



Fondazione
Compagnia
di San Paolo

Mappatura delle professioni culturali emergenti e loro percorsi formativi

ABSTRACT



Indice

1. Introduzione	4
2. La definizione di professione culturale: il framework teorico di riferimento	6
2.1. Finalità e metodologia dell'analisi	6
2.2. Principali risultati dell'analisi	6
3. L'offerta formativa per le professioni culturali	8
3.1. Finalità e metodologia dell'indagine	8
3.2. Principali risultati dell'indagine	8
4. L'indagine sugli enti richiedenti e sui fornitori della Fondazione Compagnia di San Paolo	10
4.1. Finalità e metodologia dell'indagine	10
4.2. Principali risultati dell'indagine	10
5. L'indagine sui lavoratori degli enti e sui consulenti della Fondazione Compagnia di San Paolo	14
5.1. Finalità e metodologia dell'indagine	14
5.2. Principali risultati dell'indagine	14
6. La consultazione degli esperti e l'indagine sulla formazione	17
6.1. Finalità e metodologia dell'indagine	17
6.2. Principali risultati dell'indagine	17
7. Considerazioni conclusive e indicazioni per la programmazione	20

Studio realizzato da CLES s.r.l. (Centro di ricerche e studi sui problemi del lavoro, dell'economia e dello sviluppo) e Associazione per l'Economia della Cultura per conto della Fondazione Compagnia di San Paolo nell'ambito dell'incarico *Mappatura delle Professioni culturali emergenti (lettera di incarico Pro. U0092-21-CSP dell'08/09/2021)*.

Hanno partecipato alle attività di ricerca e alla stesura del rapporto:
Daniela Pieri: coordinamento scientifico

Elena Alessandrini, Annalisa Cicerchia, Alessandro Leon, Cristina Oteri, Loredana Venditti: hanno curato l'impostazione metodologica, il coordinamento delle indagini, le analisi interpretative dei risultati.

Chiara Carbone, Francesco Olivo, Ottone Ovidi, Alessandro Romano, Luca Tavella: hanno partecipato alle attività di rilevazione e all'analisi descrittiva dei dati e delle informazioni raccolte.

dicembre 2021

1. Introduzione

Il presente abstract illustra i principali risultati della ricerca condotta dalla società Cles srl, in collaborazione con l'Associazione per l'Economia della Cultura, su commissione della Fondazione Compagnia di San Paolo. Obiettivo generale della ricerca è fornire un quadro del mercato del lavoro e delle professioni culturali nel territorio di riferimento della Fondazione (Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta), con una particolare attenzione alle professioni cd. "emergenti". La ricerca ha inoltre lo scopo di approfondire le caratteristiche dei percorsi formativi collegati a tali professioni e di individuare le competenze necessarie al settore culturale sul medio-lungo periodo.

Questi obiettivi generali hanno quindi portato alla declinazione dei seguenti obiettivi specifici:

- la ricognizione delle definizioni di "**professione culturale**";
- un approfondimento e un'analisi delle caratteristiche delle **figure professionali presenti ed emergenti** nel settore con un'attenzione sia all'individuazione delle competenze necessarie sia alle caratteristiche e alle condizioni dei lavoratori, alle loro traiettorie e identità;
- un approfondimento e un'analisi dell'**offerta formativa esistente** (formale e non formale), nonché l'individuazione di **fabbisogni formativi** e di eventuali gap tra l'attuale offerta e le figure professionali e competenze nel prossimo triennio.

Per poter raggiungere gli obiettivi previsti sono stati coinvolti gli enti beneficiari e proponenti dell'attività istituzionale ed erogativa della Compagnia di San Paolo - Obiettivo Cultura, le società fornitrici della Fondazione e i loro lavoratori e alcuni esperti del mondo della cultura, privilegiando quindi il punto di vista dei principali protagonisti del mondo culturale. Nella ricerca si è cercato di riflettere sui diversi aspetti connessi alle transizioni e alle trasformazioni in corso. Alcuni cambiamenti erano già presenti nella nostra società e sono stati accelerati dalla pandemia da Covid-19, altri sono sorti in seguito all'emergere di nuovi scenari e inevitabilmente investono anche il lavoro e le professioni della cultura.

L'attività di ricerca è stata articolata in due fasi: la prima, in cui si è delineato il quadro di riferimento attraverso la ricognizione della letteratura già esistente sul tema. I risultati e le ipotesi interpretative avanzate negli studi hanno costituito poi la base per ulteriori analisi e verifiche. In questa prima fase si è, inoltre, ricostruito il quadro dell'offerta formativa esistente in Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta. La seconda fase della ricerca si è svolta attraverso quattro indagini di campo tra loro integrate:

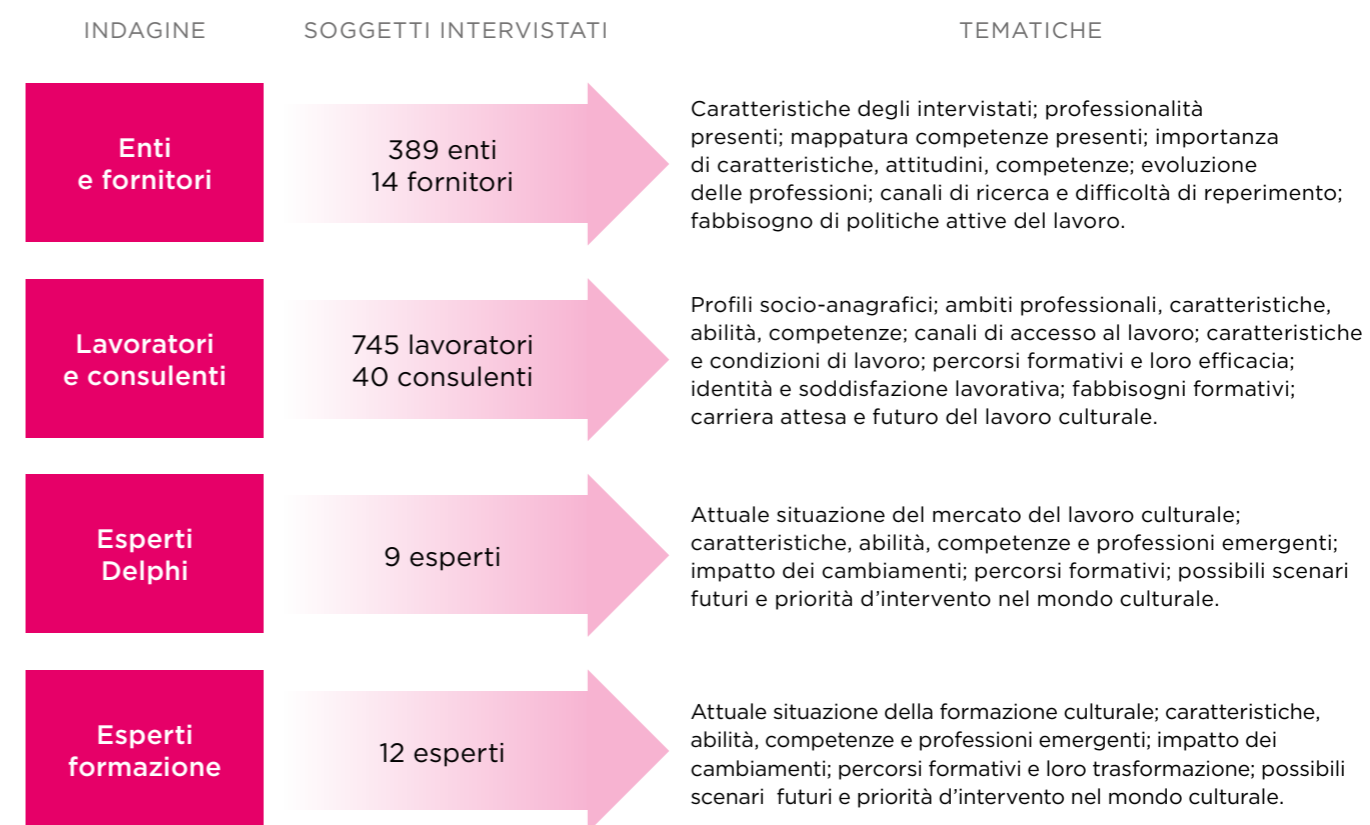
- la prima dedicata agli **enti beneficiari e proponenti** dell'attività istituzionale ed erogativa della Compagnia di San Paolo - Obiettivo Cultura e alle associazioni e società fornitrici.

Per questa attività sono stati definiti due questionari strutturati compilabili tramite piattaforma digitale e rivolti ai responsabili del Personale/Risorse umane/Formazione degli enti e ai referenti dei fornitori;

- la seconda indirizzata ai **lavoratori e consulenti** degli stessi enti e ai consulenti della Fondazione. Per questa attività sono stati definiti due questionari strutturati, anonimi, compilabili tramite una piattaforma digitale specializzata;
- la terza ha visto il coinvolgimento di alcuni **esperti del settore** selezionati in accordo con la Committenza a cui è stata rivolta un'indagine Delphi a due *round*, tramite un questionario somministrato attraverso una piattaforma digitale specializzata;
- la quarta, realizzata tramite interviste semi-strutturate a un panel di **rappresentanti di enti di formazione** e di altre organizzazioni individuate dalla Committenza, è stata finalizzata a fornire un approfondimento qualitativo rispetto alle caratteristiche e alle questioni chiave sulle competenze delle professioni culturali.

La rilevazione sul campo ha preso avvio nel mese di settembre 2020 e complessivamente sono state acquisite circa 1.200 interviste.

Figura 1 - Caratteristiche generali delle 4 indagini di campo



2. La definizione di professione culturale: il framework teorico di riferimento

2.1 Finalità e metodologia dell'analisi

La ricostruzione del **framework teorico** illustra i principali riferimenti nazionali e internazionali riguardanti la definizione delle professioni culturali, la misurazione dell'occupazione culturale, nonché l'analisi delle caratteristiche e delle sue possibili "clusterizzazioni" sotto il profilo dei mercati e dei settori di riferimento, degli aspetti di regolamentazione e trattamento salariale e/o contrattuale, nonché degli aspetti formativi. La ricostruzione del framework teorico di riferimento è stata effettuata mediante l'analisi desk di ricerche, studi, statistiche, documenti normativi e istituzionali nazionali e internazionali in materia di occupazione e professioni culturali allo scopo di supportare e orientare le scelte metodologiche alla base della definizione degli strumenti predisposti per le indagini di campo realizzate nell'ambito della presente ricerca, nonché per la migliore analisi dei loro risultati. L'analisi ha tenuto conto della varietà e della poliedricità delle professionalità e delle competenze culturali con riferimento alle più avanzate classificazioni e perimetrazioni dei settori culturali e creativi adottate a livello europeo e nazionale, considerando altresì le possibili modalità di definizione e classificazione delle professioni culturali operanti in settori esclusi da tale perimetrazione.

2.2 Principali risultati dell'analisi

- Il mondo del lavoro culturale si caratterizza per una **forte eterogeneità e diverse peculiarità** tra le quali: l'appartenenza a settori e attività molto differenti tra loro; la presenza di soggetti pubblici, profit e non profit; la varietà delle forme e dimensioni organizzative; la presenza di lavoro sia altamente qualificato (artistico o tecnico), sia non qualificato, esecutivo e operativo; l'applicazione di nuove tecnologie con esiti alterni; la presenza di squilibri territoriali tra aree del Nord e del Sud, e tra aree urbane ed extra-urbane; la presenza di lavoratori con la stessa professione collocati in posizioni e forme contrattuali diverse.
- Il lavoro culturale presenta **elementi di criticità** in parte comuni ad altre aree professionali: forte componente motivazionale, *flexploitation*, elevata precarietà e mancanza di tutele, barriere di genere, percorsi formativi informali, elevata componente relazionale e fragilità delle organizzazioni/imprese.

- L'eterogeneità del mondo del lavoro culturale è alla base delle **difficoltà di classificazione** in termini di occupazione, valore aggiunto e di quota sul prodotto interno lordo nazionale. La classificazione delle attività economiche denominata Ateco si caratterizza per la sua forte semplificazione che, da un lato, sottovaluta il carattere "fluidò" della professione culturale e, dall'altro, assegna un'accezione "culturale" a tutti gli occupati operanti in una determinata impresa culturale, compresi quelli "non culturali". D'altro canto, manca ancora uno standard internazionale riconosciuto, aspetto che rende difficoltose analisi statistiche comparative.
- Nell'**approccio europeo** della classificazione KEA il settore culturale comprende le attività legate alla produzione di valori culturali, mentre il settore creativo si fonda sulla produzione e diffusione di beni e servizi industriali e manifatturieri con contenuti anche culturali. Le attività culturali e creative sono suddivise tra:
 - settori artistici *core* (arti visive, pittura, scultura, fotografia; arti performative; patrimonio culturale);
 - industrie culturali (cinema e audiovisivo; televisione e radio; libri e stampa; musica);
 - industrie creative (moda, grafica, interior design, product design, architettura, pubblicità).
- In **Italia** la tendenza recente è prendere come riferimento la **classificazione europea ESSnet** (impiegata per l'elaborazione di indicatori di risultato relativi alla performance del PON Cultura e Sviluppo 2014-2020). Un ulteriore tentativo di classificazione (Symbola) suddivide i settori culturali e creativi tra le macro-categorie core, che comprendono comparti produttivi strettamente culturali (patrimonio storico-artistico, performing arts, arti visive, editoria e stampa, audiovisivo e musica, videogiochi e software, comunicazione) e *creative driven* (tutti i professionisti culturali e creativi che lavorano anche in settori diversi da quelli core).
- Ulteriori **classificazioni internazionali** (Unesco, Regno Unito e Stati Uniti) si differenziano parzialmente da quelle adottate prevalentemente in Europa e in Italia (Essnet) nel tentativo di cogliere la complessità del settore.

3. L'offerta formativa per le professioni culturali

3.1 Finalità e metodologia dell'indagine

L'analisi è stata volta alla costruzione di una mappatura dell'offerta formativa in ambito culturale presente nelle tre regioni oggetto dell'indagine (Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta) realizzata mediante un'analisi desk che ha tenuto conto della differenziazione tra offerta "formale" e "non formale" degli enti che erogano formazione e dei soggetti che organizzano aggiornamento e formazione per i professionisti del settore culturale. Per offerta formativa "formale" si è inteso quella erogata da soggetti istituzionali (Università, Accademie, Conservatori, Istituti non statali, Istituti statali superiori) e da enti accreditati a livello regionale all'erogazione di corsi di formazione/specializzazione con rilascio di attestato di relativa qualificazione. Per offerta formativa "non formale", invece, si è inteso quella erogata da soggetti privati che perseguono anche scopi educativi e formativi in percorsi non strutturati a seguito dei quali può avvenire o meno la certificazione di competenze.

3.2 Principali risultati dell'indagine

- Tenendo inalterata la distinzione tra offerta formale e non formale, in Piemonte si riscontra l'esistenza di un'offerta formativa ampia sia in termini di quantità sia in termini di tipologia di corsi offerti; in Liguria l'offerta appare decisamente più ridotta sia in termini di tipologia di corsi sia per numero di soggetti erogatori; la Valle d'Aosta, invece, non ha un'offerta formativa in campo artistico-culturale ampia, e si limita a erogare quella di tipo istituzionale.
- In **Piemonte** l'offerta di corsi di formazione, a tutti i livelli indagati (formale, non formale) è decisamente corposa. Le università piemontesi erogano sia corsi strettamente connessi alla produzione artistica sia corsi incentrati su settori o ambiti "laterali" o di supporto a questa (riconducibili ad esempio alla gestione e valorizzazione del patrimonio artistico-culturale e all'impresa turistica), con una certa attenzione in relazione alla formazione di figure specializzate nel management della cultura. Le Accademie erogano in prevalenza corsi di tipo tradizionale; i Conservatori offrono una formazione di tipo per lo più tradizionale, ad eccezione di quelli di Torino e Cuneo che dedicano un corso di studio sulla composizione della musica elettronica. L'offerta formale accreditata propone corsi per figure utili allo sviluppo della produzione artistica, sempre più spesso legate alla sfera della programmazione informatica e alle tecnologie audio e video. L'offerta di tipo non formale, infine, soddisfa l'esigenza dell'utilizzo di nuove tecnologie al servizio della produzione artistica formando profili di tipo tecnico, non direttamente afferenti alla

produzione artistico-culturale, ma necessari alla produzione materiali dei contenuti (ad es., corsi in graphic design, arte 3D, corsi per illustratori o disegnatori).

- In **Liguria** si riscontrano, a livello istituzionale, corsi di laurea di tipo tradizionale, centrati sul restauro e la conservazione dei beni culturali, mentre è l'Accademia di Belle Arti di Genova a proporre corsi maggiormente innovativi (ad es., Nuove Tecnologie dell'Arte e la Progettazione Artistica per l'Impresa). L'offerta formalmente accreditata non trova molti soggetti impegnati, e la prevalenza di profili formati si concentra su ruoli di tipo tecnico (ad es., fonici e tecnici del suono/luci, fotografi, web designer). Nell'ambito della formazione non formale a sua volta non si riscontra la presenza di molti soggetti impegnati nell'erogazione di corsi di formazione. Infine, ad essere carente, sia in ambito formale sia in quello non formale, è la formazione di tipo manageriale applicata alla cultura, dedicata alla gestione dell'impresa culturale.
- La **Valle d'Aosta** è la regione che offre una formazione definibile "essenziale", con percorsi formativi unicamente di tipo tradizionale ed esclusivamente in ambito istituzionale. Assente in relazione alla cultura, l'offerta formativa erogata da soggetti formalmente accreditati e da quelli fin qui definiti non formali.

4. L'indagine sugli enti richiedenti e sui fornitori della Fondazione Compagnia di San Paolo

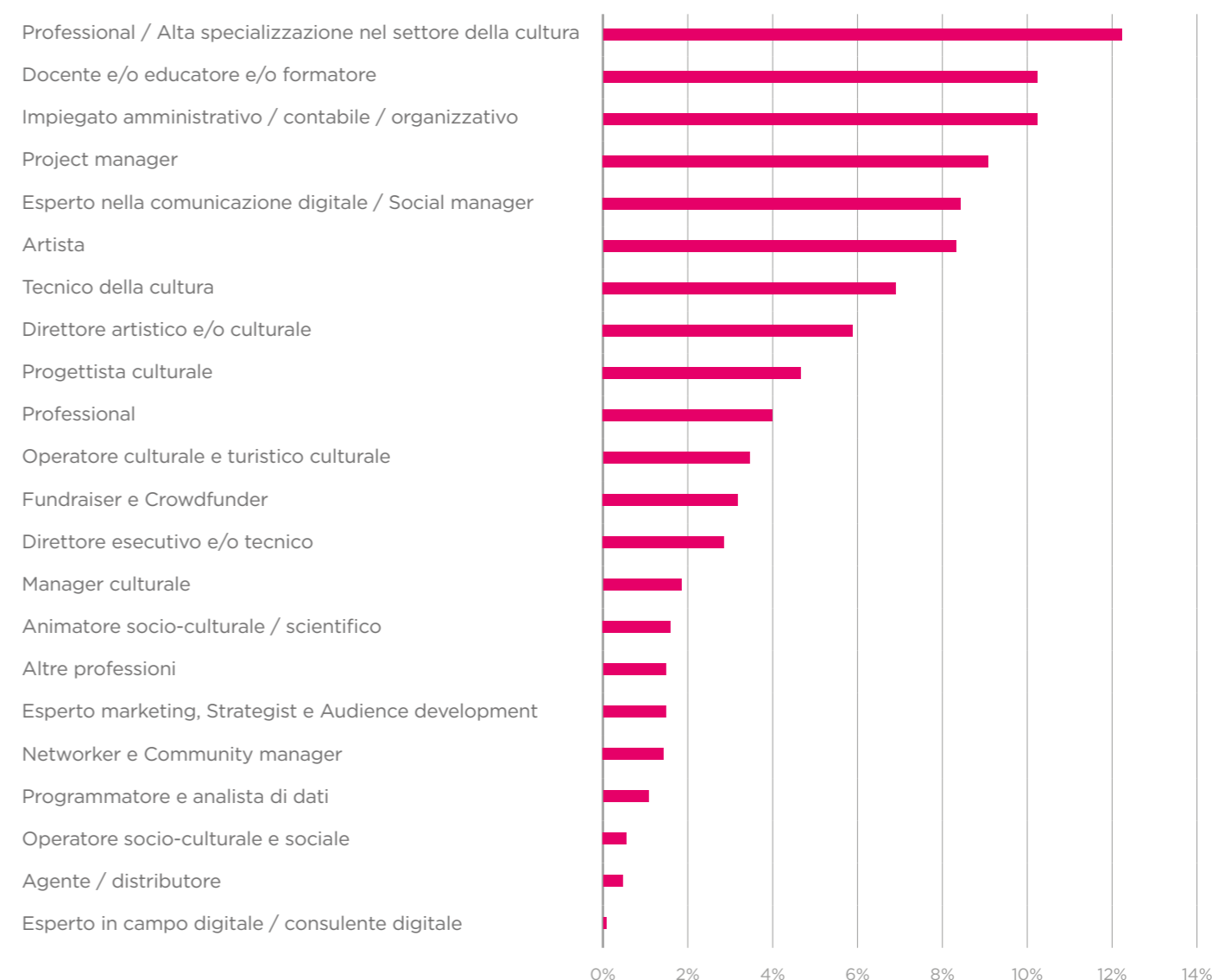
4.1 Finalità e metodologia dell'indagine

L'indagine ha riguardato l'analisi delle caratteristiche degli enti beneficiari e proponenti dell'attività istituzionale ed erogativa della Fondazione Compagnia di San Paolo - Obiettivo Cultura, nonché di alcuni fornitori. Condotta attraverso la somministrazione di un questionario dedicato, l'indagine ha coinvolto 403 enti che hanno sede in Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta, individuati grazie al database fornito dalla Fondazione con l'obiettivo di fornire una fotografia del mondo culturale di riferimento e di coglierne le tendenze di sviluppo futuro. A tale fine la ricerca approfondisce diverse tematiche relative alle professioni culturali operanti all'interno degli enti intervistati, tra cui le relative competenze richieste, le eventuali difficoltà di reperimento e i canali di ricerca del personale utilizzati, con una particolare attenzione alle professionalità emergenti.

4.2 Principali risultati dell'indagine

- La maggioranza degli enti intervistati sono associazioni e operano in più ambiti di intervento afferenti al settore culturale, ma non solo. I tre ambiti di intervento più rappresentativi sono "teatro, danza e arti performative", "musica" e "sociale". Gran parte degli enti sono classificabili come **piccole o microimprese**.
- I **giovani** che lavorano per gli enti intervistati sono concentrati in alcune aree di attività a maggiore contenuto di innovazione. C'è poi una presenza significativa di lavoratori over 50 e un'elevata presenza di donne e di lavoratori in possesso della laurea. Si evidenzia una elevata partecipazione di lavoratori "atipici": i collaboratori e i consulenti coprono oltre un quarto del personale.
- Si rileva un'ampia **eterogeneità** delle competenze e delle professioni. La **proporzione tra professioni culturali e non culturali risulta paritetica**. La **pluralità delle funzioni** sembra essere un tratto caratteristico delle professioni della cultura. I lavoratori sono in grado di seguire l'intero ciclo di produzione ma non occupandosene in modo individuale e autonomo, bensì in modo **collaborativo e interattivo**. La distribuzione delle professioni si differenzia in relazione ad alcune variabili socio-anagrafiche "tipiche" del mercato del lavoro italiano. Ad esempio, sebbene i titoli di studio delle donne siano mediamente superiori a quelli degli uomini, esse occupano soltanto in piccola misura posizioni apicali.

Figura 2 - Professioni presenti indicate dai rappresentanti degli Enti intervistati (V. %)

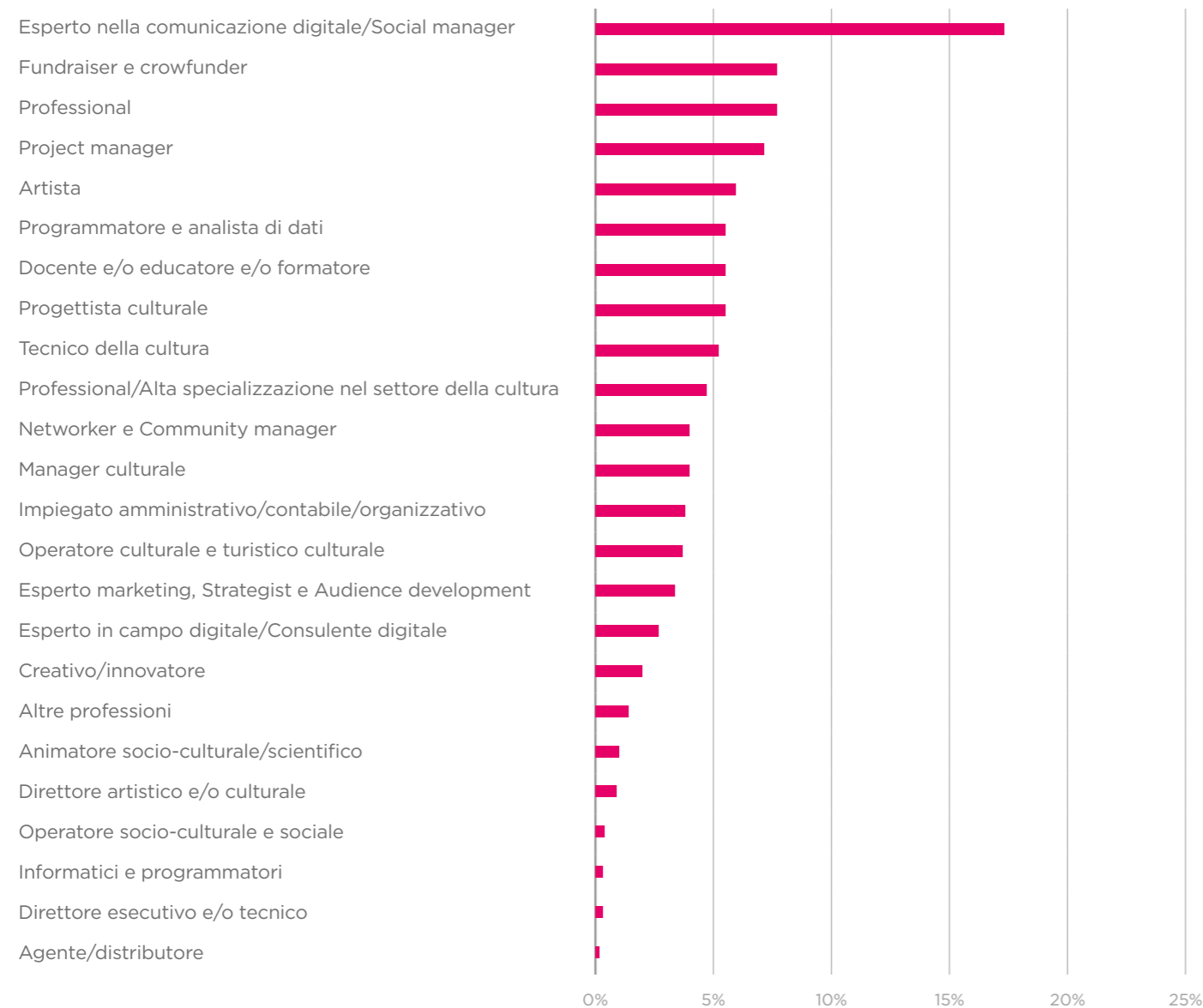


- Lo spettro delle competenze fondamentali e complementari è **molto ampio**, con la compresenza sia di **capacità e competenze tecniche** suscettibili di essere apprese attraverso percorsi di tipo formale o anche non formale, sia di un'ampia rappresentanza delle cosiddette "**abilità non cognitive**". In cima alla graduatoria delle competenze più importanti troviamo l'autonomia nella gestione/esecuzione del lavoro, la responsabilità, la flessibilità/adattabilità, ossia quelle caratteristiche che connotano il lavoro "post-fordista". Le competenze individuate sono spesso di tipo tecnico, legate alla digitalizzazione, alla gestione amministrativa, organizzativa ed economica, indicative del processo di "ibridazione" e che sta attraversando non soltanto il mondo della cultura.

- Sono stati individuati ben oltre **70 profili professionali emergenti** e il primo posto in graduatoria spetta agli esperti di comunicazione, seguiti da fundraiser/crowdfunder, project manager, progettisti culturali, networker/community manager e manager culturali. Alcune figure sono interessanti per la capacità di far **dialogare il mondo della cultura con le sfide del prossimo futuro** (esperto ambientale/sustainability manager, innovatore sociale, innovatore tecnologico/digitale, Digital humanist, UX/UI Designer). Soltanto una minoranza delle professioni emergenti indicate può essere fatta rientrare nel mondo della cultura inteso classicamente, per il resto si tratta di professioni definite nell'ambito della presente ricerca come "Cross/Multi settoriali".

- Le **difficoltà di reperimento** dei profili professionali identificati sono nel complesso abbastanza elevate. Il più comune metodo per la ricerca e il reperimento del personale continua a restare quello informale della famiglia, del circolo amicale e dei conoscenti, metodo "tipico" del mercato del lavoro italiano.
- Come **politiche attive del lavoro**, gli enti prediligono l'inserimento nei percorsi formativi di competenze di carattere economico e manageriale e la programmazione di percorsi formativi caratterizzati da un mix di competenze culturali, sociali, di cura, assistenza, inclusione. Segnalano inoltre la valorizzazione dei percorsi formativi non formali sia ai fini dell'accesso al mercato del lavoro sia dell'aggiornamento delle competenze e l'inserimento nei percorsi formativi di strumenti per l'acquisizione di competenze relazionali e di lavoro in team.

Figura 3 - Professioni emergenti indicate dai rappresentanti degli enti intervistati (V. %)



5. L'indagine sui lavoratori degli enti e sui consulenti della Fondazione Compagnia di San Paolo

5.1 Finalità e metodologia dell'indagine

L'indagine ha coinvolto i lavoratori dipendenti, i collaboratori e i consulenti degli enti beneficiari o richiedenti un contributo finanziario e i consulenti che collaborano o hanno collaborato direttamente con la Fondazione Compagnia di San Paolo - Obiettivo Cultura. Con 785 lavoratori coinvolti, l'indagine restituisce una fotografia dettagliata delle professioni che popolano il mondo della cultura descrivendone caratteristiche, condizioni lavorative e prospettive future.

5.2 Principali risultati dell'indagine

- Gli **ambiti lavorativi** principali degli enti di afferenza degli intervistati sono i beni culturali in senso lato e lo spettacolo dal vivo, ma sono molto numerosi anche gli enti che operano in ambiti non culturali, come quello sociale ed educativo.
- Il campione di indagine è composto in netta prevalenza da **donne**. I lavoratori che hanno risposto all'indagine sono concentrati soprattutto nelle classi di età "centrali", mentre si evidenzia una scarsa presenza di **under 35**. La gran parte dei soggetti intervistati è in possesso di una laurea.
- La maggior parte degli intervistati lavora per un ente che ha sede nelle tre regioni di interesse dell'indagine con una forte prevalenza di enti con sede in Piemonte. Oltre la metà degli intervistati lavora in un ente con sede a Torino.
- Nei diversi ambiti settoriali in cui operano gli enti di appartenenza convivono **professioni prettamente culturali** (afferenti ai settori "core" comprendenti beni culturali, spettacolo dal vivo, in misura minore editoria e audiovisivo), e **non culturali** o "multi-settore" (di ambito soprattutto educativo e sociale). Accanto a coloro che svolgono professioni culturali "tipiche" sono presenti sia soggetti che svolgono "funzioni trasversali" e "di supporto" (amministrativi, tecnici, dirigenti) sia un numero considerevole di professioni collegato ad ambiti del sociale, della formazione, della tutela dell'ambiente. Oltre la metà degli intervistati afferma di partecipare a tutte le fasi del "ciclo produttivo" della propria organizzazione, aspetto che avvalorava la necessità di formare profili professionali di tipo **multidisciplinare**.

- Si osserva un fenomeno di **segregazione di genere**. Le donne sono maggiormente presenti sia tra coloro che svolgono professioni di tipo impiegatizio sia tra coloro che svolgono professioni intellettuali e a elevata specializzazione. Gli uomini, viceversa, sono di gran lunga più rappresentati tra i direttori artistici e culturali, così come nelle professioni intermedie e tecniche. Inoltre, sebbene i titoli di studio delle intervistate siano mediamente superiori a quelli degli uomini, esse occupano soltanto in piccola misura posizioni apicali.
- Poco più della metà dei lavoratori possiede un profilo **LinkedIn** ma, tra questi, solo quattro su dieci ha indicato sul suo profilo la medesima professione dichiarata nell'indagine. La "diversità" tra i due profili potrebbe essere dovuta alla presenza di intervistati che svolgono più di un lavoro/professione in settori affini, confermando la situazione di **multiple job holding** diffusa nel settore culturale.
- Nell'esprimere un giudizio in merito all'importanza di alcune caratteristiche, abilità e competenze rispetto alla propria professione, gli intervistati assegnano una grandissima importanza al **proprio percorso formativo** e, ancor più, all'**esperienza di campo**. Guardando, invece alle competenze e alle capacità, i lavoratori attribuiscono i più elevati livelli di importanza alle capacità di problem solving, organizzative e di lavoro in team e di mediazione/partecipazione. Meno importanti, invece, sembrano essere dal punto di vista dei lavoratori intervistati le competenze artistiche, gestionali e di analisi dei dati.
- Per quanto riguarda ai canali di **accesso al lavoro** si registra una maggiore efficacia delle "reti" relazionali quali famiglia, amici e conoscenti.
- Oltre la metà degli intervistati svolge un lavoro dipendente. I collaboratori, consulenti e i liberi professionisti rappresentano invece circa un terzo del campione. Quasi la metà degli intervistati ha una **retribuzione** netta inferiore ai 1.200 euro. Anche in questo caso, la distribuzione per genere mostra uno squilibrio canonico tra donne e uomini.
- Negli ultimi tre anni, oltre la metà dei lavoratori intervistati ha frequentato un corso formativo o di aggiornamento. La **valutazione** maggiormente **positiva** in termini di efficacia per la formazione della propria professionalità è espressa per i percorsi universitari.
- Nell'indicare le 2 **competenze** che ritengono **utile acquisire** per accrescere la propria professione prevalgono le competenze digitali, seguite da quelle linguistiche, amministrativo-gestionali e di comunicazione. Naturalmente per i singoli gruppi professionali ci sono necessità diversificate.

Figura 4 - Giudizio dei lavoratori sul livello di importanza delle seguenti caratteristiche e attitudini nella propria professione (V. %)

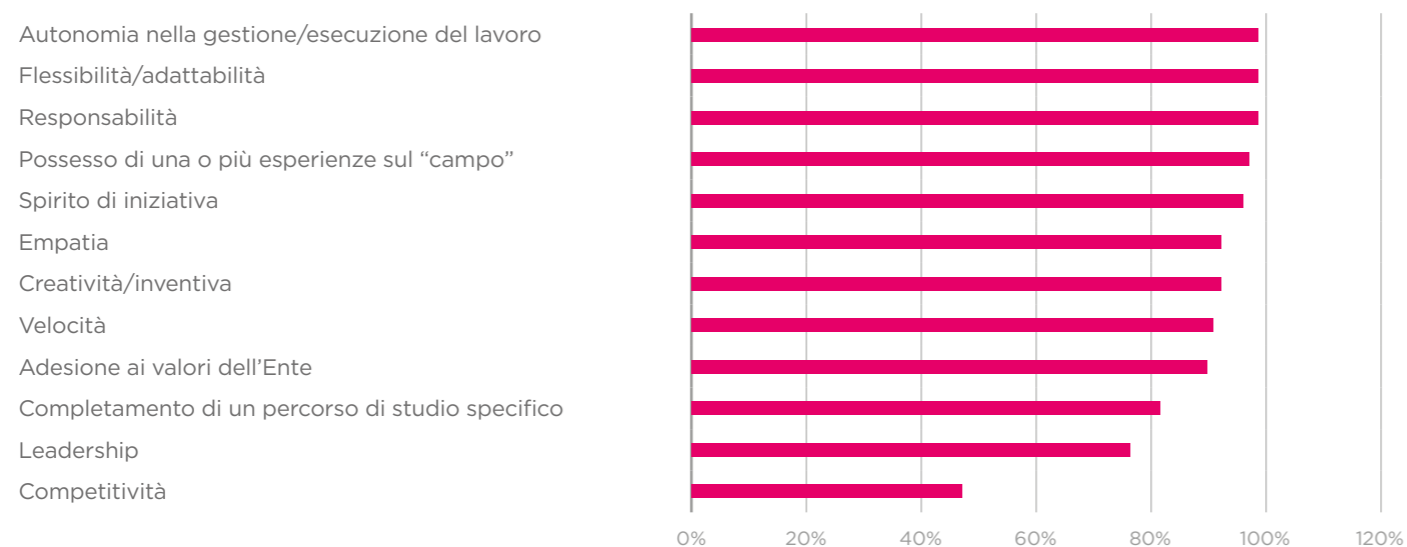
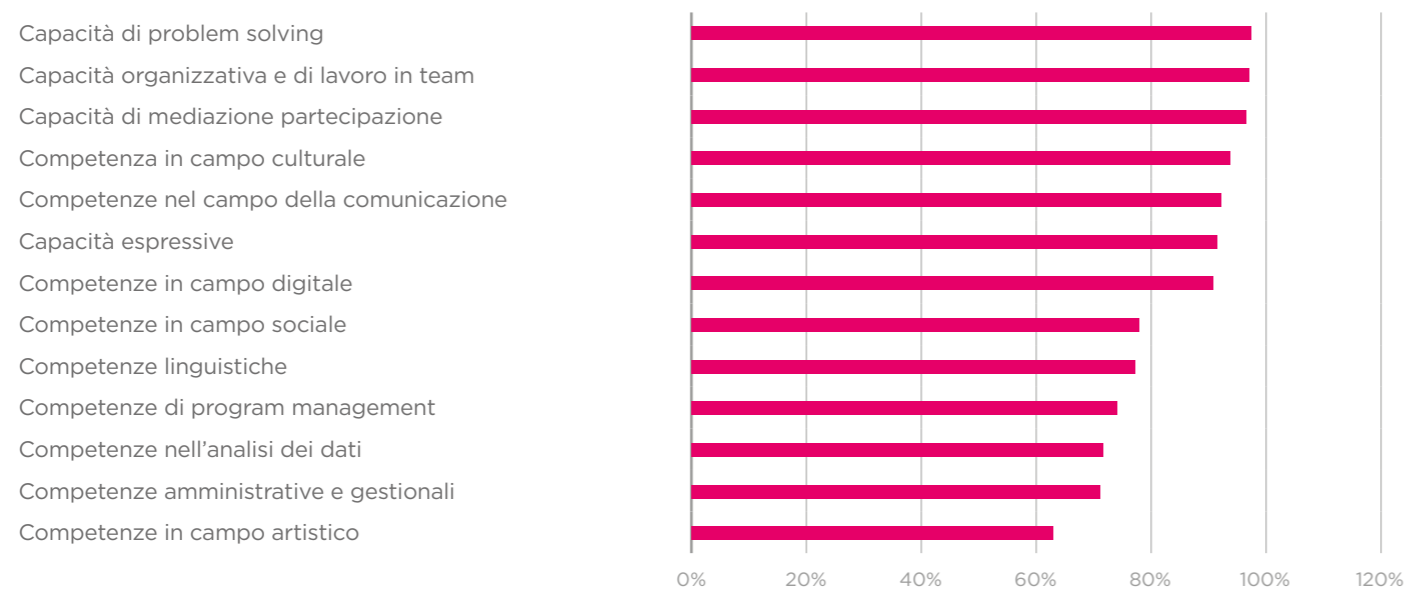


Figura 5 - Giudizio dei lavoratori sul livello di importanza delle seguenti competenze e capacità nella propria professione (V. %)



- In merito alla percezione della propria prospettiva lavorativa e professionale tra 5 anni circa un terzo dei lavoratori ritiene che rimarrà la stessa, **escludendo** dunque **possibilità di carriera**. Viceversa, oltre un quarto ritiene che fra 5 anni avrà raggiunto un livello di inquadramento e di retribuzione superiore nell'Ente/società per cui sta lavorando.

6. La consultazione degli esperti e l'indagine sulla formazione

6.1 Finalità e metodologia dell'indagine

L'indagine ha previsto la consultazione degli esperti individuati insieme alla Fondazione sia riguardo al settore culturale nel suo complesso (9 esperti, intervistati con l'utilizzo della tecnica Delphi a due round) sia riguardo all'ambito della formazione culturale (12 soggetti intervistati) con l'obiettivo di fornire un approfondimento qualitativo rispetto alle caratteristiche, alle evoluzioni attese e alle criticità che riguardano il mercato delle professioni culturali e la loro formazione, che integri le indagini effettuate su enti e lavoratori.

6.2 Principali risultati dell'indagine

- Tutti gli esperti assegnano grande importanza, alle competenze di **project management/amministrativo-gestionale**, alla conoscenza dei mercati di riferimento e all'internazionalizzazione. Confermano l'importanza delle **competenze nel campo della comunicazione** e di quelle **digitali**. Minore importanza è assegnata alle cd. abilità non cognitive.
- Le professioni emergenti maggiormente indicate dagli esperti Delphi sono il project manager culturale, il manager della cultura, il progettista culturale. Nella maggioranza dei casi è stato aggiunto l'aggettivo "culturale" alle professioni indicate, a voler evidenziare il **fabbisogno di profili in possesso di competenze di management o project management** e al contempo di **conoscenze e competenze proprie del mondo culturale**. È interessante osservare che si tratta non tanto di figure "nuove" ma di professionalità in mutamento, poiché "attraversate" dai cosiddetti "driver del cambiamento". Altre professioni emergenti identificate dagli esperti Delphi sono caratterizzate da competenze e abilità plurisettoriali/pluri-curricolari, come il digital strategist/digital transformation manager, i data scientist e i social media manager.
- Gli esperti intervistati in tema di formazione concordano sulle professioni emergenti indicate nell'ambito della rilevazione riguardante gli enti beneficiari e dell'indagine Delphi. Si conferma, dunque, una **forte commistione tra la sfera artistico-culturale e quella della gestione organizzativa ed economica**. Le professioni emergenti indicate svolgono in larga parte un ruolo "trasversale" nell'ambito del ciclo di produzione culturale e artistico.

Tabella 6 - Professioni emergenti indicate dagli esperti consultati con indagine Delphi

PROFESSIONI EMERGENTI INDICATE
Project manager culturale / manager della cultura
Progettista culturale
Digital strategist / Digital transformation manager
Sound designer / Produzione audio per formati podcast
Data scientist
Illustratori digitali di dati
Produttore di contenuti digitali e ibridi
Social media manager
Networker
Manager culturale per lo sviluppo sostenibile
Responsabile comunicazione (con competenze su piattaforme social, audiovisivi, ecc)

Tabella 7 - Professioni emergenti indicate dagli intervistati in tema di formazione

PROFESSIONE EMERGENTE
Producer
Esperto IT
Facilitatore di processi di amministrazione condivisa
Formatore/comunicatore per i processi condivisi e i beni comuni
Europrogettista
Social media manager
Esperto digital humanities, patrimonio e archivi digitali,
Divulgatore e comunicatore
Ingegnere culturale
Fundraiser
Manager culturale
Professionisti dell'animazione
Designer esperto delle questioni ambientali
Designer comunicazione e packaging
Community manager
Comunicatore
Esperto delle nuove tecnologie applicate all'arte,
Esperto stampa 3D
Project manager
Digital Storyteller

- Secondo tutti gli esperti intervistati i “**driver del cambiamento**” che avranno un maggiore impatto sulle professioni del settore culturale sono: l’accelerazione dei cambiamenti tecnologici e l’iperconnessione, le disuguaglianze sociali, i cambiamenti climatici e il degrado ambientale, e infine l’aumento dei fenomeni di migrazione.
- I **percorsi formativi non formali** sono ritenuti importanti da tutti gli esperti. È stato sottolineato che negli ultimi anni è il mondo dell’associazionismo e delle fondazioni che si è fatto carico della formazione non formale, tentando di far incontrare formazione teorica e pratica. Oltre la metà degli esperti consultati con indagine Delphi ritiene che non vi siano attualmente percorsi formativi adeguati.
- Per gli esperti consultati tramite indagine Delphi, gli interventi di **politiche attive del lavoro** più importanti sono l’inserimento nei percorsi formativi di competenze di carattere economico e manageriale e la predisposizione di strumenti per l’acquisizione di competenze relazionali e di lavoro in team. Gli esperti intervistati in materia di formazione hanno invece indicato il potenziamento degli strumenti di sostegno alla mobilità territoriale nel Paese e all’estero e la valorizzazione dei percorsi formativi non formali.
- In generale, gli esperti hanno espresso **preoccupazione** per il fatto che i settori più tradizionali della cultura “perdano terreno” rispetto ai “settori più dinamici dell’industria dell’entertainment e delle piattaforme di distribuzione”. Inoltre, è emerso il timore che si possa creare un mercato del lavoro culturale-creativo popolato da una “moltitudine di organizzazioni piccole, poco solide, completamente assorbite nelle loro istanze culturali particolaristiche”.

7. Considerazioni conclusive e indicazioni per la programmazione

L'analisi delle informazioni e dei dati rilevati consente di evidenziare alcuni aspetti ed elementi utili a delineare alcune possibili linee di intervento per la futura attività della Fondazione:

- Il primo aspetto riguarda l'ampia **eterogeneità delle competenze e delle professioni presenti negli enti** del settore della cultura con una proporzione tra professioni culturali e non culturali piuttosto bilanciata. Al fine di promuovere lo sviluppo di professionalità emergenti e innovative occorrerebbe supportare alcune esperienze non formali nei territori di interesse, attraverso ad esempio il rafforzamento o l'attivazione di Scuole/ laboratori di Alta Formazione che siano al contempo anche HUB culturali, luoghi di produzione e fruizione di cultura.
- Il secondo aspetto riguarda la **carenza e difficoltà di reperimento di alcune figure professionali “chiave”** che finora non hanno costituito il “Core” della cultura ma che stanno diventando sempre più un presupposto fondamentale per il suo consolidamento. Su questo punto gli enti e gli esperti consultati chiedono di investire nella costruzione di percorsi multidisciplinari che integrino competenze proprie del management culturale, organizzative e di traduzione dei contenuti.
- Il terzo aspetto è collegato alla riflessione più generale sulle **“competenze/abilità”** che vede già da anni l'adozione di processi di selezione orientati verso competenze cd. **“soft”**, “trasversali”, trasferibili, non cognitive. D'altra parte le indagini hanno evidenziato in alcuni casi la tendenza a **sottovalutare l'importanza** di alcune competenze quali quelle **amministrative e gestionali**, di **analisi dei dati e linguistiche** la cui carenza può mettere a rischio le capacità di sopravvivenza o di internazionalizzazione delle organizzazioni culturali. Sarebbe pertanto auspicabile promuovere il rafforzamento di tali competenze.
- Il quarto aspetto riguarda la formazione **collegata alla domanda di nuove professionalità che si orienta decisamente al di fuori del “core” artistico e culturale o creativo**. Andrebbe privilegiata la promozione di percorsi formativi caratterizzati da un modello aperto, “a portfolio”, che coniughi conoscenze, abilità, competenze e capacità finalizzate alla pianificazione strategica, alla valutazione, alla progettazione, alla produzione digitale, alla comunicazione, all'ampliamento dei pubblici, alla gestione dei cross-over fra arte, cultura e politiche sociali, riqualificazione urbana, crescita delle comunità, benessere e salute.
- Il quinto aspetto riguarda la **ricchezza di competenze tecniche, specialistiche e non cognitive** che caratterizzano alcuni profili e che si dovrebbero tradurre in funzioni

all'interno delle organizzazioni. L'impressione, peraltro avvalorata da alcuni studiosi, è che alcune di queste funzioni non possano essere svolte da un singolo lavoratore ma da un team. Tale considerazione può essere indicativa nel suggerire di indirizzare alcuni interventi nella formazione piuttosto che a singoli individui verso soggetti collettivi, team che lavorano su uno specifico progetto.

- Il sesto aspetto concerne le condizioni dei lavoratori intervistati la cui principale **vulnerabilità** risiede nella **frammentazione e precarietà della loro condizione**. Attività formative mirate al potenziamento degli strumenti di welfare (per il lavoro di cura, il credito, la mobilità, ecc.) e all'innovazione sociale che li renda accessibili a questo tipo di lavoratori avrebbero pertanto un impatto potenziale molto consistente.
- Il settimo aspetto riguarda la necessità di progettare **interventi di formazione**, ma anche cooperativi attuabili a “distanza”. La pandemia da Covid-19 ha, infatti, fortemente accelerato quest'esigenza.
- L'ottavo aspetto riguarda la possibilità di utilizzare le opportunità offerte dalla **crecente digitalizzazione** e dalla **diffusione dello smart working** per rafforzare le opportunità per i lavoratori italiani ed europei di insediarsi in territori a bassa intensità abitativa, contribuendo alla loro ri-vitalizzazione e al loro sviluppo socio-economico.
- Il nono aspetto riguarda la predisposizione di **interventi a rafforzamento del sistema culturale** per consentire agli enti e alle organizzazioni che operano nelle tre regioni di crescere, costruire reti e ampliare la capacità di relazionarsi a pubblici più ampi e diversificati. Sarebbe auspicabile: promuovere percorsi di empowerment di sistema uniti alla realizzazione di gruppi di lavoro cross-settoriali per presentare progetti da candidare per i fondi straordinari e strutturali; sostenere la costruzione di networking attraverso l'attivazione di tavoli di lavoro multi-stakeholder; supportare l'apertura all'internazionalizzazione, anche in sinergia con reti formate da istituzioni italiane ed estere.
- Il decimo aspetto, infine, concerne la **gestione informale del lavoro** che spesso sfocia nella cd. sindrome della flexploitation. Tale condizione non solo indebolisce i lavoratori, ma espone le imprese culturali e creative a un perenne rischio di perdere collaboratori qualificati e formati a favore di altri datori di lavoro. Un profondo rinnovamento dei processi formativi delle figure di datori di lavoro del settore, pertanto, non è più rimandabile.

Priorità per il Sistema

- Investire su tecnologie e processi di digitalizzazione; favorire la traduzione dei contenuti artistici in ambiente digitale.
- Sostenere la democrazia culturale, aumentando le possibilità d'accesso e di partecipazione delle persone alle forme culturali, con particolare attenzione a chi è inserito in situazione di marginalizzazione. Riorganizzare il tessuto sociale delle nostre città perché sappiano cogliere l'offerta culturale.
- Promuovere in tutte le tre regioni interventi che consentano alle produzioni culturali di operare in relazione alle grandi trasformazioni in atto: clima, welfare, disuguaglianza.
- Favorire l'integrazione tra attori diversi (pubblico, privato e Terzo settore) sul territorio, anche attraverso il coinvolgimento di soggetti esterni al mondo della cultura ma in grado di fornire competenze in tema di sostenibilità integrale (organizzativa, economica, sociale e ambientale).
- Predisporre interventi per favorire la cross fertilizzazione, anche attraverso il rafforzamento dei percorsi di traduzione (di linguaggi, di metodi, di obiettivi) tra discipline, istituzioni e professioni diverse.
- Attivare interventi mirati a supportare l'internazionalizzazione.
- Incentivare l'integrazione tra culture welfare, sostenendo l'innovazione negli stili di vita: dall'invecchiamento attivo all'apertura delle istituzioni a una frequentazione quotidiana.
- Supportare la declinazione dei contenuti creativo-culturali su più canali.
- Aumentare l'accessibilità delle persone al patrimonio culturale.
- Definire un piano che garantisca l'apertura del sistema culturale a tutti i soggetti e in particolare ai giovani.

Priorità per la formazione: metodologie e contenuti

- Favorire interventi di formazione di tipo pratico-operativo. Affiancare alla teoria la sperimentazione dei settori di riferimento, favorire le esperienze di campo.
- Supportare percorsi di apprendimento peer to peer, al fine di valorizzare le specificità territoriali.
- Abilitare contesti di confronto e di crescita di comunità di pratiche, anche in un'ottica di apprendimento.
- Predisporre una formazione dedicata sia ai giovani, per creare profili in linea con le nuove professioni, sia ai lavoratori di lungo periodo, per accompagnare il loro ricollocamento in nuovi ambiti.
- Predisporre dei luoghi adatti alla formazione.