



Fondazione  
Scuola  
Beni Attività Culturali

Ricerca

# Competenze per il patrimonio culturale

Rapporto finale

Questo documento è il rapporto finale della ricerca promossa dalla Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali, con omonimo titolo, *Competenze per il patrimonio culturale*.

## **RICERCA**

### **Coordinamento scientifico**

Martina De Luca

### **Coordinamento tecnico metodologico**

Marcello Minuti

### **Gruppo di lavoro**

Paola d'Orsi (responsabile)

### **Indagine statistica presso i luoghi della cultura in Italia**

Troisi Ricerche s.r.l. e CLES s.r.l.

*gruppo di ricerca Troisi Ricerche s.r.l.*

Margherita Console, Carlo Cusatelli, Silvia Gravili, Andrea Troisi, Luca Tisselli,  
*con il coordinamento del responsabile del progetto Andrea Troisi.*

*gruppo di ricerca CLES s.r.l.:*

Elena Alessandrini, Livia Gallucci, Alessandro F. Leon e Ottone Ovidi  
*con il coordinamento scientifico di Alessandro F. Leon.*

*rilevazioni effettuate Troisi Ricerche s.r.l.*

### **Analisi della transizione al lavoro in ambito pubblico e privato dei laureati e delle laureate della Sapienza in discipline afferenti al settore dei Beni Culturali**

Dipartimento di Psicologia dei processi di sviluppo e socializzazione  
della Facoltà di Medicina e Psicologia di Sapienza Università di Roma.

*con il coordinamento scientifico di Piero Lucisano e Marco De Luca*

*implementazione dei dati e redazione degli apparati Berenice Sbarra e Daniela Piazza*

**Chiusura ricerca** dicembre 2020

**Pubblicazione rapporto** dicembre 2020

Quest'opera è rilasciata sotto i termini della licenza

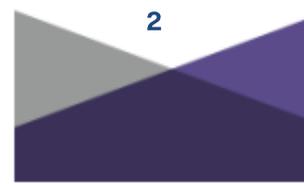
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International

(CC BY-SA: 4.0 <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode>).



**DOI** 10.53125/RICERCA202102

Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali, *Competenze per il patrimonio culturale*, 2020, [rapporto finale di ricerca], <[www.fondazione scuolapatrimonio.it](http://www.fondazione scuolapatrimonio.it)>.



## \\\\\\ **Indice**

\\\\\\ <b>Premessa</b> .....	4
\\\\\\ <b>Finalità e metodologia della ricerca</b> .....	6
<b>Il dibattito europeo</b> .....	8
<b>Il contesto italiano. I profili professionali per il patrimonio culturale:     riconoscimento, classificazioni, descrizioni</b> .....	11
\\\\\\ <b>Profili per il patrimonio culturale: una mappatura</b> .....	18
<b>Le competenze per il patrimonio culturale</b> .....	18
<b>La formazione</b> .....	20
<b>Reclutamento e selezione</b> .....	23
<b>La mappatura dei profili: metodi ed esiti</b> .....	26
\\\\\\ <b>Appendici</b> .....	29
\\\\\\ <b>La costruzione del campo di indagine</b> .....	
\\\\\\ <b>Principali riferimenti normativi</b> .....	
\\\\\\ <b>Bibliografia</b> .....	

## \\\\\\ **Allegati esterni**

### **Database**

**Report “Indagine statistica presso i luoghi della cultura italiani”**

**Report “Analisi della transizione al lavoro in ambito pubblico e privato dei laureati e delle laureate della Sapienza in discipline afferenti al settore dei Beni Culturali”**



## \\\\ Premessa

L'opportunità, o meglio la necessità che la Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali affrontasse il tema del rapporto tra formazione, competenze, profili, reclutamento e selezione nell'ambito del patrimonio culturale è connaturata alle sue finalità di istituzione operante nel settore della formazione e della ricerca per il patrimonio culturale ed è scaturita da una approfondita riflessione svolta all'interno del proprio Consiglio Scientifico.

Si tratta di un campo vasto ed eterogeneo, al centro oggi di una rinnovata attenzione per i profondi cambiamenti che stanno investendo i contesti del patrimonio culturale, con le conseguenti trasformazioni delle professioni culturali in termini di competenze e bisogni formativi. Inoltre il massiccio inevitabile *turn over* a cui si sta andando incontro – particolarmente evidente nella Pubblica Amministrazione – rappresenta una sfida e un'opportunità al tempo stesso per rinnovare nel profondo i processi e i meccanismi che regolano questi ambiti.

Tali temi vanno affrontati in una dimensione che travalichi i confini nazionali e si ponga in una prospettiva europea. La partecipazione della Fondazione al Progetto *Charter Cultural heritage action to refine training, education and roles* finanziato nell'ambito di Erasmus+ e finalizzato alla costruzione di una strategia di livello europeo per le professioni del patrimonio culturale che tenga conto dell'intero processo - profili, offerta formativa e occupazione - si pone in continuità con le indagini di cui si dà conto in queste pagine ed è una straordinaria occasione per contribuire concretamente all'innovazione delle politiche e delle pratiche in un contesto sovranazionale.

Dall'analisi della letteratura di riferimento appare evidente come, a fronte di mutati contesti, permangono questioni irrisolte riferibili all'ambito nazionale come europeo. Ci si riferisce in particolar modo alla difficoltà di poter disporre di un quadro di riferimento coerente e aggiornato delle dimensioni e delle caratteristiche del capitale occupazionale e formativo del settore (AROSIO 2017).

La difficoltà di misurare il mercato del lavoro nel Patrimonio culturale, con particolare riferimento al fronte della domanda, si deve far risalire ad un problema di *under reporting*

e disomogeneità fra le fonti statistiche, a più riprese segnalato in letteratura (BODO et al. 2009, CABASINO, 2014, ISFOL et al. 2016).

La paucità dei dati si riflette anche nell'incompletezza di profili, attività e competenze per il patrimonio culturale nei sistemi di classificazione ISCO, ESCO, NACE e CPV, così come all'interno del quadro europeo EQF. Sebbene EUROSTAT abbia recentemente migliorato la raccolta di dati statistici sulle attività culturali (CORR et al. 2020), resta irrisolta la questione dell'individuazione delle attività proprie del settore del patrimonio culturale.

La presente ricerca è stata, di conseguenza, impostata al fine restituire un quadro conoscitivo aggiornato in tema di profili, formazione e competenze, sulla base del quale sono state impostate due diverse indagini empiriche volte l'una a fornire dati puntuali sull'occupabilità dei laureati e specializzati nell'ambito del patrimonio culturale, l'altra indirizzata a indagare le caratteristiche dei profili attualmente presenti nei luoghi della cultura e i fabbisogni in termini di reclutamento e di formazione/riqualificazione del personale esistente<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Al fine di meglio definire obiettivi e campi di indagine la Fondazione ha promosso nel 2019 due iniziative: un seminario a Ferrara e un workshop a Lucca (cfr Appendice "LA COSTRUZIONE DEL CAMPO DI INDAGINE").

## //// Finalità e metodologia della ricerca

L'obiettivo della ricerca è fornire un **quadro conoscitivo d'insieme dei profili professionali** per il patrimonio culturale in Italia con particolare riferimento ai processi di definizione e riconoscimento, all'individuazione dei fabbisogni di competenze, all'analisi della correlazione tra profili professionali esistenti, offerta formativa e contesti delle organizzazioni culturali.

La prima fase della ricerca si è basata sulla raccolta delle fonti normative e documentali e sull'analisi della letteratura di riferimento al livello nazionale ed europeo.

È stata realizzata una **banca dati** che consente di correlare i **profili professionali e i ruoli censiti con le relative attività e percorsi di formazione.**

Le evidenze della letteratura nel restituire puntualmente il contesto di riferimento hanno consentito di affinare le domande di ricerca che sono state alla base delle **due ricerche sul campo.**

La prima, svolta in collaborazione con il **Dipartimento di Psicologia dei Processi di Sviluppo e Socializzazione della Facoltà di Medicina e Psicologia dell'Università di Roma La Sapienza**, ha analizzato da diverse angolazioni le caratteristiche della **domanda di lavoro** per i **laureati e gli specializzati** de La Sapienza nel periodo **2008-2019** in discipline coerenti con il settore dei Beni Culturali, e gli esiti lavorativi di ciascun laureato.

E' stato qui applicato un modello di analisi che consente di incrociare le informazioni contenute nell'archivio dei laureati e specializzati di Sapienza e nell'archivio delle Comunicazioni Obbligatorie del Ministero del Lavoro, permettendo di confrontare le caratteristiche dei percorsi di istruzione con la domanda di lavoro in una modalità diacronica, ovvero con una prospettiva di osservazione completamente diversa rispetto alle "fotografie" che colgono lo status di occupato in un determinato momento come accade per le indagini campionarie. L'indagine ha preso in considerazione tutta la popolazione dei laureati e specializzati de La Sapienza, oltre **200.000 soggetti dal 2008 al 2019**, e i **relativi contratti di lavoro subordinato e para subordinato, poco meno di 800.000 unità.** Mentre il numero di contratti ottenuti da ciascun laureato misura il livello di precarietà della domanda di lavoro, il numero complessivo dei giorni di lavoro dei

laureati costituisce un indicatore di rilievo per stimare la consistenza della domanda di lavoro.

Parallelamente, la ricerca ha svolto **rilevazioni dirette** di dati originali mediante gli strumenti della ricerca sociale attraverso un'indagine statistica effettuata con tecnica C.A.P.I. - C.A.T.I. su un campione di 916 organizzazioni culturali. L'indagine statistica, svolta in **collaborazione con Troisi Ricerche s.r.l. e CLES s.r.l.**, ha riguardato cinque tipologie di istituti e luoghi della cultura definiti secondo l'articolo 101 del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio: **512 Musei, 53 Aree e parchi archeologici, 133 Complessi monumentali, 134 Biblioteche, 84 Archivi, individuati su tutto il territorio nazionale in ambito pubblico e privato.**

L'indagine si è concentrata su sei ruoli di livello direttivo (EQF 6-8) individuati sulla base della ricostruzione dei **processi/funzioni/attività**, a partire da quelli individuati nel D.M. 21/02/2018 n. 113 e validi per musei, monumenti e aree archeologiche, ed è stata integrata con altri profili professionali mappati dalla ricerca nella letteratura di settore e ritenuti significativi (ad esempio registrar e curatore); lo stesso modello è stato replicato per biblioteche e archivi.

Le domande di ricerca, emerse come detto dall'indagine di contesto, sono state declinate in una specifica traccia di intervista strutturata: per ciascun luogo della cultura analizzato, oltre alle caratteristiche generali della singola organizzazione (dimensione degli organici, servizi esternalizzati, ecc.) l'indagine ha approfondito le caratteristiche e la valutazione del personale con ruolo direttivo presente all'interno dell'organizzazione, le modalità di selezione e i fabbisogni in termini di reclutamento di nuovo personale, competenze attese e formazione/riqualificazione del personale esistente.



# Contesto di riferimento

## Il dibattito europeo

È ormai consolidata in Europa la percezione del potenziale occupazionale del comparto culturale: nel 2019 nei 27 paesi dell'UE sono state impegnate in questo settore nel suo complesso 7,4 milioni di persone, pari al 3,7% del numero totale di lavoratori dell'Unione (EUROSTAT 2020).

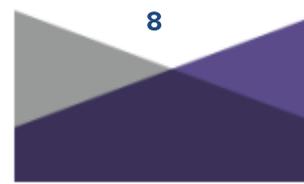
I professionisti del patrimonio culturale devono oggi affrontare nuove sfide e nuove responsabilità derivanti dai nuovi contesti del patrimonio culturale. I cambiamenti di natura sociale, economica e politica (invecchiamento della popolazione, urbanizzazione, migrazioni, ecc.) si accompagnano alle sfide lanciate da una nuova idea di patrimonio che ne contemperi le diverse dimensioni (materiale, immateriale, digitale) e faccia propri i principi della Convenzione di Faro in una prospettiva di sostenibilità.

Da più parti si rileva da tempo l'esigenza di sostenere questo potenziale praticando una effettiva ed efficiente **validazione delle competenze e delle abilità**, sostenendo la transizione al mondo digitale attraverso nuove competenze e migliorando la formazione continua dei professionisti e l'aggiornamento delle qualifiche (KEA 2006).

Nel 2014 la Commissione auspicava “per il settore del patrimonio culturale lo **sviluppo di nuove competenze professionali**, collaborando con le autorità non mediante interventi isolati e *una tantum* bensì integrando la valorizzazione e la conservazione del patrimonio culturale nei piani di sviluppo a lungo termine e di più ampio respiro” (COMMISSIONE EUROPEA 2014).

Tali principi sono ribaditi nella Raccomandazione K8 della *European Heritage Strategy for the 21st Century del Consiglio d'Europa* (2017) con cui si auspicano “misure urgenti a livello europeo per stabilire standard, garantire un livello minimo di competenza in ogni intervento e aumentare la qualità sviluppando qualifiche e certificazioni”.

A partire da queste considerazioni si è sviluppato un vivace dibattito europeo avviato nel 2017 con il documento *Skills, training and knowledge transfer for traditional and*



*emerging heritage professions* (VOICES OF CULTURE, 2017) che a partire dalla consapevolezza che i professionisti del patrimonio richiedono **ampie competenze, profonda esperienza e solide basi etiche** getta diverse rilevanti basi:

- Le competenze settoriali "tradizionali" devono essere aggiornate e rese più pertinenti con il nuovo approccio integrato.
- I professionisti necessitano che i propri profili siano definiti in relazione a: formazione, competenze, accesso, applicazione pratica delle abilità e responsabilità nei confronti del patrimonio culturale.
- L'influenza bidirezionale tra teoria e pratica deve essere sviluppata nel mondo accademico, nella formazione professionale e nella cooperazione con i professionisti del settore.
- È necessario identificare / mappare le professioni; dimostrare realisticamente la loro posizione nel quadro europeo delle qualifiche; individuare le esigenze per potenziare lo sviluppo delle abilità e riconoscere in quali contesti le professioni operano in modo responsabile e in quali potrebbero meglio svilupparsi.
- Occorre garantire che le competenze chiave siano prese in considerazione nell'ambito del reclutamento, della formazione e della definizione delle politiche. Questo consentirà una maggiore resilienza e innovazione per il patrimonio culturale
- L'istruzione e la formazione dovrebbero essere più ampie, andare oltre le competenze e abilità "tradizionali" coinvolte nelle professioni del patrimonio culturale. I nuovi temi che devono ricevere maggiore attenzione sono:
  - abilità trasversali (gestione, comunicazione, raccolta fondi, sostenibilità ...);
  - etica, che dovrebbe informare tutte le attività;
  - competenze per nuove forme di patrimonio come il patrimonio digitale;
  - lavoro multidisciplinare e approccio trasversale.

In occasione della decisione di istituire nel 2018 un Anno Europeo del Patrimonio Culturale l'attenzione all'argomento ha subito una forte accelerazione. Fra gli obiettivi specifici dell'Anno europeo venne infatti stabilito, all'art. 2 lett. h), quello di **“sostenere lo sviluppo di competenze specialistiche e migliorare la gestione e il trasferimento delle conoscenze nel settore del patrimonio culturale, tenendo conto delle implicazioni del passaggio al digitale.”**

La discussione che ne è derivata è stata efficacemente sintetizzata nel documento *Fostering cooperation in the European Union on skills, training and knowledge transfer in cultural heritage professions* (OMC 2018), che dà conto del **nuovo quadro politico europeo** sul patrimonio culturale. Il nuovo quadro definisce una **vision** potenzialmente

unificata ("Patrimonio culturale identificato, protetto, condiviso, trasmesso e conservato in modo sostenibile per il godimento e l'educazione del pubblico più ampio e diversificato, in una democrazia ben funzionante"), e cambia il modo in cui le istituzioni culturali gestiscono, proteggono e garantiscono l'accesso al loro patrimonio, il modo in cui cittadini e comunità interagiscono con esse, e influenza naturalmente anche il modo in cui **i professionisti lo affrontano**.

Il documento sulla scorta del confronto e dell'analisi dei contesti formativi e occupazionali di diversi paesi europei indica alcune possibili linee di azione:

- Il modo più efficace per gestire, proteggere, promuovere e valorizzare il patrimonio culturale insostituibile dell'Europa è garantire che le persone che svolgono questo lavoro (e tutti gli stakeholder che prendono decisioni che riguardano il patrimonio culturale) abbiano le competenze tradizionali ed emergenti necessarie per farlo.
- Sono necessarie nuove abilità e competenze per progredire verso una gestione più integrata e partecipativa del patrimonio culturale e un migliore utilizzo delle opportunità offerte dalle nuove tecnologie.
- L'Europa ha urgente bisogno di migliorare, promuovere e tutelare le abilità tecniche e professionali delle persone che assicurano la sostenibilità a lungo termine del suo patrimonio culturale. Le persone sono fondamentali per il trasferimento di conoscenze e competenze, quindi è importante investire in esse al fine di salvaguardare il patrimonio europeo.

Il campo di indagine definito per questa ricerca si colloca nella traiettoria di alcune delle **raccomandazioni** espresse nel documento:

- mappatura di tutte le professioni attive del patrimonio culturale e sviluppo di una classificazione professionale pertinente per loro nei sistemi standard (Classificazione internazionale delle professioni - ISCO) e classificazione statistica delle attività economiche nella Comunità europea (NACE), al fine di migliorare la raccolta di Eurostat di dati strategici sul patrimonio culturale;
- incoraggiare il piano d'azione nazionale per i beni culturali di ogni Stato membro per includere la ricerca e la mappatura delle competenze a rischio e sviluppare piani per salvaguardare e potenziare queste abilità;
- promuovere maggiore comunanza e chiarezza intorno al riconoscimento delle conoscenze, abilità e competenze in Europa per migliorare la qualità della pratica e la mobilità dei professionisti attraverso:

- ricerca e mappatura dei sistemi di riconoscimento del personale del patrimonio culturale esistenti (accreditamento, certificazione, attestazione o registrazione) per sviluppare una guida alle migliori pratiche;
- ricerca di modelli esistenti che hanno sviluppato descrizioni e profili di competenze formali per i professionisti del patrimonio culturale, per consentire lo sviluppo di raccomandazioni che può essere applicato in tutta Europa;
- sviluppo e applicazione di standard per il patrimonio culturale a livello europeo al fine di aumentare la qualità negli appalti, assicurare il reclutamento di specialisti competenti, consentire alle piccole imprese e ai singoli professionisti di essere coinvolti in progetti.

Grazie a questa dinamica maturazione del dibattito in Europa, per la prima volta nel 2020 il settore del patrimonio culturale è al centro del piano per la cooperazione settoriale sulle competenze (**Blueprint**), una delle principali iniziative della nuova strategia per le competenze in Europa (COMMISSIONE EUROPEA 2017). L'azione, finanziata dal programma Erasmus+ con circa 4 milioni di euro, prevede che i principali stakeholder (aziende, sindacati, istituti di ricerca, istituti di istruzione e formazione, autorità pubbliche) lavorino insieme per affrontare le carenze di competenze in specifici settori economici strategici (CORR et al. 2020) attraverso l'uso di standard europei, strategie di lifelong learning e partenariati cross-settoriali fra patrimonio e contesti educativi formali e non formali. L'unico progetto ammesso al finanziamento, *Charter Cultural heritage action to refine training, education and roles* è quello presentato dal Consorzio di cui è partner la Fondazione, che ha preso avvio nel gennaio del 2021 (cfr. supra pag. 1).

## **Il contesto italiano. I profili professionali per il patrimonio culturale: riconoscimento, classificazioni, descrizioni**

Anche in Italia il dibattito intorno alle professioni del patrimonio culturale è stato piuttosto serrato e ha generato una copiosa serie di studi, analisi, ricerche<sup>2</sup> e provvedimenti normativi specifici non sempre coerenti, che ancora oggi restituiscono un quadro piuttosto frammentario.

---

<sup>2</sup> Cfr tra gli altri BODO et al. 2009; IZI, ECCOM, IULM 2010

Indubbiamente la riflessione più matura ha coinvolto l'ambito museale anche in ragione delle modifiche di attribuzioni di competenze tra Stato e Regioni in materia di beni culturali. Le previsioni del D.lgs. n. 112 del 1998 hanno, infatti, determinato l'emanazione dell'*Atto di indirizzo sui criteri tecnico- scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei* (D.M. 10 maggio 2001) con cui per la prima volta si identificano le figure professionali che devono essere presenti all'interno degli istituti museali<sup>3</sup>.

Con l'*Atto di indirizzo* prende avvio un lungo percorso che trova un punto d'approdo nelle norme che, a partire dalla riorganizzazione del MiBACT del 2014 (DPCM 171/2014), hanno modificato nel profondo la configurazione dei musei statali e il loro assetto organizzativo con puntuali indicazioni in tema di professioni. Un contributo importante a questo processo è stato senz'altro offerto da ICOM che, tramite la *Carta Nazionale delle Professioni museali* (ICOM 2006, ICOM 2007), ha contribuito a "sanare la storica assenza di definizione delle professionalità presenti nei musei"; più in generale si può affermare che ICOM ha accompagnato la riforma dei musei statali contribuendo a definire i criteri e le modalità operative del Sistema museale nazionale.

Il DPCM 171/2014 assume una definizione di museo che rimanda direttamente e quella proposta dallo Statuto di ICOM; i musei statali acquisiscono un nuovo ruolo e una inedita centralità grazie al riconoscimento della loro autonomia tecnico-scientifica e a una diversa articolazione funzionale e organizzativa. Il modello organizzativo, definito dal successivo DM 23/12/2014, prevede la presenza, oltre la direzione, di quattro aree funzionali che, con denominazioni parzialmente diverse, corrispondono ad alcuni degli ambiti individuati dall'*Atto di indirizzo*. In questo assetto un ruolo centrale è affidato alla figura del direttore, oggetto per la prima volta di una precisa definizione: "*custode e interprete dell'identità e della missione del museo, nel rispetto degli indirizzi del Ministero e responsabile della gestione del museo nel suo complesso, nonché dell'attuazione e dello sviluppo del suo progetto culturale e scientifico*".

La puntuale definizione dei profili museali è tra i principi alla base del Sistema museale nazionale concepito – com'è noto - con la finalità di "*mettere in rete il più ampio numero di musei e luoghi della cultura italiani*". Il documento conclusivo della Commissione per

---

<sup>3</sup> Le figure professionali identificate sono: *direttore, conservatore/curatore, responsabile servizio educativo, esperto in comunicazione, funzionario amministrativo, responsabile tecnico, restauratore, responsabile della sicurezza, assistente al pubblico/operatore museale, addetto alla sorveglianza e sicurezza, personale amministrativo di supporto ai vari ambiti*.

l'attivazione del Sistema museale nazionale indica tra gli obiettivi del Sistema “la *qualificazione uniforme e professionale del personale, definendo puntualmente i profili richiesti*. Tramite un lavoro condotto di concerto con le Regioni nel 2018 viene emanato il DM 113 con cui si dà avvio al Sistema museale nazionale e si adottano i Livelli uniformi di qualità che definiscono gli standard che i musei che intendono accreditarsi al Sistema devono possedere. Il LUQV sono articolati in tre macro ambiti di cui il primo, *Organizzazione*, include una sezione dedicata al personale dove si ribadisce che *La presenza di specifiche figure professionali nell'organigramma di un istituto o nella struttura dell'ente titolare costituisce un aspetto essenziale per assicurare la corretta gestione di un museo, e la capacità di definire un efficace progetto culturale, coerente con la missione del museo e con adeguate azioni di fruizione e valorizzazione*. Le figure individuate sono quelle del *direttore del museo, del curatore delle collezioni, del responsabile dei servizi educativi, del responsabile delle procedure amministrative ed economico-finanziarie, del responsabile delle pubbliche relazioni, marketing e fundraising, e del personale addetto ai servizi di vigilanza e di accoglienza*.

In questi stessi anni il complesso panorama delle professioni del patrimonio culturale è oggetto di specifici interventi che - a partire dalle indicazioni presenti nel Codice dei beni culturali (Decreto Legislativo 42/2004) - culminano in una serie di provvedimenti ispirati dalla necessità di assicurare competenze adeguate alle diverse figure che operano in questo ambito e favorire percorsi formativi e professionali coerenti e allineati agli standard del Quadro europeo delle qualifiche (EQF), al fine di facilitare l'incontro tra offerta formativa e occupazione e promuovere la mobilità transnazionale.

Tra il 2016 e il 2018 si è concluso il lungo iter che ha portato alla formazione e pubblicazione degli elenchi rispettivamente di **Tecnico del restauro e Restauratore dei beni culturali**<sup>4</sup>, così come previsto dall'articolo 182 del Codice dei beni culturali (D.lgs. 22 gennaio 2004, n. 42, e s.m.); entrambe le figure sono comprese nella categoria delle **professioni regolamentate** definite dal D.lgs. 9 novembre 2007, n. 206 tra le cui

---

<sup>4</sup> Presupposto imprescindibile per la pubblicazione di questi elenchi sono stati i due Decreti interministeriali del 2009 con cui sono stati definiti i profili di competenze dei restauratori e i relativi percorsi formativi (DM 26 maggio 2009, n. 86, *Regolamento concernente la definizione dei profili di competenza dei restauratori e degli altri operatori che svolgono attività complementari al restauro o altre attività di conservazione dei beni culturali*; DM 26 maggio 2009, n. 87, *Regolamento concernente la definizione dei criteri e livelli di qualità cui si adegua l'insegnamento del restauro, nonché le modalità di accreditamento, i requisiti minimi organizzativi e di funzionamento dei soggetti che impartiscono tale insegnamento, le modalità della vigilanza sullo svolgimento delle attività didattiche e dell'esame finale, il titolo accademico rilasciato a seguito del superamento dello stesso esame*).

caratteristiche rientra anche la previsione che l'esercizio delle attività è possibile solo a *seguito di iscrizioni in ordini, collegi, o in albi, registri ed elenchi tenuti da amministrazioni o enti pubblici, se la iscrizione è subordinata al possesso di qualifiche professionali o all'accertamento delle specifiche professionalità*<sup>5</sup>.

La tenuta degli elenchi del Tecnico del Restauro e Restauratore dei beni culturali è di competenza della Direzione Generale Educazione e ricerca del MiBACT che cura anche l'istituzione e la tenuta degli elenchi delle sette figure professionali individuate dall'art 9.bis della Legge 110/2014: **antropologo fisico, archeologo, archivista, bibliotecario, demoetnoantropologo, esperto di diagnostica e di scienze applicate ai beni culturali, storico dell'arte**<sup>6</sup>. Queste ultime sono accomunate dall'essere professioni che si esercitano in maniera esclusiva sul patrimonio culturale e rientrano nella categoria della **formazione regolamentata**, definita dalla direttiva dell'Unione Europea del 2005 (n. 36, art. 3, lett. e) come "*qualsiasi formazione specificamente orientata all'esercizio di una professione determinata e consistente in un ciclo di studi completato, eventualmente, da una formazione professionale, un tirocinio professionale o una pratica professionale*".

Anche in questo caso dopo un iter piuttosto complesso il MiBACT ha emanato il DM 244 del 2019 concernente la *Procedura per la formazione degli elenchi nazionali di archeologi, archivisti, bibliotecari, demoetnoantropologi, antropologi fisici, esperti di diagnostica e di scienza e tecnologia applicate ai beni culturali e storici dell'arte, in possesso dei requisiti individuati ai sensi della legge 22 luglio 2014, n. 110*.

La consapevolezza che le figure indicate non esauriscono il vasto articolato campo delle professioni per il patrimonio culturale non è sfuggita al legislatore che nella stessa norma prevede che *queste professioni potranno essere integrate e precisate con riferimento ad una eventuale successiva normativa in materia di professioni museali*.

---

<sup>5</sup> All'ambito delle professioni regolamentate che operano anche nel patrimonio culturale fanno riferimento inoltre: Architetto (Ministero dell'Università e della Ricerca) - RD 25 ottobre 1925, n. 2537, Art. 52; Biologo (Ministero della Salute) - Legge 396/67 e DPR 328/1967; Chimico (Ministero della Salute) R.D. 1/3/1982, n. 842 - L. 25/4/1938, n. 897 - DPR 5/6/2001, n. 328; Conservatore di beni architettonici e ambientali (Ministero dell'Università e della Ricerca) art. 16, c. 4, DPR 5 giugno 2001, n. 328 lett. a); Geologo (Ministero della Giustizia) legge 112/1963 e DPR 328/2001; Ingegnere civile ed ambientale (Ministero della Giustizia) DPR 5 giugno 2001, n. 328; Paesaggista (Ministero dell'Università e della Ricerca) DPR 328/2001; Ingegnere civile ed ambientale (Ministero della Giustizia) DPR 5 giugno 2001, n. 328

<sup>6</sup> Nel sito della Direzione Generale Educazione, ricerca e istituti culturali, all'indirizzo <https://dger.beniculturali.it/professionioni/>, sono disponibili sia gli elenchi dei Restauratori e dei Tecnici del restauro sia quelli relativi agli altri sette profili.

Nel testo i requisiti delle figure professionali sono definiti in stretta aderenza con quanto richiesto dal sistema EQF, e organizzati su livelli decrescenti di abilità, conoscenze e competenze. Ciascun profilo, di conseguenza, è articolato in tre fasce collegate al titolo di studio in accordo con il quadro sinottico di referenziazione delle qualificazioni pubbliche nazionali ai livelli del Quadro europeo delle qualificazioni per l'apprendimento permanente di cui all'Accordo sottoscritto in Conferenza Stato- Regioni il 20/12/2012. Per ogni profilo sono definite le attività caratterizzanti e le rispettive competenze associate, ciascuna delle quali è articolata in abilità e conoscenze. Sono inoltre indicati i requisiti di accesso per ognuna delle tre fasce (titoli di studio ed esperienza). Inoltre nell'elaborazione dei requisiti delle figure indicate sono state tenute in considerazione le norme UNI in vigore (N. 11535, Figura professionale del bibliotecario e N. 11536, Figura professionale dell'archivista).

L'evoluzione normativa che sta accompagnando il progressivo riconoscimento delle professioni del patrimonio culturale si intreccia con il più ampio dibattito che investe tanto il settore della formazione quanto quello del mercato del lavoro, con puntuali riflessi sui modelli di descrizione dei profili professionali e sui processi di reclutamento e di selezione. Riflessioni e proposte che nel nostro paese stanno coinvolgendo anche la Pubblica Amministrazione e sono accomunate dalla crescente rilevanza attribuita ad un approccio **per competenze** nei processi formativi come nella gestione delle risorse umane<sup>7</sup>.

La necessità di analizzare secondo una diversa prospettiva i processi di lavoro ha favorito, anche nel nostro paese, la messa a punto di nuovi modelli di rappresentazioni dei profili professionali. La letteratura individua due principali modalità di approccio per la costruzione di tali modelli: *top down* e *bottom up* (WOOTTON, 1993). Il primo, adottato dagli istituti di statistica nazionale come nel caso del modello CP2011 dell'ISTAT, ha il limite di porre l'enfasi classificatoria sui lavori e sui titoli formali senza riuscire a superare la frammentazione dei sistemi di analisi del lavoro e delle professioni e di conseguenza accogliere pienamente il cambiamento. I modelli *bottom up*, al contrario, puntano

---

<sup>7</sup> Nel 2001 la Direttiva della Funzione Pubblica "Formazione e valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni" rimarcava che "Tutte le organizzazioni per gestire il cambiamento e garantire un'elevata qualità di servizi, devono fondarsi sulle conoscenze e sulle competenze" e che a tal fine è necessario qualificare al meglio i profili professionali attualmente esistenti, mentre l'analisi aggiornata dei profili mancanti deve essere alla base dei programmi di formazione e riqualificazione del personale delle singole amministrazioni.

l'attenzione sulle competenze formali acquisibili focalizzandosi su conoscenze, capacità, abilità atteggiamenti dei lavoratori (IEZZI, 2015). In questa direzione si muovono esperienze come il *SIP – Sistema informativo sulle professioni e l'Atlante delle qualifiche e delle professioni*, realizzato da INAPP (ex ISFOL) e ISTAT anche sulla base di indagini campionarie che hanno permesso, tra l'altro, di misurare il livello di complessità di conoscenze, competenze, attività, stili e condizioni di lavoro necessari per l'esercizio della professione. *L'Atlante delle qualifiche e delle professioni* che è lo strumento tecnico per la composizione del Quadro nazionale delle qualifiche professionali ed è stato realizzato da INAPP con il coinvolgimento delle Regioni e del Ministero del Lavoro, propone un approccio che parte dal processo di lavoro a sua volta suddiviso in sequenze di processo, ciascuna contenente specifiche aree di attività (ADA). Le **attività** interne ad ogni ADA costituiscono la base per definire i risultati attesi per ogni **profilo** professionale, attraverso il rispettivo riferimento alle figure professionali associate all'ADA (Codici ISTAT CP2011): quest'ultimo passaggio logico consente di costruire connessioni fra le attività e le competenze necessarie per svolgerle<sup>8</sup>.

Tali riflessioni ed esperienze non sembrano aver ancora sortito esiti rilevanti all'interno del MiBACT che - per la natura stessa del patrimonio culturale - è uno dei principali attori del mercato del lavoro di questo settore. I profili professionali tecnico scientifici del Ministero, esito dell'accordo MiBACT-OOSS del dicembre 2010, si limitano ad elencare tutte le attività che ciascun profilo è chiamato a svolgere. Inoltre anche per le professioni museali richiamate nei LUQV non esistono puntuali e aggiornate corrispondenze nei profili ministeriali.

La necessità di rivedere e ampliare i profili professionali è stata recentemente ribadita dal Consiglio Superiore dei Beni Culturali e del Paesaggio<sup>9</sup> che nello stesso documento auspica maggiore cura e attenzione per la formazione del personale.

Un principio di inversione di rotta si può cogliere nell'articolo 24 Decreto Legge 14 agosto 2020, n. 104, Misure urgenti per il sostegno e il rilancio dell'economia, convertito con modificazioni dalla L. 13 ottobre 2020, n. 126, che ha disposto che

---

<sup>8</sup> L'Atlante articola il processo di lavoro nel patrimonio culturale (PR\_20\_10 - Tutela, valorizzazione, conservazione e gestione dei beni culturali) in quattro sequenze di processo: Individuazione e Tutela dei Beni Culturali, Conservazione dei beni culturali (studio, prevenzione, restauro e manutenzione), Gestione dei beni culturali, Accesso e valorizzazione dei beni culturali

<sup>9</sup> Osservazioni e proposte elaborate dal Consiglio Superiore dei Beni Culturali e del Paesaggio in materia di personale MiBACT, basate sugli esiti della discussione avuta nella seduta del 14 dicembre 2020, Roma 24 dicembre 2020

l'accesso alla qualifica dirigenziale tecnica del MiBACT possa avvenire anche attraverso un corso – concorso selettivo di formazione bandito dalla SNA in convenzione con la Scuola dei beni e delle attività culturali, fornendo i presupposti per avviare un processo di reclutamento tarato su puntuali e definiti fabbisogni.

D'altro canto è opportuno sottolineare che una diversa declinazione delle modalità con cui le pubbliche amministrazioni debbono individuare i profili professionali era stata richiamata nel 2018 con le *Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle PA*, emanate dal Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione che offrono, a tal riguardo, precise indicazioni: *le amministrazioni dovranno, quindi, individuare i profili professionali in coerenza con le funzioni (missioni) che sono chiamati a svolgere, della struttura organizzativa, dei processi e, non da ultimo, delle relazioni interne ed esterne e del codice etico e comportamentale. I profili professionali dovranno tenere conto del grado di responsabilità connesso a ciascuna posizione e, quindi, del posizionamento all'interno dell'organizzazione, delle relazioni richieste, delle attività da svolgere, degli strumenti da utilizzare (job description). Occorre, poi, definire le competenze richieste per ciascun profilo professionale in relazione alle conoscenze, alle capacità e alle caratteristiche comportamentali".*

# \\\\ Profili per il patrimonio culturale:

## una mappatura

### Le competenze per il patrimonio culturale

Le riflessioni e il dibattito intorno alle competenze hanno ovviamente investito anche l'ambito del patrimonio culturale soprattutto alla luce delle crescenti complessità connesse alle attività di cura e gestione.

A livello teorico il tema delle competenze per il patrimonio culturale è stato ampiamente trattato da Lucio Argano (ARGANO 2017), e la strada tracciata in termini di trasversalità sembra consolidarsi nel tempo.

L'obiettivo di individuare i fabbisogni di competenze anche **emergenti** per i processi di lavoro nel patrimonio culturale è alla base dello studio di scenario "Anticipazione dei fabbisogni professionali per il settore dei beni culturali" (ISFOL et al. 2016) che tratteggia i principali fattori di trasformazione sia sul lato della domanda sia su quello dell'offerta, giungendo ad individuare per lo scenario del 2020 i principali **fattori di cambiamento** portatori di un impatto rilevante su competenze e figure professionali. Oltre alle sfide internazionali e a fattori demografici, culturali e tecnologici, è interessante notare l'incidenza di alcuni fattori istituzionali e regolatori: la separazione netta fra la funzione di tutela e quella di valorizzazione e la crescente enfasi su quest'ultima, il tentativo di stimolare il privato alla compartecipazione, al finanziamento e alla valorizzazione del patrimonio, la creazione di una nuova pianta organica del Ministero con una ridefinizione dei ruoli fra centro e periferia, la maggiore autonomia museale e la tendenza all'affermazione di una cultura manageriale nei meccanismi di funzionamento del ministero.

Più recentemente il settore museale ha intrapreso una riflessione specifica sulle competenze digitali e trasferibili: nell'ambito del progetto Mu.SA – Museum Sector Alliance, Melting Pro e Symbola hanno condotto un'indagine di scenario (SILVAGGI et al.

2018) riferita “alle professioni e alle competenze digitali in relazione soprattutto alla digitalizzazione del patrimonio e al coinvolgimento dei pubblici, ambiti cruciali in questa fase di grandi cambiamenti”. Da quanto emerge dalla ricerca Mu.SA, a oggi in Italia “due sono le figure strategiche su cui si ritiene vadano concentrati gli investimenti. A fianco del più diffuso **Online Cultural Community Manager (OCCM)**, responsabile della strategia di comunicazione del museo e della gestione delle relazioni con i pubblici online, si avverte l’esigenza di poter contare su una figura di raccordo, il **Digital Strategy Manager (DSM)**. Responsabile della strategia digitale del museo, il DSM è un mediatore tecnologico, capace di costruire un dialogo proficuo tra le realtà museali e il mondo tecnologico; si tratta di una figura che conosce molto bene entrambi i mondi, in grado di promuovere l’innovazione tecnologica per traghettare i musei verso una nuova era”. È particolarmente significativa la raccomandazione espressa nel documento: *“Il digitale va considerato in relazione ai due grandi poli della vita di un museo: la collezione/patrimonio e il pubblico. Per procedere in questo senso, servono delle riforme istituzionali che permettano di creare quella corrispondenza oggi mancante tra offerta formativa e titoli di studio richiesti nei concorsi pubblici”*. I risultati dell’indagine sembrano anche muovere in una direzione di trasversalità, sottolineando come alle competenze digitali andrebbe accompagnata una conoscenza di alcune tematiche sociali e una deontologia di base, e lo sviluppo di competenze trasferibili, a partire da **mediazione e leadership**.

Anche il già ampiamente citato documento *Skills, training and knowledge transfer for traditional and emerging heritage professions* ha identificato, in funzione delle competenze, quattro **gruppi di attori** nel settore del patrimonio culturale, il cui ruolo può essere definito in base alla relativa sequenza di processo: **Expertise, Policy, Mediation, Public**, “tag” in buona sostanza riferibili alle quattro aree di attività per il patrimonio culturale mappate nell’Atlante delle Professioni.

Nella Pubblica Amministrazione<sup>10</sup> italiana, pur assistendo a una crescente attenzione per il ruolo delle competenze nell’organizzazione del lavoro, si riscontra tuttavia una loro generale declinazione in chiave **specialistica e tecnico-amministrativa**: la recente “Legge concretezza” (Legge 19 giugno 2019, n. 56) ad esempio tiene conto dell’esigenza

---

<sup>10</sup> Il contesto normativo in cui si colloca la questione delle competenze è il decreto 8 gennaio 2018, conforme al Quadro europeo delle qualifiche, che assume il concetto di **competenza** quale “comprovata capacità di utilizzare, in situazioni di lavoro, di studio o nello sviluppo professionale e personale, un insieme strutturato di conoscenze e di abilità acquisite nei contesti di apprendimento formale, non formale o informale”, e sintetizzate nell’espressione “**essere in grado di**”.

della P.A. di reclutare figure professionali con elevate competenze in materia di digitalizzazione, razionalizzazione e semplificazione dei processi e dei procedimenti amministrativi, qualità dei servizi pubblici, gestione dei fondi strutturali e della abilità di investimento, contrattualistica pubblica, controllo di gestione e attività ispettiva, contabilità pubblica e gestione finanziaria.

Difficile rintracciare nel settore del patrimonio culturale italiano segnali di attenzione per le competenze comportamentali e trasversali (**soft skill**)<sup>11</sup>, la cui importanza in termini attitudinali, valoriali e motivazionali emerge invece con chiarezza ad esempio dal recente documento del World Economic Forum (2020): nel focus sull'Italia vengono posti al centro dei programmi di riqualificazione delle competenze, fra gli altri, il pensiero analitico, la leadership, la resilienza e resistenza allo stress, l'orientamento al servizio e l'intelligenza emotiva.

## La formazione

L'esigenza di ripensare i sistemi educativi nel senso della **multidisciplinarietà** segue la logica di un superamento della perniciosa dicotomia fra materie umanistiche e scientifiche, così come fra formazione pura e applicata. In Italia la formazione tecnica e storico-artistica costituisce da sempre uno straordinario punto di forza nella creazione di competenze specializzate nel patrimonio culturale, ma a partire soprattutto dagli anni '90 la crescente complessità del contesto ha favorito un passaggio verso l'integrazione di aspetti efficacia, efficienza e sostenibilità economica.

La necessità di formare competenze trasversali, con conoscenze ibride indipendentemente dal background disciplinare, si muove lungo i veloci binari dell'innovazione e risponde alle domande che il patrimonio culturale esprime in termini di sostenibilità, efficacia, internazionalizzazione, autoimprenditorialità e incertezza del contesto: per questo occorre incrementare l'offerta formativa non formale e potenziare la

---

<sup>11</sup> 1. Analytical thinking and innovation 2. Emotional intelligence 3. Technology design and programming 4. Management of personnel 5. Active learning and learning strategies 6. Leadership and social influence 7. Critical thinking and analysis 8. Resilience, stress tolerance and flexibility 9. Service orientation 10. Quality control and safety awareness

componente “on the job”, in dialogo tra sistema formativo e sistema produttivo (UNIONCAMERE – ANPAL 2019).

È quindi tempo di riesaminare i profili di fondo del sistema culturale e delle sue **urgenze formative** (TRIMARCHI 2017): sull’argomento è segnalare come di eminente interesse l’analisi dell’offerta formativa per il patrimonio culturale svolta dalla Commissione Speciale del Consiglio Universitario Nazionale sul Patrimonio Culturale, costituita nel 2017<sup>12</sup> con il compito di “elaborare documenti ed idee utili per il lavoro congiunto fra MIUR e MIBACT sulla ridefinizione dei profili professionali e sulla revisione della formazione universitaria di primo, secondo e terzo livello attinente ai Beni Culturali”.

A tal fine il CUN ha condotto una puntuale ricognizione dell’offerta formativa universitaria che ha evidenziato *“la presenza di una pluralità di classi di laurea triennale o magistrale direttamente o indirettamente volte alla formazione delle professionalità per il patrimonio culturale, tutte debolmente rispondenti alle nuove esigenze dei beni culturali”* (BARBATI, 2019)<sup>13</sup>.

La Commissione ha proposto una strategia di revisione e qualificazione del percorso formativo universitario per il patrimonio culturale, individuando nella **separazione tra mondo della formazione e mondo del lavoro e delle professioni dei Beni culturali il limite principale** per una reale qualificazione dei futuri professionisti del patrimonio culturale.

Per questo la Commissione ha ipotizzato che i profili professionali (come quelli definiti dal MiBACT) possano costituire un riferimento per le università italiane per adeguare, nell’ambito della loro autonomia, i propri percorsi formativi. E’ opportuno segnalare, nell’ambito della formazione di Terzo Livello (master e dottorati), l’esigenza evidenziata dalla Commissione di progettare, tramite un accordo quadro fra MIUR e MIBACT, specifici corsi di Master che comprendano docenti delle varie aree scientifiche CUN e che coinvolgano attivamente le competenze del MIBACT, così da disegnare un percorso

---

<sup>12</sup> Commissione Speciale sul Patrimonio Culturale CUN, *La formazione universitaria per il patrimonio culturale*, Rapporto del 31 gennaio 2018. La Commissione Speciale CUN sul Patrimonio Culturale è stata costituita il 27 settembre 2017 ed è composta dai Proff. Marco Abate, Stefano Acierno, Guido Baldassarri, Carla Barbati, Chiara Berti, Pierfrancesco Dellino, Francesca Dovetto, Rocco Giurato, Marco Gobetti, Luciana Migliore, Francesca Monti, Chiara Ocelli, Alessandro Pezzella, Luciano Rosati, Francesco Maria Sanna. Ne ha assunto il ruolo di Coordinatore il Prof. Baldassarri e quello di Coordinatore vicario il Prof. Dellino.

<sup>13</sup> L’analisi prosegue rilevando in particolare la “limitata presenza di docenti impegnati in attività di formazione nella nuova museologia, nella digitalizzazione del patrimonio culturale, nella sua sicurezza statica e sismica e nella sua gestione manageriale, con l’assenza altresì, di integrazioni che non siano solo episodiche, di competenze.

di terzo livello che **completi la formazione dei laureati ai fini del loro inserimento nei profili professionali del settore dei Beni Culturali**. In modo analogo, anche nei corsi di Dottorato di ricerca viene espressa l'esigenza di sviluppare attività formative coordinate fra MIUR e MiBACT, e di una semplificazione delle titolazioni per offrire una maggiore leggibilità delle finalità formative.

Un'attenzione particolare viene rivolta alle Scuole di Specializzazione, che dovrebbero “diventare i veri luoghi di alta formazione di professionisti del patrimonio culturale, non solo con solide competenze disciplinari settoriali ma anche e soprattutto con impostazioni interdisciplinari e con l'acquisizione di capacità nel campo della gestione, progettazione, pianificazione, comunicazione, passando da una logica prevalentemente disciplinare ad una orientata realmente verso gli sbocchi professionali. A tale proposito, la Commissione ritiene auspicabile che le Scuole tornino ad avere una durata triennale (anche per rilasciare un titolo valido a livello internazionale) e soprattutto che si possa prevedere per gli specializzandi una significativa quota di lavoro retribuito nelle strutture centrali e periferiche del MiBACT”.

Tali indicazioni hanno trovato riscontro nel recente Protocollo di Intesa MiBACT – MUR (17 dicembre 2020) con cui i due Ministeri si impegnano a *“cooperare per il potenziamento e l'integrazione della ricerca, dei percorsi formativi nelle Università e dell'aggiornamento continuo del personale MiBACT e degli enti e istituzioni di ricerca vigilati dal MUR (...) ed in particolare prevede “la cooperazione nella revisione e nell'ulteriore qualificazione dei corsi di laurea di primo e secondo livello , delle scuole di specializzazione e dei corsi di dottorato nel campo dei beni culturali e paesaggistici al fine di garantire una maggiore omogeneità dei percorsi formativi, una maggiore aderenza alle necessità professionali del mercato del lavoro, a vantaggio della qualificazione degli studenti, degli specializzandi e dei dottorandi”*<sup>14</sup>. Non si può non rilevare come nel corso del tempo siano stati siglati diversi accordi tra i due ministeri senza però produrre esiti di rilievo<sup>15</sup>; tuttavia l'allocazione – nel caso di questo ultimo protocollo – di risorse finanziarie e il contemporaneo processo di revisione da parte del MUR della formazione di III livello

---

<sup>14</sup> Protocollo di Intesa Ministero per i beni e le attività culturali e per il turismo e il Ministero dell'Università e della Ricerca, 17 febbraio 2020.

<sup>15</sup> Ci si riferisce in particolar modo al precedente accordo MiBACT – MIUR del 19 marzo 2015.

universitaria, potrebbero essere le condizioni per arrivare ad una effettiva e coerente interazione nella costruzione di percorsi formativi adeguati.

## Reclutamento e selezione

Il reclutamento e la selezione del personale sono fattori chiave per ogni tipo di organizzazione. Sin da una prima analisi della letteratura appare evidente come il settore pubblico abbia fino a questo momento prestato poca attenzione al tema. La ricerca *Sistemi innovativi di selezione del personale basati su profili di competenza* (RUFFINI et al. 2020)<sup>16</sup>, offre una serie di dati interessanti e più di uno spunto di riflessione. Sulla scorta di una puntuale ricognizione bibliografica e della ricerca empirica che ha coinvolto 291 Enti locali, l'indagine ha evidenziato le criticità degli attuali sistemi di reclutamento a partire dall'eccessiva burocratizzazione dei processi fino alla mancanza di competenze specifiche in tema di selezione, che al momento sembrano limitarsi alla conoscenza della normativa concorsuale. Gli ambiti di miglioramento proposti riguardano sia aspetti sistemici, quali la necessità rendere il processo di selezione continuo e non episodico evitando mega concorsi e prove preselettive troppo fortuite, sia tecnici soprattutto relativi alla necessità di utilizzare procedure di domanda più *user friendly* e creare delle *job description* che contemplino maggiormente le competenze comportamentali.

La semplice analisi di alcuni dei modelli di reclutamento di professionisti del patrimonio culturale non fa che suffragare quanto rilevato nel corso della ricerca. I concorsi nel settore pubblico sono pochi e affollati, la definizione dei profili spesso non abbastanza dettagliata e tra l'altro non sempre coerenti ed omogenei i requisiti per l'accesso.

Un esempio significativo di reclutamento in ambito pubblico è quello del bando di concorso promosso dal MIBACT per **500 funzionari**<sup>17</sup> (antropologo, archeologo, architetto, archivista, bibliotecario, demotnoantropologo, promozione e comunicazione,

---

<sup>16</sup> Renato Ruffini (Università di Milano), Sistemi innovativi di selezione del personale basati sui profili di competenze professionali, intervento presentato alla conferenza "Ripensare la Pubblica Amministrazione", promossa da SNA e IISA Italia, sezione italiana dell'International Institute of Administrative Sciences (IIAS) dal 25 al 29 gennaio 2021.

<sup>17</sup> Bando di concorso emanato in seguito alla legge 28 dicembre 2015, n. 208, articolo I, comma 328, ai sensi del quale: "è autorizzata l'assunzione a tempo indeterminato presso il Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo di 500 funzionari da inquadrare, nel rispetto della dotazione organica di cui alla tabella B allegata al regolamento di cui al decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 29 agosto 2014, n. 171, nella III area del personale non dirigenziale, posizione economica F I.

restauratore e storico). I requisiti di ammissione erano, oltre alla Laurea Specialistica o Laurea Magistrale nelle relative classi di laurea e/o settori disciplinari, il **diploma di specializzazione, o dottorato di ricerca, o master universitario di secondo livello di durata biennale**, ovvero eventuali ulteriori diplomi rilasciati dalle Scuole di alta formazione del MIBACT secondo quanto stabilito dai medesimi bandi, fatta eccezione per il profilo di restauratore. In alternativa, limitatamente al profilo di promozione e comunicazione, veniva prevista un'esperienza professionale nel medesimo profilo per una durata complessiva di almeno 36 mesi; limitatamente al profilo di architetto invece, l'abilitazione all'esercizio della professione.

Il concorso è stato espletato in quattro fasi: una preselettiva a test per la verifica delle conoscenze di base in diritto pubblico e amministrativo, diritto del patrimonio culturale, nozioni generali sul patrimonio culturale italiano, lingua inglese; una fase scritta, consistente in una prova scritta teorica e in una prova scritta teorico-pratica (predisposizione di un atto amministrativo e/o una relazione, e/o un provvedimento, e/o una perizia, e/o un verbale e/o un altro elaborato tecnico); una fase selettiva orale e una fase di valutazione dei titoli.

Sul versante degli Enti Locali la situazione presenta maggiori criticità. Il lavoro nel patrimonio culturale dei territori è un ruolo in cerca di riconoscimento: sono purtroppo ricorrenti gli avvisi di selezione, ad esempio per incarichi di direttore di istituzioni culturali comunali in cui, a fronte di una domanda di elevate competenze e assunzione di responsabilità, l'incarico viene offerto a titolo gratuito. Esistono concorsi che prevedono un inquadramento a tempo parziale per 18 ore settimanali per svolgere il complesso ruolo di direttore di museo civico. E così via. Non mancano esempi di comuni che recentemente hanno indetto concorsi più efficaci, ma in generale i profili e i processi di lavoro restano multiformi e non focalizzati. Più in generale, le formule di reclutamento per figure dirigenziali o di alta specializzazione sono quelle ex art. 110 comma 2 del d.lgs. 267/2000, con la stipula di un contratto di lavoro a tempo per la durata del mandato elettivo del Sindaco. La scelta del soggetto con cui stipulare il contratto spetta infatti al Sindaco, mentre l'analisi comparativa dei titoli viene in genere effettuata da una Commissione esaminatrice sulla base di **parametri eterogenei e non riferibili ad un quadro regolatorio comune**.

La marcata differenziazione dimensionale fra enti locali, in particolare fra comuni, rende piuttosto frammentata la definizione dei profili professionali per il patrimonio culturale. Nei comuni più piccoli, che costituiscono la maggioranza del territorio italiano, al settore Cultura sono attribuite in genere composite competenze (gestione biblioteca comunale, gestione musei, servizi turistici e organizzazione di eventi, quando non anche i servizi educativi e di trasporto scolastico ecc.), in genere sotto un'area affari generali in cui difficilmente sono individuate competenze specialistiche.

In generale per figure anche fondamentali, come quella di Conservatore, il titolo di studio richiesto resta quello di **diploma di laurea / laurea specialistica** o titolo equiparato; vengono richieste conoscenze e capacità tecnico amministrative e solo raramente anche comportamentali e trasversali, unitamente a competenze specialistiche. Non è poi quasi mai presente negli enti locali un funzionario architetto esperto in Patrimonio Culturale, essendo previsto solo il profilo professionale generico di funzionario tecnico, cui viene richiesta conoscenza teorica e abilità professionale tecnica nei più diversi ambiti di intervento, dal trattamento delle acque alla mobilità, compreso anche il patrimonio stesso.

Negli enti locali dunque, che pure sono titolari della maggioranza del patrimonio culturale, si evidenzia un disallineamento fra requisiti di reclutamento rispetto all'ambito statale e la mancanza di un quadro regolatorio comune in termini di attività e competenze.

In questo contesto si possono però cogliere dei segnali di inversione di rotta. È il caso ad esempio del sistema di reclutamento del personale Ales - Arte Lavoro e Servizi S.p.A., società in house del MiBACT: dal 2013 ad oggi sono stati pubblicati moltissimi avvisi per posizioni piuttosto diversificate, di natura soprattutto amministrativa e operativa. In questo caso appare interessante **registrare la presenza all'interno degli avvisi di una specifica sezione "competenze" articolata in abilità e conoscenze**<sup>18</sup> connesse allo svolgimento delle **attività previste**.

Infine la recente norma che stabilisce che il reclutamento per la dirigenza tecnico-scientifica del MiBACT possa avvenire tramite corso-concorso realizzato di concerto tra la Scuola nazionale dell'amministrazione e la Scuola dei beni e delle attività culturali (art.

---

<sup>18</sup> Si veda ad esempio il bando del 18 aprile 2018 per il Profilo Professionale Esperto in Conservazione dei Beni Storico - Artistici

24 del Decreto Legge 14 agosto 2020, n. 104, convertito con modificazioni dalla L. 13 ottobre 2020, n. 126), costituisce il presupposto per realizzare un processo di selezione e formazione dei futuri dirigenti MIBACT fondato su una puntuale definizione dei profili di ruolo in termini di competenze.

## La mappatura dei profili: metodi ed esiti

L'analisi della normativa e della letteratura di riferimento, a partire soprattutto dai più recenti documenti europei, ha permesso di realizzare una mappatura delle professioni certamente non esaustiva, ma che consente di descrivere **23 profili professionali, 120 ruoli/funzioni** e più di **150 attività**.

La mappatura è organizzata in un database **implementabile** al quale si rinvia per completezza; le rispettive fonti, riportate nella bibliografia e nel regesto normativo allegati alla ricerca, vengono citate nel database in riferimento a ciascun profilo individuato.

In accordo con gli obiettivi della ricerca, il campo di indagine è circoscritto alle professioni intellettuali di livello direttivo (EQF 6-8), tradizionali ed emergenti, riferite al settore di mercato interno UE "Industrie culturali e creative", sub-settori "Patrimonio culturale" e "Archivi e biblioteche"; sono escluse le professioni artigianali e tecniche.

La logica di popolamento si fonda innanzitutto sui dati disponibili nella rispettiva **norma** di riferimento. Nei casi in cui questi dati non sono dettagliati nella specifica norma, laddove possibile e coerente, il DM 244/2019 costituisce il riferimento per l'individuazione del "PROFILO BASE" e dell'"ATTIVITA' BASE" ai quali far risalire profili, ruoli e attività genericamente citati in altre fonti normative.

Il testo degli allegati al DM 244/2019 definisce per ciascuna figura professionale:

- Attività caratterizzanti / compiti fondamentali.
- Per ogni attività caratterizzante, le rispettive competenze associate, ciascuna delle quali articolata in abilità e conoscenze.
- Requisiti di accesso (di studio ed esperienza professionale).

Il decreto inoltre ripartisce le attività in macro-attività e sotto-attività; solo nel secondo caso le singole attività sono declinate in termini di competenze.

L'obiettivo di individuare i fabbisogni di competenze anche **emergenti** per i processi di lavoro nel patrimonio culturale ha poi condotto ad un'estensione della mappatura rispetto alla "fotografia" delle professioni già normate, intercettando le linee di sviluppo più evidenti.

Tra queste emergono quelle maggiormente interessate dallo sviluppo di competenze digitali come ad esempio il caso delle nuove qualifiche di **GIS Librarian** e **Map Librarian** (OMC 2018) per le biblioteche, o quello di **Aerial Investigation & Mapping investigator** per il paesaggio.

Altre ancora sono tra quelle (IZI, Eccom, IULM 2010, De Biase 2003) dedicate alle sfide dell'inclusione sociale e alla partecipazione, come lo "**Specialista nel collegamento fra cultura e politiche sociali**", quello in "valutazione delle dimensioni e degli impatti delle iniziative e delle politiche culturali" o il più generale "**Mediatore culturale**".

Parallelamente, per affrontare il tema della sostenibilità economica per il patrimonio culturale sono comparsi i profili di **Direttore fundraiser**, **Analista di mercato/esperto in progettazione e monitoraggio finanziario**, **Esperto in analisi di mercato e reperimento fondi**. Figure come quella del **Cultural planner** o del **City cultural manager**, dedicate alla pianificazione culturale integrata, sembrano particolarmente importanti nella direzione della creazione di sviluppo economico a base culturale.

Ciascuno dei profili è stato associato, laddove disponibile, al rispettivo **Codice CP ISTAT 2011**, alla tipologia di titolo (laurea, laurea magistrale, ciclo unico, master primo livello, master secondo livello, scuola di specializzazione, dottorato di ricerca),<sup>19</sup> e ai ruoli / funzioni normati, a partire dall'Accordo MIBAC\_OO.SS. 20/12/2010.

Inoltre è stato assegnato un **gruppo** di riferimento a ciascun profilo: Archeologia, Archivi, Biblioteche, Diagnostica, Antropologia, Arte, Architettura, Paleontologia, Musei, Logistica e sicurezza, Restauro, Patrimonio culturale e sviluppo territoriale, Paesaggio, Amministrazione, Mediazione, Comunicazione.

---

<sup>19</sup> Il tag "tipologia di titolo" è anche "classe di laurea", dove è univocamente possibile. Ad esempio "archeologo" si può dire che corrisponda a una laurea magistrale e rientrare univocamente nella classe di laurea LM-2. Non è possibile dire lo stesso del funzionario archivista di stato per il quale la normativa indica che debba possedere un titolo post universitario, ma il titolo di riferimento è Diploma di Archivistica, Paleografia e Diplomatica, ai sensi del D.P.R. 30 settembre 1963, n. 1409. Quindi se è vero che tutti quei contenuti sono tipologie di titoli, non è altrettanto vero poter dire sempre che sono tutte classi di laurea.

Il database registra infine, a partire dalle fonti normative disponibili, le **attività** per il patrimonio culturale associate a ciascun profilo professionale normato: al di là di un'oggettiva difficoltà nello scomporre in singole attività un contesto di grande complessità, si deve segnalare che pochissime attività sono espressamente rivolte alle nuove sfide, come il digitale, e soprattutto nel settore delle biblioteche e degli archivi.

## \\\\\\ **Appendici**

- La costruzione del campo di ricerca
- Principali riferimenti normativi e Bibliografia

## **Allegati**

- Database
- Report “Indagine statistica presso i luoghi della cultura italiani”
- Report “Analisi della transizione al lavoro in ambito pubblico e privato dei laureati e delle laureate della Sapienza in discipline afferenti al settore dei Beni Culturali”



Ricerca

# Competenze per il patrimonio culturale

**Appendice**

La costruzione del campo di indagine



## \\\\\\ La costruzione del campo di indagine

Il campo di ricerca è costituito dal ciclo complessivo che struttura i processi di lavoro nel patrimonio culturale: il percorso di costruzione dell'indagine si è arricchito dei contributi raccolti nel corso di due appuntamenti pubblici: il 20 settembre 2019 presso il Salone del restauro di Ferrara e il 4 ottobre 2019 presso Lu.BEC a Lucca.

Il primo appuntamento, un seminario denominato "Formazione per il patrimonio culturale: modelli ed esperienze a confronto" ha messo a confronto i più innovativi modelli europei di formazione di competenze specialistiche e trasversali per la gestione del patrimonio culturale.

Sono intervenuti:

CHRISTIAN HOTTIN, Directeur des études du département des conservateurs chez Institut national du patrimoine, *Learning heritage in France: an art of synthesis*

MARTINA DE LUCA, Responsabile formazione della Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali, curatore del corso "Scuola del Patrimonio", *La formazione al patrimonio culturale: sfide ed opportunità*

DANIELA ESPOSITO, Direttore della Scuola di specializzazione in beni architettonici e del paesaggio, "Sapienza" Università di Roma, *Una specificità italiana nell'alta formazione per la gestione del Patrimonio culturale. Le Scuole di specializzazione nel settore dei Beni culturali*

ALESSANDRA PATTANARO, Direttore della Scuola di specializzazione in beni storico-artistici, Università degli Studi di Padova, *Scuola di specializzazione e tirocinio*

MAURIZIO DECASTRI, Professore ordinario di organizzazione aziendale, Università di Roma Tor Vergata, Coordinatore Area didattico-scientifica Management pubblico e innovazione digitale, SNA Scuola Nazionale dell'Amministrazione, *Le competenze soft come bene manageriale*

FRANCESCO SCOPPOLA, *Il contributo del Direttore Generale Educazione e Ricerca*

Nel successivo workshop con un gruppo di stakeholder tenuto nell'ambito di LuBeC il 4.10.2019, hanno partecipato:



Dott.ssa	Daniela	Esposito	Università La Sapienza di Roma
Dott.ssa	Angela	Dini	Università di Pisa, museo di Storia Naturale
Dott.ssa	Renata	Pintus	MiBACT – DG Educazione e Ricerca
Dott.ssa	Elisabetta	Borgia	MiBACT – DG Educazione e Ricerca
Dott.ssa	Maria Elena	Bardini	Cultura Republic
Dott.ssa	Stefania	Pizzini	Scuola Normale Superiore
Arch.	Tiziana	Maffei	ICOM Italia
Dott.	Giovanni	Iannelli	Ales Spa
Dott.ssa	Annalisa	Mombelli	Libera professionista/storica dell'arte
Dott.	Massimo	Franceschetti	INAPP
Dott.ssa	Martina	De Luca	Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali
Arch.	Paola	d'Orsi	Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali
Dott.	Emiliano	Diamanti	Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali

A partire dalle tre domande poste ai partecipanti, sono emerse utili indicazioni per condurre la ricerca nelle seguenti direzioni:

1. È possibile ed efficace mappare profili e competenze? Come?
  - negli ultimi anni il dibattito si sta concentrando sulle “**qualificazioni**” piuttosto che sulle “qualifiche”, ovvero sull’inserimento di nuove competenze in un perimetro esistente; è opportuno quindi che la ricerca sposti il focus di analisi dai “profili” alle “competenze”.
  - il concetto di “qualificazione” include ed implica anche la possibilità della “**riqualificazione**” di competenze (e relativi limiti/opportunità);

- spostare il focus sulle **competenze** implica la necessità:
  - di conoscere quali competenze il mercato del lavoro nel patrimonio culturale richiede:
    - a tutti i livelli di governo (Stato, Enti Locali);
    - a tutti i livelli di operatività (fino a considerare i territori);
    - in tutti gli ambiti (pubblico, privato, non profit);
  - di adottare una prospettiva internazionale;
  - di pervenire all'individuazione delle competenze attraverso l'esame delle attività necessarie ai processi di lavoro per il patrimonio culturale. Le attività sono il frutto di processi dinamici influenzati da molteplici fattori, quali ad esempio: dinamiche socio-economiche, provvedimenti di natura legislativa/regolamentare, innovazioni tecnologiche, ecc. In quest'ottica:
    - accanto ad attività tradizionali (cui corrispondono competenze tradizionali da preservare nel tempo e/o trasferire), potrebbero accostarsi attività emergenti, che richiedono competenze nuove o da innovare;
    - l'indagine su attività/competenze dovrebbe essere dinamica nel tempo in quanto le sollecitazioni (dirette, indirette, indotte) al cambiamento sono continue;

2. Quali sfide la formazione (iniziale e continua) deve affrontare per la costruzione di competenze adeguate ai nuovi contesti?

- la mappatura delle competenze è necessaria sia nell'ottica della risposta formativa, sia nell'ottica dei processi di reclutamento. In quest'ottica diventa sempre più necessario affrontare anche il tema della validazione delle competenze
- valutare l'opportunità di sistemi formativi collegati a percorsi di carriera distinti fra studiosi e professionisti, in un rapporto fra titolo abilitante e titolo accademico ancora da costruire;
- esaminare l'utilità della programmazione di percorsi specifici per livelli intermedi (laurea);
- verificare lo stato di attuazione di un coordinamento effettivo sul riconoscimento della formazione per il patrimonio culturale a livello europeo;

- analizzare, rispetto alla formazione iniziale, determinante per la vita professionale, l'efficacia derivante dall'inclusione di modalità didattiche "on the job";
  - verificare il fabbisogno di innovare le competenze (laddove possibile) attraverso la formazione continua – anche mediante modalità "on the job".
3. Quale può essere un sistema di reclutamento efficace?
- esplorare i processi di reclutamento di professionisti del patrimonio culturale a seconda della tipologia (pubblico/privato) e della dimensione del soggetto che se ne fa carico;
  - sollecitare una valutazione da parte delle istituzioni culturali pubbliche, come i musei autonomi, in merito all'utilità di una maggiore autonomia nel reclutamento, per una migliore valutazione del fabbisogno specifico, anche in riferimento ai rapporti concessionari;
  - indagare sulle criticità emergenti dalla logica delle consulenze o delle concessioni (ad esempio anche rispetto ai poteri di firma), rispetto alla possibilità di assunzioni a tempo determinato;
  - analizzare l'adeguatezza della connessione dei sistemi di reclutamento nel pubblico impiego alla logica del profilo professionale, anelastico rispetto agli obiettivi – per definizione dinamici – che una data organizzazione persegue in un dato tempo;
  - verificare l'esistenza di una conoscenza approfondita del fabbisogno da colmare (attività che la/e risorsa/e dovrebbe/ro realizzare; orizzonte temporale del fabbisogno; competenze necessarie)
  - esaminare la qualità del processo di reclutamento rispetto ad un'oggettiva validazione della rispondenza dei candidati con il profilo ricercato (inclusi i sistemi di validazione delle competenze), anche con riferimento agli aspetti attitudinali, valoriali e motivazionali.

Gli esiti dell'analisi sulle fonti e i successivi percorsi di condivisione sopra descritti hanno così reso possibile ricostruire il contesto in cui collocare propriamente le domande di ricerca, e alimentare in maniera conseguente le tracce di intervista strutturata.



Ricerca

# Competenze per il patrimonio culturale

**Appendice**

Principali riferimenti normativi

Bibliografia



## \\\\ Principali riferimenti normativi

Legenda	
Classificazione delle fonti normative (Barbera - Fusaro)	Descrizione
Costituzione e leggi costituzionali e di revisione costituzionale	Si pongono al vertice della piramide delle fonti del diritto riconosciute dal nostro ordinamento
Fonti dell'Unione europea	Trattati istitutivi, regolamenti, direttive e decisioni
Fonti internazionali	Norme che vengono recepite nell'ordinamento costituzionale italiano in virtù dell'appartenenza del nostro Paese alla Comunità internazionale
Fonti dell'ordinamento statale	Leggi ordinarie e gli atti aventi forza di legge (decreti legge e decreti legislativi), il referendum abrogativo e i regolamenti interni degli organi costituzionali; ad un gradino inferiore si pongono i regolamenti dell'esecutivo che non possono essere in contrasto con le fonti legislative ordinarie
Fonti regionali	Norme il cui riferimento è agli statuti regionali, alle leggi regionali e ai regolamenti regionali
Fonti locali	Statuti e regolamenti approvati dagli enti locali
Altre fonti	Descrizione
Accordo sindacale	Accordo stipulato tra organizzazioni sindacali ed ente
Circolare ministeriale	Atto interno a un pubblico ufficio, diretto agli organi di tale ufficio e ai loro dipendenti. Vincolano solo i comportamenti degli organi operativi sottordinati dell'ufficio.
Norme UNI	Le norme UNI, contraddistinguono le norme presenti in Italia e, la sola presenza di questa etichetta, stabilisce che tale norma è stata prodotta esclusivamente dall'Ente italiano o da enti con esso federati.

## Principali fonti normative

Ambito	Norma	Titolo	Fonte	Anno	Note
Lavoro e formazione	Decreto Legge 14 agosto 2020, n. 104	Misure urgenti per il sostegno e il rilancio dell'economia.	Fonte dell'ordinamento statale	2020	
Patrimonio culturale	Legge 1 ottobre 2020, n. 133	Ratifica ed esecuzione della Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la società, fatta a Faro il 27 ottobre 2005	Fonte dell'ordinamento statale	2020	
Patrimonio culturale	Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 19 giugno 2019, n. 76	Regolamento di organizzazione del Ministero per i beni e le attività culturali, degli uffici di diretta collaborazione del Ministro e dell'Organismo indipendente di valutazione della performance	Fonte dell'ordinamento statale	2019	
Patrimonio culturale	Legge 19 giugno 2019, n. 56	Interventi per la concretezza delle azioni delle pubbliche amministrazioni e la prevenzione dell'assenteismo	Fonte dell'ordinamento statale	2019	

Riconoscimento titoli e professioni	Decreto Ministeriale 20 maggio 2019, n. 244	Regolamento concernente la procedura per la formazione degli elenchi nazionali di archeologi, archivisti, bibliotecari, demoetnoantropologi, antropologi fisici, esperti di diagnostica e di scienza e tecnologia applicate ai beni culturali e storici dell'arte, in possesso dei requisiti individuati ai sensi della legge 22 luglio 2014, n. 110 modifica al codice dei beni culturali e del paesaggio, di cui al decreto legislativo n. 42 del 2004, in materia di professionisti dei beni culturali, e istituzione di elenchi nazionali dei suddetti professionisti	Fonte dell'ordinamento statale	2019	
Riconoscimento titoli e professioni	Raccomandazione 2018/C 189/01	Raccomandazione del Consiglio del 22 maggio 2018 relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente	Fonti dell'Unione europea	2018	
Lavoro e formazione	Decreto Ministeriale 8 maggio 2018	Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle PA	Fonte dell'ordinamento statale	2018	
Riconoscimento titoli e professioni	Decreto del Ministero della salute 23 marzo 2018	Ordinamento della professione di Chimico e di Fisico	Fonte dell'ordinamento statale	2018	

Patrimonio culturale	Decreto Ministeriale 21 febbraio 2018, n. 113	Adozione dei livelli minimi uniformi di qualità per i musei e i luoghi della cultura di appartenenza pubblica e attivazione del Sistema museale nazionale	Fonte dell'ordinamento statale	2018	
Patrimonio culturale	Decreto Ministeriale 7 febbraio 2018, n. 88	Modifiche al Decreto Ministeriale 23 dicembre 2014 "Organizzazione e funzionamento dei musei statali"	Fonte dell'ordinamento statale	2018	
Riconoscimento titoli e professioni	Risoluzione (UE) 18 gennaio 2018, n. 8	Risoluzione del Parlamento europeo sull'attuazione della Direttiva 2005/36/CE per quanto riguarda la regolamentazione e la necessità di riforma dei servizi professionali (2017/2073/INI)	Fonti dell'Unione europea	2018	
Riconoscimento titoli e professioni	Decreto Ministeriale 8 gennaio 2018	Istituzione del Quadro nazionale delle qualificazioni rilasciate nell'ambito del Sistema nazionale di certificazione delle competenze di cui al decreto legislativo 16 gennaio 2013, n. 13	Fonte dell'ordinamento statale	2018	
Patrimonio culturale	Decreto Ministeriale 22 agosto 2017, n. 154	Regolamento concernente gli appalti pubblici di lavori riguardanti i beni culturali tutelati ai sensi del decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42	Fonte dell'ordinamento statale	2017	



Riconoscimento titoli e professioni	Decisione Delegata (UE 2017/2113) 11 settembre 2017	DECISIONE DELEGATA (UE) 2017/2113 DELLA COMMISSIONE 11 settembre 2017 Pubblicata sulla G.U.U.E. del 01.12.2017 L. 317: "che modifica l'allegato V della direttiva 2005/36/CE del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda i titoli di formazione e le denominazioni delle formazioni"	Fonti dell'Unione europea	2017	
Lavoro e formazione	Accordo 25 maggio 2017, n. 86	Accordo tra il Governo, le Regioni e Province autonome di Trento e Bolzano sul documento recante "Linee guida in materia di tirocini formativi e di orientamento", ai sensi dell'articolo 1, commi da 34 a 36, della legge 28 giugno 2012, n. 92	Altra fonte - Accordo Stato/Regioni	2017	
Riconoscimento titoli e professioni	Raccomandazione (2017/C 189/03) 22 maggio 2017	Raccomandazione del Consiglio del 22 maggio 2017 sul quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente, che abroga la raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 aprile 2008, sulla costituzione del quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente	Fonti dell'Unione europea	2017	
Patrimonio culturale	Decisione (UE) 2017/864	Decisione (UE) 2017/864 del Parlamento e del Consiglio del 17 maggio 2017 relativa a un Anno europeo del patrimonio culturale (2018)	Fonti dell'Unione europea	2017	



Patrimonio culturale	Decreto Ministeriale 12 gennaio 2017	Adeguamento delle soprintendenze speciali agli standard internazionali in materia di musei e luoghi della cultura	Fonte dell'ordinamento statale	2017	
Riconoscimento titoli e professioni	Raccomandazione (2016/C 484/01) 19 dicembre 2016	Raccomandazione del Consiglio del 19 dicembre 2016 sui percorsi di miglioramento del livello delle competenze: nuove opportunità per gli adulti	Fonti dell'Unione europea	2016	
Patrimonio culturale	Decreto Ministeriale 30 giugno 2016, n. 330	Criteri per l'apertura al pubblico, la vigilanza e la sicurezza dei musei e dei luoghi della cultura statali	Fonte dell'ordinamento statale	2016	
Patrimonio culturale	Decreto Legislativo 18 aprile 2016, n. 50	Attuazione delle direttive 2014/23/UE, 2014/24/UE e 2014/25/UE sull'aggiudicazione dei contratti di concessione, sugli appalti pubblici e sulle procedure d'appalto degli enti erogatori nei settori dell'acqua, dell'energia, dei trasporti e dei servizi postali, nonché per il riordino della disciplina vigente in materia di contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture	Fonte dell'ordinamento statale	2016	
Patrimonio culturale	Decreto Ministeriale 9 aprile 2016, n. 198	Disposizioni in materia di aree e parchi archeologici e istituti e luoghi della cultura di rilevante interesse nazionale ai sensi dell'articolo 6 del Decreto ministeriale 23 gennaio 2016	Fonte dell'ordinamento statale	2016	



Lavoro e formazione	Regolamento UE 2016/589 del 13 aprile 2016	Regolamento UE 2016/589 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 13 aprile 2016 relativo a una rete europea di servizi per l'impiego (EURES), all'accesso dei lavoratori ai servizi di mobilità e a una maggiore integrazione dei mercati del lavoro	Fonti dell'Unione europea	2016	
Riconoscimento titoli e professioni	Decreto Legislativo 28 gennaio 2016, n. 15	Attuazione della direttiva 2013/55/UE recante modifica della direttiva 2005/36/CE relativa al riconoscimento delle qualifiche professionali e del riconoscimento (UE) n. 1024/2012 relativo alla cooperazione amministrativa attraverso il sistema di informazione del mercato interno	Fonte dell'ordinamento statale	2016	
Patrimonio culturale	Decreto Ministeriale 23 gennaio 2016	Riorganizzazione del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo ai sensi dell'articolo 1, comma 327, della Legge 28 dicembre 2015 n. 208	Fonte dell'ordinamento statale	2016	

<p>Patrimonio culturale</p> <p>Ricerca • Competenz Rapporto finale App</p>	<p>Legge 28 dicembre 2015, n. 208</p>	<p>Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge di stabilità 2016)</p> <p>Biografia</p>	<p>Fonte dell'ordinamento statale</p>	<p>2015</p>	<p>"è autorizzata l'assunzione a tempo indeterminato presso il Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo di 500 funzionari da inquadrare, nel rispetto della dotazione organica di cui alla tabella B allegata al regolamento di cui al decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 29 agosto 2014, n. 171, nella III area del personale non dirigenziale, posizione economica F I."</p>
--	---------------------------------------	---	---------------------------------------	-------------	--

<p>Patrimonio culturale</p> <p>Ricerca • <b>Competenz</b>  <b>Rapporto finale</b> App</p>	<p>Decreto Ministeriale 14 ottobre 2015</p>	<p>Modifiche al Decreto 23 dicembre 2014  "Organizzazione e funzionamento dei musei statali"</p> <p>ografia</p>	<p>Fonte dell'ordinamento statale</p>	<p>2014</p>	
---	---	---	---------------------------------------	-------------	--

Patrimonio culturale	Decreto Ministeriale 6 ottobre 2015	Concessione in uso a privati di beni immobili del demanio culturale dello Stato	Fonte dell'ordinamento statale	2015	
Patrimonio culturale	Decreto Legge 20 settembre 2015, n. 146	Misure urgenti per la fruizione del patrimonio storico e artistico della Nazione" (Musei e luoghi della cultura servizi pubblici essenziali), convertito in Legge 12 novembre 2015 n. 182	Fonte dell'ordinamento statale	2015	

Riconoscimento titoli e professioni	Decreto Ministeriale 30 giugno 2015	Definizione di un quadro operativo per il riconoscimento a livello nazionale delle qualificazioni regionali e delle relative competenze, nell'ambito del Repertorio nazionale dei titoli di istruzione e formazione e delle qualificazioni professionali di cui all'articolo 8 del decreto legislativo 16 gennaio 2013, n. 13	Fonte dell'ordinamento statale	2015	
Lavoro e formazione	Decreto Legislativo 15 giugno 2015, n. 81	Disciplina organica dei contratti di lavoro e revisione della normativa in tema di mansioni, a norma dell'articolo 1, comma 7, della legge 10 dicembre 2014, n. 183	Fonte dell'ordinamento statale	2015	
Patrimonio culturale	Decreto Ministeriale 23 dicembre 2014	Organizzazione e funzionamento dei musei statali	Fonte dell'ordinamento statale	2014	
Riconoscimento titoli e professioni	Decreto Ministeriale 3 dicembre 2014, n. 200	Regolamento recante misure compensative per l'esercizio della professione di ingegnere di cui all'art. 24 del decreto legislativo 9 novembre 2007 n. 206	Fonte dell'ordinamento statale	2014	

Patrimonio culturale	Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 29 agosto 2014, n. 171	Regolamento di organizzazione del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, degli uffici della diretta collaborazione del Ministro e dell'Organismo indipendente di valutazione della performance, a norma dell'articolo 16, comma 4, del decreto-legge 24 aprile 2014, n. 66, convertito, con modificazioni, dalla legge 23 giugno 2014, n. 89	Fonte dell'ordinamento statale	2014	
Lavoro e formazione	Decreti Interministeriali 25 agosto 2014	Decreti di accreditamento dei corsi di restauro dell'Istituto Superiore per la Conservazione e il Restauro, dell'Istituto Centrale per la Conservazione e il Restauro del Patrimonio Archivistico e Librario e dell'Opificio delle Pietre Dure	Fonte dell'ordinamento statale	2014	
Riconoscimento titoli e professioni	Legge 22 luglio 2014, n. 110	Modifica al codice dei beni culturali e del paesaggio, di cui al decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, in materia di professionisti dei beni culturali, e istituzione di elenchi nazionali dei suddetti professionisti.	Fonte dell'ordinamento statale	2014	
Patrimonio culturale	Comunicazione 22 luglio 2014 n° 477	Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni - Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa	Fonti dell'Unione europea	2014	

Patrimonio culturale	Decreto Ministeriale 27 giugno 2014, n. 94	Regolamento recante modifiche al Decreto 11 dicembre 1997 n. 507 "Norme per l'istituzione del biglietto di ingresso ai monumenti, musei, gallerie, scavi di antichità, parchi e giardini monumentali dello Stato"	Fonte dell'ordinamento statale	2014	
Patrimonio culturale	Decreto Legge 31 maggio 2014, n. 83	"Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo", convertito con modificazioni in Legge n. 106 del 29 luglio 2014 e successive modifiche	Fonte dell'ordinamento statale	2014	
Riconoscimento titoli e professioni	UNI 11536:2014	Qualificazione delle professioni per il trattamento di dati e documenti - Figura professionale dell'archivista - Requisiti di conoscenza, abilità e competenza	Altra fonte - Norma UNI	2014	
Riconoscimento titoli e professioni	UNI 11535:2014	Qualificazione delle professioni per il trattamento di dati e documenti - Figura professionale del bibliotecario - Requisiti di conoscenza, abilità e competenza	Altra fonte - Norma UNI	2014	
Riconoscimento titoli e professioni	Direttiva 2013/55/UE	Direttiva 2013/55/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 20 novembre 2013, recante modifica della direttiva 2005/36/CE relativa al riconoscimento delle qualifiche professionali e del regolamento (UE) n. 1024/2012 relativo alla cooperazione amministrativa attraverso il sistema di informazione del mercato interno ( «regolamento IMI» )	Fonti dell'Unione europea	2013	



Patrimonio culturale	Decreto Legge 8 agosto 2013, n. 91	“Disposizioni urgenti per la tutela, la valorizzazione e il rilancio dei beni e delle attività culturali e del turismo” (Valore Cultura), convertito con modificazioni dalla Legge 7 ottobre 2013 n. 112	Fonte dell'ordinamento statale	2013	
Riconoscimento titoli e professioni	Decreto Interministeriale 13 febbraio 2013	Recepimento dell'Accordo Stato - Regioni 20 dicembre 2012, n. 252 sulla referenziazione del sistema italiano delle qualificazioni a EQF	Fonte dell'ordinamento statale	2013	
Riconoscimento titoli e professioni	Decreto Ministeriale 8 febbraio 2013, n. 34	Regolamento in materia di società per l'esercizio di attività professionali regolamentate nel sistema ordinistico, ai sensi dell'articolo 10, comma 10, della legge 12 novembre 2011, n. 183	Fonte dell'ordinamento statale	2013	
Riconoscimento titoli e professioni	Decreto Legislativo 16 gennaio 2013, n. 13	Definizione delle norme generali e dei livelli essenziali delle prestazioni per l'individuazione e validazione degli apprendimenti non formali e informali e degli standard minimi di servizio del sistema nazionale di certificazione delle competenze, a norma dell'articolo 4, commi 58 e 68, della legge 28 giugno 2012, n. 92	Fonte dell'ordinamento statale	2013	
Riconoscimento titoli e professioni	Legge 14 gennaio 2013, n. 7	Modifica della disciplina transitoria del conseguimento delle qualifiche professionali di restauratore di beni culturali e di collaboratore restauratore di beni culturali.	Fonte dell'ordinamento statale	2013	



Riconoscimento titoli e professioni	Legge 14 gennaio 2013, n. 4	Disposizioni in materia di professioni non organizzate	Fonte dell'ordinamento statale	2013	
Riconoscimento titoli e professioni	Raccomandazione del Consiglio 2012/C 398/01, 20 dicembre 2012	Convalida dell'apprendimento non formale e informale	Fonti dell'Unione europea	2012	
Riconoscimento titoli e professioni	Decreto del Presidente della Repubblica 7 agosto 2012, n. 137	Regolamento recante riforma degli ordinamenti professionali, a norma dell'articolo 3, comma 5, del decreto-legge 13 agosto 2011, n. 138, convertito, con modificazioni, dalla legge 14 settembre 2011, n. 148	Fonte dell'ordinamento statale	2012	
Lavoro e formazione	Legge 28 giugno 2012, n. 92	Disposizioni in materia di riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita, con riferimento all'art. 4 comma 58 (ai commi da 51 a 61 e da 64 a 68, relativi all'apprendimento permanente)	Fonte dell'ordinamento statale	2012	
Patrimonio culturale	Decreto Ministeriale 18 aprile 2012	Adozione linee guida per la costituzione e la valorizzazione dei parchi archeologici	Fonte dell'ordinamento statale	2012	
Lavoro e formazione	Decreto Legislativo 14 settembre 2011, n. 167	Testo unico dell'apprendistato	Fonte dell'ordinamento statale	2011	



Riconoscimento titoli e professioni	Decreto Interministeriale 2 marzo 2011	Definizione della classe di laurea magistrale a ciclo unico in Conservazione e Restauro dei Beni Culturali - LMR/02	Fonte dell'ordinamento statale	2011	
Riconoscimento titoli e professioni	Accordo sindacale MIBAC_OSS 20 dicembre 2010	Accordo concernente l'individuazione dei profili professionali del Ministero per i beni e le attività culturali	Altra fonte - Accordo sindacale	2010	
Riconoscimento titoli e professioni	Raccomandazione 2009/824/CE	Raccomandazione della Commissione del 29 ottobre 2009 sull'utilizzo della classificazione internazionale tipo delle professioni (ISCO-08)	Fonti dell'Unione europea	2009	
Patrimonio culturale	Decreto del Presidente della Repubblica 2 luglio 2009, n. 91	Regolamento recante modifiche ai decreti presidenziali di riorganizzazione del Ministero e di organizzazione degli Uffici di diretta collaborazione del Ministro per i beni e le attività culturali	Fonte dell'ordinamento statale	2009	
Lavoro e formazione	Raccomandazione 2009/C 155/02	Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio del 18 giugno 2009 sull'istituzione di un sistema europeo di crediti per l'istruzione e la formazione professionale (ECVET)	Fonti dell'Unione europea	2009	



Riconoscimento titoli e professioni	Decreto Ministeriale 26 maggio 2009, n. 87	Regolamento concernente la definizione dei criteri e livelli di qualità cui si adegua l'insegnamento del restauro, nonché delle modalità di accreditamento, dei requisiti minimi organizzativi e di funzionamento dei soggetti che impartiscono tale insegnamento, delle modalità della vigilanza sullo svolgimento delle attività didattiche e dell'esame finale, del titolo accademico rilasciato a seguito del superamento di detto esame, ai sensi dell'articolo 29, commi 8 e 9, del Codice dei beni culturali e del paesaggio	Fonte dell'ordinamento statale	2009	
Riconoscimento titoli e professioni	Decreto Ministeriale 26 maggio 2009, n. 86	Regolamento concernente la definizione dei profili di competenza dei restauratori e degli altri operatori che svolgono attività complementari al restauro o altre attività di conservazione dei beni culturali mobili e delle superfici decorate di beni architettonici, ai sensi dell'articolo 29, comma 7, del decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, recante il codice dei beni culturali e del paesaggio.	Fonte dell'ordinamento statale	2009	Restauratore di beni culturali Tecnico del restauro di beni culturali e collaboratore restauratore di beni culturali Tecnici del restauro di beni culturali con competenze settoriali Figure professionali che intervengono nelle attività di conservazione dei beni culturali (chimico, geologo, fisico, biologo) Allegato A - Attività caratterizzanti il profilo di competenza del restauratore di beni culturali



Riconoscimento titoli e professioni	Decreto Ministeriale 30 marzo 2009, n. 53	Regolamento recante la disciplina delle modalità per lo svolgimento della prova di idoneità utile all'acquisizione della qualifica di restauratore di beni culturali, nonché della qualifica di «collaboratore restauratore di beni culturali», in attuazione dell'articolo 182, comma 1-quinquies del Codice	Fonte dell'ordinamento statale	2009	
Lavoro e formazione	Legge 6 agosto 2008, n. 133	Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, recante disposizioni urgenti per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività, la stabilizzazione della finanza pubblica e la perequazione tributaria	Fonte dell'ordinamento statale	2008	
Riconoscimento titoli e professioni	Raccomandazione 2008/C 111/01	Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio del 23 aprile 2008 sulla costituzione del Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente. (2008/C 111/01)	Fonti dell'Unione europea	2008	
Riconoscimento titoli e professioni	Decreto Legislativo 9 novembre 2007, n. 206	Attuazione della direttiva 2005/36/CE relativa al riconoscimento delle qualifiche professionali nonché della direttiva 2006/100/CE che adegua determinate direttive sulla libera circolazione delle persone a seguito dell'adesione di Bulgaria e Romania	Fonte dell'ordinamento statale	2007	



Riconoscimento titoli e professioni	Raccomandazione 2006/962/CE	Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio 18 dicembre 2006 relativa a competenze chiave per l'apprendimento permanente	Fonti dell'Unione europea	2006	
Riconoscimento titoli e professioni	Direttiva 2005/36/CE	Direttiva 2005/36/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 7 settembre 2005 relativa al riconoscimento delle qualifiche professionali	Fonti dell'Unione europea	2005	
Lavoro e formazione	Decreto del Presidente della Repubblica 8 luglio 2005, n.212	Regolamento recante disciplina per la definizione degli ordinamenti didattici delle Istituzioni di alta formazione artistica, musicale e coreutica, a norma dell'articolo 2 della Legge 21 dicembre 1999, n. 508	Fonte dell'ordinamento statale	2005	
Riconoscimento titoli e professioni	Decreto del Presidente della Repubblica 8 luglio 2005, n. 169	Regolamento per il riordino del sistema elettorale e della composizione degli organi di ordini professionali	Fonte dell'ordinamento statale	2005	
Riconoscimento titoli e professioni	Decisione n. 2241/2004/CE	DECISIONE N. 2241/2004/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 15 dicembre 2004 relativa ad un quadro comunitario unico per la trasparenza delle qualifiche e delle competenze (Europass)	Fonti dell'Unione europea	2004	Modificata dalla direttiva 2013/55/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 20 novembre 2013
Lavoro e formazione	Decreto Ministeriale 22 ottobre 2004 n. 270	Modifiche al regolamento recante norme concernenti l'autonomia didattica degli atenei, approvato con decreto del Ministro dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica 3 novembre 1999, n. 509	Fonte dell'ordinamento statale	2004	



Patrimonio culturale	Decreto Legislativo 22 gennaio 2004, n. 42	Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 della legge 6 luglio 2002, n. 137	Fonte dell'ordinamento statale	2004	
Lavoro e formazione	Legge 28 marzo 2003, n.53	Delega al Governo per la definizione delle norme generali sull'istruzione e dei livelli essenziali delle prestazioni in materia di istruzione e formazione professionale	Fonte dell'ordinamento statale	2003	
Lavoro e formazione	Legge 11 luglio 2002, n.148	Ratifica ed esecuzione della Convenzione sul riconoscimento dei titoli di studio relativi all'insegnamento superiore nella Regione europea, fatta a Lisbona l'11 aprile 1997, e norme di adeguamento dell'ordinamento interno	Fonte dell'ordinamento statale	2002	

Riconoscimento titoli e professioni	Circolare del 18 settembre 2001, n. 95	Accordo determinazione nuovi profili professionali	Circolare ministeriale	2001	Addetto ai servizi di supporto - Addetto ausiliario - Addetto amministrativo - Operatore amministrativo - Assistente amministrativo - Assistente informatico - Addetto tecnico ai servizi di sorveglianza e di vigilanza e alla funzionalità degli uffici e degli istituti - Operatore alla vigilanza e accoglienza - Assistente alla vigilanza, sicurezza, accoglienza, comunicazione e servizi al pubblico - Addetto tecnico - Operatore tecnico specializzato - Assistente tecnico scientifico - Funzionario amministrativo ed economico finanziario - Informatico - capo tecnico - esperto di produzione tecnico-artistica - statistico - cartografo - esperto in comunicazione e informazione
Riconoscimento titoli e professioni	Accordo MIBAC_OO.SS. 17 settembre 2001	Accordo collettivo integrativo concernente la determinazione dei nuovi profili professionali	Altra fonte - Accordo sindacale	2001	Profili di cui alla Circolare del 18 settembre 2001, n. 95

Riconoscimento titoli e professioni	Decreto del Presidente della Repubblica 5 giugno 2001, n.328	Modifiche ed integrazioni della disciplina dei requisiti per l'ammissione all'esame di Stato e delle relative prove per l'esercizio di talune professioni, nonché della disciplina dei relativi ordinamenti	Fonte dell'ordinamento statale	2001	Professioni di dottore agronomo e dottore forestale, agrotecnico, architetto, assistente sociale, attuario, biologo, chimico, geologo, geometra, ingegnere, perito agrario, perito industriale, psicologo
Patrimonio culturale	Decreto Ministeriale 10 maggio 2001	Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei	Fonte dell'ordinamento statale	2001	
Patrimonio culturale	Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165	Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche	Fonte dell'ordinamento statale	2001	
Patrimonio culturale	Legge 23 febbraio 2001, n.29	Nuove disposizioni in materia di interventi per i beni e le attività culturali	Fonte dell'ordinamento statale	2001	
Lavoro e formazione	Decreto Interministeriale 31 ottobre 2000, n. 436	Regolamento recante norme di attuazione dell'articolo 69 della legge 17 maggio 1999, n. 144, concernente l'istruzione e la formazione tecnica superiore (IFTS)	Fonte dell'ordinamento statale	2000	
Patrimonio culturale	Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n. 267	Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali	Fonte dell'ordinamento statale	2000	



Patrimonio culturale	Legge 7 giugno 2000, n. 150	Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni	Fonte dell'ordinamento statale	2000	
Lavoro e formazione	Legge 21 dicembre 1999, n.508	Riforma delle Accademie di belle arti, dell'Accademia nazionale di danza, dell'Accademia nazionale di arte drammatica, degli Istituti superiori per le industrie artistiche, dei Conservatori di musica e degli Istituti musicali pareggiati	Fonte dell'ordinamento statale	1999	
Patrimonio culturale	Decreto Legislativo 20 ottobre 1998, n. 368	Istituzione del Ministero per i beni e le attività culturali, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59	Fonte dell'ordinamento statale	1997	
Patrimonio culturale	Decreto Ministeriale 11 dicembre 1997, n. 507	"Regolamento recante norme per l'istituzione del biglietto d'ingresso ai monumenti, musei, gallerie, scavi di antichità, parchi e giardini monumentali dello Stato", e successive modifiche	Fonte dell'ordinamento statale	1997	
Lavoro e formazione	Decreto Legislativo 1° dicembre 1997, n. 468	Revisione della disciplina sui lavori socialmente utili, a norma dell'articolo 22 della legge 24 giugno 1997, n. 196	Fonte dell'ordinamento statale	1997	
Lavoro e formazione	Legge 24 giugno 1997, n. 196	Norme in materia di promozione dell'occupazione	Fonte dell'ordinamento statale	1997	



Patrimonio culturale	Decreto Ministeriale 20 maggio 1992, n. 569	Regolamento contenente norme di sicurezza antincendio per gli edifici storici e artistici destinati a musei, gallerie, esposizioni e mostre	Fonte dell'ordinamento statale	1992	
Riconoscimento titoli e professioni	Direttiva del Consiglio del 10 giugno 1985	Direttiva concernente il reciproco riconoscimento dei diplomi, certificati ed altri titoli del settore dell'architettura e comportante misure destinate ad agevolare l'esercizio effettivo del diritto di stabilimento e di libera prestazione di servizi (85/384/CEE)	Fonti dell'Unione europea	1985	
Riconoscimento titoli e professioni	Legge 24 maggio 1967, n. 396	Ordinamento della professione di biologo	Fonte dell'ordinamento statale	1967	
Patrimonio culturale	Decreto del Presidente della Repubblica 30 settembre 1963, n. 1409	Norme relative all'ordinamento ed al personale degli archivi di Stato	Fonte dell'ordinamento statale	1963	
Riconoscimento titoli e professioni	Legge 3 febbraio 1963, n. 112		Fonte dell'ordinamento statale	1963	Successive modifiche e integrazioni: DPR 328/2001
Patrimonio culturale	Decreto Legislativo 23 novembre 1944, n. 382	Norme sui Consigli degli Ordini e Collegi e sulle Commissioni centrali professionali	Fonte dell'ordinamento statale	1944	



Riconoscimento titoli e professioni	Legge 25.4.1938, n.897	Norme sulla obbligatorietà dell'iscrizione negli albi professionali e sulle funzioni relative alla custodia degli albi	Fonte dell'ordinamento statale	1938	
Riconoscimento titoli e professioni	Regio Decreto 1 marzo 1928, n. 842	Regolamento per l'esercizio della professione di chimico	Fonte dell'ordinamento statale	1928	Successive modifiche e integrazioni: L. 25 aprile 1938, n. 897 - DPR 5/6/2001, n. 328
Riconoscimento titoli e professioni	Regio Decreto 23 ottobre 1925, n. 2537	Regolamento per le professioni d'ingegnere e di architetto	Fonte dell'ordinamento statale	1925	Successive modifiche e integrazioni: R.D. 27/10/1927, n° 2145 (G.U. n° 277 del 30/11/1927), dal R.D. 30/09/1929, n° 2083, dalla Legge 25/04/1938, n° 897 (G.U. n° 152 del 07/07/1938), dal D.L.L. 23/11/1944, n° 382 (G.U. n° 98 del 23/11/1944), dal D.P.R. 02/05/1957, n° 432, dalla Legge 11/02/1994, n° 109 (G.U. n° 41 del 19/02/1994), dalla Legge 01/08/2002, n° 166 (G.U. n° 181 del 03/08/2002), e dal D.P.R. 08/07/2005, n° 169 (G.U. n° 198 del 26/08/2005)
Riconoscimento titoli e professioni	Legge 24 giugno 1923, n.1395	Tutela del titolo e dell'esercizio professionale degli ingegneri e degli architetti	Fonte dell'ordinamento statale	1923	



# \\\\ Bibliografia

## Competenze

Accorsi, M. G. (2013), *Insegnare le competenze*. Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2013

Aica, Assinform, Assintel, Assinter, AgID - Agenzia per l'Italia Digitale, Ministero dell'Istruzione Università e della Ricerca (2017), *Osservatorio delle competenze digitali 2017*. AgID, 2017

URL: [http://www.agid.gov.it/sites/default/files/osservatorio\\_competenze\\_digitali\\_2017.pdf](http://www.agid.gov.it/sites/default/files/osservatorio_competenze_digitali_2017.pdf)

AgID - Agenzia per l'Italia Digitale (2016), *Linee guida per la qualità delle competenze digitali nelle professionalità ICT. Dizionario dei profili di competenza per le professioni ICT 2016*. AgID, 2016

URL: <http://open.gov.it/wp-content/uploads/2017/03/linee-guida-competenze-digitali-ict.pdf> 26

AA.VV. (2018), *Le competenze. Una mappa per orientarsi*. Fondazione Agnelli. Il Mulino, Bologna, 2018

Alleva, G., Magni, C., Lucisano, P., Renda, E., Petrarca, F. (2015), *La domanda di lavoro per i laureati. I risultati dell'integrazione tra gli archivi amministrativi dell'Università sapienza di Roma e del Ministero del lavoro e delle politiche sociali*. Roma, Nuova Cultura

Barone C., Cammelli A. (2013), *Sui troppi (o troppo pochi) laureati italiani*. Il Mulino, 3, pp. 514-522

Bresciani P.G. (2012), *Capire la competenza. Teorie, metodi, esperienze dall'analisi alla certificazione*. Collana Università Economia, Franco Angeli, Milano, 2012

Bresciani P.G. (1997), *Le competenze: modelli di intervento e questioni aperte*. In *Professionalità*, n. 38, pagine III-XIII, La Scuola, Brescia, 1997

Bucci E. (2002), *I nuovi profili professionali*. Notiziario (2002), n. 68 -70, gennaio – dicembre 2002, pagg. 33 - 37

Caillet É., Van-Praet M., Marinot-Lagarde J.-L. (2001), *Musée et expositions. Métier et formations en 2001*. Département des Arts Visuels, de l'Architecture et du Patrimoine, Paris 2001

Ciappei C., Cinque M. (2014), *Soft Skills per il governo dell'agire. La saggezza delle competenze prassico-grammatiche*. Franco Angeli, Roma, 2014

Fratantuono M. (2017), *L'impatto delle Soft skills sull'Employability e Career success: L'importanza delle Competenze Trasversali*. Edizioni Accademiche Italiane, 2017

Ricerca • **Competenze per il patrimonio culturale**

**Rapporto finale** Appendice –Riferimenti normativi e Bibliografia



Grano C., Ricci Al. (a cura di), *Guida per l'utente*. Agenzia Nazionale LLP/Erasmus, ECTS, 2012

lezzi, D.F. (2015), *I laboratori come informatori delle qualità delle professioni*, Università Tor Vergata, Roma

ISFOL (2011), *Linee guida per la validazione delle competenze da esperienza*. (BOZZA 2011)

ISFOL (1994), *Competenze trasversali e comportamento organizzativo. Le abilità di base nel lavoro che cambia*. Franco Angeli Editore, Milano, 1994

ISFOL - PIAAC-OCSE (2013), *Rapporto nazionale sulle Competenze degli Adulti*. Collana Temi & Ricerche, ISFOL, 2013

URL: <http://www.cnos-scuola.it/sites/default/files/PIAAC%208%20maggio%202014.pdf>

Lucisano, P., De Luca, A. M. (2020), *La transizione al lavoro dei laureati stranieri*, in Le Società per la società: ricerca, scenari, emergenze, Atti del Convegno Internazionale SIRD Roma 26-27 settembre 2019, Lecce: Pensa Multimedia, pp.188-200

Lucisano, P., De Luca A. M. (2017), *"Percorsi di inserimento dei laureati nel mercato del lavoro attraverso l'uso delle Comunicazioni Obbligatorie del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali."* In AA.VV., *Successo formativo, inclusione e coesione sociale: strategie innovative*, Roma: Armando, pp. 7-75

Lucisano P., De Luca A. M., Zanazzi S. (2017), *"Educazione e transizione al lavoro. Strumenti per una migliore comprensione del fenomeno"*, in Notti A. (a cura di), *La funzione educativa della valutazione*, Lecce: Pensa Multimedia, pp.647-664

Lucisano P., Renda E., Zanazzi S. (2017), *"Stabilità lavorativa e alte qualifiche professionali. Uno sguardo sul fenomeno dell'overeducation a partire da fonti amministrative integrate"*, *Scuola Democratica*, VIII, 1, pp.73-98

Lucisano P., Magni C., De Luca A. M., Renda E., Zanazzi S. (2017), *"Percorsi di inserimento dei laureati nel mercato del lavoro attraverso l'uso delle Comunicazioni obbligatorie (CO) del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali"*, in Giovannini L., Loiodice I., Lucisano P., Portera A. (a cura di), *Strategie orientative e transizione università-lavoro*, pp.7-75, Roma: Armando

Lucisano P., Magni C., De Luca A.M., Zanazzi S., Renda E. (2016), *Sapienza e lavoro. La domanda di lavoro e l'esperienza dei laureati*. Roma: Nuova Cultura

Lodigiani R. *Il mito delle competenze tra Procuste e Prometeo*. Quaderni di Sociologia, 55 | 2011, 139-159

Macheda D. (2017), *Social recruiting, soft skills e neuroscienze. Criteri e strumenti per la selezione del personale*. Edizioni CUI, Padova, 2017



Pastore F. (2012), *Le difficili transizioni scuola-lavoro in Italia. Una chiave di interpretazione*. Economia dei Servizi, 1, pp. 109-128

Pezzoli M. (2017), *Soft skills che generano valore. Le competenze trasversali per l'industria 4.0*. Franco Angeli, Roma, 2017

Szpunar G., Renda E. (2015), *Educatori non si nasce. Una riflessione sul ruolo del tirocinio nella formazione delle competenze per il lavoro socio-educativo*. Formazione lavoro persona, 5, 15, pp. 150-159

Terraneo M. (2010), *Istruzione e lavoro: la condizione dei neolaureati italiani*. Stato e mercato, 90 (3), pp. 425-470

Wootton, B.H. (1993), *Innovations in occupational classification: international lessons for revising the United States Standard Occupational Classification system*, *Proceedings of the International Occupational Classification Conference*, Report 833, Bureau of Labour Statistics, Washington, DC U.S. Department of Labor, pp. 326-333, cit. in Dipartimento della Funzione Pubblica, ARAN, (2017). *Modelli di rappresentazione delle professioni e relative competenze: ipotesi di lavoro per le P.A. Rapporto finale*.

URL:

[https://www.aranagenzia.it/attachments/article/8831/Rapporto%20finale%20ARAN%20Professioni%20NOV-2017\\_SITO.pdf](https://www.aranagenzia.it/attachments/article/8831/Rapporto%20finale%20ARAN%20Professioni%20NOV-2017_SITO.pdf)

World Economic Forum (2020), *The Future of Jobs Report, 2020*

URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)



## Formazione

Argano L. (4<sup>a</sup> ristampa 2019), *Manuale di progettazione della cultura. Filosofia progettuale, design e project management in campo culturale e artistico*. Franco Angeli Editore, Roma, 4<sup>a</sup> ristampa 2019, 1<sup>a</sup> edizione 2012

Commissione Speciale sul Patrimonio Culturale CUN (2018), *La formazione universitaria per il patrimonio culturale*. Consiglio Universitario Nazionale, Roma, 31 gennaio 2018

La Regina A., Valentino P. A. (a cura di), *La formazione vale un patrimonio. Beni culturali, saperi, occupazione*. Giunti Editori, Firenze, 2007

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

Manacorda D. (2018), *Il patrimonio culturale tra politica e società*, in DigitCult. Scientific Journal on Digital Cultures, Vol. 3, Iss.3, 21–40, 2018

MoMa. MOOC - MoMa

URL: <https://www.moma.org/research-and-learning/classes/online#instructor>

Morin E. (2001), *I sette saperi necessari all'educazione del futuro*. Raffaello Cortina editore, ed. originale Unesco 1999, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2001

Taormina A. (2008), *Ruolo ed evoluzione degli Osservatori culturali in Italia*, in Innovazione e formazione nella cultura e nello spettacolo (a cura di P. Barbieri, M. Montironi, B. Zambardino). Formez, Roma, 2008

Taormina A. (2014), *La formazione organizzativa e tecnica*, in Ri-organizzare teatro (di Mimma Gallina). Franco Angeli, Milano, 2014

Taormina A. (a cura di), *La formazione al management culturale. Scenari, pratiche, nuove sfide*. Franco Angeli, Milano, 2017



## Professioni per il Patrimonio Culturale

AIB (2014), *Standard qualitativi e di qualificazione professionale AIB*, 12 aprile 2014,  
<https://www.aib.it/attivita/2014/42675-standard-qualitativi-qualificazione-professionale/>

Argano L. (2017), *Sfide manageriali e competenze per il futuro delle organizzazioni culturali*, in A. Taormina (a cura di), *La formazione al management culturale. Scenari, pratiche, nuove sfide*, Franco Angeli 2017

Arosio F.M. (2017), *Le figure professionali: classificazioni nazionali e internazionali*, in A. Taormina (a cura di), *La formazione al management culturale. Scenari, pratiche, nuove sfide*, Franco Angeli, 2017

Bagdadli S. (a cura di), Dubini P., Silvano M. T., Landini R., Mazza C. e Tortoriello M., *Nuove professionalità: progettisti per lo sviluppo di sistemi culturali integrati*, CRORA - Università Bocconi, Milano, 2000/2001

Baldin L. (2002), *Le professionalità della didattica museale. Oltre la formazione, verso il riconoscimento. Atti della V Giornata regionale di studio sulla didattica museale* (Venezia, 30 ottobre 2001). Editrice Canova, Treviso, 2002

Barbati, C. (2019), *Patrimonio culturale, ricerca e formazione superiore: rapporti ancora da costruire*. Aedon, Rivista di diritto a arti on line n.3  
URL: <http://aedon.mulino.it/archivio/2019/3/barbati.htm>

Bianchini F. (2017), *Risorse culturali, sviluppo del territorio ed evoluzione della figura del manager culturale*, in A. Taormina (a cura di), *La formazione al management culturale. Scenari, pratiche, nuove sfide*, Franco Angeli 2017

Bodo C., Cabasino E., Pintaldi F., Spada C. (2009), *L'occupazione culturale in Italia*. Franco Angeli, Roma, 2009

Bondardo Comunicazione (2000), *Porta lontano investire in cultura*. L'opinione degli italiani sul rapporto impresa-cultura. Il Sole 24 ore, Milano, 2000

Bondardo Comunicazione (2002), *Gestire la cultura. Identikit delle professioni nel settore dei beni culturali*. Il Sole 24 ore, Milano, 2002

Bonino F., Spurrel K. (a cura di), *Registrar di Opere d'Arte. Atti della Terza Conferenza Europea. Approfondimenti sul ruolo e sulle competenze del registrar in Europa*. Collana Biblioteca d'arte 06, Silvana Editoriale, Roma, 2004



Bottai, Maria Stella, Silvia Cecchini e Nicolette Mandarano (a cura di), *Artestorie. Le professioni della storia dell'arte*. Cisalpino. Milano, 2016

Cabasino E. (6ª ristampa 2014), *I mestieri del Patrimonio. Professioni e mercato del lavoro nei beni culturali in Italia*. Franco Angeli, Roma, 6ª ristampa 2014, 1ª edizione 2005

ICOM, *Codice etico dell'ICOM per i Musei*, 2013 URL:

URL: <http://www.icom-italia.org/codice-etico-icom/>

Comitato nazionale di ICOM (1994), *Berufe im Museums*. Comitato nazionale di ICOM, Schweiz, Basel, 1994

Commissione Europea (2014), *Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa. Comunicazione al Parlamento europeo del 22 luglio 2014 n° 477, 2014*

URL: <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2014/IT/1-2014-477-IT-F1-1.Pdf>

Commissione Europea (2017), *Blueprint for sectorial cooperation on skills – responding to skills mismatches at sectoral level*, Luxembourg, Publications Office of the European Union.

Commissione Europea (2018), *Commission staff working document: European framework for action on cultural heritage* (SWD (2018) 491 final).

URL: <https://ec.europa.eu/culture/>

Corr S., Marçal E., Roche N. (2020), *Favoriser l'innovation dans les professions du patrimoine culturel: bilan de l'Année européenne du patrimoine (EYCH)*, in Association des restaurateurs d'art et d'archéologie de formation universitaire, Conservation-restauration des biens culturels no. 37, 2020

Council of Europe, *European Heritage Strategy for the 21st Century*,

URL: <https://www.coe.int/en/web/herein-system/strategy-21>

COTAC, *Council on Training in Architectural Conservation*

URL: <https://www.cotac.global/>

De Biase F., Garbarini A. (2003), *High Tech High Touch. Professioni culturali emergenti tra nuove tecnologie e relazioni sociali*. Manuali, Franco Angeli, Milano, 2003

De Magistris R. (2013), *Il profilo professionale del bibliotecario*, in Cocever C (a cura di), *Le professioni dei beni culturali: affinità, differenze, sviluppi futuri*, Atti del Convegno MAB FVG. Trieste, 13 dicembre 2013

Dipartimento per le Politiche Europee, Presidenza del Consiglio dei Ministri. *Riconoscimento qualifiche professionali*

URL: <http://www.politicheeuropee.gov.it/it/attivita/riconoscimento-qualifiche-professionali/>



Donato F. (2017), *La formazione manageriale e i beni culturali: alcune riflessioni alla luce dei cambiamenti di contesto istituzionale*, in A. Taormina (a cura di), *La formazione al management culturale. Scenari, pratiche, nuove sfide*, Franco Angeli 2017

E.C.C.O. (2011), *Competences for access to the conservation- restoration profession*, Impressum, 2011

eCult Skills, *Profils européens des compétences dans les fonctions e-Culture*, 2015

European Expert Network on Culture and Audiovisual (2020), *The status and working conditions of artists and cultural and creative professionals*. European Commission, DG Education and Culture, Directorate Culture and Creativity Unit cultural diversity and innovation, 2020

European Parliament, Briefing, *Employment in the cultural and creative sectors*

URL: <http://catalogus.boekman.nl/pub/P19-0647.pdf>

EUROSTAT, *Culture statistics - cultural employment*

URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Culture\\_statistics\\_-\\_cultural\\_employment](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Culture_statistics_-_cultural_employment)

EUROSTAT, *European Union Labour force survey (EU LFS)*

URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/european-union-labour-force-survey>

EUROSTAT (2018), *Guide to Eurostat culture statistics*. Publications Office of the European Union, 2018

URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-manuals-and-guidelines/-/KS-GQ-18-011>

Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali (2019), *Intervista a Massimo Osanna. I nuovi professionisti della Cultura*, 2019

URL: <https://www.youtube.com/watch?v=HLIA4jpxtIQ>

Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali (2020), *Musei In\_visibili*, 2020

URL: <https://www.fondazione scuolapatrimonio.it/ricerca/musei-in-visibili-covid-19/>

Garlandini A. (a cura di), *Carta Nazionale delle Professioni museali*. Regione Lombardia, Fondazione Cassa di Risparmio in Bologna, ICOM Comitato nazionale italiano, 2006

Garlandini A. (2007), *Professioni museali in Italia e in Europa. Atti della II Conferenza nazionale dei musei*, (Roma, 2 ottobre 2006). ICOM Italia, Roma 2007

Glaser G. Jane, Zenetou A. (1996), *Museums: A Place to Work*. New York, 1996

ICOMOS International Training Committee, *Guidelines on Education and Training in the Conservation and Restoration of Monuments, Ensembles and Sites*, adopted by the 10th ICOMOS General Assembly (Colombo, Sri Lanka, 1993) and currently being revised



ISFOL, Ares 2.0 (2016), *Scenari. Anticipazione dei fabbisogni professionali per il settore dei beni culturali*, 2016

IZI, Ecom, IULM (2010), *Professioni e mestieri per il Patrimonio culturale*. Regione Lombardia, Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, FSE, 2010

KEA (2006), *L'economia della cultura in Europa*, Commissione Europea (Direzione Generale per L'Educazione e la Cultura), 2006

Minardi E., *Nuove imprese e nuove professioni nell'organizzazione della cultura*. Sociologia del lavoro, no. 49, 1993, p.77-81

Ministero per i beni e le attività culturali (2009), *La carta d'identità del museo. Il regolamento*. Ministero per i beni e le attività culturali, Segretariato Generale, Ufficio studi. Gangemi Editore, Roma 2009

Mu.SA - Museum Sector Alliance

URL: <http://www.project-musa.eu> oppure <http://www.project-musa.eu/it/>

OMC WORKING GROUP OF MEMBER STATES' EXPERTS (2018), *Fostering cooperation in the European Union on skills, training and knowledge transfer in cultural heritage professions*, 2018

Orbaşlı A., Whitbourn P., *Professional Training and Specialization in Conservation: an ICOMOS viewpoint*, in Journal of Architectural Conservation, No 3, November 2002

Regione Lombardia – IREF (2001), *Le professionalità operanti nel settore dei servizi culturali. I musei lombardi*, Milano 2001

Gruppo di lavoro per la promozione, il coordinamento e la verifica di attività educative nell'ambito del patrimonio culturale della Regione Lombardia (a cura di), *I servizi educativi del museo e del territorio: profili professionali e percorsi formativi*. Regione Lombardia, Milano, 2002

Ruge A. (2008), *Manuale europeo delle Professioni museali*. ICOM Italia, Milano, 2008

URL: [file:///C:/Users/beren/Downloads/22\\_settembre\\_2008%20manuale%20europeo.pdf](file:///C:/Users/beren/Downloads/22_settembre_2008%20manuale%20europeo.pdf)

Schlatter, N. Elizabeth (2008), *Museum Careers*. Walnut Creek, Left Coast Press, 2008

Serain C. (2019), *Les politiques de l'Union européenne pour la conservation-restauration du patrimoine culturel*. In Situ [En ligne], 34 | 2018, mis en ligne le 25 mai 2018, consulté le 25 juin 2019

URL: <http://journals.openedition.org/insitu/16054>; DOI: 10.4000/insitu.16054

Silvaggi A., Pesce F., Surace R. (a cura di), *Musei del futuro. Competenze digitali per il cambiamento e l'innovazione in Italia*, Melting Pro. Mu.SA Project, 2018



Taormina A. (2017), *Il mercato reale e l'incontro tra domanda e offerta*, in A. Taormina (a cura di), *La formazione al management culturale. Scenari, pratiche, nuove sfide*, Franco Angeli 2017

Turrini A. (2011), *Politiche e management pubblico per l'arte e la cultura*. Egea - Università Bocconi Editore, Milano, 2011

UNESCO (2015), *Recommendation concerning the protection and promotion of museums and collections, their diversity and their role in society*, Parigi, 2015

UNIONCAMERE – ANPAL., *Sistema Informativo Excelsior. PREVISIONE DEI FABBISOGNI OCCUPAZIONALI E PROFESSIONALI IN ITALIA A MEDIO TERMINE (2019-2023)*

URL: <http://excelsior.unioncamere.net>

Voices of Culture (2017), *Towards an integrated approach to cultural heritage for Europe. Prospectus on "Skills, training and knowledge transfer for traditional and emerging heritage professions"*, 2017

Volpe, Giuliano (2017), *Assunzioni, risorse e stabilità: ecco cosa serve ora ai Beni Culturali*. In Huffington Post, 28.02.2017

URL: [http://www.huffingtonpost.it/giulianovolpe/assunzioni-risorse-e-stabilita-ecco-cosa-serve-ora-ai-beni-culturali\\_b\\_15025172.html](http://www.huffingtonpost.it/giulianovolpe/assunzioni-risorse-e-stabilita-ecco-cosa-serve-ora-ai-beni-culturali_b_15025172.html)

Volpe, Giuliano (2017), *Il mio intervento alla seduta CS\_BCP-CUN del 12 luglio, 2017*

URL: [http://www.giulianovolpe.it/it/14/Il\\_mio\\_intervento\\_alla\\_seduta\\_CS\\_BCPCUN\\_del\\_12\\_luglio/710/](http://www.giulianovolpe.it/it/14/Il_mio_intervento_alla_seduta_CS_BCPCUN_del_12_luglio/710/)





Fondazione  
Scuola  
Beni Attività Culturali

**coordinamento scientifico**

Martina De Luca

**coordinamento tecnico metodologico**

Marcello Minuti

**responsabile della ricerca**

Paola d'Orsi

**realizzazione *Indagine statistica presso i luoghi della cultura in Italia.***

Troisi Ricerche s.r.l. e CLES s.r.l.

**gruppo di ricerca Troisi Ricerche s.r.l.**

Margherita Console, Carlo Cusatelli, Silvia Gravili, Andrea Troisi, Luca Tisselli,

**con il coordinamento del Responsabile del progetto** Andrea Troisi.

**gruppo di ricerca CLES s.r.l.:**

Elena Alessandrini, Livia Gallucci, Alessandro F. Leon e Ottone Ovidi

**con il coordinamento scientifico** di Alessandro F. Leon.

**rilevazioni effettuate**

Troisi Ricerche s.r.l.

**realizzazione *Analisi della transizione al lavoro in ambito pubblico e privato dei laureati e delle laureate della Sapienza in discipline afferenti al settore dei Beni Culturali***

Dipartimento di Psicologia dei processi di sviluppo e socializzazione della Facoltà di Medicina e Psicologia di Sapienza Università di Roma.

**con il coordinamento scientifico di** Piero Lucisano e Marco De Luca

**implementazione dei dati e redazione degli apparati** Berenice Sbarra e Daniela Piazza

**dicembre 2020**