturale (musei, siti archeologici, archivi, biblioteche...), nella pagina *web* Mic è presente un'apposita sezione, denominata "*I luoghi della cultura*", contenente i dati relativi alla descrizione dei Musei e degli altri Istituti. Consultando la pagina è possibile trovare facilmente l'indicazione della posizione, dei contatti, degli orari di apertura, delle agevolazioni tariffarie (ridotte o gratuite) per gli ingressi, elementi continuamente aggiornati dagli Istituti a livello periferico e coordinati in una gestione centralizzata del data-base.

La valutazione partecipativa della *performance* organizzativa consente il superamento del rischio di "autoreferenzialità" dell'Amministrazione e il rafforzamento dei sistemi di gestione della *performance* al fine di creare valore pubblico attraverso i servizi offerti.

Tutte le rappresentanze degli *stakeholders* collettivi, sociali, istituzionali e della cultura, nonché delle Organizzazioni sindacali, continuano pertanto ad essere oggetto di ascolto permanente nell'ottica dell'elaborazione di provvedimenti governativi efficaci per contrastare il rischio di recessione economica del Paese e, in particolare, dei settori di competenza del Mic.

Gli *stakeholders* del Mic della cultura sono riconducibili alle seguenti categorie:

<b>STAKEHOLDER INTERNI</b>	
Soggetti interni all'organizzazione del Ministero, a prescindere dal rapporto di lavoro o giuridico che li lega alla stessa	
<b>STAKEHOLDER ESTERNI</b>	
<i>Stakeholder chiave</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soggetti pubblici, privati, associazioni non profit, in alcuni casi impegnati a soddisfare bisogni pubblici affini a quelli dell'amministrazione. L'identificazione di questi <i>stakeholder</i> ha come beneficio il costante monitoraggio e il parallelo aggiornamento dell'azione amministrativa. L'azione di coinvolgimento consisterà sovente nel rendere questi soggetti più interessati e partecipi alle decisioni dell'amministrazione;</li> <li>- Regioni, Comuni, Province etc., si identificano nella carica istituzionale di riferimento (Sindaco, Presidente etc.).</li> </ul>
<i>Stakeholder collettivi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abitanti del territorio nel quale insistono beni culturali e paesaggistici;</li> <li>- Utenti sul territorio dei Beni culturali e paesaggistici (studiosi, ricercatori, studenti, stagisti, turisti, escursionisti);</li> <li>- Destinatari della "Carta della cultura Giovani" e della "Carta del merito".</li> </ul>
<i>Stakeholder delle istituzioni</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministeri;</li> <li>- Comando Carabinieri Nucleo Tutela del Patrimonio Culturale;</li> <li>- Guardia di Finanza;</li> <li>- Ispettori e Conservatori onorari;</li> <li>- Sindaci dei Comuni nei quali insistono Beni culturali e paesaggistici;</li> <li>- Presidenti e gli organi delle regioni, province e comuni nei quali insistono beni culturali e paesaggistici.</li> </ul>
<i>Stakeholder sociali</i>	<p>Esponenti della società civile individuabili tra:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esecutori di lavori, forniture e servizi pubblici;</li> <li>- Soggetti interessati o controinteressati all'erogazione di vantaggi patrimoniali e/o di ogni altra <i>utilitas</i>;</li> <li>- Associazioni delle Guide Ufficiali;</li> <li>- Camere di Commercio e le Unioni camerali;</li> <li>- Associazioni economiche di categoria;</li> <li>- Ordini professionali;</li> <li>- Onlus;</li> <li>- <i>Business community</i>;</li> <li>- Organizzazioni Sindacali;</li> <li>- Associazioni esponenziali di interessi amministrativi protetti, diffusi o collettivi.</li> </ul>
<i>Stakeholder della cultura</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Università;</li> <li>- Accademie;</li> <li>- Enti Culturali;</li> <li>- Associazioni di categoria;</li> <li>- Associazioni di volontariato;</li> <li>- Media.</li> </ul>

### 2.2.3 Obiettivi triennali 2025-2027

Per quanto concerne il presente paragrafo, relativo agli obiettivi triennali di cui al già citato d.lgs. 150/2009, si rinvia direttamente all'Allegato n. 9.

## 2.2.4 Obiettivi destinati ai Centri di responsabilità amministrativa

<b>MISSIONE 1: TUTELA E VALORIZZAZIONE DEI BENI E ATTIVITÀ CULTURALI E PAESAGGISTICI (021)</b>		
<b>CRA</b>	<b>PROGRAMMA</b>	<b>OBIETTIVO</b>
GABINETTO E UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE ALL'OPERA DEL MINISTRO	021.005	<b>OBIETTIVO 2:</b> Recupero, prevenzione e repressione in materia di patrimonio culturale
DIPARTIMENTO PER L'AMMINISTRAZIONE GENERALE (DIAG)	021.015	<b>OBIETTIVO 6</b> Salvaguardia e fruibilità dei beni culturali appartenenti a privati
		<b>OBIETTIVO 20:</b> Ottimizzare gli interventi di tutela del patrimonio culturale anche attraverso il controllo del livello di efficienza dell'azione amministrativa.
		<b>OBIETTIVO 21:</b> Promozione della fruizione della cultura e della conoscenza del patrimonio culturale per i giovani
	021.021	<b>OBIETTIVO 55:</b> Attività di indirizzo, di coordinamento anche tecnico e di monitoraggio sull'attività amministrativa prevista dall'art. 3, dpcm 15 marzo 2024, n. 57.
DIPARTIMENTO PER LA TUTELA DEL PATRIMONIO CULTURALE (DIT)	021.006	<b>OBIETTIVO 8:</b> Assicurare la salvaguardia, la tutela e la conservazione del patrimonio archeologico
	021.009	<b>OBIETTIVO 24:</b> Assicurare la salvaguardia, la conservazione, la tutela del patrimonio culturale
		<b>OBIETTIVO 25:</b> Migliorare l'offerta culturale, attraverso l'attività degli Istituti archivistici, al fine della valorizzazione e della fruizione del patrimonio archivistico diffuso
		<b>OBIETTIVO 26:</b> Sviluppare il Sistema Archivistico Nazionale
	021.012	<b>OBIETTIVO 9:</b> Assicurare la salvaguardia, la tutela e la conservazione del patrimonio architettonico storico artistico demoetnoantropologico e immateriale e del paesaggio e la valutazione degli interventi previsti dal PNRR attraverso le funzioni di tutela svolte dalla Soprintendenza speciale per il <b>PNRR</b>
		<b>OBIETTIVO 51:</b> Promuovere e attuare studi iniziative e progetti di ricerca nel settore del restauro, della conservazione, della catalogazione e digitalizzazione dei beni culturali anche sostenendo l'attività di formazione
		<b>OBIETTIVO 52:</b> Attività di indirizzo, di coordinamento anche tecnico e di monitoraggio sull'attività amministrativa prevista dall'art. 3 del DPCM 15 marzo 2024, n. 57
	021.020	<b>OBIETTIVO 45:</b> Coordinamento in materia di prevenzione dei rischi e sicurezza del patrimonio culturale, oltretutto degli interventi conseguenti le emergenze Nazionali ed Internazionali anche al fine di assicurare una gestione unitaria.

DIPARTIMENTO PER LA VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE (DIVA)	021.013	<b>OBIETTIVO 37:</b> Attuare le iniziative finalizzate a rendere operativo il Sistema Museale Nazionale mediante lo sviluppo e l'implementazione della piattaforma realizzata in collaborazione con Agid.
		<b>OBIETTIVO 38:</b> Migliorare la qualità e la fruizione dei luoghi della cultura anche attraverso l'ampliamento dei circuiti integrati e la collaborazione con gli enti locali.
		<b>OBIETTIVO 53:</b> Attività di indirizzo, coordinamento anche tecnico e di monitoraggio sull'attività amministrativa prevista dall'art. 3, DPCM 15 marzo 2024, n. 57
DIPARTIMENTO PER LE ATTIVITA' CULTURALI (DIAC)	021.002	<b>OBIETTIVO 30:</b> Favorire e sostenere le attività di spettacolo dal vivo - Settori: lirico-sinfonica, musica, teatro di prosa, danza e attività circensi
		<b>OBIETTIVO 31:</b> Promuovere e valorizzare lo spettacolo dal vivo
	021.010	<b>OBIETTIVO 13:</b> Ampliare l'offerta culturale attraverso le acquisizioni, garantirne la catalogazione e incrementare la disponibilità anche digitale del patrimonio mediante il Servizio bibliotecario nazionale informatico
		<b>OBIETTIVO 14:</b> Conservare per fruire e valorizzare: incentivare la pubblica fruizione del patrimonio culturale anche alla luce delle innovazioni normative in materia.
		<b>OBIETTIVO 15:</b> Sostenere l'attività di ricerca e divulgazione culturale delle istituzioni culturali vigilate mediante l'erogazione di contributi e la vigilanza sull'attuazione dei principi di trasparenza e correttezza dell'azione amministrativa.
	021.016	<b>OBIETTIVO 16:</b> Sostenere il settore librario promuovendo la lettura, concedendo contributi per prodotti editoriali di elevato valore culturale e attuando i principi a tutela della proprietà intellettuale.
		<b>OBIETTIVO 18:</b> Promuovere e sostenere l'arte, l'architettura e la creatività contemporanee in Italia e all'estero per valorizzare l'identità nazionale.
	021.018	<b>OBIETTIVO 19:</b> Sostenere la riqualificazione ed il recupero delle periferie urbane e delle aree degradate attraverso la cultura
		<b>OBIETTIVO 32:</b> Promozione del Cinema e dell'Audiovisivo italiano in Italia e all'estero
	021.018	<b>OBIETTIVO 33:</b> Finanziamento delle opere cinematografiche e audiovisive italiane
		<b>OBIETTIVO 54:</b> Attività di indirizzo, di coordinamento anche tecnico e di monitoraggio sull'attività amministrativa prevista dall'art.3, DPCM 15 marzo 2024, n.57

**MISSIONE 2: SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE (032)**

CRA	PROGRAMMA	OBIETTIVO
GABINETTO E UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE ALL'OPERA DEL MINISTRO	032.002	<b>OBIETTIVO 1:</b> Miglioramento della capacità di attuazione delle disposizioni legislative del Governo
		<b>OBIETTIVO 3:</b> supporto all'attività di indirizzo politico e all'attività di raccordo con l'amministrazione
DIPARTIMENTO PER L'AMMINISTRAZIONE GENERALE (DIAG)	032.003	<b>OBIETTIVO 5:</b> Razionalizzare in un'ottica di miglioramento continuo la gestione delle risorse umane
		<b>OBIETTIVO 57:</b> Elaborare e attuare il Piano nazionale di digitalizzazione dei beni culturali, sviluppare i sistemi informativi in materia di catalogazione e incrementare l'attività di ricerca, anche attraverso le opportune collaborazioni con università, enti di ricerca ed enti territoriali
		<b>OBIETTIVO 58:</b> Razionalizzazione e ottimizzazione dei processi in materia di gestione, acquisizione di beni e servizi di carattere strumentale

### 2.2.5 Bilancio e finalità della spesa

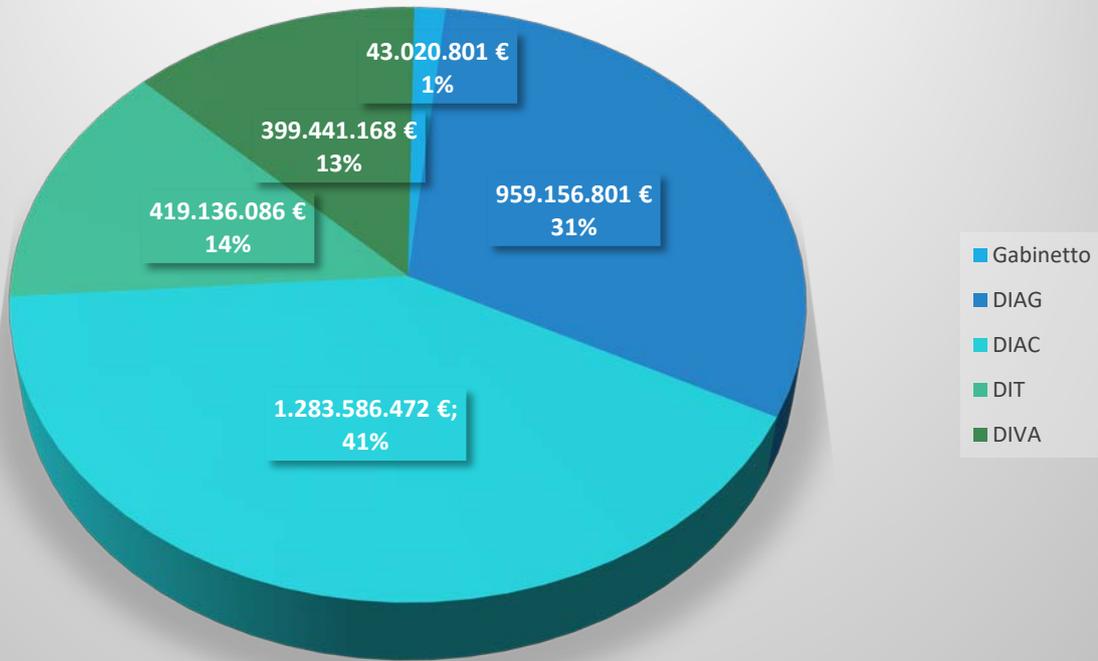
Secondo quanto previsto dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, recante "*Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*", la definizione degli obiettivi di *performance* avviene integrando il ciclo della *performance* con il processo di programmazione delle risorse finanziarie.

Per il triennio 2025-2027, la legge 30 dicembre 2024, n. 207, recante "*Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2025 e bilancio pluriennale per il triennio 2025-2027*", ha stanziato per il Mic un ammontare complessivo di euro 3.104.341.328, in coerenza con le risorse finanziarie iscritte nelle missioni e nei programmi dello stato di previsione della spesa per l'anno 2025, tabella 14.

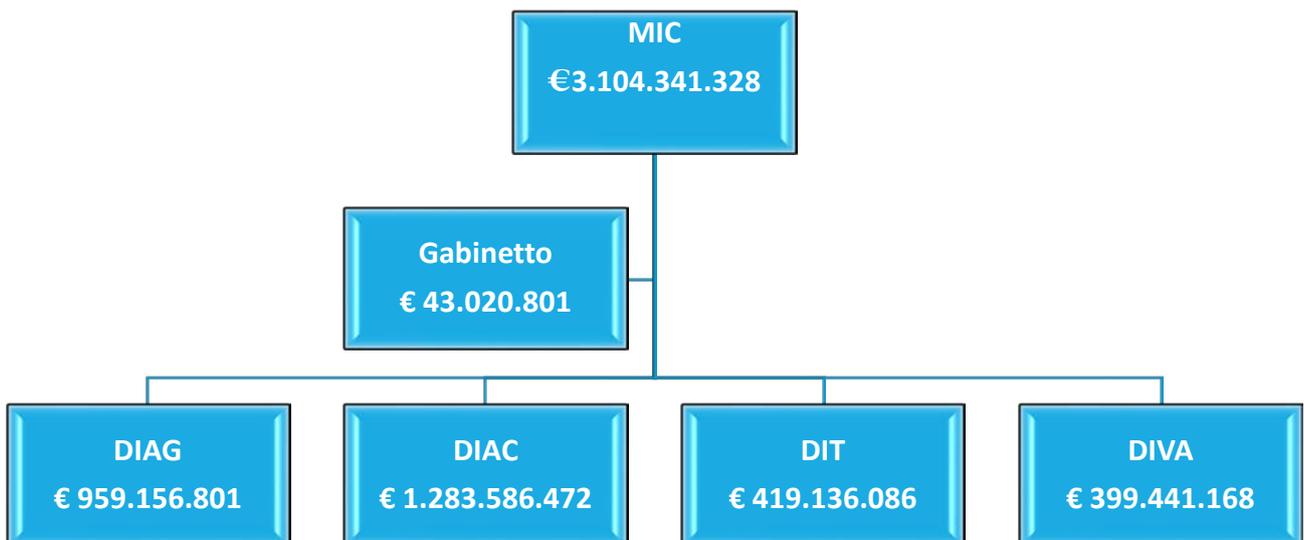
Con successivo decreto del 14 gennaio 2025, n. 6, sono state assegnate ai titolari dei Centri di responsabilità amministrativa, le risorse necessarie al perseguimento delle finalità di questo Ministero, Inoltre, al fine di garantire l'effettivo collegamento e l'integrazione tra il ciclo della pianificazione della performance e il ciclo della programmazione economico-finanziaria, la Nota integrativa a legge di bilancio 2025-2027 è stata definita nel rispetto dei vincoli posti dalla vigente normativa, in conformità agli obiettivi di contenimento della spesa pubblica.

Si riepilogano nelle tabelle di seguito riportate le risorse presenti nella Nota integrativa a legge di bilancio 2025-2027, associate alle missioni, ai programmi e alle azioni dei Centri di Responsabilità Amministrativa così come identificati dalla legge di bilancio 30 dicembre 2024, n. 207.

## Ripartizione delle risorse e percentuale di incidenza



Fonte dei dati: "Decreto MEF di Ripartizione in capitoli delle Unità di voto parlamentare relative al bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2025 e per il triennio 2025-2027 del 31 dicembre 2024."



## Finalità della spesa

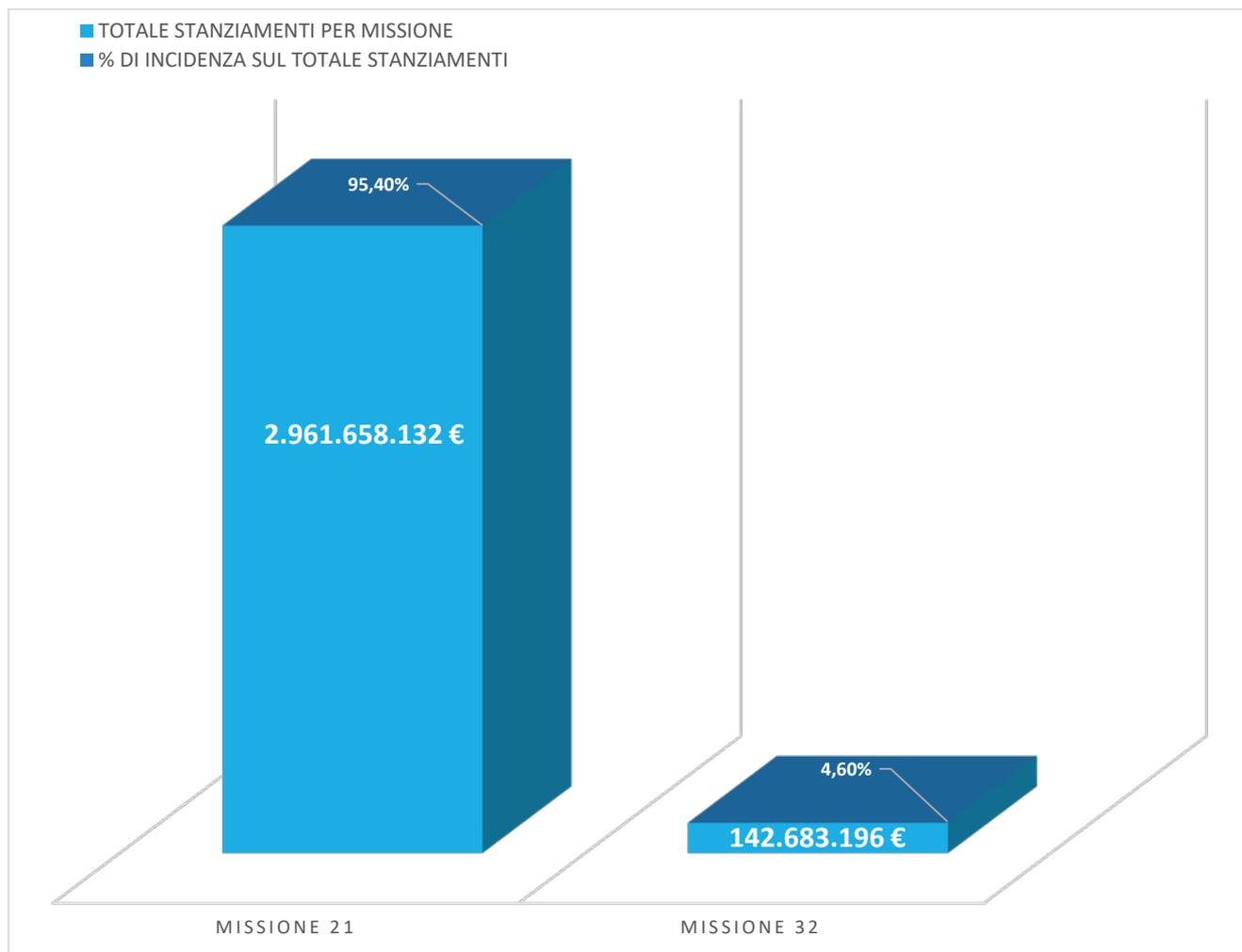
Il Mic ha competenza esclusiva sulla Missione 21 - "Tutela e valorizzazione dei beni e attività culturali e paesaggistic" che assorbe, per l'anno 2025, circa il 95,40% degli stanziamenti, pari a euro 2.961.658.132.

Le risorse residuali afferiscono alla Missione 32 - "Servizi istituzionali e generali alle Amministrazioni pubbliche" – per circa il 4,60% degli stanziamenti pari a euro 142.683.196.

<b>Totale degli stanziamenti 2025 suddivisi per missione e programmi di bilancio</b>			
<b>Missioni</b>	<b>Programmi</b>	<b>Totale degli stanziamenti</b>	<b>Percentuale di incidenza sul totale</b>
<b>021. Tutela e valorizzazione dei beni e attività culturali e paesaggistici</b>	002 - Sostegno, valorizzazione e tutela del settore dello spettacolo dal vivo	<b>502.592.466</b>	<b>16,19</b>
	005 - Vigilanza, prevenzione e repressione in materia di patrimonio culturale	<b>8.739.382</b>	<b>0,28</b>
	006 - Tutela dei beni archeologici	<b>70.567.775</b>	<b>2,27</b>
	009 - Tutela e valorizzazione dei beni archivistici	<b>154.450.364</b>	<b>4,98</b>
	010 - Tutela e valorizzazione dei beni librari, promozione e sostegno del libro e dell'editoria	<b>182.633.053</b>	<b>5,88</b>
	012 - Tutela delle belle arti e tutela e valorizzazione del paesaggio	<b>187.482.700</b>	<b>6,04</b>
	013 - Valorizzazione del patrimonio culturale e coordinamento del sistema museale	<b>399.441.168</b>	<b>12,87</b>
	015 - Programmazione e attribuzione delle risorse per la tutela del patrimonio culturale	<b>844.413.404</b>	<b>27,20</b>
	016 - Tutela e promozione dell'arte e dell'architettura contemporanea e delle periferie urbane	<b>38.253.883</b>	<b>1,23</b>
	018 - Sostegno, valorizzazione e tutela del settore cinema e audiovisivo	<b>560.107.070</b>	<b>18,04</b>
	020 - Coordinamento e attuazione interventi per la sicurezza del patrimonio culturale e per le emergenze	<b>6.635.247</b>	<b>0,21</b>
	021 - Promozione del patrimonio culturale nazionale all'estero	<b>6.341.620</b>	<b>0,20</b>
<b>032. Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche</b>	002 - Indirizzo politico	<b>34.281.419</b>	<b>1,10</b>
	003 - Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza	<b>108.401.777</b>	<b>3,49</b>
		<b>3.104.341.328</b>	<b>100</b>

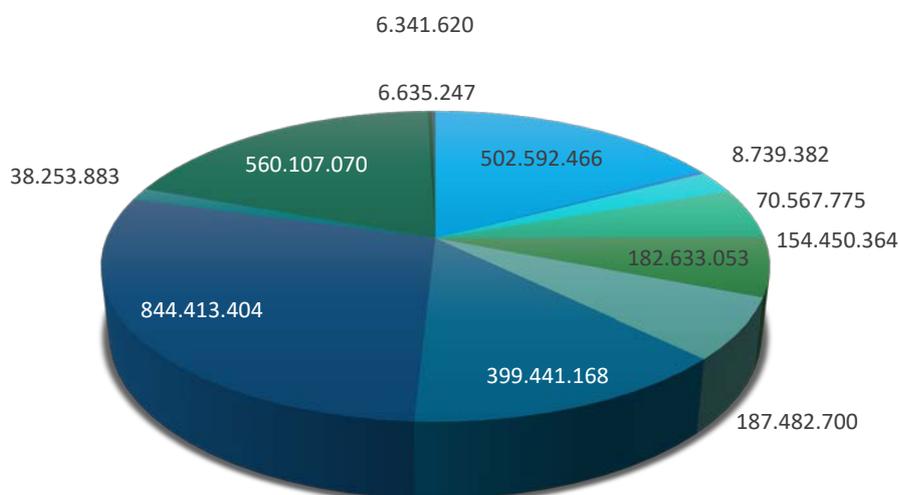
Fonte dei dati: "Legge di bilancio del 30 dicembre 2024, n. 207 – Tabella 14."

Di seguito si riporta l'incidenza delle Missioni 21 e 32 sul totale dello stanziamento di euro 3.104.341.328 assegnato al Mic:



Fonte dei dati: "Legge di bilancio del 30 dicembre 2024, n. 207 – Tabella 14."

### STANZIAMENTI MISSIONE 21



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

Fonte dei dati: "Legge di bilancio del 30 dicembre 2024, n. 207 - Tabella 14."

Come già anticipato più sopra, le risorse attribuite con la legge di bilancio saranno associate agli obiettivi assegnati agli Uffici con la Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione anno 2025, seguendo le finalità previste dalle priorità politiche individuate dall'Organo di vertice politico mediante la definizione dell'Atto di indirizzo concernente l'individuazione delle priorità politiche da realizzarsi nell'anno 2025 e per il triennio 2025-2027.

## 2.2.6 Oltre le risorse del Bilancio

Il PNRR a titolarità del Mic si inserisce nella Missione 1 - Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo), Componente 3 - Turismo e Cultura 4.0. Gli interventi previsti, in conformità con gli obiettivi e i principi trasversali del Piano, intervengono sugli *asset* chiave del patrimonio culturale italiano e favoriscono la nascita di nuovi servizi. Il Dispositivo per la Ripresa e la Resilienza, nel regolare i rapporti finanziari tra Unione europea e Stati membri, sul quale è basato il programma *Next Generation* EU, si serve di *milestone* e *target* (M&T), che descrivono in maniera graduale l'avanzamento e i risultati delle riforme e degli investimenti previsti. Le *milestone* sono traguardi qualitativi che individuano spesso fasi chiave dell'attuazione delle misure, mentre i *target* sono obiettivi quantitativi misurati tramite indicatori ben specificati.

Il Mic è titolare dei seguenti investimenti:

Investimenti / Riforme	Totale risorse [Milioni di €]
<b>Misura 1. Patrimonio culturale per la prossima generazione</b>	<b>1.100,00</b>
1.1 Strategie e piattaforme digitali per il patrimonio culturale	500,00
1.2 Rimozione delle barriere fisiche e cognitive in musei, biblioteche e archivi	300,00
1.3 Migliorare l'efficienza energetica, in cinema, teatri e musei	300,00
<b>Misura 2. Rigenerazione di piccoli siti culturali, patrimonio culturale religioso e rurale</b>	<b>2.720,00</b>
2.1: Attrattività dei borghi	1.020,00
2.2: Tutela e valorizzazione dell'architettura e del paesaggio rurale	600,00
2.3: Programmi per valorizzare l'identità dei luoghi: parchi e giardini storici	300,00
2.4: Sicurezza sismica nei luoghi di culto, restauro del patrimonio FEC e siti di ricovero per le opere d'arte ( <i>Recovery Art</i> )	800,00
<b>3. Industria culturale e creativa 4.0</b>	<b>385,00</b>
3.1: Adozione di criteri ambientali minimi per eventi culturali – <b>RIFORMA in capo al MITE (ora MASE)</b>	-
3.2: Sviluppo industria cinematografica (Progetto Cinecittà)	230,00 <sup>(*)</sup>
3.3: <i>Capacity building</i> per gli operatori della cultura per gestire la transizione digitale e verde	155,00
<b>TOTALE</b>	<b>4.205,00</b>

<sup>(\*)</sup> Come risultante dalla Decisione del Consiglio ECOFIN 9381/24 del 26 aprile 2024

La riforma e gli investimenti previsti dalle misure di competenza del Mic si concentrano sulla rigenerazione del patrimonio culturale, sulla valorizzazione di *asset* chiave e competenze distintive, sul bilanciamento dei flussi turistici e sulla digitalizzazione e la riduzione del *gap* tecnologico.

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

L'investimento mira a creare un'infrastruttura digitale nazionale, in grado di raccogliere, integrare e conservare le risorse digitali, rendendole disponibili per la fruizione pubblica attraverso piattaforme dedicate, così da consentire ai cittadini di esplorare nuove forme di fruizione del patrimonio culturale. L'Investimento è suddiviso in 12 *sub*-investimenti, per questo investimento sono fissati n. 2 *target* di rilevanza europea:

- M1C3-1: numero 30.000 Utenti formati attraverso la piattaforma di e-learning sui beni culturali, con scadenza T4/2025 (31 dicembre 2025);
- M1C3-2: numero 65.000.000 Risorse digitali prodotte e pubblicate nella Biblioteca digitale, con scadenza T4/2025 (31 dicembre 2025).

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

L'investimento mira a ridurre gli ostacoli e le disuguaglianze che limitano la partecipazione dei cittadini alla vita e al patrimonio culturale, quali barriere architettoniche, fisiche, cognitive e senso-percettive. L'investimento prevede risorse per la redazione dei Piani per l'eliminazione delle barriere architettoniche (P.E.B.A.), la realizzazione di lavori, l'acquisizione di servizi e forniture atti al superamento di suddette barriere per ottenere una fruizione il più possibile ampliata, l'implementazione ed il potenziamento della piattaforma AD Arte e la realizzazione di un progetto di formazione, informazione e sensibilizzazione per i lavoratori degli Istituti della cultura. Per questo investimento è fissato n. 1 *target*, di rilevanza europea:

- M1C3-3: numero 617 Interventi di miglioramento dell'accessibilità fisica e cognitiva nei luoghi di cultura, con scadenza T2/2026 (30 giugno 2026);

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

L'intervento mira alla promozione dell'eco-efficienza e alla riduzione dei consumi energetici nei musei statali (obiettivo 1), nelle sale teatrali pubbliche e private attive (obiettivo 2) e nei cinema pubblici e privati attivi (obiettivo 3). Per i fondi di cui all'obiettivo 1 è stata prevista l'assegnazione della quota parte delle risorse destinate agli Istituti del Mic. Gli interventi mirano all'efficientamento energetico e conseguentemente contribuiscono al rispetto del principio DNSH - *Do No Significant Harm* (Regime 1).

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

- M1C3-11: Entrata in vigore del decreto del Mic per l'assegnazione delle risorse per migliorare l'efficienza energetica nei luoghi della cultura, con scadenza T2/2022 (30 giugno 2022 - CONSEGUITA);
- M1C3-4: n. 80 Interventi in musei e siti culturali statali, sale teatrali e cinema ultimati (prima parte), con scadenza T3/2023 (30 settembre 2023 - CONSEGUITO);
- M1C3-5: n. 420 Interventi in musei e siti culturali statali, sale teatrali e cinema ultimati (seconda parte), con scadenza T4/2025 (31 dicembre 2025).

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

Il progetto si pone i seguenti obiettivi: recuperare e valorizzare il patrimonio culturale storico materiale e immateriale, salvaguardando l'identità dei luoghi e conservando i valori dei paesaggi storici; valorizzare e qualificare l'offerta turistica (ospitalità e servizi), le piccole infrastrutture turistiche e le attività culturali per potenziare l'offerta turistico-culturale delle aree interessate; migliorare il coordinamento e la gestione dei servizi turistici e culturali, promuovendo anche la creazione di reti e l'uso del digitale; rilanciare le attività commerciali, agroalimentari e artigianali, valorizzando i prodotti, i saperi e le tecniche locali.

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

- M1C3-12: Entrata in vigore del decreto del Mic per l'assegnazione ai comuni delle risorse destinate all'attrattività dei borghi, con scadenza T2/2022 (30 giugno 2022 - CONSEGUITA);
- M1C3-16: n. 1300 Interventi di valorizzazione di siti culturali o turistici ultimati + n. 1800 Sostegni alle piccole e medie imprese per progetti nei piccoli borghi storici con scadenza T2/2025 (30 giugno 2025).

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

**Importo complessivo:** 600.000.000 euro

L'intervento mira a dare impulso a un vasto e sistematico processo di identificazione, conservazione e valorizzazione di un'articolata gamma di edifici rurali storici e di tutela del paesaggio rurale, in linea con gli obiettivi di protezione del patrimonio culturale e di sostegno ai processi di sviluppo locale. Gli obiettivi dell'investimento proposto sono: preservare i valori dei paesaggi rurali storici con la protezione e la valorizzazione del patrimonio culturale, materiale e immateriale, promuovendo pratiche agricole tradizionali cruciali per mantenere i loro paesaggi; promuovere iniziative e attività legate ad una fruizione turistico-culturale sostenibile, alle tradizioni e alla cultura locale. L'investimento è suddiviso in due componenti: Interventi di recupero di insediamenti agricoli, fabbricati, manufatti ed edifici storici rurali, colture agricole di interesse storico ed elementi tipici dell'architettura e del paesaggio rurale (590 milioni di euro); Completamento del censimento del patrimonio costruito rurale e attuazione di strumenti informativi nazionali e regionali volti a raccogliere conoscenze su architettura e paesaggio rurale, metodi e tecniche di intervento, trasferimento di buone pratiche e cultura del riuso (10 milioni di euro). Per questo investimento sono fissati n. 1 *milestone* e n. 1 *target*, di rilevanza europea:

- M1C3-13: Entrata in vigore del decreto del Mic per l'assegnazione delle risorse per la tutela e valorizzazione dell'architettura e del paesaggio rurale, con scadenza T2/2022 (30 giugno 2022 - CONSEGUITA);
- M1C3-17: n. 3000 Interventi di tutela e valorizzazione dell'architettura e del paesaggio rurale ultimati. *(N.B. Il target rileva il numero complessivo di beni oggetto di interventi)* + n. 900 Interventi di tutela e valorizzazione dell'architettura e del paesaggio rurale avviati. *(N.B. Il target rileva il numero complessivo di beni oggetto di interventi)*, con scadenza T4/2025 (31 dicembre 2025).

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

L'investimento promuove, in particolare, un'ampia azione di rigenerazione dei parchi e giardini storici. Gli obiettivi sono: attrezzare e rendere più fruibili gli spazi verdi pubblici storico-artistici, con ricadute sull'identità e l'attrattività urbana per residenti e turisti e sul miglioramento della qualità ambientale e del benessere; rafforzare le capacità e le competenze nella gestione e nella manutenzione dei parchi e dei giardini storici, sostenendo le amministrazioni locali nella gestione delle problematiche di conservazione di questi beni e affrontando la mancanza di competenze specialistiche. Per questo investimento sono fissati n. 1 *milestone* e n. 1 *target*, di rilevanza europea:

- M1C3-14: Entrata in vigore del decreto del Mic per l'assegnazione delle risorse per progetti per valorizzare l'identità dei luoghi: parchi e giardini storici (30 giugno 2022 - CONSEGUITA);
- M1C3-18: n. 40 interventi su parchi e giardini storici riqualificati, ultimati + n. 1260 di operatori formati, con scadenza T4/2025 (31 dicembre 2025).

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

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

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

- M1C3-15: Entrata in vigore del decreto del Mic per l'assegnazione delle risorse per la sicurezza sismica nei luoghi di culto e il restauro del patrimonio culturale del Fondo Edifici di Culto (FEC) (30 giugno 2022 - CONSEGUITA);
- M1C3-19: n. 300 Interventi ultimati per la sicurezza sismica nei luoghi di culto, restauro del patrimonio culturale del Fondo Edifici di Culto (FEC) e siti di ricovero per le opere d'arte (*Recovery Art*), con scadenza T4/2025 (31 dicembre 2025).

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

L'investimento mira a migliorare la competitività del settore cinematografico e audiovisivo italiano. Il progetto, rimodulato nell'ambito del processo di revisione del PNRR concluso nel mese di novembre 2023, è articolato in tre linee di azione: Linea A - Costruzione di nuovi *studios* e recupero di quelli esistenti e degli annessi, includendo soluzioni tecnologiche innovative (Soggetto attuatore: Cinecittà S.p.A.); Linea B: Investimenti innovativi per potenziare le attività produttive e formative del Centro Sperimentale di Cinematografia, compresi nuovi strumenti per la produzione audiovisiva, l'internazionalizzazione, gli scambi culturali e didattici; sviluppo di infrastrutture (*set* virtuale di produzione *live*) per uso professionale e didattico attraverso l'*e-learning*, la digitalizzazione e l'ammodernamento del patrimonio edilizio e impiantistico, in particolare al fine di favorire la trasformazione tecnologica e ambientale; conservazione e digitalizzazione del patrimonio audiovisivo (Soggetto attuatore: Centro Sperimentale di Cinematografia); Linea C: Rafforzamento delle capacità e delle competenze professionali nel settore audiovisivo, in tre macroaree professionali: imprenditoriali/manageriali; creative/artistiche; tecniche (Soggetti attuatori: Cinecittà S.p.A e Centro Sperimentale di Cinematografia).

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

- M1C3-20: Firma dei contratti tra l'ente attuatore Cinecittà S.p.A. e le società in relazione alla costruzione di nove studi (30 giugno 2023 - CONSEGUITA);
- M1C3-19: n. 9 studi/teatri i cui lavori di riqualificazione, ammodernamento, costruzione sono stati ultimati, con scadenza T6/2026 (30 giugno 2026).

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

L'intervento mira a sostenere la ripresa e l'innovazione dei settori culturali e creativi agendo attraverso due linee di azione: i) sostenere la ripresa delle attività culturali incoraggiando l'innovazione e l'uso della tecnologia digitale in tutta la catena del valore; ii) favorire l'approccio verde in tutta la filiera culturale e creativa. Entrambe le azioni sono articolate in due linee, una prima linea dedicata ad attività di *capacity building* (A1 e B1) e una seconda dedicata a promuovere la produzione digitale e sostenere l'innovazione ecocompatibile (A2 e B2). Destinatari dell'investimento sono i settori culturali e creativi, ovvero tutti i settori le cui attività si basano su valori culturali ed espressioni artistiche e creative individuali o collettive (siano esse orientate al mercato o meno): musica; audiovisivo e radio (inclusi: film/cinema, televisione, videogiochi, *software* e multimedia); moda; architettura e *design*; arti visive (inclusa fotografia); spettacolo dal vivo e festival; patrimonio culturale materiale e immateriale (inclusi: archivi, biblioteche e musei); artigianato artistico; editoria, libri e letteratura; area interdisciplinare (trasversale ai settori culturali e creativi). L'Investimento è suddiviso in 4 *sub*-investimenti, per questo investimento è fissato n. 1 *milestone*, di rilevanza europea:

M1C3-7: Aggiudicazione di tutti gli appalti pubblici all'ente attuatore/ai beneficiari per tutti gli interventi volti a gestire la transizione digitale e verde degli operatori culturali, con scadenza T4/2023 (31 dicembre 2023 - CONSEGUITA).

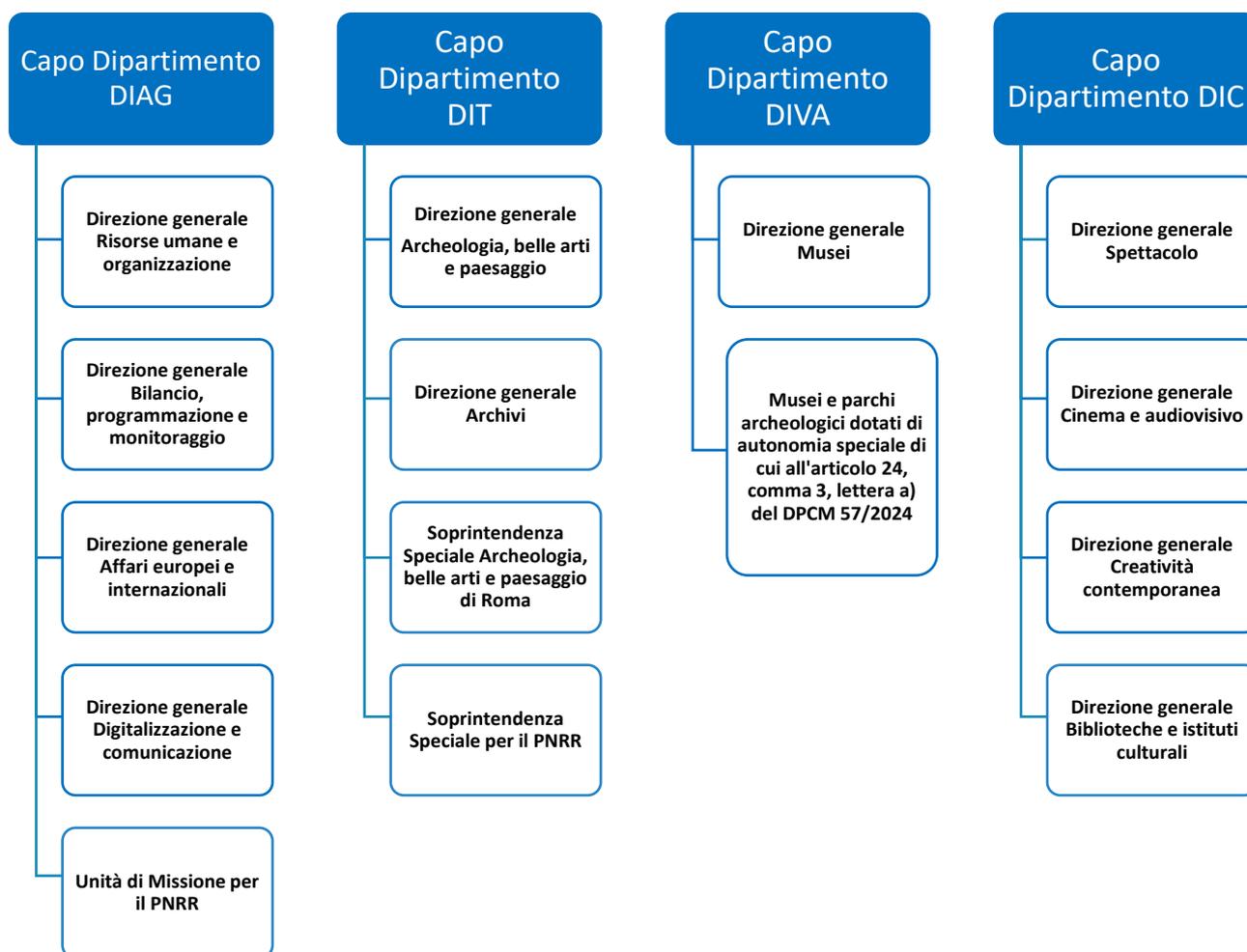
### 2.2.7 Gli obiettivi di *Performance*

In coerenza con le priorità politiche contenute nell'Atto di Indirizzo emanato in data 21 gennaio 2025 e con le indicazioni incluse nella programmazione economico-finanziaria, confluite nella Nota integrativa al Bilancio per il triennio 2025-2027, attraverso la Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione anno 2025 saranno individuati gli obiettivi da conseguire nell'ambito delle missioni e dei programmi di riferimento.

Tali obiettivi sono suddivisi in:

- Obiettivi strategici;
- Obiettivi strutturali;
- Obiettivi operativi.

I destinatari di tali obiettivi, sono tutti i Capi Dipartimento preposti ai Centri di Responsabilità Amministrativa (CRA), così strutturati:



### 2.2.8 Misurazione della *Performance*

Secondo quanto previsto dal vigente Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, adottato con decreto ministeriale 9 dicembre 2010 e, successivamente, integrato con il decreto ministeriale 12 settembre 2016, la valutazione dei dirigenti di prima fascia si basa sulla verifica del raggiungimento degli obiettivi assegnati, svolta dall'Organismo Indipendente di Valutazione della *performance* (da ora in poi OIV). L'OIV, nell'ambito delle proprie funzioni, ai sensi dell'articolo 14 del decreto legislativo n. 150/2009 e del decreto del Presidente della Repubblica n. 105/2016, verifica il conseguimento degli obiettivi allo scopo di rilevarne lo stato di

realizzazione tecnica e finanziaria e di identificare gli eventuali scostamenti rispetto alle previsioni, proponendo gli eventuali correttivi.

Il suddetto Sistema prevede che la valutazione totale, pari a 100 punti, sia composta per 75 punti dal conseguimento degli obiettivi relativi alla *performance* organizzativa e per 25 punti dalla valutazione dei comportamenti organizzativi del dirigente.

---

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

Si può creare Valore Pubblico (cfr. *supra*) quando, nel perseguimento dei propri fini istituzionali, le risorse a disposizione sono gestite secondo paradigmi di efficienza, efficacia ed economicità. L'efficienza, l'efficacia e l'economicità, i principi che devono orientare l'agire pubblico, sembrano dipendere dai mutamenti di contesto che negli ultimi decenni investono la sfera pubblica, ove si assiste ad un'evoluzione delle forme organizzative dove il fattore umano acquista un'importanza fondamentale quale leva cruciale per il successo dell'organizzazione lavorativa nella PA e il buon funzionamento dei suoi elementi strutturali, sia in base ad una prospettiva sociale che individuale. La capacità di perseguire il miglioramento del benessere organizzativo nelle sue molteplici componenti e sfaccettature, rappresenta un aspetto determinante per lo sviluppo e l'efficacia organizzativa che influenza positivamente la capacità dell'organizzazione stessa di adattarsi ai mutamenti del contesto di riferimento.

Al fine di favorire l'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e migliorare la *performance* attraverso la realizzazione di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e di contrasto a qualsiasi forma di discriminazione e di violenza per i lavoratori, è stata posta l'attenzione sulla correlazione tra benessere del personale, pari opportunità e *performance* nella PA.

In considerazione di quanto sopra premesso, le linee su cui è stata orientata l'azione dell'Amministrazione sono:

- il monitoraggio del livello di benessere del personale mediante la somministrazione di questionari;
- il potenziamento delle campagne di prevenzione in tema di salute;
- la valorizzazione e l'implementazione del *welfare*;
- la promozione di iniziative di mobilità sostenibile;
- la redazione del Bilancio di genere;

- l'incremento di iniziative volte a contrastare la violenza di genere e a sensibilizzare il personale sull'argomento;
- il rafforzamento di iniziative volte a sensibilizzare il personale sulla disabilità;
- la partecipazione a giornate di orientamento e fiere di settore come "*JOB&Orientà*".

Le azioni del Mic, inerenti alle linee strategiche sopra indicate, sono realizzate attraverso il coinvolgimento e la collaborazione di tutti i soggetti interessati garantendo la partecipazione nel rispetto dei diversi ruoli e competenze.

Considerata la complessità della *mission* e l'eterogeneità dei compiti istituzionali, le strutture ministeriali si trovano ad interagire con una molteplicità di portatori di interessi.

Le proposte, di seguito elencate, hanno per oggetto iniziative mirate a migliorare la condizione del singolo all'interno dell'organizzazione, a favorire la conciliazione delle esigenze familiari con il lavoro, nonché a promuovere la cultura di genere e delle pari opportunità nell'Amministrazione, non solo per ridurre le differenze di genere, ma anche per ottenere un cambiamento nelle pratiche istituzionali, nei modelli organizzativi del lavoro e del tempo.

#### • **Questionario di rilevazione sul benessere organizzativo**

L'Amministrazione, vista l'importanza e la centralità del benessere organizzativo, rientrante tra le priorità politiche individuate nell'"Atto di indirizzo concernente l'individuazione delle priorità politiche da realizzarsi nell'anno 2024 e per il triennio 2024-2026" emanato dall'On.le Ministro, in data 24 gennaio 2024, ha avviato un'indagine per reperire dati e informazioni tra il personale. Il questionario, articolato nelle tre sezioni di anagrafica, benessere organizzativo e gestione delle idee (*Idea management*), ha esplorato dimensioni diverse e complementari.

Questa metodologia ha consentito, tramite un processo interattivo, di rilevare, in maniera aggregata, le opinioni dei dipendenti rispetto all'ambiente e all'organizzazione del lavoro, e a identificare, di conseguenza, sia possibili azioni per il miglioramento delle condizioni generali del personale, sia efficaci strategie atte a perseguire il benessere organizzativo e orientare iniziative mirate per sostenere l'equilibrio tra lavoro e vita privata di tutto il personale.

La compilazione del questionario, in formato anonimo, è stata fondamentale per valutare in quale misura l'Amministrazione ha promosso e curato il benessere organizzativo, inteso come benessere fisico, psicologico e sociale di tutto il personale (dirigenti e dipendenti) che opera all'interno del Mic.

Studi e ricerche sulle organizzazioni lavorative hanno dimostrato che le strutture amministrative più efficienti sono quelle con dipendenti soddisfatti e un "clima interno" sereno e partecipativo. Per migliorare le prestazioni e gli effetti delle politiche pubbliche, pertanto, è importante offrire al personale la possibilità di lavorare in contesti organizzativi che favoriscano gli scambi, la trasparenza e la visibilità dei risultati del lavoro, in ambienti dove esiste un'adeguata attenzione agli spazi architettonici, ai rapporti tra le persone e allo sviluppo professionale.

L'indagine si è posta come obiettivo quello di diffondere una "cultura del benessere" e un orientamento delle politiche del personale che pongano particolare attenzione e impegno alla "salute" delle persone, al fine di garantire un miglior funzionamento dell'organizzazione.

Tale modalità ha prodotto un'importante prima analisi su quello che è lo stato del benessere organizzativo che potrà essere utilizzata come baseline di riferimento per i prossimi anni, in modo da monitorare i mutamenti nella percezione del personale e adottare misure migliorative per garantire un'ottimizzazione della funzionalità ministeriale sotto tutti gli aspetti.

#### • Risultati dell'indagine sul benessere organizzativo

A fronte della somministrazione capillare del questionario, avvenuta *on line* tramite applicativo *forms*, è stato pubblicato dalla Direzione Generale Organizzazione sul sito istituzionale il *Report* analitico delle risultanze. Al questionario hanno risposto 6.764 persone (di cui 464 esterni, pari al 52,33% del totale del personale di fatto in servizio nel periodo dell'indagine corrispondente a 12.038 unità).

Come si evince dalla tabella indicativa dei dati di genere, all'indagine ha aderito poco più della metà del personale, con prevalenza della componente femminile su quella maschile, che coincide quasi con la distribuzione per genere sul totale del personale in servizio, pari al 40% per la componente maschile e al 60% per la componente femminile.

Dati di Genere		
genere	Partecipanti all'indagine	
femminile	4.337	64%
maschile	2.406	36%
Altro (non si riconosce in M o F)	21	0.3%
<b>totale</b>	<b>6.764</b>	<b>100,00%</b>

Le opinioni hanno delineato un livello di benessere organizzativo omogeneo, ma con evidenti possibilità di miglioramento. Tra i punti di forza dell'Amministrazione spiccano l'elevato senso di appartenenza del personale e la consapevolezza dei dipendenti di possedere le competenze necessarie per svolgere al meglio il proprio lavoro, oltre all'apprezzamento per le azioni introdotte dall'organizzazione per favorire la conciliazione vita-lavoro.

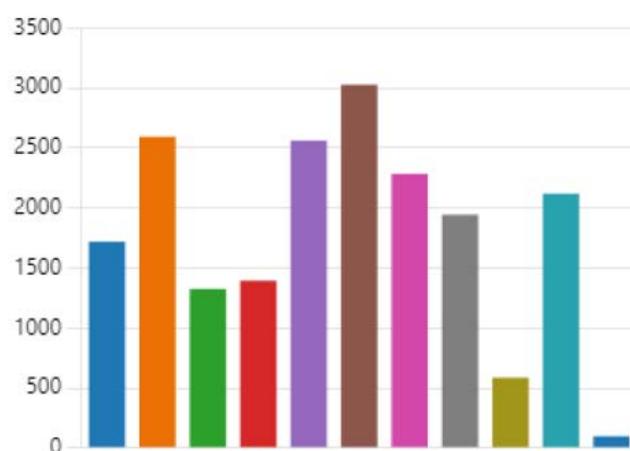
Mentre tra le sue criticità vanno sicuramente menzionate la percezione fortemente negativa riguardo la circolazione di informazioni e la comunicazione tra centro e periferia, la carenza di personale e la meritocrazia.

L'indagine si è poi focalizzata sull'*Idea management*, ovvero il termine che indica l'insieme dei processi e delle responsabilità di gestione delle idee all'interno di un'organizzazione complessa, quale una PA, al fine di utilizzare pienamente le competenze e le idee del personale andando a capitalizzare anche sulle eventuali opportunità di innovazione. L'obiettivo è quindi quello di fare in modo che il bacino di idee proposte, per apportare migliorie o modifiche ai processi istituzionali, possa essere alimentato da tutto il personale.

Per questo la sezione dedicata all'*Idea management* è stata suddivisa in tre domande complementari: la prima ha consentito di individuare gli ambiti più rilevanti per il benessere organizzativo; la seconda ha identificato le criticità percepite dal personale all'interno dell'organizzazione ministeriale; e infine la terza ha individuato le proposte migliorative per l'Amministrazione.

## AMBITI DI MAGGIORE INTERESSE

● Spazi e comfort adeguati all'am...	1718
● La sicurezza dell'ambiente di lav...	2592
● La disponibilità di moderne attr...	1325
● I rapporti tra i colleghi con la cr...	1393
● I rapporti interpersonali, il livello...	2560
● La valorizzazione e la motivazio...	3025
● L'avanzamento di carriera e il ric...	2283
● La formazione e l'aggiornament...	1943
● La circolazione e la chiarezza del...	586
● Conciliazione dei tempi vita-lav...	2118
● Altro	98



## CRITICITA' PERCEPITE

Tematiche evidenziate dai rispondenti – 4.381			
Tipologia	Parole chiave	N. risposte	Incidenza %
CRITICITA' – Organizzazione	Carenza di personale	457	10,43
	Organizzazione	273	6,23
	Sicurezza	100	2,28
	Mansioni	98	2,24
	Responsabilità	69	1,57
	Stipendio	50	1,14
	Smart	32	0,73
	Ascolto	48	1,10
	Trasparenza	114	2,60
	Competenze (carenza e valorizzazione)	129	2,94
	Innovazione tecnologica	63	1,44
	Rapporti gerarchici	385	8,79
	Procedure	159	3,63
	Flessibilità/ conciliazione vita lavoro	128	2,92
<b>totale</b>		<b>2105</b>	<b>48,05</b>

CRITICITA' – Meritocrazia e sviluppo	Carriera	246	5,62
	Formazione	207	4,72
	Valorizzazione	166	3,79
	Competenze (carenza e valorizzazione)	129	2,94
	Merito	109	2,49
	Disparità	55	1,26
<b>totale</b>		<b>912</b>	<b>20,81</b>
CRITICITA' – Comunicazione e trasparenza	Comunicazione	381	8,70
	Collaborazione	100	2,28
	Condivisione	92	2,10
	Informazione	135	3,08
	Trasparenza	114	2,60
<b>totale</b>		<b>822</b>	<b>18,76</b>
CRITICITA' – Servizi	Carenza di spazi	113	2,58
	Servizi	145	3,31
	Sicurezza	100	2,28
<b>totale</b>		<b>358</b>	<b>8,17</b>

## PROPOSTE MIGLIORATIVE

Tematiche evidenziate dai rispondenti – 4.006			
Tipologia	Parole chiave	N. risposte	Incidenza %
	Formazione	442	11,03
<b>PROPOSTE – Meritocrazia e sviluppo</b>	Valorizzazione	175	4,37
	Carriera	102	2,55
	Merito	69	1,72
	Responsabilità	57	1,42
	Formazione	845	21,09
	Valorizzazione	442	11,03
<b>totale</b>		<b>2.132</b>	<b>53,21</b>
<b>PROPOSTE – Organizzazione</b>	Organizzazione	142	3,54
	Mansioni	97	2,42
	Smart	77	1,92
	Trasparenza	74	1,85
	Organico	64	1,60
	Mobilità	38	0,95
	Conciliazione vita-lavoro	108	2,70
	Stipendio	24	0,60
Ascolto	84	2,10	
<b>totale</b>		<b>708</b>	<b>17,87</b>
<b>PROPOSTE – Comunicazione e trasparenza</b>	Comunicazione	170	4,24
	Collaborazione	121	3,02
	Condivisione	77	1,92
	Informazione	71	1,77
<b>totale</b>		<b>439</b>	<b>10,96</b>
<b>PROPOSTE – Servizi</b>	Servizi	220	5,49
	Sicurezza	156	3,89
	Convenzioni	34	0,85
<b>totale</b>		<b>410</b>	<b>10,23</b>

L'Amministrazione ha deciso di prestare particolare attenzione ai risultati registrati dal questionario, al fine di incrementare sempre di più il benessere del personale impegnandosi nel trovare soluzioni alle criticità emerse.

A tal fine, con cadenza annuale, l'Amministrazione si impegna a realizzare questa tipologia di indagini per poter effettuare valutazioni di *benchmarking* nel tempo ed un'analisi dei *trend*. Lo scopo ultimo è quello di recepire sufficienti informazioni per avviare attività in grado di adeguare le procedure interne alle aspettative del personale.

- **Questionario di rilevazione sul lavoro a distanza**

A novembre 2024 l'amministrazione ha avviato un'indagine mirata a reperire informazioni sull'impatto del lavoro flessibile sul benessere e la vita professionale dei dipendenti, e sul suo potenziale effetto positivo sulle performance dell'organizzazione.

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

L'analisi si è posta quattro principali obiettivi:

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

La suddetta rilevazione, fondamentale per valutare in quale misura l'Amministrazione stia favorendo il lavoro agile tra i lavoratori e quanto questi ultimi ne siano soddisfatti, ha rappresentato un importante strumento per ottenere un quadro aggiornato sull'utilizzo del lavoro agile da parte del personale, al fine di favorire una sempre più produttiva conciliazione vita-lavoro.

I risultati del monitoraggio costituiranno una base di partenza per valutare le strategie adottate dall'Amministrazione in materia di nuovi modelli di organizzazione del lavoro, gli strumenti gestionali e contrattuali introdotti e, in generale, i punti di forza e le criticità nell'implementazione dell'istituto del lavoro agile.

- **Promozione di iniziative di prevenzione e *screening***

Il Mic, nell'ambito delle iniziative focalizzate sul servizio alla collettività, all'accessibilità e alla promozione della crescita del benessere, ha rinnovato - in data 22 marzo 2024 - l'Atto d'Intesa della durata triennale, sottoscritto dalla Direzione generale organizzazione, dalla Direzione generale musei e dall'Associazione Susan G. Komen Italia, al fine di proseguire e incrementare l'azione sinergica con la Komen Italia.

L'Atto d'Intesa si pone come obiettivo la diffusione dell'importanza della prevenzione e della ricerca, nonché del patrimonio del valore culturale quale risorsa strategica per lo sviluppo sociale, culturale ed economico.

In occasione delle edizioni 2024, 2025 e 2026 dell'evento "*The Race for the cure*", la più grande manifestazione sportiva per la lotta ai tumori del seno in Italia e nel mondo, i Musei delle città di Roma, Bari, Bologna, Brescia e Matera, che hanno aderito a tale iniziativa, hanno garantito l'ingresso gratuito a tutti i partecipanti all'evento.

Inoltre, nel corso dell'intero mese Internazionale dedicato alla Prevenzione del Tumore al Seno, durante la campagna "*La prevenzione è il nostro capolavoro*", i donatori di Komen Italia, esibendo la loro ricevuta, possono beneficiare dell'ingresso gratuito nei musei che aderiscono all'iniziativa. Il Colosseo, grazie alla collaborazione con Acea, per sottolineare l'importanza della causa ha partecipato alla cerimonia di illuminazione di rosa per ricordare, in tutta Italia, l'importanza della prevenzione e riscoprire i luoghi più belli del patrimonio culturale italiano.

La Komen Italia, inoltre, si impegna per ogni annualità da organizzare il Programma nazionale itinerante di promozione della salute, mettendo a disposizione le Carovane della Prevenzione, per i dipendenti del Ministero - in date e in sedi diverse - per erogare visite specialistiche ed esami diagnostici gratuiti.

Tutte le iniziative sopra citate testimoniano che l'arte può essere uno degli strumenti principali per affrontare con maggiore sostegno e consapevolezza il percorso della malattia, nonché per migliorare il benessere della persona, data la stretta correlazione tra salute psicofisica, cultura e arte. Coniugare la cultura e la bellezza dei musei italiani con la salute e la prevenzione oncologica è una sfida nella quale il Ministero è in prima fila da sempre.

#### • **Welfare**

Con il termine welfare si intende l'insieme dei benefici e delle prestazioni erogati ai dipendenti con l'intento di integrare la componente meramente monetaria della retribuzione con iniziative volte al miglioramento della vita privata e lavorativa.

Nello specifico, come "welfare culturale" si intende quella pratica multidisciplinare che si pone l'obiettivo di promuovere gli effetti positivi della cultura e dell'arte sul benessere individuale, in una prospettiva di cultura intesa come benessere del singolo e della comunità (è ormai infatti acclarato che la partecipazione ad attività culturali influisce sul miglioramento del benessere psicofisico delle persone).

In tale ambito il Mic sta intraprendendo iniziative mirate a promuovere il benessere del personale, offrendo una serie di agevolazioni che prevedono sconti e tariffe agevolate per l'acquisto di beni e servizi, tramite convenzioni con importanti aziende e realtà culturali del paese.

A titolo esemplificativo, si possono citare le convenzioni stipulate con:

- istituti di credito;
- aziende di trasporti;
- accademie musicali;
- assicurazioni sanitarie.

Tali Convenzioni sono fruibili accedendo alla sezione dedicata sulla RPV del Ministero e tramite l'iscrizione al portale Corporate Benefits, entrambi in costante aggiornamento grazie all'impegno del Ministero nella ricerca di nuovi partner, al fine di garantire sempre nuovi sconti e convenzioni.

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

La figura del *Mobility Manager*, introdotta per la prima volta nel nostro ordinamento dal D.M. ambiente del 27 marzo 1998, è stata rilanciata grazie alla pubblicazione, in data 26 maggio 2021, del decreto del Ministero della transizione ecologica, recante le "*Modalità attuative delle disposizioni relative alla figura del Mobility Manager*" con il quale si definiscono il ruolo e le funzioni della figura in argomento sia aziendale che d'area. In questo ambito, il *Mobility Manager* risulta essere il fulcro intorno a cui ruotano le strategie dell'Amministrazione finalizzate all'ottimizzazione della mobilità dei propri dipendenti e del personale esterno, riducendo l'impatto ambientale e decongestionando il traffico veicolare, riuscendo ad ottenere una relativa crescita del benessere di tutti i lavoratori.

In conformità al decreto del Ministero della transizione ecologica n. 179 del 26 maggio 2021 e s.m.i, recante le "*Modalità attuative delle disposizioni relative alla figura del Mobility Manager*", in cui si strutturalizzano i disposti del D.M. ambiente del 27 marzo 1998, l'Amministrazione ha adottato il Piano degli spostamenti casa-lavoro (PSCL) di cui all'articolo 229 comma 4 del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34 convertito con modificazioni dalla L. 17 luglio 2020, n. 77. Ai sensi dell'art. 3, comma 1 del citato decreto, il Piano degli Spostamenti Casa-Lavoro viene redatto dalle imprese e le pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, con singole unità locali con più di 100 dipendenti ubicate in un capoluogo di Regione, in una Città metropolitana, in un capoluogo di Provincia ovvero in un Comune con popolazione superiore a 50.000 abitanti. Il PSCL è adottato entro il 31 dicembre di ogni anno.

Il PSCL intende elaborare misure alternative che riducano sensibilmente l'impatto ambientale valutando le necessità e le richieste dei lavoratori, analizzando sia le condizioni strutturali che

organizzative della sede lavorativa di riferimento, tenendo conto dell'offerta del trasporto pubblico locale, della mobilità privata e dello *sharing* (descrivendo dettagliatamente abitudini e preferenze).

La progettazione è stata resa possibile grazie anche all'ampia partecipazione dei dipendenti a cui è stato somministrato un questionario utile a rilevare le loro abitudini e le loro esigenze di spostamento, nonché la loro propensione al cambiamento verso forme di mobilità sostenibili.

Il PSCL ha quindi affrontato molteplici criticità, oggettive e soggettive, proponendo soluzioni per la mobilità dirette al concreto sviluppo di profili di spostamento casa-lavoro in grado di impattare positivamente sull'ambiente e sulla vita dei dipendenti, incentivando l'Amministrazione a un ricorso sempre più sistematico al lavoro agile o alle nuove forme sperimentali di lavoro a distanza previste dal CCNL e all'attivazione di convenzioni con Enti pubblici e privati in grado di offrire soluzioni sostenibili di trasporto.

Tra le soluzioni prese in considerazione si segnalano le convenzioni per l'acquisto dell'abbonamento al trasporto locale e le proposte di ampliamento degli spazi interni/esterni adibiti al parcheggio.

L'attuazione delle soluzioni previste dal Piano apporterebbe miglioramenti verso un'organizzazione del lavoro sempre più sensibile al processo di modernizzazione del pubblico impiego, spingendo verso l'adozione di una nuova mobilità dei dipendenti verso il luogo di lavoro che coniughi flessibilità e condivisione dei mezzi utilizzati.

#### • Osservatorio per la parità di genere

L'Osservatorio, istituito il 24 novembre 2021, in occasione della giornata internazionale contro la violenza sulle donne, ha prodotto una relazione sul *gender gap* nei diversi ambiti culturali e un focus sul cinema e l'audiovisivo attraverso il lavoro congiunto della Direzione generale cinema e audiovisivo con l'ISTAT, dal titolo "*La questione di genere tra immaginario e realtà*".

Dal rapporto emerge una condizione di squilibrio generalizzata nei vari ambiti con alcuni dati incontrovertibili: disparità di potere tra uomini e donne, sottorappresentazione femminile nei prodotti culturali e squilibrio nelle retribuzioni tra uomo e donna.

Il Ministero, confermando l'attenzione sui temi della difesa dei diritti delle donne, si fa promotore di una campagna volta a rimuovere gli ostacoli che impediscono la parità di genere evidenziando la centralità dell'Osservatorio ministeriale per acquisire ed elaborare dati sull'impiego femminile

nei siti culturali, nelle imprese e nelle fondazioni che si occupano della promozione e soprattutto della gestione dell'immenso patrimonio italiano di arte, architettura e storia.

I Musei Reali di Torino, pertanto, hanno adottato le "Linee guida per una comunicazione rispettosa delle differenze di genere al museo" in accordo con il citato Piano di uguaglianza di genere del Mic, quale strumento di riferimento per la redazione di testi scientifici, amministrativi e divulgativi, nell'ottica dello sviluppo sostenibile della comunità e del miglioramento del servizio pubblico.

L'obiettivo della parità di genere (Obiettivo n.5 dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile) non è solo un dovere a cui i musei sono chiamati in quanto istituzione pubblica, ma è anche e soprattutto una prospettiva strategica che deve essere integrata con tutti gli ambiti di attività dell'ente: dall'organizzazione interna alla proposta culturale pubblica.

Molti studi recenti hanno messo in luce quanto il linguaggio che utilizziamo influisca in modo fondamentale sulla percezione della realtà, anche nell'ottica paritaria.

Questo potere di enunciazione da parte dei musei implica grandi responsabilità, come sottolinea la recente definizione dell' *International Council of Museums*: "accessibili e inclusivi, i musei, infatti, promuovono la diversità e la sostenibilità, operano e comunicano eticamente e professionalmente e con la partecipazione delle comunità, offrendo esperienze diversificate per l'educazione, il piacere, la riflessione e la condivisione di conoscenze".

Il linguaggio del museo (scritto, parlato, recitato) costituisce il portale della diffusione della conoscenza e al tempo stesso fornisce le sue chiavi di lettura, mettendo insieme così cultura, accesso e democrazia. La scelta delle parole deve quindi favorire nelle persone quello stato di empatia e benessere che è fattore abilitante per instaurare il rapporto di fiducia e per godere dell'esperienza del racconto.

- **Bilancio di genere**

Il bilancio di genere è lo strumento che mira a realizzare una maggiore trasparenza sulla destinazione delle risorse di bilancio e sul loro impatto su uomini e donne influenzati diversamente dalle decisioni di bilancio, non solo in relazione alle specifiche politiche, ma anche in relazione alle loro diverse situazioni socioeconomiche, ai bisogni individuali e ai comportamenti sociali. Oltre a evidenziare lo sforzo delle politiche di bilancio relativamente alle questioni di genere, il bilancio in ottica di genere favorisce una maggiore considerazione delle

caratteristiche della popolazione di riferimento nel disegno degli interventi e nella loro implementazione, anche quando essi non siano destinati soltanto al genere femminile.

Attraverso la redazione di un bilancio di genere si possono perseguire al contempo almeno tre obiettivi: accrescere la consapevolezza dell'impatto che le politiche pubbliche possono avere sulle disuguaglianze di genere; assicurare una maggiore efficacia degli interventi, tramite una chiara definizione di obiettivi di genere da tenere in considerazione anche nell'individuazione delle modalità di attuazione; promuovere una maggiore trasparenza della PA, attivando meccanismi tesi a evidenziare pratiche potenzialmente discriminatorie.

### • **Contrasto alla violenza di genere e alle situazioni di disagio causate da molestie morali e psico-fisiche correlate all'ambiente lavorativo**

Il Mic ha intrapreso varie iniziative per contrastare la violenza di genere, in collaborazione con altre istituzioni pubbliche, organizzazioni culturali e associazioni. Per il triennio 2025-2027, sono previste azioni specifiche incentrate sull'uso della cultura come strumento per promuovere la consapevolezza e il cambiamento sociale.

Si elencano alcune delle azioni che si inseriscono nell'ambito delle attività che rafforzano il percorso di consapevolezza nei confronti delle donne che sono vittime di discriminazioni e abusi:

- elaborazione di *report* e progetti periodici volti a valutare l'impatto delle iniziative culturali nella lotta contro la violenza di genere. Obiettivo importante per l'Amministrazione, nel triennio 2025-2027, sarà la realizzazione di un Progetto *antimobbing* destinato ai dipendenti, volto a sostegno di lavoratrici e lavoratori in difficoltà a causa di situazioni di disagio e/o vittime di molestie morali e psico-fisiche correlate all'ambiente lavorativo;
- promozione di messaggi di prevenzione attraverso i canali tradizionali e digitali. La Direzione generale musei, in collaborazione con la Direzione generale organizzazione, ha preso l'impegno di diffondere in tutto il territorio nazionale la linea telefonica anti violenza e *stalking* 1522 sia nei propri uffici che tramite i musei italiani. La grafica diffusa dalla Presidenza del Consiglio sarà esposta negli spazi museali aperti al pubblico (es.: biglietterie, punti ristoro, con particolare attenzione ai luoghi frequentati dal pubblico in prevalenza femminile), negli uffici, nei siti *web* e nei biglietti d'ingresso al museo;

- finanziamenti per la produzione di film, spettacoli teatrali, documentari e opere visive che affrontano il tema della violenza di genere, ponendo una particolare attenzione alla prevenzione e all'educazione;
- realizzazione di mostre itineranti e festival dedicati ai diritti delle donne e alla lotta contro la violenza di genere;
- coinvolgimento dei teatri, dei musei e delle biblioteche come spazi per dibattiti e progetti di sensibilizzazione;
- organizzazione di numerosi eventi e convegni sul tema della violenza di genere.

Il Comitato Unico di Garanzia del Ministero della cultura con l'apporto del MIUR e della Rete Nazionale dei CUG - a cui afferiscono 420 Amministrazioni - ha organizzato e promosso nel mese di aprile 2024 il Convegno dal titolo *"Il CUG volano di inclusione e di pari opportunità contro ogni tipo di violenza di genere per l'Amministrazione e il Personale"*, al fine di promuovere i temi dell'inclusione, delle pari opportunità, nonché azioni di prevenzione sulle discriminazioni e le violenze di genere all'interno dell'Amministrazione al servizio del personale.

Già nel mese di giugno 2024, presso la Biblioteca Nazionale centrale di Roma, è stata inaugurata una panchina rossa simbolo della lotta contro la violenza di genere. È la prima panchina rossa installata in un Istituto del Ministero della cultura a Roma e la seconda in Italia. Per l'occasione la Biblioteca ha indetto un concorso dedicato alle scuole, a cui hanno partecipato diversi Istituti di Roma, per individuare la frase che meglio testimoni quest'importante impegno. La frase vincitrice, proposta dalla classe 2B del Liceo statale "Giosuè Carducci", è stata apposta su una targa accanto alla panchina rossa per evidenziare l'importanza del coinvolgimento delle nuove generazioni nella lotta contro la violenza di genere. Il Comitato Unico di Garanzia con il patrocinio della Rete Nazionale dei CUG, nel mese di ottobre 2024, ha organizzato la presentazione del volume a cura di A. Apicella, M. Della Volpe, D.A. Modaffari *"Lo specchio di Eva. Per una riflessione sulla violenza di genere"*. La presentazione è stata un'occasione per riflettere su cause e strategie nella prevenzione e nel contrasto alla violenza di genere con una prospettiva multidisciplinare, spaziando dal passato al presente e con uno sguardo al futuro, con focus di volta in volta sulla società, la coppia, la famiglia e il mondo del lavoro, il contesto nazionale e quello internazionale. Nel corso di tale incontro è emersa l'importanza di promuovere, anche negli anni a venire, una rete virtuosa che coinvolga famiglie, scuola, società civile e politica come unica alleanza possibile per attuare un cambiamento culturale della società sul tema della violenza di genere.

In vista della "Giornata internazionale per l'eliminazione della violenza sulle donne", la Direzione generale organizzazione ha curato l'evento dal titolo *"La cultura del rispetto"*, nel corso del quale è stato conferito il premio *"Persefone"*, istituito nel 2024 per personalità, enti, istituzioni e organizzazioni che si sono distinte per l'impegno verso il contrasto alla violenza di genere e

prodigate nel seminare e coltivare una cultura volta al rispetto e all'educazione verso comportamenti virtuosi.

Il Mic aderisce anche alla campagna di sensibilizzazione "*Orange the World*", promossa da UN Women in occasione della "Giornata internazionale per l'eliminazione della violenza sulle donne", istituita nel 1999 dall'ONU e che si celebra il 25 novembre.

Questi eventi si collocano sulla scia di altre iniziative e giornate formative organizzate in collaborazione con la Direzione generale educazione e ricerca sul tema, a testimonianza del forte impegno dell'Amministrazione nel tradurre in azione i compiti assegnati dalle direttive in vigore per la prevenzione e il contrasto della violenza di genere e per la promozione di una società più etica. La cultura, pertanto, si rileva ancora una volta un fattore determinante per far crescere il valore del rispetto reciproco, per affermare il rispetto della libertà femminile come principio fondamentale della nostra società.

#### • **Tutela e promozione dei diritti delle persone con disabilità**

Il Mic promuove politiche per favorire l'inclusione delle persone con disabilità e garantire un accesso equo al patrimonio culturale italiano. Per il triennio 2025-2027, si prevedono iniziative mirate che includono il rafforzamento del ruolo del *Disability Manager* e la realizzazione di programmi inclusivi.

Il *Disability Manager*, figura introdotta per la prima volta nel nostro ordinamento con il decreto ministeriale n. 1028 dell'11 settembre 2024, è la figura chiave nell'ambito delle politiche di inclusione, fondamentale per coordinare l'accessibilità delle istituzioni culturali, supervisionare progetti e iniziative rivolte alle persone con disabilità, garantire la conformità alle normative internazionali e nazionali in materia di accessibilità fisica e digitale.

L'accessibilità digitale prevede la creazione di piattaforme e contenuti digitali compatibili con le tecnologie assistive, l'offerta di audioguide, sottotitoli e traduzioni in lingua dei segni (LIS) e supporti in braille e a rilievo.

L'accessibilità negli uffici prevede la rimozione delle barriere architettoniche e sensoriali, l'installazione di percorsi tattili, mappe multisensoriali e segnaletica inclusiva, QR code collegati a contenuti accessibili nell'ottica di una fruibilità pensata per tutti, nonché l'organizzazione di iniziative ed eventi culturali con servizi dedicati (come interpretariato LIS e spazi adeguati, etc..) a persone a mobilità ridotta.

Le azioni fondamentali per promuovere l'inclusione delle persone con disabilità sono la formazione del personale mediante corsi specifici per migliorare l'accoglienza e il supporto a visitatori con bisogni speciali.

Il *Disability Manager*, inoltre, ha il compito di gestire e coordinare l'accoglienza delle persone con disabilità, creare *network* tra i vari soggetti coinvolti e definire strategie tese a favorire l'accessibilità, il coinvolgimento e l'inserimento delle persone disabili, evitando ogni forma di discriminazione e attuando programmi trasversali di gestione delle diversità.

Anche la figura del Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità sarà rafforzata nelle seguenti funzioni:

- a) coordinamento con il centro per l'impiego territorialmente competente per l'inserimento lavorativo dei disabili, nonché con i servizi territoriali per l'inserimento mirato;
- b) predisposizione, sentito il medico competente, degli accorgimenti organizzativi e delle proposte di soluzioni tecnologiche per facilitare l'integrazione al lavoro anche ai fini dei necessari accomodamenti ragionevoli di cui all'articolo 3, comma 3-bis, del decreto legislativo 9 luglio 2003, n. 216;
- c) verifica dell'attuazione del processo di inserimento, recependo e segnalando ai servizi competenti eventuali situazioni di disagio e di difficoltà di integrazione, nonché redazione di una relazione annuale sull'attività svolta anche al fine di segnalare la necessità o l'opportunità di interventi correttivi a fronte delle eventuali criticità riscontrate per facilitare l'integrazione al lavoro delle persone con disabilità.

Ogni anno, l'Amministrazione, per il tramite della Direzione generale musei e della Direzione generale educazione, ricerca e istituti culturali aderisce alla "*Giornata internazionale dei diritti delle persone con disabilità*" (proclamata nel 1992 dalle Nazioni Unite per sensibilizzare l'opinione pubblica sul tema della diversità e sull'importanza del rispetto dei diritti inalienabili di ogni essere umano, indipendentemente dalla condizione fisica, psichica, sensoriale o sociale) del 3 dicembre con lo slogan "*Un giorno all'anno tutto l'anno*", organizzando - eventi ed attività finalizzate ad abbattere nei luoghi della cultura le barriere fisiche, cognitive e sensoriali.

Tra le numerose iniziative che si sono svolte in tutta Italia, in occasione di tale giornata internazionale, si possono citare gli incontri presso la Galleria nazionale d'arte moderna e contemporanea relativi ai progetti "*L'artista sono io*" e "*Orizzonte Mediazione*", organizzati in collaborazione con i Dipartimenti di Salute Mentale delle ASL di Roma 1 e Roma 2.

Gli incontri prevedono visite alle collezioni del museo e laboratori di scrittura creativa e di disegno delle opere d'arte. L'obiettivo dell'organizzazione di tali visite è il rafforzamento dei benefici del

percorso terapeutico delle persone con disabilità anche al di fuori dei confini delle strutture sanitarie e delle Asl, per stimolarne la creatività, la motivazione e l'interesse attraverso iniziative educative e ricreative realizzate a stretto contatto con le opere d'arte.

La Galleria Borghese, in collaborazione con il Dipartimento di salute mentale dell'ASL Roma 1, ha aperto le porte del museo a un nuovo pubblico, coinvolgendo le persone che frequentano i Centri di salute mentale del territorio in un'attività di formazione permanente sulla storia della collezione Borghese, costruendo relazioni durature con il mondo dell'associazionismo, attraverso la stipula di convenzioni, ripensando così il ruolo e la missione strategica dell'istituzione museale in un'ottica di accessibilità e *audience engagement*.

La Galleria Borghese, infine, aderisce al progetto dal titolo "*Spiragli. Percorsi di salute mentale nella Galleria Borghese*" che consiste in pratiche di partecipazione culturale e di apprendimento informale, ad esempio osservare le opere d'arte in modo coinvolgente ed attivo, approfondendo la storia delle collezioni e, creando all'interno del gruppo, un contesto di benessere.

La finalità del progetto è stimolare l'immaginazione dei partecipanti, la loro attivazione sensoriale, emotiva e cognitiva.

La Galleria Borghese coglie, quindi, la sfida ribadita in atti di indirizzo e raccomandazioni europee, di promuovere una visione inclusiva e accessibile della cultura, rendendo il museo un luogo che accoglie, coinvolge e ascolta, un luogo che facilita, attraverso l'arte, esperienze di socializzazione e sviluppo delle capacità personali delle persone con fragilità.

La Direzione regionale Musei nazionali Campania, grazie all'adesione alla rete "*Campania fra le mani*", promossa dal Servizio di Ateneo per le attività degli studenti con disabilità e DSA dell'Università degli Studi di Napoli Suor Orsola Benincasa, ha organizzato nei musei campani numerose attività e visite guidate sensoriali per le persone disabili.

Il Museo archeologico nazionale dell'antica Capua in sinergia con la UOSM 21-22 del Dipartimento di Salute Mentale dell'Asl di Caserta, ha proposto numerose iniziative ai visitatori del Museo (ad esempio, visite guidate rivolte a persone non vedenti e ipovedenti, con esplorazione tattile di alcuni reperti della mostra "I segni del paesaggio: l'Appia e Capua"), coinvolgendo le associazioni del territorio, le cooperative sociali e gli studenti dell'ISIS "Amaldi-Nevio" di Santa Maria Capua Vetere.

La Pinacoteca nazionale di Bologna, invece, ha promosso un incontro dal titolo "Toccare il sentimento della forma" con l'obiettivo di riflettere sulla percezione ottica e tattile delle arti, a partire dalla conoscenza di un capolavoro di Vitale da Bologna, di cui il museo custodisce una traduzione in bassorilievo, per esigenze inclusive, e di un mirabile dipinto di Guido Reni,

temporaneamente esposto in Pinacoteca in occasione della mostra "La favola di Atalanta. Guido Reni e i poeti".

Considerando le metodologie didattiche adottate nei contesti educativi delle persone non vedenti e ipovedenti come azioni funzionali anche a un pubblico normovedente, la finalità sarà valutare come da una pedagogia speciale possano emergere mediazioni utili a tutti coloro che si avvicinano al patrimonio culturale.

Presso la Biblioteca nazionale centrale di Roma è andato in scena uno spettacolo dal titolo "*Se una notte d'inverno un cieco insonne*", dedicato ai cinque sensi: un viaggio attraverso i sensi, un omaggio alla percezione e ad Italo Calvino, ulteriore occasione per dar vita a nuove riflessioni e nuovi dialoghi sulla promozione dei valori e per trovare rinnovate ispirazioni e spunti per migliorare le condizioni di accesso al proprio patrimonio culturale.

Lo spettacolo è stato pensato in chiave accessibile e ha favorito il confronto tra le scuole che hanno partecipato e le persone con disabilità presenti.

Ambientato in una singolarissima libreria notturna, esso pone al centro dell'attenzione la sensorialità, alternando interpretazioni di brani letterari a monologhi originali. Il tutto condito con simpatici dialoghi con lo stravagante Ottavio, un libraio certo fuori dalle righe. Così tutto diventa pretesto per indagare aspetti inediti della percezione sensoriale, dalle letture che sembrano parlare di tutt'altro, alle considerazioni di un chitarrista un po' filosofo. Una *performance* che vuole far riscoprire quei sensi troppo spesso lasciati in sordina, offuscati dalla prepotenza della vista.

L'evento è in collaborazione con l'Associazione italiana biblioteche-AIB Lazio e Campania.

#### • **Accessibilità al Patrimonio Culturale**

La Giornata internazionale dei diritti delle persone con disabilità focalizza il dibattito e il confronto pubblico sul tema del diritto universale alla piena ed effettiva partecipazione di ciascun individuo alla sfera politica, sociale, economica e culturale della società e sulla necessità di contribuire all'eliminazione di tutti gli ostacoli che limitano il rispetto dei diritti imprescindibili della persona. Nel 2006, la Convenzione sui diritti delle persone con disabilità ha sottolineato l'esigenza di difendere e salvaguardare, anche attraverso la ricorrenza del 3 dicembre, la qualità della vita delle persone con disabilità rispetto ai principi di uguaglianza e partecipazione alla sfera politica, sociale, economica e culturale della società.

Il Ministero celebra questa giornata rafforzando tali principi, al fine di garantire pari opportunità e assenza di discriminazioni, e promuovendo la consapevolezza in merito alle diverse forme di disabilità.

Tali obiettivi sono sostenuti anche dalla linea di intervento del PNRR, "Rimozione delle barriere fisiche e cognitive di musei, archivi, e biblioteche per consentire un più ampio accesso e partecipazione culturale" che persegue l'obiettivo di ridurre ostacoli e barriere che limitano l'accessibilità dei cittadini ai siti culturali italiani.

L'investimento ha lo scopo di ridurre gli ostacoli, le disuguaglianze e le lacune che limitano la partecipazione dei cittadini alla vita culturale e al patrimonio. Le barriere architettoniche, fisiche, cognitive e senso-percettive sono una criticità per i siti culturali italiani. Gli interventi proposti hanno i seguenti obiettivi:

- aumentare e diversificare l'offerta culturale rivolta a un più ampio spettro di utenti attraverso percorsi di visita innovativi nei luoghi della cultura italiani e migliorare la qualità dei servizi;
- guidare gli operatori culturali nello sviluppo di "Piani di accessibilità";
- progettare e realizzare interventi per la rimozione delle suddette barriere;
- formare il personale dell'Amministrazione e i professionisti del patrimonio culturale italiano, promuovendo la cultura dell'"Accesso a tutti" e dell'ospitalità, concentrandosi su aspetti legali, accoglienza, mediazione cultura.

L'accessibilità dei siti e dei loro contenuti viene considerata non più solo come un obiettivo da perseguire in base alle norme vigenti, ma come mezzo per raggiungere importanti traguardi di inclusione sociale e lavorativa, un valore aggiunto in una prospettiva di fruizione ampliata.

Il Ministero ha organizzato numerosi eventi con l'obiettivo di promuovere la più ampia fruizione dei beni culturali - musei, complessi monumentali, aree e parchi archeologici, archivi e biblioteche - attraverso la lettura di esperienze esistenti e la valorizzazione dei loro percorsi di inclusione.

Si tratta di occasioni per riflettere sull'importanza di costruire una società più inclusiva, equa e accessibile, dove ogni individuo possa vivere con pari opportunità e libertà.

A dicembre 2024 il CUG, in collaborazione con la Direzione generale Organizzazione del MiC e con il patrocinio della Rete Nazionale dei CUG, ha organizzato il Convegno "Accessibilità, pari opportunità, partecipazione. Il CUG del Mic per il dialogo e l'inclusione sociale" che si inserisce nelle attività inerenti alla Giornata internazionale dei diritti delle persone con disabilità. Obiettivo dell'evento è stato quello di avviare una riflessione condivisa in tema di valorizzazione del "progetto di vita" delle persone a fragilità sociale rispetto ai principi di dignità, uguaglianza e

partecipazione, connessi a tutti gli ambiti esistenziali, e in particolare all'accesso alla cultura, che si traduce nel "diritto alla bellezza", inteso come fattore identitario.

Le Biblioteche per garantire l'accesso al patrimonio librario si stanno attrezzando con postazioni accessibili a persone con disabilità visiva.

- **Adozione di misure per facilitare il rientro al lavoro del personale che si è assentato dal servizio per lunghi periodi**

L'Amministrazione si propone di favorire i processi di riallineamento professionale per il personale costretto a lunghi periodi di assenza (dovuti ad esigenze personali, di salute e familiari) attraverso percorsi di orientamento finalizzati ad accompagnarlo nel nuovo contesto professionale.

Tali percorsi prevedono, anche tramite accesso *web*, l'organizzazione di percorsi di aggiornamento amministrativo per il personale rientrato al lavoro dopo lunghi periodi e di specifici interventi di supporto e tutoraggio operativo al rientro in servizio.

- **Partecipazione a incontri e giornate di orientamento**

Il Mic, nell'ambito di una strategia dedicata all'incontro e all'attrazione di giovani talenti, ha partecipato a diverse attività informative presso alcune delle principali università italiane, al fine di presentare agli studenti le opportunità lavorative offerte dall'Amministrazione.

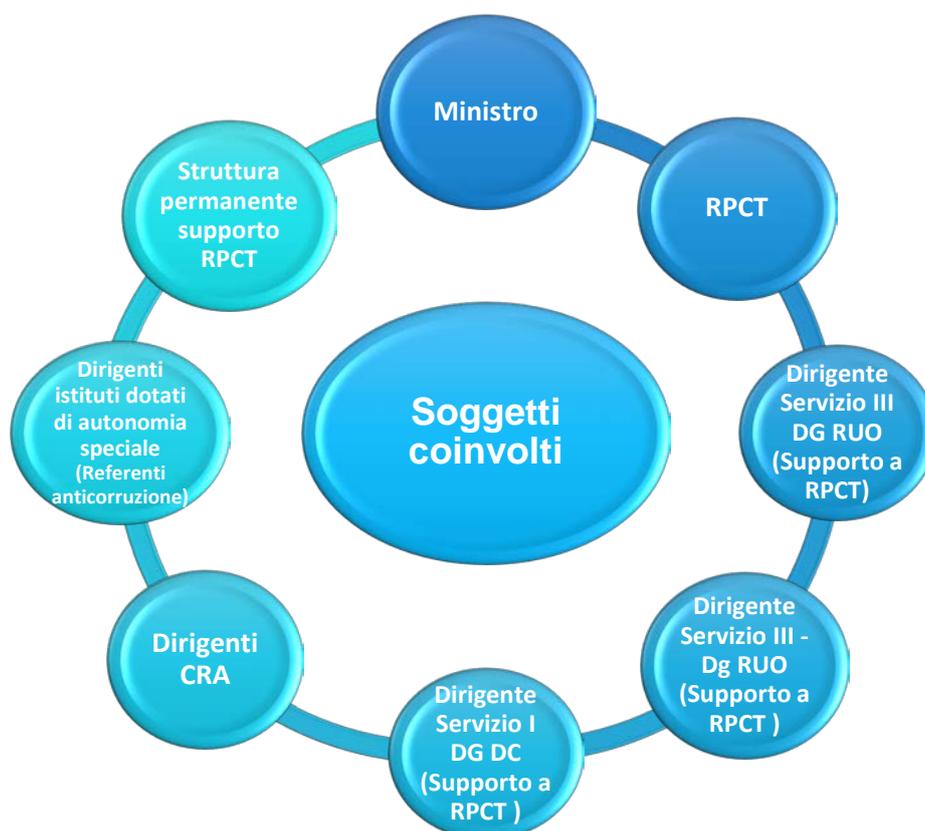
Il primo appuntamento a cui ha preso parte la Direzione generale organizzazione si è svolto a ottobre 2024 presso l'Università Roma Tre, proseguendo poi nello stesso mese con il *Career Day* organizzato dall'Università degli Studi di Milano Bicocca.

Le iniziative relative all'orientamento hanno avuto luogo anche a novembre con il *Career Day* Lumsa, evento in cui ancora una volta alcuni rappresentanti dell'Amministrazione hanno potuto confrontarsi con gli studenti interessati e illustrare loro le possibilità di carriera offerte dal Ministero.

Inoltre, la Direzione generale organizzazione insieme alla Direzione generale educazione, ricerca, gli Istituti culturali e al Segretariato generale del Servizio VI ha presenziato alla 33<sup>a</sup> edizione dell'evento "*Job&Orienta*" di Verona, la più importante fiera italiana dedicata all'orientamento e formazione sul mondo del lavoro.

## 2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

La presente sezione contiene la valutazione di impatto del contesto esterno e del contesto interno con riguardo al rischio corruttivo. Nello specifico, tratta la mappatura dei processi, l'identificazione e valutazione dei rischi corruttivi, la progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio e il relativo monitoraggio; illustra la programmazione dell'attuazione della trasparenza e il monitoraggio delle misure organizzative per garantire l'accesso civico semplice e generalizzato, ai sensi del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, recante "*Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni*".



### 2.3.1 Valutazione di impatto del contesto esterno

L'analisi del contesto esterno rileva le caratteristiche strutturali e congiunturali dell'ambiente nel quale opera l'Amministrazione che possono favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi e, al contempo, è necessaria per elaborare ed attuare idonee misure di prevenzione e gestione del rischio.

Il contesto di riferimento e le relazioni con i principali portatori di interesse, cd. *stakeholder* (definiti dalla delibera della CiVIT n. 89/2010, come "*qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato dall'ottenimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione*"), incidono infatti sulle attività e procedure, sui risultati e anche sul rischio corruttivo e debbono conseguentemente essere tenuti in considerazione.

In generale, gli *stakeholders* del Mic, sono stati descritti e posti in relazione ai principali procedimenti di rilievo ai fini delle attività connesse alla ricognizione e gestione del rischio corruttivo. Al riguardo, si rinvia all'Allegato n. 1 "*Analisi e Mappatura degli stakeholders*".

Il contesto di riferimento per l'azione del Mic è, fin dalla sua istituzione, quello della tutela del patrimonio culturale e del paesaggio e della sua promozione e valorizzazione, anche con l'impiego di nuove tecnologie; inoltre, il Mic opera per la promozione, il sostegno e la valorizzazione delle attività culturali, del cinema e dell'audiovisivo, dello spettacolo dal vivo e delle imprese creative. Inoltre, il Mic è impegnato fino al 2026 anche nel raggiungimento degli specifici obiettivi di competenza nell'ambito del PNRR.

*Stakeholder* e utenti possono, in ogni caso, mutare o ampliarsi nel tempo, anche tenuto conto delle evoluzioni di contesto e tecnologiche, nonché delle modifiche organizzative nell'ambito della stessa PA. Nei loro confronti, il Mic attua forme di ascolto, coinvolgimento e iniziative di verifica della soddisfazione del servizio reso al cittadino. Centrali in tutte le aree di intervento del Mic sono, inoltre, il coinvolgimento delle Regioni e degli enti locali, nonché il dialogo con le associazioni di categoria e le organizzazioni sindacali attive nei settori di competenza del Mic.

---

### 2.3.2 Valutazione di impatto del contesto interno

L'identificazione del contesto interno consente di delineare il quadro organizzativo entro cui si svolgono le attività del Mic e ne individua le linee di azione. Essa rappresenta quindi una fase fondamentale in quanto propedeutica all'individuazione dei rischi a cui l'Amministrazione stessa si sottopone in ragione delle attività che è chiamata a svolgere. A partire dal disegno organizzativo, si procede, pertanto, alla rilevazione e all'analisi dei processi organizzativi

attraverso l'individuazione dei processi, delle fasi/attività in cui i processi si estrinsecano e delle responsabilità legate a ciascuna fase.

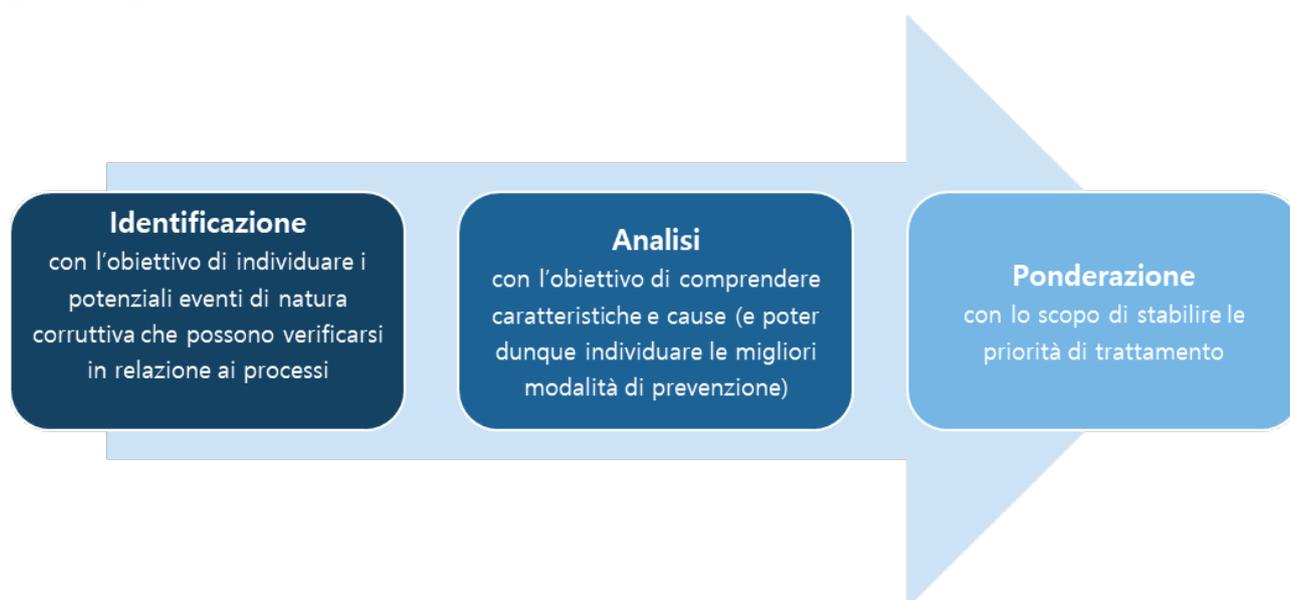
### 2.3.3 Mappatura dei processi, identificazione e valutazione dei rischi corruttivi

La mappatura dei processi consiste nell'individuazione e analisi dei processi organizzativi al fine di identificare aree che, in ragione della natura e delle peculiarità delle attività e procedure, risultino potenzialmente esposte a rischi corruttivi.

Una corretta mappatura dei processi consente all'organizzazione anche di evidenziare duplicazioni, ridondanze e inefficienze e, quindi, di migliorare l'efficienza, l'efficacia, la produttività, la qualità dei servizi erogati.

La valutazione del rischio è la macro-fase del processo di gestione del rischio in cui lo stesso viene identificato, analizzato e confrontato con gli altri rischi, al fine di individuare le priorità di intervento e le possibili misure correttive/preventive (trattamento del rischio).

La valutazione del rischio si articola in tre fasi:



Il *software* specialistico (GZOOM), adeguatamente 'personalizzato' tenuto conto delle indicazioni metodologiche di ANAC, consentirà di mappare, coerentemente con gli obiettivi di progetto, l'organizzazione e tutti i suoi processi, sviluppare modelli di gestione del rischio per implementare coerentemente i passaggi previsti dalle normative vigenti, semplificare la gestione dei processi a rischio.

Nei primi mesi del 2025, con il nuovo assetto definito e gli Uffici funzionanti, saranno operative le nuove mappature post-riorganizzazione, risultando invece già completata la mappatura delle attività connesse all'attuazione del PNRR, struttura non modificata.

In seguito all'aggiornamento della mappatura esistente (vedi Allegato n. 2 - *Mappatura dei processi organizzativi*), tenuto conto delle novità organizzative, si procederà alla valutazione del rischio corruttivo per i processi mappati, in linea con le indicazioni metodologiche contenute nell'Allegato 1 del PNA 2019 e utilizzando parametri di probabilità e di impatto suggeriti da ANAC e "personalizzati" secondo il nuovo contesto. Una volta conclusa la fase di valutazione del rischio corruttivo, si potranno stabilire le azioni da intraprendere per ridurre l'esposizione al rischio e le priorità di trattamento dei rischi, procedendo ad un aggiornamento del "Registro degli eventi rischiosi" e delle misure specifiche da associare a ciascun evento individuato.

Per quanto riguarda, infine, la definizione delle priorità di trattamento, partendo dalle attività che presentano un'esposizione più elevata, si procederà in ordine decrescente fino ad arrivare al trattamento di quelle che si caratterizzano per un'esposizione contenuta.

---

#### 2.3.4 Misure organizzative per il trattamento del rischio

Il trattamento del rischio è la fase volta ad individuare i correttivi e le modalità più idonee a prevenire i rischi, sulla base delle priorità emerse in sede di valutazione degli eventi rischiosi.

Più nello specifico, si individuano le misure idonee a prevenire il rischio corruttivo cui l'organizzazione è esposta (fase 1) e si programmano le modalità della loro attuazione (fase 2).

L'individuazione e la progettazione delle misure per la prevenzione della corruzione deve essere realizzata tenendo conto di alcuni aspetti fondamentali, in primo luogo la distinzione tra misure generali e misure specifiche: le misure generali intervengono in maniera trasversale sull'intera amministrazione e si caratterizzano per la loro incidenza sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione, le misure specifiche agiscono in maniera puntuale su alcuni specifici rischi individuati in fase di valutazione del rischio e si caratterizzano, dunque, per l'incidenza su problemi specifici.

In ogni caso, la fase di individuazione delle misure deve quindi essere impostata avendo cura di temperarne la sostenibilità della fase di controllo e di monitoraggio, onde evitare la pianificazione di misure astratte e non attuabili, valutando e recependo le indicazioni dei soggetti interni interessati ed anche promuovendo opportuni canali di ascolto degli *stakeholder*.

Le misure di prevenzione definite dal Mic, anche secondo le indicazioni di ANAC, si riferiscono agli ambiti di seguito indicati.

## Trasparenza

Favorisce, in particolare, la più ampia conoscibilità dell'organizzazione e delle attività che ogni amministrazione o ente realizza in favore della comunità di riferimento, degli utenti, degli stakeholder, sia esterni che interni.

Attengono a tale ambito gli adempimenti circa la pubblicazione dei dati, per i quali si rimanda alla sottosezione dedicata alla programmazione della trasparenza ma anche le previsioni in materia di accesso, civico e generalizzato.

## Codice di comportamento dei dipendenti

Gli obblighi di condotta previsti dal Codice di comportamento dei dipendenti del Mic ([https://trasparenza.cultura.gov.it/pagina766\\_codice-disciplinare-e-codice-di-condotta.html](https://trasparenza.cultura.gov.it/pagina766_codice-disciplinare-e-codice-di-condotta.html)) si estendono anche ai dipendenti di altre Amministrazioni in comando-in o fuori ruolo e, per quanto compatibili, a tutti i collaboratori e consulenti, a prescindere dalla tipologia di contratto o incarico. Il controllo sull'attuazione e sul rispetto del Codice di comportamento dei dipendenti del Mic è, innanzitutto, assicurato dai dirigenti responsabili di ciascuna struttura, cui spetta altresì promuovere la conoscenza dei contenuti del codice di comportamento da parte dei dipendenti della struttura di cui sono titolari.

## Rotazione del personale

La rotazione "ordinaria" del personale è una misura organizzativa preventiva finalizzata a limitare il consolidarsi di relazioni che possano alimentare dinamiche improprie nella gestione amministrativa, conseguenti alla permanenza nel tempo di determinati dipendenti nel medesimo ruolo o funzione, nonché uno strumento per la crescita professionale del personale, nonché uno strumento per la crescita professionale del personale.

La rotazione "straordinaria", come misura di carattere successivo al verificarsi di fenomeni corruttivi, prevede la rotazione *«del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva»*.

La rotazione del personale si verifica, inoltre, quale fenomeno organizzativo nelle fasi di riorganizzazione degli uffici, o a seguito di procedure di mobilità, o in caso di nuove assunzioni.

### **Disciplina del conflitto di interesse: obblighi di comunicazione e di astensione**

L'Amministrazione ha posto particolare attenzione al tema della gestione del conflitto di interesse, rilevando l'opportunità di emanare una apposita Circolare n.37/2024, volta a richiamare l'attenzione di tutti gli Uffici sulla necessità di garantire la corretta gestione di situazioni di concreto o potenziale conflitto di interessi che possano verificarsi nel compimento delle azioni amministrative, nonché di promuovere procedure omogenee con riguardo, in particolare all'acquisizione rigorosa delle previste dichiarazioni sostitutive, effettuate ai sensi del DPR 28 dicembre 2000 n. 445. È stato inoltre predisposto uno specifico approfondimento, che ha costituito una integrazione del PIAO 2024, e fa parte del presente PIAO (Allegato n. 4 "*Rilevazione e gestione conflitto di interessi*").

A detta Circolare ha fatto seguito una ulteriore specifica raccomandazione concernente le procedure di conferimento di incarichi dirigenziali, che invita i responsabili a voler assicurare anche in tali procedimenti, il corretto adempimento degli obblighi in materia, sia in caso di interPELLI sia in caso di selezioni ai sensi dell'articolo 14, comma 2-bis, del decreto-legge 31 maggio 2014, n. 83, convertito, con modificazioni, dalla legge 29 luglio 2014, n. 106, recante "*Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo*". In particolare, nella fase precedente la valutazione dei candidati, dovranno, in ogni caso, essere tempestivamente rese le previste dichiarazioni di assenza di conflitto di interessi, ovvero essere comunicate le eventuali situazioni di conflitto di interessi, effettivo o potenziale, dandone informazione al superiore gerarchico per le conseguenti valutazioni di competenza, nonché, per opportuna conoscenza, alla scrivente RPCT. In caso di astensione dall'obbligo si applicano le sanzioni previste dall'articolo 7 del sopra citato Codice di comportamento dei dipendenti del Mic.

### **Autorizzazione allo svolgimento di incarichi di ufficio – attività ed incarichi *extra-istituzionali***

A norma dell'art. 53, commi 5 e 7, del D.lgs. n. 165/2001, il conferimento di incarichi di ufficio e l'autorizzazione allo svolgimento di attività e incarichi *extra-istituzionali* devono essere preceduti dalla verifica dell'insussistenza di casi di incompatibilità, sia di diritto sia di fatto, o di situazioni di conflitto, anche potenziale, di interessi. La Direzione generale Organizzazione – Servizio III, con circolare n. 234 del 20 ottobre 2017, ha fornito agli Uffici indicazioni operative in merito.

### **Inconferibilità di incarichi dirigenziali e di incompatibilità specifiche per posizioni**

Annualmente, inoltre, tutti i dirigenti sono tenuti ad aggiornare le proprie dichiarazioni in materia di assenza di cause di inconferibilità/incompatibilità all'assunzione dell'incarico ai sensi dell'art. 20 del Decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39, recante "*Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell'articolo 1, commi 49 e 50, della legge 6 novembre 2012, n. 190*". Le predette dichiarazioni devono essere tempestivamente pubblicate sul sito istituzionale del Mic nella sezione "Amministrazione Trasparente > Personale > Incarichi amministrativi di vertice/dirigenti".

### **Attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (cd. *pantouflage*)**

L'articolo 53, comma 16-ter del decreto legislativo del 165/2001 dispone il divieto per i dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni, di svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività dell'Amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri.

### **Formazione di commissioni, assegnazione ad uffici e conferimento di incarichi dirigenziali in caso di condanna penale per delitti contro la PA**

Ai fini dell'applicazione dell'articolo 35-bis del d.lgs. 165/2001 tutti gli istituti del Mic sono tenuti a verificare la sussistenza di eventuali precedenti penali a carico dei dipendenti e/o dei soggetti cui intendono conferire incarichi all'atto della formazione delle commissioni per l'affidamento di contratti pubblici o di commissioni di concorso, anche al fine di evitare le conseguenze della illegittimità dei provvedimenti di nomina e degli atti eventualmente adottati; all'atto dell'assegnazione di dipendenti dell'area direttiva agli uffici che presentano le caratteristiche indicate dall'articolo 35-bis del d.lgs. 165/2001; all'atto del conferimento degli incarichi dirigenziali e degli altri incarichi specificati all'articolo 3 del d.lgs. 39/2013.

### Tutela del *whistleblower*

Il Mic ha attivato un canale informatico di *whistleblowing* nell'ambito del progetto *WhistleblowingPA* promosso da *Transparency International Italia* e da *Whistleblowing Solutions*, accessibile attraverso il sito istituzionale e rinvenibile alla sottosezione "Amministrazione Trasparente > Altri contenuti - Prevenzione della corruzione Segnalazioni di illecito – *Whistleblower*" sul sito istituzionale del Mic (<https://cultura.gov.it/whistleblowing>).

Come è noto, ci si riferisce alle particolari procedure e tutele riservate al soggetto che, in ragione del proprio rapporto di lavoro presso la P.A. o presso soggetti che hanno rapporti di appalto/concessione con la medesima, sia venuto a conoscenza di condotte potenzialmente illecite e ne faccia segnalazione.

La procedura di trattamento delle segnalazioni di illecito è riportata in allegato al presente PIAO (cfr. Allegato n. 5 "*Procedura di trattamento delle segnalazioni di illecito (c.d. whistleblowing)*").

### Formazione

La formazione in tale ambito può opportunamente essere articolata su due livelli: uno generale, rivolto a tutti i dipendenti, mirato all'aggiornamento delle competenze/comportamenti in materia di etica e della legalità; uno specifico, rivolto ai referenti, ai componenti degli organismi di controllo, ai dirigenti e funzionari addetti alle aree a maggior rischio corruttivo, mirato a valorizzare le politiche, i programmi e gli strumenti utilizzati per la prevenzione e ad approfondire tematiche settoriali, in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto nell'Amministrazione.

Si rinvia alla sezione del PIAO dedicata, per i contenuti di dettaglio sulle iniziative di formazione previste, aggiungendo che nell'anno 2025 sarà altresì svolta una specifica formazione dedicata alle modalità di funzionamento e utilizzo della piattaforma GZOOM.

### Patti di integrità

I protocolli di legalità o patti di integrità sono strumenti negoziali che integrano il contratto originario tra Amministrazione e operatore economico con la finalità di prevedere una serie di misure volte al contrasto di attività illecite e, in forza di tale azione, ad assicurare il pieno rispetto dei principi costituzionali di buon andamento e imparzialità dell'azione amministrativa e dei principi di concorrenza e trasparenza che presidiano la disciplina dei contratti pubblici. Si tratta, in particolare, di un sistema di condizioni la cui accettazione è presupposto necessario e condizionante la partecipazione delle imprese alla specifica gara, finalizzato ad ampliare gli impegni cui si obbliga il concorrente, sia sotto il profilo temporale che sotto il profilo del

contenuto. A titolo esemplificativo, si possono citare apposite misure che concernono il *pantouflage* e il conflitto di interessi inserite nei patti di integrità.

### **Sensibilizzazione e partecipazione**

Si tratta delle attività trasversali che ricomprendono sia iniziative di ascolto e dialogo con gli *stakeholder*, sia momenti di formazione, sia, ancora, procedure operative, quali, ad. es. forme di consultazione. La misura risulta conosciuta e applicata dagli uffici in particolari eventi/occasioni (verifica del grado di soddisfazione degli utenti; tavoli di confronto con gli operatori di un determinato settore *etc.*).

### **Controllo**

Si tratta delle misure relative a procedure di verifica e controllo delle attività, anche ove non poste in essere con specifico riferimento al rischio corruttivo, ma che hanno conseguenze positive anche in detto ambito (es. la duplice valutazione dell'istruttoria da parte del dirigente e del funzionario, la condivisione delle fasi tra più dipendenti assegnati alla stessa unità organizzativa, il metodo della collegialità delle valutazioni e l'istituzione di gruppi di lavoro).

### **Regolamentazione**

Rientrano nella misura della regolamentazione gli atti che indirizzano le attività e le procedure degli Uffici, dalla normativa di settore alle linee guida, alle circolari o ai disciplinari e così via, sia con specifico riferimento alla materia dell'anticorruzione e della trasparenza sia come atti organizzativi delle attività degli Uffici. Anche in questo caso, si tiene conto delle ricadute positive concernenti la prevenzione del rischio corruttivo, anche ove la regolamentazione persegue primariamente altre finalità.

### **Semplificazione ed informatizzazione dei processi/procedimenti**

Procedere ad una semplificazione del processo molto spesso rappresenta una efficace misura di prevenzione della corruzione. L'esistenza di molteplici regolamenti, procedure o guide all'interno di una Amministrazione per disciplinare determinati ambiti di intervento può generare confusione e generare forte asimmetria informativa tra il cittadino/utente e colui che ha la responsabilità/interviene nel processo. L'informatizzazione dei processi è volta a conseguire l'automazione, l'esecuzione, il controllo e l'ottimizzazione di processi interni all'amministrazione e costituisce, pertanto, il mezzo principale per la transizione dalla gestione analogica del

procedimento amministrativo al digitale. Attraverso la previsione della tracciabilità delle fasi fondamentali dei processi dell'amministrazione e l'individuazione delle responsabilità per ciascuna fase, si riduce il rischio di flussi informativi non controllabili e favorisce l'accesso telematico a dati e documenti, ottenendo, così, una migliore e più efficace circolarità delle informazioni all'interno dell'organizzazione e il monitoraggio del rispetto dei termini procedurali.

### **Regolazione dei rapporti con i rappresentanti di interessi particolari**

Si tratta di una possibile specifica "evoluzione" della misura generale della trasparenza, applicata con riferimento ai rapporti con i portatori di interesse rilevanti, attraverso la creazione di un registro dell'accesso agli uffici dei portatori di interesse e/o l'adozione di un Regolamento che disciplini i rapporti tra l'ufficio decidente e i portatori di interessi.

Si segnala che, ad oggi, detta misura non risulta posta in essere dagli Uffici del Mic, anche tenuto conto delle competenze ed attività istituzionali del dicastero.

### **Monitoraggio dei tempi procedurali**

Il monitoraggio dei tempi procedurali è uno strumento utile a far emergere problematiche organizzative, che possono essere altresì connesse a rischi corruttivi. Esso comporta la ricognizione e disamina dei procedimenti, per i quali occorre individuare tipologia di procedimento, ufficio e dirigente competente, termine di conclusione previsto da legge o regolamento, per approfondire poi il motivo delle criticità eventualmente riscontrate e poter intraprendere le iniziative correttive necessarie.

La misura risulta conosciuta e applicata dagli uffici competenti, pur con i limiti derivanti dalle difficoltà dovute alle carenze di personale in numerose articolazioni.

### **RASA – Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante**

L'individuazione del Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante è intesa come misura organizzativa di trasparenza in funzione di prevenzione della corruzione. Il Responsabile, che deve essere nominato da ciascuna stazione appaltante, è incaricato della compilazione e dell'aggiornamento dell'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (AUSA) istituita ai sensi dell'articolo 33-ter del d.l. 179/2012 convertito, con modificazioni, dalla l. 221/2012. Gli Uffici del Mic si attengono alle indicazioni della circolare n.10 del 4 marzo 2019.

L'adempimento è monitorato dalla RPCT e periodicamente ricordato agli Uffici.

### **Ricorso alle Centrali di committenza**

Il Mic, in data 24 novembre 2015, ha sottoscritto un accordo con la Società Invitalia per l'attivazione di quest'ultima nelle sue funzioni di Centrale di Committenza. Si è ritenuto, infatti, opportuno prevedere un meccanismo di supporto alle strutture ministeriali, al fine di razionalizzare i processi relativi alla spesa pubblica, omogeneizzare e migliorare la qualità delle componenti tecnico-giuridiche degli stessi sul territorio nazionale, accelerare la realizzazione dei summenzionati interventi, ridurre il rischio di corruzione in un ambito particolarmente delicato come quello degli appalti per lavori.

Sempre nell'ottica di una riduzione funzionale della molteplicità dei soggetti abilitati a svolgere le procedure di gara attraverso il ricorso a stazioni uniche appaltanti, il Mic ha intrapreso altre iniziative specifiche per la fornitura di servizi per i musei e i luoghi della cultura, nell'ambito dei cosiddetti "servizi aggiuntivi" e servizi gestionali.

In detto macro-settore, giova altresì segnalare una recente iniziativa, che si muove anche nella direzione della semplificazione e della trasparenza. Nell'ambito del PNRR, Missione 1- Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura, Component 3- Cultura 4.0 (M1C3) Misura 1 " *Patrimonio culturale per la prossima generazione*", Investimento 1.2: " *Rimozione delle barriere fisiche e cognitive in musei, biblioteche e archivi per consentire un più ampio accesso e partecipazione alla cultura*", la Direzione generale Musei ha infatti promosso il " *Progetto AD Arte* ", consistente nella realizzazione di una piattaforma nazionale dei servizi per l'accessibilità ai luoghi della cultura che prevede la possibilità di gestione dell'acquisto telematico del biglietto di ingresso ai musei su una piattaforma nazionale unica.

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

---

#### 2.3.5 Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure

Il monitoraggio e il riesame periodico costituiscono una fase importante del processo di gestione del rischio: attraverso di essa, infatti, si procede a verificare l'attuazione e l'adeguatezza delle misure di prevenzione, nonché a cogliere la necessità di introdurre modifiche.

Di regola, l'azione di monitoraggio del Mic avviene con cadenza semestrale alle date del 31 maggio e 30 novembre di ciascun anno.

Il monitoraggio è effettuato in autovalutazione da parte dei responsabili degli uffici che hanno la responsabilità di attuare le misure oggetto del monitoraggio, attraverso un applicativo messo a disposizione delle strutture.

Tenuto conto della riorganizzazione in corso in attuazione del DPCM n. 57 del 2024, nell'anno 2024 si è svolto un unico monitoraggio sul periodo complessivo compreso tra il 1° dicembre 2023 e il 30 novembre 2024, avviato con la circolare n. 57/2024, recante "*Monitoraggio degli adempimenti previsti dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026 – Sezione "Rischi corruttivi e trasparenza"* - Relazione dei Referenti per la prevenzione della corruzione e della trasparenza per l'anno 2024".

Il monitoraggio ha visto, come di consueto, il coinvolgimento dei Referenti anticorruzione, e le informazioni raccolte confermano in via generale una buona conoscenza delle misure previste ed una attenzione per le procedure oggetto di dette misure.

Per l'anno 2025, l'attività di monitoraggio, che si svolgerà sulla piattaforma GZOOM, è programmata, in continuità con gli anni precedenti, su base semestrale: le specifiche modalità di svolgimento delle rilevazioni terranno conto della fase di implementazione della riforma organizzativa, già menzionata.

---

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

Come è noto, ai sensi dell'art. 22 del Reg. (UE) 2021/241, che istituisce il "Dispositivo per la ripresa e la resilienza", gli Stati membri devono adottare opportune misure per tutelare gli interessi finanziari dell'Unione e per garantire che l'utilizzo dei fondi sia conforme al diritto europeo e nazionale. In particolare, ciò deve avvenire attraverso l'adozione di misure di prevenzione e contrasto di irregolarità gravi quali frode, conflitto di interessi, doppio finanziamento, nonché attraverso la verifica dei dati previsti dalla normativa anticiclaggio.

Il Mic ha adottato la propria specifica Strategia settoriale antifrode per l'attuazione del PNRR, tenendo conto della legislazione e dei Piani nazionali per la prevenzione e il contenimento delle frodi e della corruzione e delle Linee guida EGESIF 14-0021-00, nonché il PIAO – Piano integrato di attività e organizzazione 2024-2026 e l'allegata integrazione del PIAO 2024-2026 in materia di conflitto di interessi ed in linea con quanto elaborato nella Strategia generale antifrode per l'attuazione del piano di ripresa e resilienza nella versione 2.0 del Dicembre 2023, recante aggiornamento e modifica alla Strategia generale antifrode trasmessa con nota del MEF n. 238431 del 11 ottobre 2022.

La strategia definisce le procedure e le modalità con cui l'Unità di Missione PNRR realizza misure di contrasto alle frodi, con un approccio proattivo, strutturato e mirato alla gestione dei rischi di frode potenzialmente collegati agli investimenti di competenza, che compongono il PNRR cultura e che riguardano:

- Investimento 1.1 Strategia digitale e piattaforme per il patrimonio culturale;
- Investimento 1.2 Rimozione delle barriere fisiche e cognitive in musei, biblioteche e archivi per consentire un più ampio accesso e partecipazione alla cultura;
- Investimento 1.3 Migliorare l'efficienza energetica nel cinema, nei teatri e nei musei;
- Investimento 2.1 Attrattività dei borghi;
- Investimento 2.2 Tutela e Valorizzazione dell'architettura e del paesaggio rurale;
- Investimento 2.3 Programmi per valorizzare l'identità di luoghi: parchi e giardini storici;
- Investimento 2.4 Sicurezza sismica nei luoghi di culto, restauro del patrimonio culturale del Fondo Edifici di Culto (FEC) e siti di ricovero per le opere d'arte;
- Investimento 3.2 Sviluppo industria cinematografica;
- Investimento 3.3 *Capacity building* per gli operatori della cultura per gestire la transizione digitale e verde.

La strategia antifrode comprende una pluralità di azioni ispirate ai principi e agli orientamenti comunitari di cui alla nota EGESIF 14-0021-00 del 16/06/2014 e che si sviluppano secondo le fasi del ciclo di lotta alle frodi (prevenzione, monitoraggio, individuazione, segnalazione e indagine, implementazione delle azioni correttive) e per le quali si rinvia al documento strategico allegato (Allegato n. 6 Strategia Antifrode PNRR).

In considerazione della rilevanza della cultura della prevenzione in materia anticorruzione, l'Unità di Missione ha promosso la partecipazione ad attività come seminari, corsi di formazione in presenza e/o modalità di apprendimento autonomo *e-learning*, *webinar*, convegni, riunioni di coordinamento, approfondimento di *white paper* tematici, partecipazione a riunioni di aggiornamento relative agli esiti di lavori del Gruppo di autovalutazione del rischio frode.

Il Gruppo di Autovalutazione del rischio frode (GARF) ha provveduto di concerto con il Responsabile antifrode, nella persona del Direttore Generale dell'Unità di Missione per l'attuazione del PNRR, all'adozione del *Tool fraud risk assessment* per il biennio 2024/2025.

Il Gruppo di autovalutazione del rischio frode (GARF) ha tenuto nel corso del 2023 e del 2024 due riunioni generali debitamente verbalizzate:

- 1) la riunione n.1 del 27.4.2023;
- 2) la riunione n.2 del 29.04.2024.

Le riunioni hanno permesso di effettuare le attività di valutazione del rischio frode e aggiornare di concerto il *Tool fraud risk assessment*.

Si segnala inoltre anche la ricezione da parte dell'OLAF –*European Anti-fraud office, Anti-fraud knowledge centre* la trasmissione delle Linee Guida "*Impelementing the Recovery and resilience facility – A general risk framework*", July 2023 (version 2). Tale documento prevede, un quadro di riferimento (*framework*) a livello europeo aggiornato alle speciali procedure previste dal Piano di Ripresa e Resilienza.

Si è cercato per quanto di competenza sul profilo preventivo di dare seguito alle istruzioni ricevute in riferimento alla prevenzione dei rischi.

---

### 2.3.7 Programmazione dell'attuazione della trasparenza

Il Mic ha tra i propri obiettivi l'attuazione delle misure di trasparenza, secondo quanto previsto dalla normativa contenuta nel D.lgs. n. 33 del 2013 novellato dal D.lgs. n. 97 del 2016.

Secondo quanto disposto dall'art. 10, comma 3, del D.lgs. n. 33 del 2013, "*la promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce un obiettivo strategico di ogni amministrazione, che deve tradursi nella definizione di obiettivi organizzativi e individuali*": in coerenza con tale previsione, le azioni di trasparenza sono incluse nello sviluppo del ciclo della *performance*; esse, pertanto, costituiscono oggetto di obiettivi a livello strategico e operativo e la loro realizzazione è valutata in sede di valutazione della *performance*.

Tutti i dirigenti (art. 43, co. 3, del d.lgs. n. 33/2013) sono coinvolti nell'attuazione della trasparenza e contribuiscono a garantire il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini di legge e, quindi, provvedono all'invio alla pubblicazione dei dati, delle informazioni e del trattamento dei dati personali, nell'ambito delle materie di propria competenza.

Le azioni programmate hanno l'obiettivo di promuovere la cultura della trasparenza e assicurare l'adempimento degli obblighi in materia di pubblicità e di semplificare l'attività delle Strutture impegnate nelle pubblicazioni previste dalla normativa vigente in una logica di miglioramento continuo.

Nel sito istituzionale è presente una sezione "*Trasparenza*", integrata, attraverso appositi rinvii, con le sezioni specifiche del sito, volta a consentire ai cittadini e ai soggetti interessati di avere accesso e comprendere l'organizzazione e l'operato dell'Amministrazione, anche al fine di esercitare il controllo sul corretto esercizio del potere pubblico.

Al fine di migliorare l'efficienza e la chiarezza dei dati pubblicati, a far data dal 30 giugno 2022, dopo specifica formazione dedicata agli utenti, è stato adottato il portale Amministrazione Trasparente (PAT) per consentire la pubblicazione decentrata da parte dei responsabili della fornitura del dato. L'applicativo in parola, iscritto dalla Agenzia per l'Italia Digitale nel catalogo dei programmi riutilizzabili da altre PA, permette di adempiere puntualmente agli "obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni" coerentemente con l'evolversi del quadro normativo di riferimento, permettendo altresì l'implementazione dei moduli in maniera decentrata mediante la configurazione di referenti abilitati con specifici privilegi di accesso, "Amministratore" e/o "Compilatore".

Dall'utilizzo del Portale Amministrazione Trasparente sono emerse esigenze che hanno condotto ad ulteriori analisi sull'applicativo, volte ad ottenere nuove implementazioni e personalizzazioni. Per venire incontro alle necessità rappresentate da molti Uffici del MiC, è stata infatti sviluppata una funzionalità che rende possibile la generazione, dai vari moduli del portale, di link che mantengono la selezione del filtro di ricerca per Istituto. Nelle varie pagine che mettono a disposizione la ricerca è stato inserito, in corrispondenza dei pulsanti "Cerca" e "Reset" il pulsante "Copia link della ricerca". In questo modo è possibile effettuare la ricerca per Istituto e, successivamente, utilizzare il pulsante per copiare, ove necessario, il *link* sui siti dei singoli Istituti periferici. È stato inoltre implementato il modulo *Bandi di gara e Contratti*, apportando modifiche al relativo filtro di ricerca, per rendere l'associazione con la stazione appaltante più immediata. Sempre in riferimento alla sezione *Bandi di gara e Contratti* si rappresenta quanto segue.

Il Codice dei Contratti Pubblici, di cui al D.Lgs. 36/2023, ha determinato un nuovo quadro di riferimento, intervenendo sia sulla digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti che sui relativi obblighi di trasparenza. In data 29 dicembre 2023, con la Delibera ANAC n. 601, è intervenuto l'aggiornamento con cui l'Autorità ha individuato gli atti, le informazioni e i dati relativi al ciclo di vita dei contratti pubblici che rilevano ai fini dell'adempimento degli obblighi di trasparenza e che devono essere pubblicati nella sezione "*Amministrazione Trasparente - Bandi di gara e contratti*".

Nello specifico, per le procedure avviate dopo il 1° gennaio 2024, al fine di assolvere gli obblighi di pubblicazione, le stazioni appaltanti devono:

- comunicare tempestivamente alla Banca Dati Nazionale dei Contratti Pubblici (BDNCP), tramite le piattaforme di approvvigionamento digitale (Es. MePA), tutti i dati e le informazioni di cui all'articolo 23 del Codice degli appalti;

- pubblicare nell'area Amministrazione Trasparente del sito istituzionale le ulteriori informazioni, dati e documenti per cui NON si prevede la trasmissione alla BDNCP.

In particolare, è necessario che siano espletate le seguenti attività:

- per ogni procedura, pubblicazione dei dati e delle informazioni che NON devono essere comunicati alla BDNCP, come individuati nell'Allegato 1) alla Delibera 601/2023;
- sempre per ogni procedura, creazione e pubblicazione di un collegamento ipertestuale che rinvia ai dati relativi al ciclo di vita del contratto contenuti nella BDNCP;
- per tutte le procedure, pubblicazione degli atti e documenti di carattere generale come individuati nell'Allegato 1) alla Delibera 601/2023.

Le suddette novità sono state recepite dal Portale Amministrazione Trasparente (PAT).

In particolare, per ogni procedura avviata a partire dal 1° gennaio 2024 e inserita sul Portale PAT, a seguito della compilazione del campo "CIG", il sistema genera in automatico un *link* che rimanda ai dati presenti nella BDNCP.

Il PAT, oltre che con la Banca Dati Nazionale dei Contratti Pubblici, è stato reso interoperante anche con la piattaforma PerlaPA.

Per quanto concerne la sezione *Incarichi e Consulenze*, infatti, viene garantita e monitorata l'interoperabilità con la banca dati che raccoglie tutti gli incarichi conferiti dalle pubbliche amministrazioni sia a dipendenti pubblici che a consulenti (*Anagrafe delle prestazioni*).

Il PAT dialoga anche con gli applicativi per la gestione della contabilità in uso presso molti Istituti autonomi del MIC: tramite *web services* possono essere caricate massivamente le informazioni sulle procedure di gara.

Giova ricordare inoltre che, con la Delibera n. 495/2024, l'Autorità Nazionale Anticorruzione ha approvato 3 nuovi schemi di pubblicazione all'interno della sezione *Amministrazione Trasparente* per la gestione delle informazioni di cui agli articoli 4-bis, 13 e 31 del già citato d.lgs. 33/2013, con l'obiettivo di semplificare le attività di pubblicazione e consultazione, grazie a modalità uniformi di organizzazione, codificazione e rappresentazione delle stesse, utili a garantire uniformità e comparabilità dei dati.

Gli aggiornamenti riguardano diversi ambiti:

- art. 4-*bis* (utilizzo delle risorse pubbliche), pubblicazione dei dati relativi ai pagamenti delle amministrazioni, suddivisi per tipologia di spesa, periodo di riferimento e beneficiari;
- art. 13 (organizzazione), obblighi di trasparenza concernenti l'organizzazione delle Amministrazioni, inclusi gli organi di indirizzo politico e di amministrazione e gestione, con l'indicazione delle rispettive competenze, l'articolazione degli uffici, le competenze di ciascun

ufficio, anche di livello dirigenziale non generale, i nomi dei dirigenti responsabili dei singoli uffici, l'illustrazione dell'organizzazione dell'amministrazione, mediante l'organigramma o analoghe rappresentazioni grafiche, l'elenco dei numeri di telefono nonché delle caselle di posta elettronica istituzionali e delle caselle di posta elettronica certificata dedicate, cui il cittadino possa rivolgersi per qualsiasi richiesta inerente i compiti istituzionali;

- art. 31 (controlli su attività e organizzazione), dati relativi ai controlli sull'organizzazione e sull'attività dell'Amministrazione tra cui gli atti degli OIV o nuclei di valutazione, procedendo all'indicazione in forma anonima dei dati personali eventualmente presenti, la relazione degli organi di revisione amministrativa e contabile al bilancio di previsione o budget, alle relative variazioni e al conto consuntivo o bilancio di esercizio, tutti i rilievi ancorché non recepiti della Corte dei conti riguardanti l'organizzazione e l'attività delle amministrazioni.

Per ciascuna delle tipologie menzionate l'Autorità ha fornito degli specifici *standard* che devono essere rispettati nella pubblicazione delle informazioni, stabilendo un periodo di adeguamento di 12 mesi, durante il quale le Amministrazioni sono tenute ad aggiornare le proprie sezioni *Amministrazione Trasparente* in conformità ai 3 nuovi schemi approvati.

Il Portale Amministrazione Trasparente sarà dunque tempestivamente reso rispondente alle indicazioni fornite dall'Autorità e consentirà di assolvere ai nuovi obblighi di pubblicazione.

L'allegato n. 7 riporta la *Griglia degli obblighi di trasparenza sull'organizzazione e sull'attività del MIC*, articolata conformemente all'allegato 1 della delibera ANAC n. 1310 del 28 dicembre 2016 "*Prime linee guida recanti indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel D.lgs. 33/2013 come modificato dal D.lgs. 97/2016*".

Tale griglia, che si attaglia alla struttura Mic riorganizzata nonché alle indicazioni dell'Allegato 1 alla Delibera ANAC 601/2023 e che è diffusa mediante pubblicazione sul sito istituzionale del Ministero alla sezione Amministrazione Trasparente > Altri contenuti – Prevenzione della Corruzione > Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza, definisce, in base alla posizione ricoperta nell'organizzazione, i ruoli dei responsabili dell'individuazione e/o elaborazione e pubblicazione dei dati.

L'articolazione in sottosezioni e livelli delle sezioni "Trasparenza" dei portali istituzionali è uniformata alla struttura della stessa griglia, nell'ambito della quale, per ogni singolo obbligo di pubblicazione, sono indicati: i riferimenti normativi, i contenuti di dettaglio dell'obbligo, la periodicità prevista per gli aggiornamenti, il responsabile per la fornitura del dato, inteso quale responsabile della struttura organizzativa deputata alla individuazione e/o alla elaborazione dei dati, informazioni e documenti oggetto di pubblicazione, il responsabile della pubblicazione.

L'Amministrazione assicura inoltre l'esecuzione degli adempimenti connessi all'esercizio dell'accesso, nella prospettiva di consentire ai cittadini di esercitare il diritto di conoscere e di essere informati sulle attività e sui procedimenti della PA e, al contempo, di realizzare un sistema di trasparenza inteso come massima accessibilità a tutte le informazioni concernenti l'organizzazione e le attività del Ministero, allo scopo anche di favorire un controllo diffuso sulle attività istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche ad esse destinate.

Ad oggi, sono previsti:

- l'accesso ai documenti amministrativi ai sensi dell'art. 22 della legge n. 241/1990 e *ss.mm.ii.*; l'*iter* procedimentale rimane invariato; l'istanza può essere inoltrata da chi ha un interesse diretto, concreto e attuale, corrispondente ad una situazione giuridicamente tutelata e collegata al documento per il quale è richiesto l'accesso;
- l'accesso civico semplice, disciplinato dall'art. 5, comma 1, del decreto legislativo n. 33/2013 come modificato dall'art. 6 del d.lgs. n. 97/2016, inteso come l'accesso ai documenti oggetto degli obblighi di pubblicazione; l'istanza va presentata al Responsabile per la prevenzione della corruzione e la trasparenza (RPCT), il quale è tenuto a concludere il procedimento di accesso civico con provvedimento espresso e motivato nel termine di trenta giorni; sussistendone i presupposti, il RPCT avrà cura di pubblicare sul sito i dati, le informazioni o i documenti richiesti nonché a comunicare al richiedente l'avvenuta pubblicazione dello stesso, indicandogli il relativo collegamento ipertestuale;
- l'accesso civico generalizzato, di cui sopra, disciplinato dall'art. 5, comma 2, del decreto legislativo n. 33/2013, come modificato dall'art. 6 del d.lgs. n. 97/2016, avente ad oggetto dati e documenti non soggetti ad obbligo di pubblicazione, in particolare, l'art. 5 del d.lgs. 33/2013, modificato dall'art. 6 del d.lgs. 97/2016, riconosce a chiunque il diritto di accedere ai dati e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione ai sensi della normativa vigente, nel rispetto dei limiti relativi alla tutela di interessi giuridicamente rilevanti secondo quanto previsto dall'articolo 5-*bis* del decreto richiamato (accesso civico "generalizzato"); la richiesta di accesso generalizzato potrà essere presentata, alternativamente all'Ufficio che detiene i dati, le informazioni o i documenti o all'Ufficio relazioni con il pubblico.

Il RPCT cura il coordinamento delle istruttorie relative alle istanze di accesso civico semplice, riguardanti i dati e le informazioni sottoposti ad obbligo di pubblicazione di cui sono titolari le Strutture del Ministero e provvede sulle eventuali istanze di riesame, secondo quanto disposto dal D.lgs. n. 33 del 2013.

Il RPCT, inoltre, sempre sulla base delle indicazioni dell'ANAC, promuove e monitora l'aggiornamento del Registro degli accessi pubblicato nell'apposita Sezione dedicata del sito *web* istituzionale accessibile al seguente *link*:

[https://trasparenza.cultura.gov.it/contenuto89\\_registro-degli-accessi\\_770.html](https://trasparenza.cultura.gov.it/contenuto89_registro-degli-accessi_770.html)

Nell'ottica di ulteriore incremento dei livelli di trasparenza ed efficienza dell'azione amministrativa e al fine di consentire la gestione delle richieste di accesso civico (semplice e generalizzato) e la pubblicazione del Registro degli accessi in maniera decentrata, è stato personalizzato e integrato il modulo Accesso Civico all'interno del Portale Amministrazione Trasparente, in interoperabilità con il sistema di gestione documentale G.I.A.D.A.A. Far data dal 18 luglio 2024 si è dunque proceduto ad attivare la funzionalità di compilazione *online* delle richieste di accesso civico generalizzato sul portale PAT. Nelle more dell'adozione dei decreti ministeriali attuativi del nuovo assetto organizzativo del ministero, l'attivazione ha coinvolto unicamente le Soprintendenze Archeologia, Belle arti e Paesaggio. Gli istanti possono compilare le istanze indirizzate alle SABAP direttamente dalla pagina dedicata all'interno della sezione Amministrazione Trasparente del sito MIC: [https://trasparenza.cultura.gov.it/pagina770\\_accesso-civico.html](https://trasparenza.cultura.gov.it/pagina770_accesso-civico.html). Si prevede di estendere tale funzionalità a tutti gli Istituti una volta entrato a regime il nuovo assetto organizzativo.

### 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

#### 3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

<b>PERSONALE MiC IN SERVIZIO AL 31 DICEMBRE 2024 *</b>	
<b>PERSONALE DIRIGENZIALE</b>	
Dirigenti di prima fascia	24
Dirigenti di seconda fascia	179
<b>TOTALE PERSONALE DIRIGENZIALE</b>	<b>203</b>
<b>PERSONALE NON DIRIGENZIALE</b>	
Area Elevata Professionalità	0
Area Funzionari	3.603
Area Assistenti	8.564
Area Operatori	197
<b>TOTALE PERSONALE NON DIRIGENZIALE</b>	<b>12.364</b>
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>12.567</b>

*\*Inclusi personale non di ruolo e comandati in/out*

#### 3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

Il lavoro agile è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e da un'organizzazione per obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro.

La definizione di *smart working*, contenuta nella [legge n. 81/2017](#), pone l'accento sulla flessibilità organizzativa, sulla volontarietà delle parti che sottoscrivono l'accordo individuale e sull'utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto (come, ad esempio, pc portatili, tablet e smartphone).

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

In attuazione del quadro regolatorio, definito dal Contratto Collettivo Funzioni Centrali 2019-2021 in materia di lavoro a distanza (che si esplica nelle specifiche forme del "lavoro agile", "telelavoro domiciliare" e "coworking"), l'Amministrazione ha pubblicato il Decreto direttoriale rep. n. 2065 del 17 novembre 2022, avente ad oggetto la regolamentazione del lavoro a distanza presso il Ministero della cultura.

In tale ottica, il Regolamento evidenzia come il lavoro agile debba costituire uno strumento finalizzato a conseguire l'innovazione organizzativa e il miglioramento dei servizi pubblici, garantendo al contempo l'equilibrio tra tempi di vita e di lavoro e l'inclusione lavorativa di persone in situazione di fragilità permanente o temporanea.

Secondo tale regolamentazione può accedere al lavoro agile tutto il personale dipendente, dirigenziale e non dirigenziale.

#### • **Obiettivi del lavoro agile nel Ministero**

L'Amministrazione, a seguito dell'esperienza maturata in materia di lavoro agile, ha fissato, per il triennio di riferimento, i seguenti obiettivi principali:

- a) rafforzare le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, con particolare riferimento ai lavoratori che usufruiscono di tutele sociali per la cura di figli minori, e alla legge 5 febbraio 1992, n. 104, sia in qualità di portatore di handicap sia in qualità di *caregiver*;
- b) promuovere il rinnovamento dell'organizzazione del lavoro, anche al fine di aumentare l'efficacia dell'azione amministrativa, garantendo la digitalizzazione della P.A. e limitando il *digital divide*;
- c) sviluppare modelli organizzativi centrati sul raggiungimento degli obiettivi e dei risultati e sulla qualità delle prestazioni;
- d) promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa, anche nell'ottica di una politica ambientale sensibile alla diminuzione del traffico urbano in termini di volumi e percorrenza, con particolare riferimento ai lavoratori la cui sede di servizio è sita in comune o regione differente rispetto alla residenza.

L'accesso al lavoro agile può essere accordato dal datore di lavoro previa richiesta da parte del dipendente.

L'organizzazione del lavoro agile è demandata, fermi restando gli obblighi previsti dalla legge e dalla contrattazione collettiva, ai singoli datori di lavoro che definiscono le modalità di gestione del personale e le modalità attuative.

Il datore di lavoro e il lavoratore sottoscrivono un accordo individuale “ad personam” – come indicato nella Direttiva del Ministro della pubblica amministrazione del 29 dicembre 2023 - nell’ambito del quale si stabiliscono le condizioni, gli obiettivi e le modalità dell’espletamento della prestazione lavorativa.

Il lavoratore agile alterna giornate lavorate in presenza e giornate lavorate da remoto. La prestazione in modalità agile può essere svolta dal dipendente dalla propria residenza, da altra dimora, o da altro luogo.

### • **Attività esercitabili in modalità agile**

I requisiti affinché l’attività lavorativa possa essere eseguita in modalità di lavoro agile sono i seguenti:

- attività che possono essere svolte senza che sia necessaria la costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- attività che possono essere svolte mediante strumentazioni tecnologiche e informatiche al di fuori della sede di lavoro;
- attività che possono essere svolte in autonomia dal dipendente e che implicano il raggiungimento di risultati misurabili e valutabili, coerenti con gli obiettivi assegnati.

Tra le attività menzionate rientrano:

- a) *drafting* normativo/predisposizione pareri, provvedimenti normativi e circolari;
- b) attività connesse alla partecipazione a riunioni anche internazionali;
- c) attività di studio, analisi e stesura di provvedimenti amministrativi, di decreti, di relazioni;
- d) attività di cura, di redazione e di preparazione dei dossier;
- e) attività di approfondimento normativo e di elaborazione dati;
- f) stesura di memorie difensive;
- g) attività istruttoria relativa ad istanze che determinano l’avvio di un procedimento;
- h) attività di natura ispettiva: adempimenti istruttori e stesura delle relazioni ispettive;
- i) attività istruttoria per la predisposizione di atti di natura contabile.

Nell’ambito dei criteri generali, il dirigente della struttura può individuare ulteriori attività che possono essere svolte in modalità agile, oltre a quelle ricomprese nell’elenco.

### • **Modalità attuative del lavoro agile nell’Amministrazione**

Il ricorso al lavoro agile è valutato dal “datore di lavoro”, tenendo conto degli obiettivi di buon andamento e di produttività dell’ufficio medesimo e delle seguenti condizioni:

- ciascun ufficio deve aver previsto un piano di smaltimento del lavoro arretrato, eventualmente accumulato;
- deve essere garantita un'adeguata rotazione del personale che può prestare lavoro in modalità agile;
- la prestazione lavorativa deve essere resa da ciascun lavoratore prevalentemente in presenza;
- lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile deve essere effettuato con gli strumenti tecnologici forniti dall'Amministrazione, idonei a garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni;
- l'utilizzo di strumentazione personale è consentito, purché il lavoratore si impegni ad adottare tutte le precauzioni e le misure necessarie e idonee a garantire la più assoluta riservatezza sui dati e sulle informazioni in possesso dell'Amministrazione.

Un ruolo fondamentale quale promotore dell'innovazione della prestazione lavorativa è svolto dalla figura dirigenziale, a tale proposito è utile sottolineare come alla dirigenza sia richiesto un importante cambiamento di stile manageriale e di leadership, caratterizzato dalla capacità di lavorare e far lavorare gli altri per obiettivi, di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per i risultati.

Tanto premesso, è intendimento del Ministero attuare anche alla luce dei suddetti obiettivi nel triennio 2025-2027 azioni di sviluppo e diffusione del lavoro agile come di seguito riportate. Al riguardo, data la costante trasformazione organizzativa dell'Amministrazione, sarà fondamentale per il futuro la realizzazione di una piattaforma che consenta ai diversi soggetti impegnati nella conduzione delle analisi sulle politiche gestionali del personale, di raccogliere in tempo reale tutti gli elementi necessari a valutare l'impatto dello *smart working* all'interno di una realtà così articolata e complessa, come quella di questo Dicastero. Inoltre, si renderà necessario implementare la digitalizzazione dei processi e dei servizi resi dall'Amministrazione, nonché le dotazioni informatiche da mettere a disposizione dei dipendenti mediante la creazione di applicativi utili alla call conference e allo scambio di documenti.

#### • **Aggiornamento regolamento lavoro a distanza**

Al fine di rendere il lavoro a distanza sempre più aderente alle esigenze del personale, nel 2024 l'Amministrazione ha pubblicato il decreto del Direttore generale organizzazione rep. n. 1949 del 6 novembre 2024 riguardante la revisione della regolamentazione del lavoro a distanza come precedentemente prevista dal decreto direttoriale rep. n. 2065 del 17 novembre 2022.

Con esso si è proceduto – nell’ottica di garantire una maggiore flessibilità e conciliazione dei tempi vita-lavoro, nonché di migliorare l’efficienza operativa dell’Amministrazione - a revisionare alcuni aspetti della regolamentazione precedente.

In particolare, la revisione ha riguardato i seguenti punti:

- a) il superamento del vincolo di adesione a una sola delle forme di lavoro a distanza;
- b) l’adeguamento del testo alla nuova classificazione del personale nell’ambito delle famiglie professionali;
- c) un’ottimizzazione delle modalità di gestione del lavoro a distanza, anche mediante la previsione di un’apposita calendarizzazione delle giornate da svolgere in sede e a distanza, nonché della durata e della distribuzione delle fasce di contattabilità;
- d) l’estensione dell’accesso allo smart working, non solo ai cosiddetti “lavoratori fragili”, ma anche al personale soggetto a eventi emergenziali o a situazioni di carattere straordinario;
- e) l’individuazione di una definizione più dettagliata della figura del datore di lavoro;
- f) la possibilità di adottare il telelavoro all’interno dell’intero territorio nazionale;

Sviluppo di ulteriori modelli organizzativi a distanza: “telelavoro domiciliare” e “*coworking*” .

Con i citati Decreti direttoriali, il Mic, in attuazione del Contratto Comparto Funzioni Centrali periodo 2019/2021, ha anche compiutamente regolamentato accanto al lavoro agile, il “telelavoro domiciliare” e il “*coworking*” individuate come le tre specifiche forme di lavoro a distanza.

#### • **Telelavoro domiciliare**

Per telelavoro domiciliare si intende la prestazione di lavoro eseguita dal dipendente presso il proprio domicilio, con il prevalente supporto di tecnologie dell’informazione e della comunicazione che consentono il collegamento con l’Amministrazione.

Il datore di lavoro concorda con il lavoratore il luogo all’interno dell’abitazione ove viene prestata l’attività lavorativa ed è tenuto alla verifica della sua idoneità, anche ai fini della valutazione del rischio di infortuni, nella fase di avvio e, successivamente, con frequenza almeno semestrale.

La strumentazione tecnologica necessaria viene fornita e resa fruibile al dipendente dall’Amministrazione stessa.

La prestazione in telelavoro domiciliare deve essere svolta, di regola, all’interno del territorio nazionale e, in via eccezionale, al di fuori del territorio nazionale, per casi specifici anche in termine di logistica e risorse disponibili. Il datore di lavoro autorizza il dipendente allo

svolgimento della prestazione lavorativa in telelavoro domiciliare, previa richiesta del dipendente e verifica dei seguenti elementi di fattibilità, quali:

- a) la disponibilità delle risorse finanziarie necessarie all'attivazione e manutenzione della postazione per il telelavoro domiciliare presso il domicilio indicato dal dipendente;
- b) i riscontri in materia di sicurezza ai sensi del d.lgs. n. 81/2008, riguardo al luogo di espletamento della prestazione;
- c) la tutela dei dati trattati e della *privacy* del dipendente;
- d) la possibilità di soddisfare le esigenze connesse alla formazione del dipendente.

Contestualmente al rilascio dell'autorizzazione, il lavoratore e il datore di lavoro sottoscrivono un "accordo individuale" che contiene i requisiti essenziali per potere svolgere tale modalità di lavoro (il processo o settore di attività, l'indicazione del domicilio, gli obblighi connessi all'espletamento dell'attività, il potere direttivo del datore di lavoro, etc..).

Il telelavoratore svolge l'attività lavorativa esclusivamente da remoto ed ha diritto all'erogazione del buono pasto, a condizione che effettui un orario di lavoro ordinario giornaliero superiore a sei ore con la relativa pausa.

La postazione di telelavoro domiciliare è installata, collaudata e messa a disposizione del dipendente presso il domicilio prescelto, a cura e spese del Centro di responsabilità sul quale gravano i costi di manutenzione e gestione dei sistemi di supporto per il telelavoro relativi all'Ufficio presso il quale il dipendente presta l'attività lavorativa.

- ***Coworking***

Per "*coworking*" si intende la forma di lavoro a distanza con vincolo di tempo di cui all'articolo 41, comma 2, lettera b), del CCNL Comparto Funzioni Centrali per il triennio 2019 - 2021 mediante la quale la prestazione di lavoro può essere resa in una sede di lavoro differente da quella di assegnazione o in altro luogo reso disponibile dall'Amministrazione, comunque, idoneo allo svolgimento da remoto dell'attività medesima (c.d. "ufficio ospitante"). Nel rispetto della normativa contrattuale vigente in materia e del presente Protocollo, il *coworking* può essere richiesto da tutto il personale dirigenziale e non, a tempo indeterminato o a tempo determinato, in servizio.

Il datore di lavoro concorda con il lavoratore il luogo ove viene prestata l'attività lavorativa ed è tenuto alla verifica della disponibilità della postazione di *coworking* presso l'Ufficio ospitante.

L'attivazione di tale modalità di lavoro a distanza presuppone un preventivo accordo tra i datori di lavoro della sede di appartenenza del dipendente richiedente il *coworking* e dell'ufficio ospitante.

Il datore di lavoro autorizza il dipendente allo svolgimento della prestazione lavorativa in *coworking*, su richiesta del dipendente e previa verifica dell'Ufficio ospitante. Contestualmente al rilascio dell'autorizzazione, il lavoratore e il datore di lavoro stipulano un accordo individuale mediante il quale stabiliscono le condizioni di espletamento della prestazione anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed agli strumenti utilizzati dal lavoratore che, di norma, vengono forniti dall'Amministrazione.

Ciascun Ufficio dell'Amministrazione può individuare, presso la propria sede, spazi da adibire al *coworking*, dotandoli di dispositivi informatici e digitali ritenuti necessari, utilizzando le risorse finanziarie disponibili.

Nel rispetto della normativa vigente di riferimento, del CCNL e di eventuali accordi, fatte salve eventuali diverse indicazioni che dovessero pervenire dagli Organi competenti, il lavoratore in *coworking* ha diritto all'erogazione del buono pasto, a condizione che effettui un orario di lavoro ordinario giornaliero superiore a sei ore con la relativa pausa.

Il "lavoro a distanza" non costituisce una nuova forma di lavoro ma una diversa modalità di svolgimento della prestazione lavorativa che ha la stessa efficacia del lavoro in presenza, garantendo al contempo, ai fini del riconoscimento delle professionalità, pari opportunità e non discriminazione nei confronti del personale che lo svolge.

L'Amministrazione nel prevedere l'accesso al lavoro a distanza ha cura di conciliare le esigenze di benessere e flessibilità dei lavoratori con gli obiettivi di miglioramento del servizio pubblico, nonché con le specifiche necessità tecniche delle attività. Al fine di perseguire tali finalità e la realizzazione di un contesto lavorativo inclusivo e accogliente a sostegno della conciliazione vita/lavoro del personale, l'Amministrazione ha cura di facilitare l'accesso alle forme di lavoro a distanza dei dipendenti che si trovino in condizioni di particolari necessità non coperte da altre misure.

Tutto il processo di revisione delle misure organizzative, che sarà una costante del lavoro agile, sta proseguendo anche con la programmazione di interventi di benessere organizzativo, con *survey* periodiche, azioni specifiche e con il coinvolgimento di tutti i soggetti impegnati a vario titolo in un'ottica di continuo confronto finalizzato al miglioramento dei livelli di efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa

La strategia adottata si basa su:

- investimento sulle persone e sulla cultura, in termini di formazione e sensibilizzazione;
- completamento della trasformazione digitale;
- misure organizzative per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- monitoraggio costante in grado di consentire la valutazione dell'impatto e del valore che il lavoro agile crea per l'organizzazione, per i lavoratori, per l'ambiente esterno.

Tale strategia, inoltre, mira a migliorare lo stato delle risorse organizzative, finanziarie e digitali dell'amministrazione, attraverso obiettivi di performance indispensabili per completare il percorso di effettiva attivazione delle condizioni abilitanti del lavoro a distanza.

### 3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

Il presente documento programmatico delinea gli obiettivi generali che identificano le priorità strategiche dell'Amministrazione per la copertura del fabbisogno di personale nel corso del prossimo triennio. Nella presente sezione confluiscono pertanto i dati, normativi e finanziari, concernenti le azioni amministrative condotte in attuazione della politica assunzionale già prevista e autorizzata, nonché le linee programmatiche di copertura delle carenze in organico.

#### 3.3.1 Dotazione organica di diritto e limite potenziale massimo di spesa

Nella tabella sottostante si rileva, ai sensi dell'articolo 6, comma 3, del decreto legislativo 25 marzo 2001, n. 165, il valore finanziario di spesa potenziale massima sostenibile, complessivamente pari a € 629.614.185,22 determinato in coerenza con l'attuale dotazione organica di questo Dicastero espressione della nuova organizzazione ministeriale (rif. decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 15 marzo 2024, n. 57, recante il «Regolamento di organizzazione del Ministero della cultura, degli uffici di diretta collaborazione del Ministro e dell'Organismo indipendente di valutazione della performance», pubblicato in G.U. Serie generale n. 102 del 3 maggio 2024) ovvero il limite finanziario massimo della dotazione di spesa potenziale entro cui è possibile ricondurre la programmazione strategica assunzionale.

**Tabella 1. Valore finanziario di spesa potenziale massima**

PERSONALE DIRIGENZIALE E PERSONALE AREE	DOTAZIONE ORGANICA DI DIRITTO	ONERE ANNUO PRO- CAPITE (LORDO STATO)	VALORE FINANZIARIO DELLA DOTAZIONE ORGANICA
Dirigenti I fascia	32	€ 86.372,82	€ 2.763.930,24
Dirigenti II fascia	198	€ 67.564,91	€ 13.377.852,18
<b>TOTALE</b>	<b>230</b>		<b>€ 16.141.782,42</b>
Area Elevate Professionalità	100	€ 98.389,62	€ 9.838.962,00
Area Funzionari	5.587	€ 36.588,17	€ 204.418.105,79
Area Assistenti	12.944	€ 30.127,28	€ 389.967.512,32
Area Operatori	323	€ 28.631,03	€ 9.247.822,69
<b>TOTALE</b>	<b>18.954</b>		<b>€ 613.472.402,80</b>
<b>TOTALE</b>	<b>19.184</b>		
<b>VALORE FINANZIARIO DI SPESA POTENZIALE MASSIMA</b>			<b>€ 629.614.185,22</b>

### 3.3.2 Personale in servizio al 31 dicembre dell'anno precedente

Nelle tabelle che seguono si evidenzia la consistenza del personale di cui si avvale questo Dicastero per lo svolgimento delle funzioni e dei compiti di spettanza dello Stato nelle aree funzionali declinate all'articolo 53 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, recante «*Riforma dell'organizzazione del Governo, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59*», come modificato dall'articolo 10, comma 1, del decreto-legge 10 agosto 2023, n.105, convertito, con modificazioni, dalla legge 9 ottobre 2023, n. 137.

Nel dettaglio, la **tabella 2** rappresenta il rapporto tra la dotazione organica di diritto ed il personale di ruolo di questo Ministero - con evidenza del personale che svolge servizio presso altre amministrazioni pubbliche (*comandati out*) - al 31 dicembre 2024.

**Tabella 2. Dotazione organica di diritto e personale di ruolo**

PERSONALE DIRIGENZIALE E PERSONALE AREE	DOTAZIONE ORGANICA DI DIRITTO	PERSONALE DI RUOLO	PERSONALE COMANDATI OUT	GAP
Dirigenti I fascia	32	14	0	18
Dirigenti II fascia	198	112	0	86
<b>Totale personale dirigenziale</b>	<b>230</b>	<b>126</b>	<b>0</b>	<b>104</b>
Area Elevate Professionalità	100	0	0	100
Area Funzionari	5.587	3.550	35	2.002
Area Assistenti	12.944	8.523	32	4.389
Area Operatori	323	195	2	126
<b>Totale personale area</b>	<b>18.954</b>	<b>12.268</b>	<b>69</b>	<b>6.167</b>
<b>Totale complessivo</b>	<b>19.184</b>	<b>12.394</b>	<b>69</b>	
<b>Totale personale di ruolo + comandati out</b>			<b>12.463</b>	
<b>Scopertura complessiva</b>				<b>6.721</b>

La successiva **tabella 3** rappresenta la scopertura tra la dotazione organica di diritto ed il personale in servizio di questo Ministero - con evidenza del personale di ruolo di altre amministrazioni che svolge servizio presso questo Dicastero (*comandati in*) - al 31 dicembre 2024.

**Tabella 3. Dotazione organica di diritto e personale in servizio**

PERSONALE DIRIGENZIALE E PERSONALE AREE	DOTAZIONE ORGANICA DI DIRITTO	PERSONALE IN SERVIZIO	PERSONALE COMANDATI IN	GAP
Dirigenti I fascia	32	14	12	6
Dirigenti II fascia	198	112	67	19
<b>Totale personale dirigenziale</b>	<b>230</b>	<b>126</b>	<b>79</b>	<b>25</b>
Area Elevate Professionalità	100	0	0	100
Area Funzionari	5.587	3.550	18	2.019
Area Assistenti	12.944	8.523	9	4.412
Area Operatori	323	195	0	128
<b>Totale personale aree</b>	<b>18.954</b>	<b>12.268</b>	<b>27</b>	<b>6.659</b>
Totale complessivo	<b>19.184</b>	<b>12.394</b>	<b>106</b>	<b>6.684</b>
<b>Totale personale in servizio + comandati in</b>	<b>12.500</b>			
<b>Scopertura complessiva</b>				<b>6.684</b>

Nella tabella che segue si espone il valore finanziario del personale presente in servizio di cui alla precedente tabella 3 - ivi compreso quindi il personale in *comando in* - pari a un importo complessivo di **€ 407.515.406,58**.

**Tabella 4. Valore finanziario di spesa del personale in servizio**

PERSONALE DIRIGENZIALE E PERSONALE AREE	PERSONALE IN SERVIZIO (+ COMANDATI IN)	ONERE ANNUO PRO- CAPITE (LORDO STATO)	VALORE FINANZIARIO PERSONALE IN SERVIZIO
Dirigenti I fascia	26	€ 86.372,82	€ 2.245.693,32
Dirigenti II fascia	179	€ 67.564,91	€ 12.094.118,89
<b>TOTALE</b>	<b>205</b>		<b>€ 14.339.812,21</b>
Area Elevate Professionalità	0	€ 0,00	€ 0,00
Area Funzionari	3.568	€ 36.588,17	€ 130.546.590,56
Area Assistenti	8.532	€ 30.127,28	€ 257.045.952,96
Area Operatori	195	€ 28.631,03	€ 5.583.050,85
<b>TOTALE</b>	<b>12.295</b>		<b>€ 393.175.594,37</b>
<b>TOTALE</b>	<b>12.500</b>		<b>€ 407.515.406,58</b>

Ai fini della definizione del valore finanziario del personale in servizio si evidenzia altresì - nella tabella che segue - il potenziale onere da sostenere in caso di rientro del personale di ruolo del Ministero della cultura che svolge servizio presso altre amministrazioni pubbliche, come rilevato al 31 dicembre 2024, pari a **€ 2.301.920,97** (accantonamento *comando out*), per un onere complessivo pari a **€ 409.817.327,55**.

**Tabella 5. Valore finanziario di spesa del personale in servizio + accantonamento comandati out**

PERSONALE DIRIGENZIALE E PERSONALE AREE	VALORE FINANZIARIO PERSONALE IN SERVIZIO	COMANDATI OUT	ONERE FINANZIARIO COMANDATI OUT	VALORE FINANZIARIO PRESENTI IN SERVIZIO + ACCANTONAMENTO OUT
Dirigenti I fascia	€ € 2.245.693,32	0	€ 0,00	€ 2.245.693,32
Dirigenti II fascia	€ 12.094.118,89	0	€ 0,00	€ 12.094.118,89
<b>TOTALE</b>	<b>€ 14.339.812,21</b>	<b>0</b>	<b>€ 0,00</b>	<b>€ 14.339.812,21</b>
Area Elevate Professionalità	€ 0,00	0	€ 0,00	€ 0,00
Area Funzionari	€ 130.546.590,56	35	€ 1.280.585,95	€ 131.827.176,51
Area Assistenti	€ 257.045.952,96	32	€ 964.072,96	€ 258.010.025,92
Area Operatori	€ 5.583.050,85	2	€ 57.262,06	€ 5.640.312,91
<b>TOTALE</b>	<b>€ 393.175.594,37</b>	<b>69</b>		<b>€ 395.477.515,34</b>
<b>TOTALE</b>	<b>€ 407.515.406,58</b>	<b>69</b>	<b>€ 2.301.920,97</b>	<b>€ 409.817.327,55</b>

La **Tabella 6** riporta i dati sin qui oggetto di rilevazione ovvero il **valore finanziario corrispondente alla dotazione organica di diritto** pari a **€ 629.614.185,22**, l'**onere finanziario** sostenuto in relazione al **personale**, dirigenziale e non, **in servizio presso questo Dicastero al 31 dicembre 2024**, nonché il **valore finanziario relativo al personale di ruolo in posizione di comando presso altre amministrazioni** al fine di prevedere la relativa copertura finanziaria in relazione ad un eventuale rientro in sede (**accantonamento comando out**), per un onere finanziario complessivamente pari a **€ 409.817.327,55**, dal cui raffronto emerge un differenziale pari a **€ 219.796.857,67**, valore entro cui questo Ministero può agire per definire le proprie strategie assunzionali.

**Tabella 6. Valore finanziario di spesa della dotazione organica e relativo differenziale rispetto al valore finanziario del personale in servizio + accantonamento comandati out**

QUALIFICA	DOTAZIONE ORGANICA	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA	VALORE FINANZIARIO PRESENTI IN SERVIZIO + ACCANTONAMENTO COMANDO OUT	DIFFERENZIALE
Dirigenti I fascia	32	€ 2.763.930,24	€ 2.245.693,32	€ 518.236,92
Dirigenti I fascia	198	€ 13.377.852,18	€ 12.094.118,89	€ 1.283.733,29
<b>TOTALE</b>	<b>230</b>	<b>€ 16.141.782,42</b>	<b>€ 14.339.812,21</b>	<b>€ 1.801.970,21</b>
Area Elevate Professionalità	100	€ 9.838.962,00	€ 0,00	€ 9.838.962,00
Area Funzionari	5.587	€ 204.418.105,79	€ 131.827.176,51	€ 72.590.929,28
Area Assistenti	12.944	€ 389.967.512,32	€ 258.010.025,92	€ 131.957.486,4
Area Operatori	323	€ 9.247.822,69	€ 5.640.312,91	€ 3.607.509,78
<b>TOTALE</b>	<b>18.954</b>	<b>€ 613.472.402,80</b>	<b>€ 395.477.515,34</b>	<b>€ 217.994.887,46</b>
<b>TOTALE</b>	<b>19.184</b>	<b>€ 629.614.185,22</b>	<b>€ 409.817.327,55</b>	<b>€ 219.796.857,67</b>

La spesa del personale in servizio e del personale di ruolo in posizione di comando presso altre amministrazioni (accantonamento *comando out*) sommata a quella derivante dalle facoltà assunzionali consentite, comprese quelle previste dalle leggi speciali, non può essere superiore alla spesa potenziale massima, espressione della vigente dotazione organica di questo Ministero.

Per quanto concerne le risorse connesse alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente nei limiti delle quali, tra l'altro, sono indicate le risorse finanziarie destinate all'attuazione del presente piano ai sensi di quanto previsto dall'articolo 6, comma 2, ultimo periodo, del decreto legislativo 25 marzo 2001, n. 165, giova rilevare che l'articolo 3, comma 1, della legge 19 giugno 2019, n. 56, come recentemente modificato dall'articolo 1, comma 823, della legge 30 dicembre 2024, n. 207, recante «*Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2025 e bilancio pluriennale per il triennio 2025-2027*», ha stabilito che per l'anno 2025, le amministrazioni possono procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato nel limite di un contingente di personale complessivamente corrispondente ad una spesa pari al 75 per cento di quella relativa al personale di ruolo cessato nell'anno precedente e al 100 per cento a decorrere dall'anno 2026. L'amministrazione si impegna a definire, in tema di riduzione del turn over, con apposito decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, su proposta del Ministro

per la pubblica amministrazione, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, deroghe al fine di soddisfare peculiari o consentire l'assunzione di specifiche professionalità, previa compensazione – fra amministrazioni soggette al medesimo regime assunzionale, ai sensi dell'art. 1, comma 831, della legge 207 del 2024.

I risparmi derivanti dalle cessazioni di personale avvenute nell'anno 2024 ammontano rispettivamente a € 472.954,37 per il personale dirigenziale, e ad € 28.426.185,33 per il personale delle aree, per un importo complessivo quantificato in € 28.899.139,70.

Conseguentemente il *budget* assunzionale 2025 è quantificato in **€ 21.674.354,77**.

Per quanto attiene alle annualità successive, le stime delle cessazioni del personale di ruolo, dirigenziale e non, la cui previsione si basa unicamente sul dato relativo al limite d'età anagrafico, ammontano a € 9.834.562,25 per l'anno 2026, mentre si stimano in € 13.741.016,71 per l'anno 2027.

Al fine di individuare il *budget* 2025 rappresentato dai risparmi derivanti dalle cessazioni di personale di ruolo avvenute nel corso dell'annualità 2024, si precisa che nella base di calcolo per la definizione delle economie costituenti il *budget* assunzionale non rientrano i risparmi derivanti dalle cessazioni di personale la cui assunzione è avvenuta ai sensi della Legge n.68/1999 (alla luce delle "Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani di fabbisogni di personale da parte delle amministrazioni pubbliche" § 2.2 l'assunzione delle categorie protette, nei limiti della quota d'obbligo, si svolgono fuori dal *budget* delle assunzioni).

---

### 3.3.3 Programmazione strategica delle risorse umane

Le scelte di carattere strategico che l'Amministrazione intende attuare per la realizzazione di obiettivi di lavoro pubblico nel nuovo orizzonte temporale possono essere ricondotte alle azioni di seguito declinate:

- **continuare ad assicurare e garantire il ricambio generazionale dell'organico del Ministero**

L'attuazione dei PPTFP relativi alle annualità precedenti ha consentito, a partire dalle assunzioni intervenute dal 2022, di mutare sensibilmente e prospetticamente il contesto organizzativo di riferimento. Dopo anni di depauperamento della consistenza delle risorse umane in servizio dovuto a periodi di significativi collocamenti a riposo non compensati da *turnover* a causa del blocco delle assunzioni, la conclusione della maggior parte delle procedure concorsuali programmate ha portato all'assunzione di

numerose risorse umane. Sebbene il *trend* delle cessazioni metta in luce un leggero (sensibile) rallentamento dei collocamenti a riposo per il triennio in esame, rispetto ai due precedenti, questo Dicastero continua tuttavia a registrare nel corso dell'annualità 2024 un consistente numero di cessazioni dal servizio dei dipendenti.

Il presente piano programmatico è, pertanto, anzitutto destinato ad attuare le azioni necessarie al completamento ed integrazione dei procedimenti assunzionali già declinati nei precedenti PPTFP tali da rafforzare il ricambio generazionale già avviato. Come di consueto la nuova programmazione 2025/2027 ricomprende le misure già previste nel precedente PTFP 2024-2026 ma non ancora completate con le relative assunzioni in servizio. Nel corso del 2025, pertanto, si provvederà all'utilizzo delle risorse finanziarie già destinate allo scorrimento delle graduatorie concorsuali non esaurite ed ancora vigenti, fino alla totale copertura dei posti richiesti, ancora disponibili. In esito alle procedure di scorrimento già programmate nelle precedenti pianificazioni assunzionali, le risorse finanziarie non oggetto di utilizzo - per effetto della mancata copertura dei posti autorizzati - saranno destinate all'indizione di procedure concorsuali finalizzate al reclutamento di personale riconducibile e all'Area Assistenti e all'Area Funzionari, previa istanza di rimodulazione dei residui *budgets* 2022 e 2023 autorizzati con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 11 maggio 2023 e 10 novembre 2023.

Con successive determinazioni, l'amministrazione determinerà, nell'ambito della propria discrezionalità, se avvalersi della possibilità prevista dall'art. 1, comma 165 della legge 207 del 2024;

- **valorizzare le professionalità interne**

La programmazione dei fabbisogni relativa al precedente triennio aveva già dato atto dell'esigenza dell'amministrazione di garantire un percorso mirato alla valorizzazione delle risorse interne la cui esperienza professionale maturata all'interno dei vari contesti lavorativi analizzata in stretta connessione con il tempo trascorso all'interno di una pubblica amministrazione è considerata utile al migliore esercizio di un ruolo lavorativo di livello superiore.

Accanto alla procedura di progressione tra le aree "*speciale*" ai sensi dell'articolo 18, commi 6 e 8, del C.C.N.L. del personale del comparto *Funzioni centrali* 2019-2021, finalizzata al passaggio di complessive n. 447 unità di personale appartenente ai ruoli del Ministero della cultura, di cui n. 197 in Area Assistenti e n. 250 in Area Funzionari - finanziate facendo ricorso alle risorse di cui all'articolo 1, comma 612, della legge 30 dicembre 2021, n. 234, definite nella misura dello 0,55 del monte salari relativo all'anno

2018 (rif. nota DiAG prot. n.1752-P/2024) - si evidenzia la volontà dell'Amministrazione di assicurare forme di crescita interna di carriera del personale interno mediante l'attivazione della procedura ordinaria c.d. "a regime" ai sensi dell'art. 52, comma 1-bis, del d.lgs. n. 165 del 2001 finalizzata all'immissione nell'Area dei Funzionari di ulteriori n. 250 unità di personale proveniente dall'Area degli Assistenti.

- **rinnovare il capitale umano**

Si conferma la priorità di reclutamento in **Area Assistenti** delle seguenti posizioni di lavoro *Assistente per la tutela, accoglienza e vigilanza per il patrimonio e i servizi culturali* e *Assistente Amministrativo e gestionale* per continuare ad assicurare l'attività di vigilanza e custodia dei beni culturali nei luoghi e siti museali del paese e supportare la trasformazione digitale e organizzativa dell'ente. Si ritiene, altresì, prioritario garantire il reclutamento di un'ulteriore figura professionale quale *l'Assistente tecnico per la tutela e valorizzazione* attesa la crescente esigenza di garantire un supporto alle attività di tutela dei beni di interesse culturale anche mediante l'esecuzione di controlli, misurazioni, analisi e rilievi relativi agli interventi di conservazione e di scavo.

L'analisi di contesto organizzativo attuata è stata finalizzata all'individuazione delle professionalità ritenute essenziali ai fini del raggiungimento degli obiettivi di *policy* del Ministero ed alle nuove esigenze organizzative in termini di priorità ed urgenza.

Con riferimento all'**Area Funzionari** è emersa altresì la necessità di attivare - previo ricorso alla procedura di mobilità ordinaria di cui all'articolo 30, comma 1, del d.lgs. n. 165 del 2001 di personale proveniente da altre pubbliche amministrazioni - selezioni specifiche, in particolare, per le seguenti figure professionali specialistiche: *Funzionario Architetto*, quale risorsa strategica per garantire il presidio dei processi dell'Amministrazione relativi alla tutela e regolazione di settore, alla programmazione, progettazione, conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale, architettonico e paesaggistico, mediante interventi in grado di preservarne la protezione e il decoro, nonché la vigilanza sui beni di interesse architettonico-paesaggistico, assicurando, altresì, il monitoraggio degli interventi di ricostruzione del patrimonio culturale danneggiato dagli eventi sismici, nonché dagli altri eventi calamitosi; e *Funzionario Bibliotecario* confermando la priorità del Ministero di promuovere la tutela e conservazione dei beni di interesse librario e bibliografico e garantire la gestione e valorizzazione delle biblioteche con il loro patrimonio materiale e digitale.

Da ultimo, si conferma l'intendimento di questa Amministrazione di ricorrere alla procedura di mobilità ordinaria di cui all'articolo 30, comma 1, del d.lgs. n. 165 del

2001 per il trasferimento di dipendenti in posizione di comando presso questo Ministero, provenienti da altre pubbliche amministrazioni, previo utilizzo di facoltà assunzionali disponibili a legislazione vigente.

### 3.3.4 Programmazione assunzionale triennio 2025/2027

In linea con le priorità strategiche rappresentate di seguito un riepilogo delle risorse finanziarie di cui dispone questo Ministero con espressa indicazione dell'impiego delle stesse per il soddisfacimento degli obiettivi di copertura del fabbisogno di personale.

Più precisamente, la **tabella 7** evidenzia l'impiego delle facoltà assunzionali ordinarie autorizzate ai sensi dell'articolo 35, comma 4, del d.lgs. 30 marzo 2001, n.165.

**Tabella 7. Previsione assunzionale programmata triennio 2025-2027**

Previsione assunzionale programmata triennio 2025-2027			
	<b>Budget 2019</b> (100% cessazione personale dirigenziale anno 2018)	<b>Budget 2020</b> (100% cessazioni personale dirigenziale e non dirigenziale 2019)	<b>Budget 2021</b> (100% cessazioni personale dirigenziale e non dirigenziale 2020)
	<b>dPCM 22 luglio 2022</b> (tab.4)	<b>dPCM 22 luglio 2022</b> (tab.5)	<b>dPCM 22 luglio 2022</b> (tab.6)
Risorse disponibili	€ 2.081.318,58	€ 41.918.665,74	€ 53.582.819,24
Risorse utilizzate	€ 1.826.103,72	€ 37.898.434,88	€ 37.427.530,86
Residuo al 31.12.2024	€ 255.214,86	€ 4.020.230,86	€ 16.155.288,38
Programmazione utilizzo risorse residue	<b>I. X Corso-concorso SNA:</b> 4 unità di personale dirigenziale II fascia (€ 252.281,04)	<b>I. X Corso-concorso SNA:</b> 3 unità di personale dirigenziale II fascia (€ 189.210,78)	<b>I. Scorrimento graduatorie concorsuali:</b> a) Attingimento graduatoria MEF (codice AMM) e (codice CONT): residue 125 unità Area Funzionari - Funzionario <i>Amministrativo e gestionale</i> (€ 4.206.480,00). b) Attingimento graduatoria Concorso unico RIPAM 2293 (codice AMM): residue 61 unità Area Assistenti - Assistente <i>Amministrativo e gestionale</i> (€ 1.783.469,20). <b>II. Concorso pubblico</b> RIPAM MC 518 (G.U. n. 88 dell'8 novembre 2022) <b>Assunzione vincitori:</b> 268 unità Area Funzionari - Funzionario <i>Archivista di Stato</i> (e ulteriori 2 unità provincia di Bolzano) € 9.085.996,80)

	<b>Budget 2022</b> (100% cessazioni personale dirigenziale e non dirigenziale 2021)	<b>Budget 2023</b> (100% cessazioni personale dirigenziale e non dirigenziale 2022)	<b>Budget 2024</b> (100% cessazioni personale dirigenziale e non dirigenziale 2023)
	<b>dPCM 11 maggio 2023</b>	<b>dPCM 10 novembre 2023</b>	<b>dPCM 17 dicembre 2024</b>
Risorse disponibili	€ 49.877.429,16	€ 43.327.037,31	€ 27.152.267,48
Risorse utilizzate	€ 23.728.531,69	€ 424.898,95	€ 0,00
Residuo al 31.12..2024	€ 26.148.897,47	€ 42.902.138,36	€ 0,00
Programmazione utilizzo risorse residue	<p><b>I. IX Corso-concorso SNA:</b> 12 unità di personale dirigenziale II fascia (€ 760.601,41)</p> <p><b>II. Concorso pubblico:</b> 100 unità di personale Area Funzionari (€ 3.540.824,54)</p> <p><b>III. Stabilizzazione ex art.4, co.1, d.l. n.13/2023:</b> residue n. 4 unità Area Funzionari (€ 141.632,98)</p> <p><b>IV. Concorso pubblico:</b> 200 unità Area Assistenti (€ 5.831.169,91)</p> <p><b>V. Scorrimento graduatorie concorsuali:</b> a) Concorso RIPAM M/C 518 - vari profili 24 unità Area Funzionari (€ 849.798,00); b) Concorso unico RIPAM 2293 (codice AMM) e (codice INF): residue 217 unità Area Assistenti (€ 6.326.819,35)</p>	<p><b>I. XI Corso-concorso SNA:</b> 5 unità di personale dirigenziale II fascia (€ 316.917,25);</p> <p><b>II. Scorrimento graduatorie concorsuali:</b></p> <p>a) I Corso-concorso Dirigenza tecnica – Idonei - 14 unità di personale dirigenziale II fascia (€ 887.368,31);</p> <p>b) Concorso pubblico RIPAM M/C 518 (G.U. n. 88 dell'8 novembre 2022) 68 unità Area Funzionari - posizione di Funzionario <i>Archivista di Stato</i> (€ 2.407.760,69);</p> <p>5 unità Area Funzionari - Funzionario <i>Storico dell'Arte</i> (€ 177.041,23)</p> <p>c) Concorso unico RIPAM 2293 (codice AMM) e (codice INF) e/o ulteriori graduatorie concorsuali: 503 unità Area Assistenti (€ 14.665.392,33).</p>	<p><b>I. Concorso pubblico:</b> 800 unità Area Assistenti (€ 24.101.824,00)</p>

La successiva **tabella 8** evidenzia l'impiego delle facoltà assunzionali straordinarie, stanziata *ex lege* in aggiunta alle risorse ordinarie.

**Tabella 8. Risorse straordinarie - Previsione assunzionale programmata triennio 2025-2027**

Risorse straordinarie - Previsione assunzionale programmata triennio 2025-2027			
Qualifica	Risorse finanziarie	Unità di personale finanziate	Procedura prevista e relativa programmazione assunzionale
<b>Dirigenti</b>	D.I. 104/2019 art.1 comma 2, conv. con mod. dalla l. 132/2019	1 dirigente generale e 27 dirigenti non generali	
	DL 44/2023 art. 1 comma 13, lettera n), convertito in legge 74/2023	5 dirigenti generali e 6 dirigenti non generali	
<b>Elevate professionalità</b>	D.l. 22 giugno 2023, n. 75, conv. con mod., dalla l. 10 agosto 2023, n. 112	100	<b>I. Concorso pubblico:</b> 75 unità ( <i>Concorso pubblico, per titoli ed esami, per il reclutamento di un contingente di n. 75 unità da inquadrare nei ruoli del Ministero della cultura, nell'Area delle Elevate professionalità</i> ) <b>II. Procedure c.d. progressione di carriera:</b> 25 unità (Procedura comparativa ex articolo 52, comma 1-bis, quarto periodo, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165)
<b>Area Assistenti</b>	Legge n.145/2018, articolo 1, comma 338	500 (ex Area II, F1)	<b>I. Avviamento mediante Centri per l'impiego:</b> residue 6 unità ( <i>rif. G.U., IV serie speciale - Concorsi ed esami - n.15 del 21.02.2020</i> )

A ciò si aggiungono gli effetti di ulteriori disposizioni di legge, come di seguito riportate, in attuazione delle quali questo Ministero è stato autorizzato a procedere al **rinnovo dei contratti di lavoro a tempo determinato stipulati ai sensi dell'articolo 50-ter, comma 1, del decreto-legge 25 maggio 2021, n. 73**, recante «*Misure urgenti connesse all'emergenza da COVID-19, per le imprese, il lavoro, i giovani, la salute e i servizi territoriali*», convertito, con modificazioni, dalla legge 23 luglio 2021, n. 106, rubricato «*Assunzione di personale presso i Ministeri della cultura, della giustizia e dell'istruzione nelle regioni dell'obiettivo europeo "Convergenza"*». L'articolo 1, comma 134, della legge 30 dicembre 2024, recante *Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2025 e bilancio pluriennale per il triennio 2025-2027*» ha difatti disposto che "al fine di rafforzare la capacità amministrativa

*delle pubbliche amministrazioni, assicurando le esigenze di funzionamento e garantendo i servizi ai cittadini", i contratti di lavoro del personale impiegato, tra l'altro, presso il Ministero della cultura, "possono essere rinnovati per un periodo non superiore a dodici mesi oltre il termine previsto, nei limiti finanziari di cui all'articolo 9, comma 28, del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122, per l'anno 2025".*

Con esplicito riguardo alle **assunzioni obbligatorie ai sensi della legge 12 marzo 1999, n. 68**, si rappresenta quanto segue. Il **prospetto informativo disabili (PID) 2025**, che l'Amministrazione ha trasmesso ai sensi dell'articolo 9, comma 6, della legge n.68 del 1999, ha evidenziato, a livello nazionale, alla data del 31.12.2024, n. 290 scoperture di unità di personale nella quota di riserva di cui all'art. 3 della legge n.68 del 1999 (quota di riserva relativa ai disabili) ed un esubero pari a n. 117 unità di personale nella quota di riserva di cui all'art. 18, comma 2, della legge n. 68 del 1999 (quota di riserva relativa agli appartenenti alle categorie protette).

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

- Completamento delle assunzioni, nell'Area degli Operatori, attraverso avviamento numerico, già previste con Avviso pubblicato su inPA in data 7 maggio 2024 (n. 48 assunzioni residue su n. 56 previste), a valere su economie da cessazione di personale appartenente alle categorie protette relative ad annualità precedenti;
- Avviamento numerico, attraverso Uffici per il collocamento mirato territorialmente competenti, per il reclutamento nell'Area degli Operatori di ulteriori n.34 unità di personale, a valere su economie da cessazione di personale appartenente alle categorie protette;
- Da ultimo, per le residue n. 208 unità di personale, previsione, ai sensi dell'articolo 7, comma 2, della legge 12 marzo 1999, n. 68, di una quota di riserva in favore delle persone con disabilità in occasione delle prossime procedure concorsuali per assunzioni relative a qualifiche per le quali sia richiesto un titolo di studio superiore alla scuola dell'obbligo (in particolare nell'Area degli Assistenti), sino al cinquanta per cento dei posti messi a concorso, nonché stipula di Convenzioni di programma ai sensi dell'articolo 11 della legge n. 68 del 1999 con i Centri per l'impiego territorialmente competenti (Uffici per il collocamento mirato), per le province in cui si registra il maggior numero di scoperture nella quota di riserva ex articolo 3, al fine di poter

suddividere in più annualità le assunzioni previste per ricoprire integralmente la quota d'obbligo.

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

Da ultimo, la **tabella 9** nel mostrare la disponibilità di risorse economiche derivanti dalle cessazioni di personale avvenute nel corso dell'annualità 2024 secondo la percentuale di *turn over* individuata dalla legge, indica la strategia assunzionale di questo Dicastero a valere sulle risorse finanziarie individuate, per un onere finanziario complessivamente pari a € 20.014.635.

**Tabella 9. Assunzioni a gravare sul budget 2025** (75% risparmi da cessazione anno 2024)

<b>Assunzioni a gravare sul budget 2025</b> (75% risparmi da cessazione anno 2024)				
<b>Budget 2025</b> <i>(75% Risparmi da cessazione personale dirigenziale e non dirigenziale anno 2024)</i>	<b>Qualifica</b>	<b>Unità di personale da assumere</b>	<b>Costo annuo pro-capite (lordo Stato)</b>	<b>Totale annuo (lordo Stato)</b>
<b>€ 21.674.354,77</b>	Area Funzionari	300	<b>€ 36.588,17</b>	<b>€ 10.976.451</b>
	Area Assistenti	300	<b>€ 30.127,28</b>	<b>€ 9.038.184</b>
	<b>Totale</b>	600		<b>€ 20.014.635</b>

Le assunzioni del personale indicato nella presente tabella sono autorizzate con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, ai sensi di quanto previsto all'articolo 35, comma 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165, previa richiesta dell'Amministrazione, corredata da analitica dimostrazione delle cessazioni intervenute nell'anno precedente e delle conseguenti economie e dall'individuazione delle unità da assumere e dei correlati oneri, asseverate dai relativi organi di controllo.

I dati economico-finanziari riportati nel presente atto programmatico e nelle tabelle allegate saranno oggetto di aggiornamento alla luce degli incrementi retributivi introdotti dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) del comparto *Funzioni Centrali* 2022-2024 sottoscritto in data 27 gennaio 2025.

### 3.3.5 Formazione del personale

Le attività formative delineate per il triennio 2025-2027, definite in termini attuativi per l'anno corrente, sono tracciate, in continuità con le precedenti programmazioni, a partire dalle indicazioni comunitarie contenute nel *Next Generation EU* (NGEU) e nel *New European Bauhaus* della Commissione Europea, nonché nel *Communication COM (2023) 667, Enhancing the European Administrative Space* (ComPAct) e, a livello settoriale, dal *Piano di lavoro dell'UE per la cultura 2023-2026*.

Relativamente al quadro nazionale, costituiscono riferimento:

- il *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza* (PNRR), e in particolare la Missione 1 "Digitalizzazione, Innovazione, Competitività, Cultura" - Componente 3 "Turismo e cultura 4.0";
- il Decreto-legge 27 dicembre 2024, n. 201 recante "*Misure urgenti in materia di cultura*" e in particolare l'articolo 8 che prevede misure urgenti in materia di formazione.
- la Direttiva *Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa* del Ministro per la Pubblica amministrazione, pubblicata il 23 marzo 2023;
- la Direttiva recante *Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale* del Ministro per la Pubblica amministrazione, pubblicata il 28 novembre 2023;
- la Direttiva 14 gennaio 2025, recante *Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti del Ministro per la Pubblica Amministrazione*, che specifica l'obiettivo di *performance* che ciascun dirigente, a partire dal 2025, deve assicurare attraverso la partecipazione attiva dei dipendenti con una quota non inferiore a 40 ore di formazione *pro-capite* annue conseguite;
- i decreti del Ministro per la PA relativi alle *Linee guida sull'accesso alla Dirigenza Pubblica* e quello sulle *Competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale* adottati rispettivamente il 28 settembre 2022 e il 28 giugno 2023;
- l'*Atto di indirizzo concernente l'individuazione delle priorità politiche da realizzarsi nell'anno 2025 e per il triennio 2025-2027*, DM 21 gennaio 2025, n.12 del Ministro della Cultura e, nello specifico:
  - ✓ Priorità I - *Migliorare l'organizzazione e il funzionamento dell'Amministrazione. Digitalizzazione. Attività europea e internazionale;*

- ✓ *Priorità IV - Sostegno delle attività culturali e creative. Promuovere e sostenere le biblioteche. Salvaguardare il diritto d'autore;;*
- *le Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche, pubblicate sulla Gazzetta Ufficiale del 14 settembre 2022;*
- *la Direttiva sulla formazione del personale delle pubbliche amministrazioni del Dipartimento della Funzione Pubblica del 13 dicembre 2001;*
- *il Piano Nazionale Cultura (PN) 2021-2027 e il Piano di Rigenerazione Amministrativa (PRigA) del Mic, in particolare, la Linea A Rafforzamento dell'organico e delle competenze del personale.*

Dagli atti sopra menzionati, si rilevano le seguenti priorità strategiche intorno a cui articolare la proposta formativa per il triennio 2025-2027 ed in particolare, per l'anno 2025:

- *sviluppo delle competenze giuridico-amministrative e tecnico-scientifiche negli ambiti di interesse specifico del Ministero – anche tenendo conto delle nuove aree di inquadramento professionale previste dall'Accordo concernente la definizione delle famiglie professionali e relative competenze nell'ambito dell'ordinamento professionale in attuazione del titolo III del CCNL Funzioni Centrali Triennio 2019-2021 del Ministero della Cultura, sottoscritto in data 14 luglio 2023 – per le quali si pone necessario un aggiornamento continuo del personale;*
- *attenzione al tema della parità di genere, Obiettivo 5 - Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, in accordo con la Gender Equality Strategy 2024-2029 dell'Unione Europea. A livello nazionale, ulteriori riferimenti di derivazione tematica sono la Strategia Nazionale per la Parità di Genere del luglio 2021 a cura del Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri, e la parte dedicata del presente documento che sostituisce il Piano per l'uguaglianza di genere – Gender Equality Plan (GEP) – (Allegato 8);*
- *incremento delle competenze per la transizione digitale, coerentemente con gli obiettivi del Decennio digitale europeo – Digital Compass 2030 della Commissione Europea e con il Piano nazionale di digitalizzazione del patrimonio culturale (PND) dell'Istituto centrale per la digitalizzazione del patrimonio culturale - Digital Library, di riferimento per la realizzazione degli obiettivi del PNRR, M1C3 Missione 1 Investimento 1.1 Strategie e piattaforme digitali per il patrimonio culturale, relativamente al quinquennio 2022-2026;*

- crescita sui temi della transizione ecologica, in linea con gli obiettivi comunitari dell'Agenda ONU 2030 per lo sviluppo sostenibile e del *Green Deal Europeo*, nonché dei programmi della Commissione Europea *Horizon Europe 2021-2027* e *LIFE 2021-2027* e del *GreenComp* Quadro europeo delle competenze in materia di sostenibilità della Commissione Europea a supporto della transizione ecologica a livello educativo professionale;
- impegno per l'ampliamento dell'accessibilità, intesa nelle sue molteplici declinazioni e connessa agli obiettivi strategici del PNRR, in particolare M1C3 – Investimento 1.2 *Rimozione delle barriere fisiche e cognitive in musei, biblioteche e archivi per consentire un più ampio accesso e partecipazione alla cultura*;
- incremento della consapevolezza sulle potenzialità dell'intelligenza artificiale nei settori della gestione, tutela e valorizzazione del patrimonio culturale, nonché nell'ambito della produzione culturale e creativa, anche con riferimento al Regolamento (UE) 2024/1689 (*AI Act*) e, a livello nazionale, alla Strategia italiana per l'intelligenza artificiale 2024-2026 della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per la trasformazione digitale e Agenzia per l'Italia Digitale.

Al fine di orientare correttamente l'azione formativa dei professionisti e del personale del Mic, in passato la Direzione generale Educazione ricerca e istituti culturali ha promosso annualmente un'azione di ascolto dei bisogni formativi dell'Amministrazione instaurando dialoghi mirati a livello centrale e a livello locale, rispettivamente con le Direzioni generali e gli Istituti centrali, nonché con i referenti per la formazione degli Istituti periferici del Mic, a seguito della riorganizzazione tale compito è ora affidato alla Direzione generale Risorse umane e organizzazione.

La rilevazione dei fabbisogni formativi è, inoltre, periodicamente estesa a tutto il personale del Mic. Ulteriore utile strumento per delineare al meglio gli indirizzi formativi sono, inoltre, i questionari di gradimento messi a disposizione di ciascun discente al termine di ogni corso di formazione organizzato.

In tal senso, anche nell'ottica di tracciamento delle macro-aree per la strutturazione dello strumento di rilevazione, si vede certamente rinnovato l'interesse per:

- le competenze tecnico-scientifiche, di specifica pertinenza del Mic, importante occasione di aggiornamento continuo per tutto il personale;
- le competenze trasversali, tese a garantire un potenziamento delle digital e delle *soft skills*, nonché a porre l'attenzione su questioni d'interesse generale connesse al benessere organizzativo, alle pari opportunità, nonché all'inclusione, all'etica e all'integrità;

- le competenze amministrative-contabili, di aggiornamento e approfondimento su tematiche di rilevante interesse.

I corsi in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, ai sensi dell'art. 37 del d.lgs. n. 81 del 2008, sono gestiti dai singoli istituti del Mic.

In un'ottica di implementazione e varietà dell'offerta formativa, proseguono le collaborazioni con le Direzioni generali e con gli Istituti centrali del Ministero, nonché con la Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali e con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), le cui proposte sono parte integrante del Catalogo dei corsi pubblicato annualmente e declinato per tematiche e *target*.

Si riportano di seguito alcune attività formative intraprese in precedenza tra DG-ERIC in collaborazione con altri Uffici Mic/altre PA, connesse a specifici bisogni formativi, che si intende riproporre e rinnovare con i nuovi attori istituzionali post-riorganizzazione visto l'ampio e positivo riscontro finora ottenuto; in particolare, tra DG – ERIC e:

- MEF - Ufficio Centrale del Bilancio, e Direzione generale bilancio, con cui sono già stati svolti molteplici percorsi formativi nelle annualità precedenti, ad esempio *Amministrare il patrimonio*, che raggiunge quest'anno la sua quarta edizione, con particolare riguardo ad approfondimenti inerenti al bilancio e al Codice degli appalti;
- ex Segretariato generale, Servizio III - Relazioni internazionali, Ufficio *Grant Office* per i finanziamenti europei, anche in collaborazione con la Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali, per il percorso formativo in materia di euro-progettazione, articolato in corsi base e *workshop* avanzati di approfondimento;
- ex Segretariato generale, Servizio V – Autorità di Gestione del PN Cultura 2021-2027, con cui è stato avviato un percorso biennale 2024-2025 dal titolo "Il ciclo di programmazione 2021-2027 nell'ambito delle politiche di sviluppo e coesione: elementi per la gestione dei processi e controllo". Il piano si compone di 14 Moduli complessivi, articolati in 24 Unità Didattiche, per un totale di 160 ore di formazione, di cui 82 già erogate nell'anno 2024, e ulteriori 78 sono già previste per il 2025;
- ex Segretariato generale, Servizio VIII - Attuazione PNRR e coordinamento della programmazione strategica, nello specifico per il corso *Oltre il giardino*, nell'ambito del progetto di "Formazione continua e aggiornamento professionale per professionisti e operatori del patrimonio culturale: Parchi e Giardini storici", che vede la sinergia con la Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali;

- Direzione generale Organizzazione, con cui si è collaborato per il ciclo *Amministrare il personale*, e con cui avviare un'ulteriore collaborazione per l'implementazione di *Amministrare il patrimonio*, con particolare riguardo ai temi della *privacy*, dell'anticorruzione e della trasparenza;
- Direzione generale Musei, nell'ambito del *Piano di formazione per l'accessibilità e l'inclusione negli istituti e luoghi della cultura italiani* - realizzato a valere sui fondi PNRR Cultura 4.0, Misura M1C3, Misura 1, Investimento 1.2 - che vede la Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali come soggetto attuatore, attualmente in corso di definizione;
- Istituto centrale per la Digitalizzazione del patrimonio culturale – *Digital Library* con riferimento al progetto formativo *Dicolab. Cultura al digitale*, avviato nel 2023, nell'ambito del PNRR e finanziato dall'Unione Europea – Next Generation EU, di cui la Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali è soggetto attuatore, con lo scopo di aggiornare il personale del Mic e specialisti del settore culturale nelle sfide della transizione digitale, anche attraverso proposte di formazione in presenza, a carattere laboratoriale, articolate territorialmente in differenti contesti. Il programma formativo è elaborato, per specifiche proposte, anche con il contributo, per quanto riguarda il Mic, dell'Istituto Centrale degli Archivi (ICAR), dell'Istituto Centrale per il Catalogo e la Documentazione (ICCD), dell'Istituto Centrale per l'Archeologia (ICA), della Soprintendenza Archeologia, Belle Arti e Paesaggio di Roma e del Polo di conservazione digitale (PDC) dell'Archivio Centrale dello Stato, e inoltre con l'apporto dell'Associazione Italiana Biblioteche (AIB) e dell'Istituto Italiano di Tecnologia (IIT);
- Comitato Unico di Garanzia (CUG), sui temi del benessere organizzativo e delle pari opportunità e, più nel dettaglio, sul lavoro in *team*, sulla prevenzione delle discriminazioni e violenza di genere all'interno dell'Amministrazione, nonché sulle azioni dell'Osservatorio per la parità di genere del Mic.

In aggiunta, è stata prevista, in collaborazione con la Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali, tenuto conto delle esigenze già manifestate, la progettazione di due percorsi formativi inerenti:

- un programma di *follow up* per i dirigenti tecnici del MiC vincitori del corso-concorso;
- un programma di formazione e aggiornamento per i dirigenti già in servizio.

Inoltre, è in fase di sviluppo, considerate le numerose assunzioni intervenute nell'ultimo triennio e di quelle previste nei prossimi anni, un programma di attività dedicate al personale neoassunto al fine di garantire un *set* di competenze comuni necessarie per operare nell'Amministrazione.

Nel triennio in esame, è intenzione dell'Amministrazione favorire anche lo sviluppo di Comunità di pratica (CdP) – sul modello di quello già attivato dal *Grant Office* - che mirano alla crescita professionale e personale attraverso la condivisione delle esperienze, l'individuazione di buone pratiche e il supporto reciproco tra pari – al fine di generare innovazione, sperimentare differenti modelli e diversi livelli di apprendimento.

Indicazioni dettagliate dei percorsi formativi previsti, precedentemente accennati e riferiti all'anno 2025, saranno presentate nel Piano attuativo della formazione, già in corso di stesura, e nel relativo Catalogo dei corsi. Saranno indicate le macro-aree di riferimento tematico, il *target* e il livello di specializzazione previsto, nonché obiettivi, modalità di erogazione e termini di rilascio dei corsi.

Nell'ambito delle attività proposte, gli apprendimenti saranno certificati della Direzione generale Risorse umane e organizzazione per mezzo di attestati, resi disponibili sul Portale dei corsi, congiuntamente ai crediti di formazione continua (CFC). Per i corsi realizzati in collaborazione con la Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali si segnala la certificazione delle competenze acquisite tramite *Open badge*, un sistema di micro-credenziali che descrive conoscenze, abilità e competenze acquisite, riconosciuto a livello europeo.

L'offerta formativa per il personale del Mic è arricchita e ulteriormente ampliata con attività formative e percorsi di specializzazione professionale proposte da altre Amministrazioni pubbliche, e nello specifico quelle relative al:

- progetto *INPS Valore PA* dell'Istituto Nazionale Previdenza Sociale (INPS), che consente annualmente ai dipendenti della PA di aderire a corsi anche a carattere universitario proposti da atenei italiani e scelti dall'INPS mediante una procedura di selezione;
- programma *Syllabus per le competenze digitali* del Dipartimento della Funzione Pubblica, promosso dalla Direttiva sulla formazione del Ministro della Pubblica Amministrazione, Paolo Zangrillo, del 23 marzo 2023, finalizzato allo sviluppo di competenze comuni a tutti i dipendenti della PA (informativa con circolare DGERIC n. 27/2023): <https://www.syllabus.gov.it/syllabus/>;
- iniziativa *PA 110 e lode*, nell'ambito del Piano Strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della PA, promosso dall'ex Ministro della Pubblica Amministrazione, Renato Brunetta, nel gennaio 2022, per agevolare l'accesso del personale della PA a corsi di laurea, *master* e corsi di alta formazione presso le Università aderenti all'iniziativa (informativa con circolari DGERIC n. 3 e 4/2022): <https://www.funzionepubblica.gov.it/formazione/pa-110-e-lode>;
- formazione sul sistema unico (*accrua*) di contabilità economico-patrimoniale per le Pubbliche Amministrazioni, in attuazione della Riforma 1.15 "Dotare le pubbliche amministrazioni di un

sistema unico di contabilità economico-patrimoniale *accrua*”, inserita nel PNRR a titolarità del Ministero dell’Economia e delle Finanze (MEF), che prevede la fruizione tramite portale dedicato di specifici percorsi formativi online per il personale addetto alla contabilità delle Pubbliche Amministrazioni coinvolte nel Target M1C1-117 (informativa con circolari DGERIC n. 5 e n. 6/2024): <https://accrua.rgs.mef.gov.it/it/index.html>;

- *progetto PerForma PA: Supportare lo sviluppo di percorsi formativi professionalizzanti da parte delle PA e la valorizzazione di buone pratiche* - tramite l’avviso pubblico a valere sulle risorse del PNRR, affidato dal Dipartimento della Funzione pubblica al *Formez* per la sua attuazione, è previsto il finanziamento di progetti formativi candidati dalle Pubbliche Amministrazioni.

In un’ottica di miglioramento delle modalità di erogazione e accessibilità delle attività formative, da giugno 2024 è stata predisposta una nuova piattaforma della formazione *on-line* del Ministero: *E-lea* <https://e-lea.cultura.gov.it/>.

Sulla piattaforma E-lea, ove sussista la fattibilità e le tematiche trattate risultino di specifico interesse o di diretta competenza, le attività formative sono rese disponibili anche per utenti esterni all’Amministrazione.

In continuità con l’iniziativa avviata dalla DG-ERIC dal 2022 tesa alla massima accessibilità dei contenuti formativi, la Direzione generale Risorse umane e organizzazione si dota del servizio di interpretariato simultaneo nella Lingua Italiana dei Segni (LIS) e di sottotitoli automatici.

Utile strumento per l’erogazione di contenuti formativi promossi congiuntamente è, altresì, la piattaforma FAD della Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali.

Un apposito Portale dei corsi, in uso dal 2018, è a disposizione del personale del Mic e di tutti gli altri utenti qualificati in ordine: all’attività di gestione dei corsi di formazione, al monitoraggio dell’*iter* di iscrizione, all’autorizzazione, all’emissione degli attestati di partecipazione e al riconoscimento dei relativi crediti di formazione continua (CFC).

E’, inoltre, in fase di studio e programmazione lo sviluppo e l’implementazione delle funzionalità idonee a consentire l’interoperabilità tra i sistemi SIAP, GIADA e la stessa piattaforma E-lea del Portale dei corsi Mic, sia lato utente/dirigente che amministratore.

## 4. MONITORAGGIO

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

Nello specifico, il monitoraggio delle sottosezioni "Valore pubblico" e "Performance" avviene secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, recante "*Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*".

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

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

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

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

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

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

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

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

Grazie alle indicazioni e alle schede fornite dalla Direzione generale Risorse umane e organizzazione mediante le citate circolari i dirigenti/direttori hanno proceduto, in sede di autorizzazione dello *smart working*, a pianificare con i dipendenti le attività da svolgere in modalità agile e i relativi obiettivi.

I datori di lavoro hanno poi trasmesso al Servizio II della citata Direzione un rendiconto periodico contenente una valutazione complessiva dei risultati conseguiti in termini di obiettivi raggiunti nel periodo considerato e/o la misurazione della produttività delle attività svolte dai dipendenti. Gli stessi, oltre a compilare e trasmettere il citato rendiconto, hanno, altresì, proceduto alla compilazione e trasmissione, con cadenza mensile, delle schede di monitoraggio.

## ALLEGATI

---

Allegato 1. Analisi e Mappatura degli *Stakeholder*

Allegato 2. Mappatura dei processi organizzativi

Allegato 3. Misure di prevenzione del rischio corruttivo

Allegato 4. Rilevazione e gestione conflitto di interessi

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

Allegato 6. Strategia Antifrode PNRR

Allegato 7. Obblighi di trasparenza 2025-2027

Allegato 8. GEP\_Gender Equality Plan Mic 2025\_2027

Allegato 9. Obiettivi triennali



50 ANNI DI **CULTURA** PER **L'ITALIA**