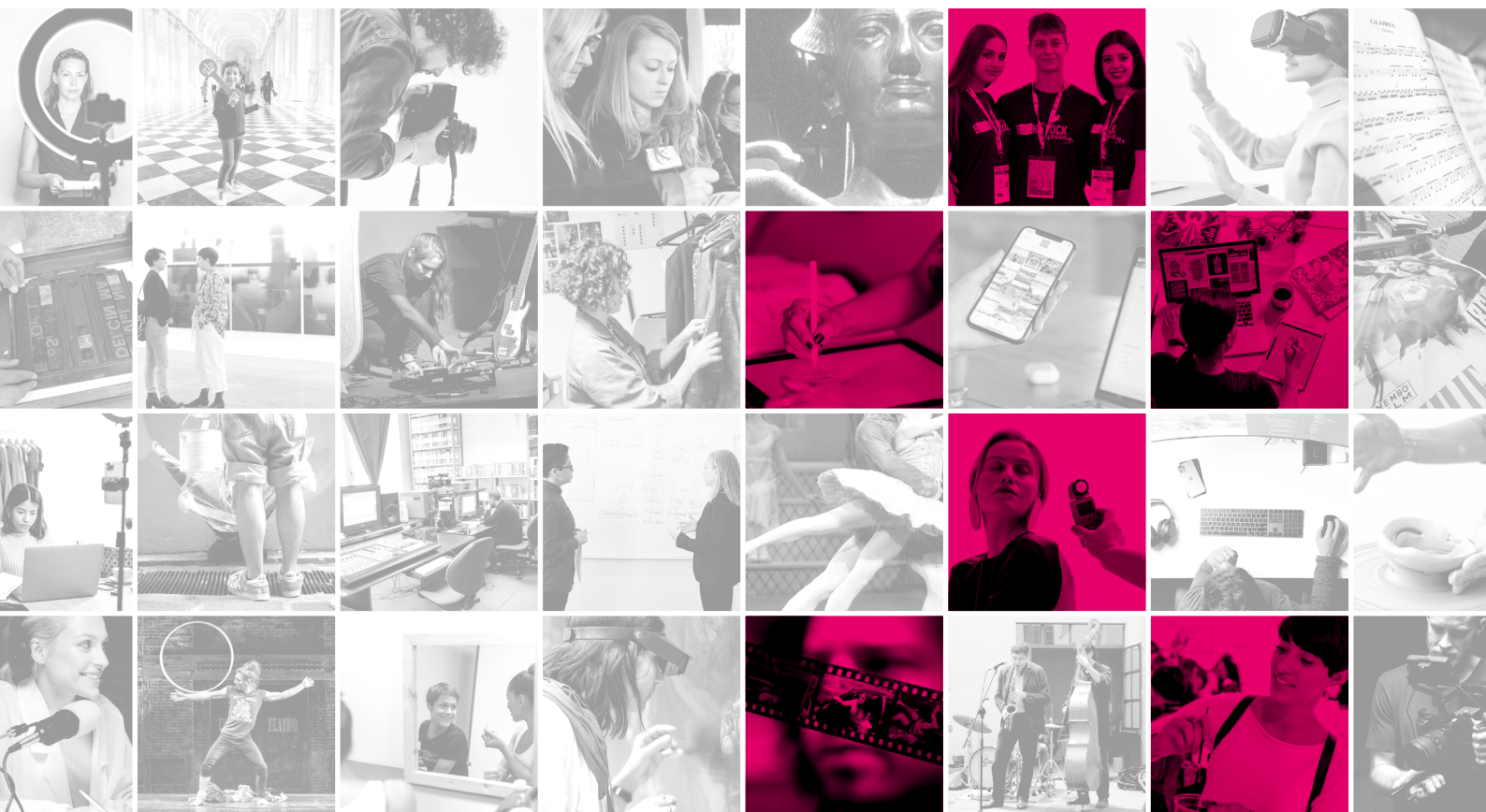




Fondazione  
Compagnia  
di San Paolo

# Mappatura delle professioni culturali emergenti e loro percorsi formativi

RAPPORTO FINALE



 **CLES**



Associazione per  
l'Economia della Cultura

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

# Indice

<b>1. Introduzione</b>	<b>6</b>
1.1. Obiettivi e articolazione della ricerca	6
1.2. Il rapporto di ricerca: struttura e organizzazione	8
<b>Parte 1. La ricostruzione del quadro di riferimento</b>	
<b>2. La definizione di professione culturale: il framework teorico di riferimento</b>	<b>12</b>
2.1. Finalità della rassegna	14
2.2. Il dibattito sui perimetri dei settori culturali	16
2.3. Il lavoro e la professione culturale: definizioni e concetti chiave	26
2.4. Il mercato del lavoro	31
<b>3. L'offerta formativa per le professioni culturali</b>	<b>44</b>
3.1. Mappatura dell'offerta formativa tra formale e non formale	46
3.2. L'offerta formale nelle tre regioni	47
3.3. Le esperienze non formali nelle tre regioni	53
3.4. Principali evidenze derivanti dalla mappatura dell'offerta formativa	56

**Parte 2. La ricerca di campo**

Premessa	62
<b>4. L'indagine sugli enti richiedenti e sui fornitori della Fondazione Compagnia di San Paolo</b>	<b>70</b>
4.1. Caratteristiche degli enti e dei fornitori	72
4.2. Le professionalità presenti negli enti	78
4.3. L'importanza di caratteristiche, attitudini e competenze	82
4.4. Evoluzione delle professioni presenti negli enti e professionalità emergenti	84
4.5. I canali di ricerca del personale	90
4.6. Difficoltà di reperimento delle professionalità necessarie	92
4.7. Il fabbisogno di politiche attive del lavoro	94
<b>5. L'indagine sui lavoratori degli enti e sui consulenti della Fondazione Compagnia di San Paolo</b>	<b>96</b>
5.1. I profili socio-anagrafici	98
5.2. L'ambito di attività	102
5.3. Professioni, caratteristiche, abilità e competenze dei lavoratori	104
5.4. I canali di accesso al lavoro	113
5.5. Le caratteristiche e le condizioni di lavoro	114
5.6. I percorsi formativi dei lavoratori e l'efficacia della formazione	126
5.7. Soddisfazione/insoddisfazione e identità lavorativa	128
5.8. I fabbisogni formativi: il punto di vista dei lavoratori	130
5.9. Le possibilità di carriera e la percezione del futuro	131
<b>6. La consultazione degli esperti e l'indagine sulla formazione</b>	<b>134</b>
6.1. Competenze e professioni emergenti	136
6.2. Gli impatti dei cambiamenti	140
6.3. I percorsi formativi	143
6.4. I possibili scenari e le priorità per supportare lo sviluppo di competenze adeguate nel settore culturale	146

**Parte 3. Una lettura trasversale**

<b>7. Mappatura delle professioni e delle competenze</b>	<b>154</b>
7.1. Le professioni presenti negli enti intervistati e svolte dai lavoratori	154
7.2. La mappatura delle competenze	157
7.3. Professioni emergenti, competenze e abilità	164
<b>8. Considerazioni conclusive e indicazioni per la programmazione</b>	<b>166</b>
8.1. Sintesi dei principali risultati	170
8.2. Riflessioni per la programmazione	184
<b>Bibliografia</b>	<b>195</b>
<b>Appendice A</b>	<b>199</b>
<b>Appendice B</b>	<b>204</b>
<b>Appendice C</b>	<b>218</b>

# 1. Introduzione

L'attività di ricerca è stata promossa dalla Fondazione Compagnia di San Paolo, fondazione filantropica torinese, che ha tra le proprie finalità quella di favorire la qualità della vita attraverso lo sviluppo dei territori in cui opera, in un'ottica ampia di sviluppo locale, che include il sistema educativo, la ricerca scientifica, la politica sociale, la cultura, le arti e l'ambiente. Orientata alla collaborazione, la Compagnia è un membro della comunità delle fondazioni europee e contribuisce con le proprie iniziative alla crescita della cultura e della società civile.

La Fondazione Compagnia di San Paolo si pone come:

- hub di conoscenza e competenza al servizio dei territori di riferimento per progettazioni partecipate e accompagnate da erogazioni e finanza di impatto;
- hub di servizi a sostegno delle progettualità congiunte con le Fondazioni di origine bancaria dei territori del Nord-Ovest per la gestione dei patrimoni e di iniziative comuni;
- hub di think tank a supporto del policymaking dei territori.

La Fondazione Compagnia di San Paolo è organizzata per Obiettivi e Missioni, che dei primi gestiscono tematiche coerenti e focalizzate. Nell'ambito dell'Obiettivo Cultura - Missione Sviluppare Competenze, la Fondazione lavora al fianco delle istituzioni per promuovere la cultura come strumento per costruire una società capace di coinvolgere e accogliere le persone e supporta interventi per favorire la crescita di un'innovativa industria creativa per sviluppare i territori a favore del benessere di tutti.

Attraverso erogazioni mirate e progetti gestiti direttamente, incluso il sostegno a programmi di sistema che coinvolgono attori europei ed internazionali, la Fondazione sostiene un sistema formativo che alimenta le professioni della cultura e stimoli il rafforzamento dell'intero comparto.

## 1.1. Obiettivi e articolazione della ricerca

La Fondazione ha commissionato alla società Cles srl, in collaborazione con l'Associazione per l'Economia della Cultura, una ricerca nel suo territorio di riferimento (Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta), mirata a produrre tre output:

- una mappatura delle professioni culturali, con particolare focus sulle emergenti;
- una mappatura dell'offerta formativa ad oggi;
- la definizione delle competenze necessarie nel settore culturale sul medio - lungo periodo.

L'obiettivo generale della ricerca è stato quindi quello di costruire un quadro del lavoro e delle professioni culturali, con una particolare attenzione a quelle emergenti e di approfondire le caratteristiche dei percorsi formativi ad esse collegati.

Tali obiettivi generali, sono stati poi declinati nei 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.

Nella ricerca **è stato assunto come angolo di osservazione privilegiato il punto di vista dei principali protagonisti del mondo culturale** nelle tre regioni in cui opera la Fondazione Compagnia di S. Paolo (Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta). In particolare 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.

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. Le strutture aziendali si stanno trasformando in un contesto di globalizzazione economica e di rapido cambiamento tecnologico e importanti mutamenti stanno avvenendo anche nell'organizzazione, nei modi di lavorare e in generale nella società. Tali cambiamenti naturalmente e inevitabilmente investono anche il lavoro e le professioni della cultura.

Nella realizzazione della ricerca e nella ricostruzione delle "mappe" delle competenze e delle professioni culturali ci si è dunque interrogati su come interpretare questi cambiamenti, su quali siano gli impatti sul sistema, sulle imprese e sui lavoratori. Molteplici sono stati gli interrogativi a cui la ricerca, attraverso le diverse indagini e analisi, ha tentato di rispondere. Così ad esempio, alcuni hanno riguardato la definizione del perimetro del mondo culturale, altri l'individuazione dei profili professionali coinvolti e delle relative competenze necessarie, le caratteristiche e le condizioni dei lavoratori, le tendenze e le prospettive del lavoro culturale. La novità di questa ricerca, rispetto alla maggior parte delle informazioni oggi disponibili, sta dunque proprio nel fatto che si è voluto indagare sulle caratteristiche del "lavoro culturale" e dei relativi scenari, osservandoli da più punti di vista: quello degli enti, delle istituzioni e delle società; quello dei lavoratori coinvolti; quello degli esperti del settore e quello degli attori che operano erogando attività formative anche di tipo non formale.

Preso atto della complessità del fenomeno studiato, nella ricerca è stato adottato un approccio multidisciplinare e si è fatto ricorso a diverse tecniche e strumenti di indagine, come verrà dettagliato successivamente.

**Il lavoro di ricerca è stato articolato in due fasi: la prima di ricostruzione del quadro di riferimento** e in particolare ci si è confrontati e con la **letteratura già esistente sul tema e con alcune indagini analoghe**. 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 e rivolte:

- agli enti beneficiari e proponenti dell'attività istituzionale ed erogativa della Compagnia di San Paolo - Obiettivo Cultura e alle Associazioni e società fornitrici (d'ora in poi denominati per brevità "Enti");
- ai lavoratori e consulenti degli stessi enti e ai consulenti della Fondazione (d'ora in poi denominati per brevità "Lavoratori");
- ad alcuni esperti del settore selezionati in accordo con la Fondazione;
- ai rappresentanti di enti di formazione e di altre organizzazioni che erogano attività formative di tipo formale e non nei territori coinvolti nella ricerca.

## 1.2. Il Rapporto di Ricerca: struttura e organizzazione

Il **rapporto** conclusivo che qui si presenta, sia nell'articolazione dei capitoli sia nei contenuti che propone, **riproduce il percorso di ricerca seguito** e, pertanto, **è suddiviso in tre parti**.

**La prima**, dedicata alla **ricostruzione del quadro di riferimento** della ricerca, è composta da due capitoli:

- **il capitolo 2**, in cui è riportato il **framework teorico** in materia di definizione, misurazione e analisi delle professioni culturali, mediante una rassegna che ripercorre i principali riferimenti definitivi, le principali fonti di misurazione e analisi prodotte a livello nazionale e internazionale in materia di occupazione e professioni culturali, con particolare riferimento ai Paesi dell'Unione Europea e all'Italia;
- **il capitolo 3**, in cui sono presentati i risultati di un'analisi desk, mirata alla **mappatura dell'offerta formativa** presente in Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta.

**La seconda parte** è incentrata sui risultati delle indagini di campo, che vengono esposti dettagliatamente, restituendo il punto di vista, sia degli attori "interni" (enti beneficiari e proponenti dell'attività istituzionale ed erogativa della Compagnia di San Paolo, società fornitrici e lavoratori) sia di quelli esterni (esperti e rappresentanti di organizzazioni che

erogano attività formative). Questa parte si compone di una premessa metodologica e dei seguenti capitoli:

- **il capitolo 4**, che riporta i risultati dell'indagine di campo sugli enti beneficiari e proponenti dell'attività istituzionale ed erogativa della Fondazione Compagnia di San Paolo - Obiettivo Cultura e sui fornitori che con essa collaborano;
- **il capitolo 5**, che contiene i risultati dell'indagine di campo sui lavoratori e professionisti che collaborano o hanno collaborato con gli enti beneficiari e proponenti, e sui consulenti della stessa unità lavorativa e della Fondazione;
- **il capitolo 6**, che presenta i principali risultati derivanti della consultazione di esperti del settore (con tecnica Delphi a due round) e dalle interviste qualitative a testimoni privilegiati in tema di formazione per il settore culturale;

**La terza parte** consiste in due capitoli:

- **il capitolo 7**, che riporta la mappatura delle professioni e delle competenze emersa dall'analisi integrata dei risultati derivanti dalle indagini di campo e dalle interviste realizzate;
- **il capitolo 8**, in cui sono ripresi e sintetizzati gli aspetti salienti emersi dal rapporto e sono formulate alcune indicazioni tese a fornire un supporto all'attività programmatoria della Fondazione Compagnia di San Paolo.

Il rapporto è infine corredato, in riferimento a ciascun capitolo, da un'**Appendice** di dati e da un **Allegato**, contenente gli strumenti utilizzati nella fase di rilevazione delle informazioni.

# 1 LA RICOSTRUZIONE DEL QUADRO DI RIFERIMENTO

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

3. L'offerta formativa per le professioni culturali



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

### Sintesi del capitolo

#### Finalità e metodologia

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.

#### Principali risultati

- 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 compresenza di soggetti pubblici, profit e non profit; la varietà delle forme e dimensioni organizzative; la compresenza di tipologie di lavoro altamente qualificato (artistico o tecnico), sia di lavoro non qualificato, esecutivo e operativo; l'applicazione delle nuove tecnologie con esiti alterni; gli squilibri territoriali tra aree del Nord e del Sud, e tra aree urbane ed extra-urbane; la compresenza 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/impres.
- 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 "fluidico" 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 e attività 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.

## 2.1. Finalità della rassegna

I paragrafi successivi sono dedicati all'inquadramento del framework teorico in materia di definizione, misurazione e analisi delle professioni culturali. La rassegna ripercorre i principali riferimenti definitivi, le principali fonti di misurazione e analisi prodotte a livello nazionale e internazionale in materia di occupazione e professioni culturali, con particolare attenzione ai Paesi dell'Unione Europea e all'Italia.

Il framework teorico di riferimento ha dato supporto e orientamento alle scelte metodologiche adottate per definire gli strumenti predisposti per le indagini di campo, nonché per la classificazione e l'analisi dei loro risultati.

L'oggetto della ricerca

La ricerca ha avuto ad oggetto l'insieme di studi, ricerche, statistiche e documenti normativo-istituzionali nazionali e internazionali<sup>1</sup> riguardanti il mondo delle professioni culturali, conducendo alla sistematizzazione dei più recenti orientamenti teorici e di policy riguardanti gli *aspetti definitivi* del concetto di "professione culturale". Sono state inoltre oggetto di approfondimento questioni riguardanti 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 varietà del mondo delle professioni culturali

I più recenti orientamenti europei e internazionali<sup>2</sup> in materia di definizione e analisi del mondo della produzione e occupazione culturale e creativa consentono in parte di "razionalizzare" e classificare un mondo particolarmente variegato. Il contesto economico-produttivo in cui sono prevalentemente ritracciabili le professioni culturali (e creative) vede infatti la compresenza di settori e attività di mercato e non di mercato, di organizzazioni di diversa forma giuridica e dimensione, di professionalità artistico-culturali in senso stretto (artisti, storici dell'arte, attori, archeologici, ecc.) alle quali si affiancano professionalità con competenze non culturali (manageriali, amministrative, di comunicazione, tecniche, ecc.). Questo assetto rispecchia la complessità della "catena del valore" di un'organizzazione culturale<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Con riferimento all'ambito istituzionale internazionale, a titolo esemplificativo e non esaustivo, sono stati analizzati i contributi di analisi e le indicazioni di policy delle seguenti organizzazioni: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Unesco); Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD); Council of Europe; International Labour Organization (ILO) e International Standard Classification of Occupation; European Commission; dell'European Statistical System Network on Culture (ESSnet-Culture).

<sup>2</sup> Si fa riferimento in particolare alla classificazione dell'European Statistical System Network on Culture (Final Report 2012), descritta nel paragrafo successivo.

<sup>3</sup> Come illustrato nel paragrafo successivo, nell'individuazione della varietà di profili professionali coinvolti attraverso attività culturali e creative, la classificazione fornita da ESSnet-Culture (Final Report 2012) non si limita esclusivamente all'individuazione dei settori ("domini") in cui si articola il settore culturale e creativo ma rispetto ad essi individua le diverse "funzioni" che ne possono caratterizzare la "catena di produzione del valore": 1) la *creazione*, cui spetta un ruolo centrale, "core", in quanto da essa scaturiscono le altre e successive attività, 2) la *produzione* e la *pubblicazione*, 3) la *distribuzione* e il *commercio*, 4) la *conservazione*, 5) l'*educazione* e 6) la *gestione* e la *regolamentazione*.

La ricostruzione del framework teorico di riferimento a supporto delle indagini di campo oggetto del presente rapporto è stata orientata a ridurre il più possibile questa complessità, o meglio a sistematizzarla, consentendo una lettura dei risultati delle indagini di campo maggiormente organizzata e congruente con gli obiettivi di ricerca. Un'analisi sistematica del mondo delle professioni culturali non può infatti prescindere dall'individuazione e analisi dei contesti in cui tali professioni possono o potrebbero al giorno d'oggi operare con riferimento anche alle professioni culturali cd. emergenti.

A tale scopo:

- Un **primo ambito** di approfondimento della ricerca ripercorre il dibattito e i contributi in materia di *definizione e perimetrazione dei settori culturali e creativi*, che costituiscono il principale contesto, sebbene non l'unico, in cui si collocano ed operano le professioni culturali;
- un **secondo ambito** di approfondimento della ricerca verte sull'analisi delle caratteristiche e delle peculiarità dell'occupazione e delle professioni culturali sotto il profilo della loro collocazione e "rintracciabilità" (nei settori culturali, in altri settori dell'economia), sotto il profilo della regolamentazione e della formazione, nonché dal punto di vista delle loro interazioni con la filiera, con la rivoluzione digitale e gli altri driver del cambiamento;
- un **ultimo ambito** di analisi illustra gli esiti di misurazione del fenomeno derivanti dalle principali fonti statistiche nazionali ed europee in materia di occupazione e professioni culturali, consentendo di descriverne, da un lato, le dimensioni e il peso nell'ambito dell'economia italiana ed europea, dall'altro le principali caratteristiche e criticità strutturali, soprattutto in termini di forza lavoro (livello di educazione, età, genere, distribuzione territoriale, tipologie contrattuali, livelli salariali, ecc.).

Gli ambiti della ricerca

Le attività illustrate nel presente capitolo sono state svolte mediante l'analisi desk di ricerche, studi, statistiche, documenti normativi e istituzionali in materia di occupazione e professioni culturali. Lo studio ha tenuto conto della varietà e della poliedricità delle professionalità e delle competenze culturali con riferimento alle più avanzate classificazioni e perimetrazioni del settore culturale e creativo 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. Il dibattito sui perimetri dei settori culturali

Nel presente paragrafo si fornisce una panoramica dei principali riferimenti adottati negli ultimi anni a livello nazionale e internazionale riguardo la definizione del mondo dei “settori culturali e creativi” quale principale perimetro economico-produttivo nel quale operano le professioni culturali.

La questione definitoria del concetto di “occupazione e professione culturale” è qui analizzata anche allo scopo di fornire possibili linee di demarcazione o classificazione, in questo caso settoriali, del variegato mondo di professionisti che operano nei settori culturali. Un’analisi sistematica del mondo delle professioni culturali non può infatti prescindere dalla definizione e disamina dei “contesti” in cui tali professioni possono o potrebbero al giorno d’oggi operare.

Nel corso degli ultimi due decenni il dibattito istituzionale e scientifico si è interrogato in merito alla questione della definizione e analisi del mondo della produzione e dell’occupazione culturale, nel tentativo di razionalizzare un ecosistema notevolmente variegato.

La prima criticità nella quale ci si imbatte nel tentativo di analizzare e classificare il mondo delle professioni culturali è quella di **stabilire perimetri** dei settori presso i quali tale mondo opera (Argano, 2021). Nel corso degli ultimi decenni, diverse tassonomie e metodologie statistiche si sono infatti susseguite a tale scopo a livello nazionale e soprattutto internazionale.

Una seconda criticità è ascrivibile alla **forte eterogeneità** che caratterizza il mondo del lavoro culturale e che ne rende difficile e opinabile qualsiasi tentativo di semplificazione (Bodo, Cabasino, Pintaldi e Spada, 2009; Cabasino, 2005). Tra le peculiarità di questo fenomeno sono degni di nota (Argano, 2021):

- il coinvolgimento di settori e attività, seppure di natura “artistica” o “culturale”, fortemente diversificati per modelli di produzione, distribuzione e consumo;
- la compresenza di settori e attività “di mercato” e “non di mercato” anche nell’ambito del medesimo settore, nonché di organizzazioni di diversa forma giuridica (pubblica, profit, non profit) e dimensione;
- la compresenza, nei settori culturali e creativi, di professionalità artistico-culturali in senso stretto (artisti, storici dell’arte, attori, archeologici, ecc.) alle quali si affiancano indispensabili professionalità con competenze non necessariamente artistico-culturali (manageriali, amministrative, di comunicazione, tecniche, ecc.);
- la compresenza di professionalità regolamentate o per nulla regolamentate sotto il profilo dell’accesso al mondo del lavoro, delle forme contrattuali e della retribuzione, frutto di percorsi formativi codificati oppure del tutto informali.

L’interazione tra queste diverse variabili, ovvero l’eterogeneità e complessità dei settori produttivi culturali e creativi, determina il diversificarsi delle modalità di formazione, regolamentazione, contrattualizzazione e opportunità di crescita di queste professionalità.

La stessa emergenza pandemica da Covid-19 ha messo in evidenza la grande difficoltà, da parte dei decisori politici, di identificare, misurare e definire politiche di sostegno destinate a un mondo articolato e multiforme come quello dei professionisti della cultura e dello spettacolo. Nel nostro Paese, ad esempio, per perimetrare e definire i destinatari delle politiche di intervento adottate dal Governo durante la pandemia si è fatto riferimento alla classificazione delle attività economiche denominata “Ateco” (Istat, 2009), la quale trova corrispondenza puntuale nella classificazione NACE Rev. 2 (Eurostat, 2008) ed è correntemente utilizzata come base di riferimento per stimare l’occupazione culturale in quanto individua gli addetti impegnati nelle attività economiche definite per convenzione “culturali”. Si tratta tuttavia di una forte semplificazione che, da un lato, sottovaluta il carattere “fluidico” della professione culturale (Arosio, 2021) e, dall’altro, assegna un’accezione “culturale” a tutti gli occupati operanti in una determinata impresa culturale, compresi quelli “non culturali” (Valentino, 2013a).

Come si vedrà, la definizione statistica (e dunque l’analisi delle caratteristiche) delle attività culturali e creative non è semplice. Dipende da scelte metodologiche su cui non esiste uno standard internazionale riconosciuto. L’approccio generale è quello di definire il settore culturale e creativo come somma di un certo insieme di attività economiche, comprendenti sia attività di mercato industriali, sia attività di natura pubblica, estraendole dalle banche dati statistiche esistenti a partire da appropriate categorie di attività economiche così come classificate nell’International Standard Industrial Classification (ISIC)<sup>4</sup>, che rappresenta lo standard internazionale di riferimento per i sistemi statistici nazionali (Causi, 2018). Questo approccio non risulta tuttavia privo di criticità. In primo luogo, per estrarre i dati relativi alle diverse attività che fanno parte del settore culturale e creativo è necessario disporre di una classificazione delle attività economiche molto dettagliata, che arrivi almeno fino al quarto livello di disaggregazione dell’ISIC. Questo livello di dettaglio però non è disponibile in tutti i paesi, e così in molti casi i dati nazionali relativi al settore culturale e creativo non esistono oppure non sono pienamente coerenti con lo standard generale di classificazione delle attività economiche, con conseguenti problemi di comparabilità. In secondo luogo, i risultati della somma delle attività economiche selezionate dipendono da quali attività vengono incluse all’interno del perimetro del settore (Causi, 2018). Poiché non è stato tuttora stabilito uno standard internazionale, molti dati statistici riportati nella reportistica ufficiale e in quella indipendente sono spesso distorti dalla scelta del perimetro e la comparazione fra questi dati, oltre che la loro interpretazione, richiede sempre una particolare attenzione (Valentino, 2013b).

Gli elementi di maggiore criticità associati allo studio del mondo delle professioni culturali

Il rischio di eccessiva semplificazione

L’assenza di uno specifico standard internazionale...

...e le conseguenti difficoltà nella comparazione dei dati

<sup>4</sup> L’ISIC è uno standard stabilito dalle Nazioni Unite. Il corrispondente sistema italiano si chiama ATECO (Istat 2009).

### Le classificazioni adottate in Europa

Nel presente paragrafo si ripercorrono i principali riferimenti e criteri adottati a livello europeo per la perimetrazione e misurazione del settore della cultura e delle industrie culturali e creative in termini di occupazione, valore aggiunto e di sua quota sul prodotto interno lordo nazionale.

La Commissione Europea, negli ultimi quindici anni, ha compiuto un importante lavoro con la finalità di costruire statistiche consistenti e comparabili tra gli Stati membri. Nell'approccio europeo il settore culturale comprende 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 (European Parliamentary Research Service, 2019). Uno studio di KEA del 2006 sui settori culturali e creativi preparato per la Commissione Europea ha affermato che la cultura è "un input creativo" per il settore creativo e ha definito e classificato le attività culturali e creative nelle seguenti macro-categorie:

- **settori artistici core:** arti visive come l'artigianato artistico, la pittura, la scultura e la fotografia; arti performative come il teatro, la danza, il circo e i festival; il patrimonio culturale comprendente musei, biblioteche, archivi e siti archeologici;
- **industrie culturali:** cinema e audiovisivo; televisione e radio; libri e stampa (editoria di libri, riviste e giornali); musica (mercato della musica registrata, entrate da riscossione dei diritti nel settore della musica e spettacoli musicali dal vivo);
- **industrie e attività creative** come la moda, la grafica, l'interior design e il product design, l'architettura e la pubblicità<sup>5</sup>.

La classificazione proposta da KEA nel 2006 definisce i settori artistici core come attività cd. "prototipo", non industriali, ma che possono essere protette da copyright in ragione dell'elevato fattore creativo nella loro produzione. Le industrie culturali mirano alla riproduzione di massa, mentre le industrie creative utilizzano le capacità creative di persone provenienti dal campo artistico e culturale per produrre output industriali o prototipi che possono essere coperti da copyright o proprietà intellettuale (ad es. i marchi).

La tabella seguente sintetizza la classificazione proposta nel 2006 da KEA e riflette la difficoltà nel delimitare chiaramente i settori di attività: si noti, ad esempio, che le arti performative non includono gli spettacoli musicali dal vivo, i quali sono inclusi nel settore "musica" nell'ambito delle industrie culturali. La fotografia appartiene alle arti visive, che sono considerate opere prototipali e non riproducibili, mentre il design grafico è elencato tra le industrie creative che possono essere industriali o basate su prototipi. Le decisioni relative a tali delimitazioni non sono da considerarsi indifferenti poiché hanno un impatto sui

dati statistici e sulla loro interpretazione, dando altresì luogo a diverse decisioni sotto il profilo politico, economico e occupazionale.

Tabella 2.1 - Attività appartenenti al settore culturale e creativo nella definizione KEA (2006)

MACRO-CATEGORIE	SETTORI	SOTTO-SETTORI
Settori artistici core	Arti visive	artigianato artistico, pittura, scultura e fotografia
	Arti performative	teatro, danza, circo e festival
	Patrimonio culturale	musei, biblioteche, archivi e siti archeologici
Industrie culturali	Cinema e audiovisivo	-
	Televisione e radio	-
	Videogames	-
	Musica	mercato della musica registrata, entrate da riscossione dei diritti nel settore della musica e spettacoli musicali dal vivo
	Libri e stampa	editoria di libri, riviste e giornali
Industrie e attività creative	Design	moda, grafica, interior design e product design
	Architettura	-
	Pubblicità	-

Fonte: KEA, *The economy of culture in Europe, Study for the European Commission, October 2006*

A partire dal 2012, sebbene in forma puramente orientativa e non vincolante, è stato proposto un framework per armonizzare le statistiche di base riguardanti il settore culturale e creativo (ESSnet-Culture, 2012) che, pur non essendo obbligatorio per gli Stati membri, è tuttavia adottato come riferimento della programmazione e implementazione delle politiche pubbliche: le attività contenute nella lista Eurostat sono quelle beneficiarie dei programmi europei in campo culturale, come Creative Europe 2014-2020, e molti paesi dell'UE, compresa, almeno in parte, l'Italia, hanno adeguato la programmazione degli interventi di sostegno al settore culturale e creativo in funzione del perimetro di ESS-net Culture.

In base alla definizione di ESS-net Culture adottata per le proprie produzioni da Eurostat (Tab. 2.2), l'agenzia statistica dell'Unione Europea, del settore culturale e creativo fanno parte i settori afferenti alla tutela, conservazione, valorizzazione e gestione del patrimonio culturale (monumenti, musei, siti archeologici, biblioteche, archivi, ecc.), lo spettacolo dal vivo (teatro, musica, danza) e ne fanno altresì parte le industrie culturali che producono e distribuiscono contenuti culturali riproducibili (industria editoriale, industria musicale, industria

L'approccio europeo

La classificazione delle attività creative e culturali secondo KEA

La classificazione Eurostat delle attività creative e culturali

<sup>5</sup> Vi sarebbe poi un'ulteriore macro-categoria ("industrie collegate") che comprende attività economiche principalmente afferenti al settore ICT.

cinematografica, industria audiovisiva, video e multimediale), oltre a design, arti visive, architettura, fotografia, pubblicità e artigianato artistico.

Le prime sei voci della classificazione Eurostat (monumenti, musei, siti archeologici, archivi, biblioteche, patrimonio immateriale) racchiudono il settore del patrimonio culturale. La settima voce è lo spettacolo dal vivo (opera lirica, teatro, musica dal vivo, danza) che sommata al patrimonio culturale costituisce ciò che viene chiamato “settore culturale in senso stretto”. Dall’ottava alla 15esima voce troviamo le “industrie culturali” (editoria libraria e giornalistica, agenzie di stampa, discografia, cinema, radio, televisione, video, multimedia). La somma fra “settore culturale in senso stretto” e “industrie culturali” delimita il tradizionale settore culturale. Seguono una serie di altre attività i cui processi produttivi sono caratterizzati da una prevalente componente creativa (arti visive e design, fotografia, architettura, pubblicità, artigianato artistico).

**Tabella 2.2 - Attività appartenenti al settore culturale e creativo nella definizione Eurostat (ESSnet Culture 2012)**

SETTORI CULTURALI E CREATIVI (EUROSTAT - LEG-CULTURE E ESSNET-CULTURE)	
1.	Musei
2.	Monumenti
3.	Aree archeologiche
4.	Archivi
5.	Biblioteche
6.	Patrimonio immateriale
7.	Arti performative
8.	Editoria
9.	Stampa
10.	Discografia
11.	Cinema
12.	Radio
13.	Televisione
14.	Audiovisivo
15.	Multimedia
16.	Design e arti visive
17.	Fotografia
18.	Architettura
19.	Pubblicità
20.	Artigianato artistico

Fonte: Eurostat, ESSnet-Culture 2012

La classificazione delineata da ESSnet-Culture (2012) ha definito l'occupazione culturale come la somma di datori di lavoro, dipendenti, lavoratori autonomi, dipendenti e coadiuvanti familiari, occupati in settori che risultano dall'incrocio tra professioni culturali (definite statisticamente dai codici ISCO) e settore culturale (definito statisticamente dai codici NACE). Questo porta a tre diverse declinazioni di occupazione culturale (Fig. 2.1): (i) popolazione attiva che esercita un'attività culturale nel settore culturale; (ii) popolazione attiva che esercita un'attività culturale al di fuori del settore culturale; (iii) popolazione attiva che esercita un'attività non culturale nel settore culturale.

**Figura 2.1 - Schema di sintesi della definizione di occupazione culturale nella definizione Eurostat (ESSnet-Culture 2012)**

		SETTORI (NACE)	
		SETTORE CULTURALE	ALTRI SETTORI
PROFESSIONI (ISCO)	Professioni culturali		
	Altre professioni		

Fonte: Eurostat, ESSnet-Culture 2012

Nell'individuazione della varietà di profili professionali coinvolti attraverso attività culturali e creative, la classificazione fornita da ESSnet-Culture (2012) non si limita esclusivamente all'individuazione dei settori (i cd. “domini”) in cui si articola il settore culturale e creativo ma rispetto ad essi individua le diverse “funzioni” che ne possono caratterizzare la “catena di produzione del valore”:

1. la *creazione*, cui spetta un ruolo centrale, “core”, in quanto da essa scaturiscono le altre e successive attività;
2. la *produzione* e la *pubblicazione*;
3. la *distribuzione* e il *commercio*;
4. la *conservazione*;
5. l'*educazione*;
6. la *gestione* e la *regolamentazione*.

Le diverse declinazioni dell'occupazione culturale secondo Eurostat

La classificazione definisce pertanto le occupazioni culturali come quelle legate al ciclo economico creativo e artistico costituito dalle funzioni sopra elencate. Queste si traducono in:

- *espressione artistica*, come nelle arti visive, performative e audiovisive;
- generazione, sviluppo, *conservazione e riflessione* sul significato culturale (patrimonio culturale, archivi ecc.);
- *creazione, produzione e diffusione* di beni e servizi culturali generalmente protetti da copyright (libri e stampa, architettura, audiovisivi e multimediali).

Tabella 2.3 - Classificazione ESSnet Culture 2012 strutturata in “domini” e “funzioni” culturali

10 DOMINI CULTURALI	6 FUNZIONI
Patrimonio <i>(musei, monumenti, aree archeologiche, patrimonio immateriale)</i>	Creazione Produzione/Pubblicazione Distribuzione/Commercio Conservazione Educazione Gestione/Regolamentazione
Archivi	
Biblioteche	
Libri e stampa	
Arti visive <i>(arti plastiche, fotografia, design)</i>	
Arti performative <i>(musica, danza, teatro, altri spettacoli dal vivo)</i>	
Audiovisivo e multimedia <i>(cinema, radio, televisione, video, arti multimediali, videogame)</i>	
Architettura	
Pubblicità	
Artigianato artistico	

Fonte: Eurostat, ESSnet-Culture 2012

L'approccio britannico

Sebbene non condiviso dagli altri Paesi del Vecchio continente, è utile prendere in considerazione anche l'approccio adottato dal **Regno Unito** (DCMS – Department of Digital, Culture, Media & Sports, UK Government), che ha fatto da apripista nella mappatura del settore culturale e creativo, in base al quale le *industrie creative* vengono perimetrare come indicato nella seconda colonna della Tab. A.1 in Appendice A.

Le differenze rispetto alla definizione del sistema culturale e creativo alla quale si rifà EUROSTAT sono due:

- la definizione del Regno Unito non comprende il settore del patrimonio culturale;
- la definizione del Regno Unito include il settore dell'industria del software e dei servizi informatici.

Nella definizione del Regno Unito delle industrie creative prevale infatti l'obiettivo di individuare i segmenti del sistema economico maggiormente coinvolti nella storica ondata di innovazioni generate dalla rivoluzione tecnologica digitale (informatica e software) accanto a quelli che producono i contenuti la cui riproducibilità e trasmissione è stata moltiplicata all'ennesima potenza dalle nuove tecnologie (industrie culturali) (Causi, 2018). L'esclusione del patrimonio culturale deriva dal fatto che nel settore del patrimonio è prevalente: (i) la componente materiale rispetto a quella immateriale; (ii) la natura pubblica o collettiva dei beni, che impedisce per motivi tecnici o per decisione politica l'assoggettabilità generale alle norme sulla proprietà intellettuale; (iii) l'esistenza di un ampio spettro di attività “non di mercato” esercitate dalle pubbliche amministrazioni dedicate alla conservazione e gestione del capitale culturale e alla regolazione del suo uso.

Pertanto, contrariamente allo standard del Regno Unito, il framework Eurostat: da un lato, non ha escluso il settore del patrimonio, che ha un peso elevato in molti paesi dell'Unione Europea; dall'altro, ha esteso il tradizionale perimetro del settore culturale a una serie di altre attività a forte contenuto creativo, ma non fino a comprendervi l'industria dell'informatica.

#### Altre classificazioni internazionali: UNESCO e Stati Uniti

Fuori dall'Europa, tra i più interessanti riferimenti e approcci classificatori si segnalano quelli adottati dall'UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization), agenzia delle Nazioni Unite per l'istruzione, la scienza e la cultura, e, negli Stati Uniti, dal Bureau of Economic Analysis e dal National Endowment for the Arts.

Come illustrato nella Tab. A.2 in Appendice A, l'**UNESCO** (2009) adotta per la definizione di settore culturale e creativo un perimetro più ampio di quello di EUROSTAT. Alle attività considerate nello standard europeo vengono infatti aggiunte il patrimonio naturale, le attività manifatturiere di produzione di strumenti musicali e gioielleria, le attività commerciali di vendita al dettaglio dei prodotti dell'industria culturale (negozi di musica, librerie, edicole, ecc.), le attività di edizione di software e dei servizi per il web (una categoria più ristretta

L'enfasi sull'industria informatica...

...e l'assenza del patrimonio culturale

L'ampliamento del settore culturale e creativo nella definizione UNESCO

all'interno dell'intera industria dell'informatica e del software). Inoltre l'UNESCO sottolinea l'importanza di considerare accanto a questi cd. *cultural domains* altri due cd. *related domains* costituiti dal turismo e dalle attività ricreative e sportive (terza colonna della Tab. A.2). È evidente che l'inclusione di questi ultimi due settori, i quali come noto sono molto molto ampi, determina un allargamento sostanziale del perimetro dei settori culturali e creativi sia sotto il profilo dell'occupazione sia per quanto riguarda il valore aggiunto prodotto.

Con la finalità di costruire un conto satellite dedicato alle produzioni artistiche e culturali (Arts and Cultural Production Satellite Account), elaborato congiuntamente dalle agenzie governative responsabili per le politiche culturali federali (NEA, National Endowment for the Arts) e per le statistiche in campo economico (BEA, Bureau of Economic Analysis), gli **Stati Uniti** hanno delineato una classificazione molto più ampia sia di quella europea sia di quella dell'UNESCO. L'approccio del conto satellite statunitense (Tab. A.3 in Appendice A) pone infatti l'attenzione sulle filiere produttive integrate "a monte" e "a valle" delle produzioni culturali e quindi su tutti quei settori che concorrono alla produzione e alla distribuzione di beni e servizi culturali anche come fornitori di input intermedi nonché come operatori nei canali di vendita.

Il risultato (NEA, 2013) è una definizione del settore culturale e creativo decisamente estesa, che, in aggiunta ai settori UNESCO sopra elencati, comprende: l'istruzione artistica e i servizi di istruzione in campo culturale; le attività manifatturiere e di costruzione strumentali alle produzioni culturali, come per esempio gli attrezzi e gli equipaggiamenti per lo spettacolo dal vivo e per l'industria cinematografica, audiovisiva e musicale; le attività di trasporto e di commercio all'ingrosso e al dettaglio i cui servizi sono utilizzati dal settore delle produzioni artistiche e culturali. Vengono altresì compresi i servizi forniti dalla pubblica amministrazione e i servizi legati all'utilizzo di internet come canale di distribuzione dei contenuti culturali (compresi nella categoria "altri servizi di informazione"<sup>6</sup>).

**Le classificazioni adottate in Italia**

In Italia, l'Istat pubblica annualmente alcune statistiche culturali nell'Annuario Statistico Italiano e nel Rapporto BES, un acronimo che sta per "Benessere Equo e Sostenibile". Il BES 2020 contiene un insieme di indicatori che hanno lo scopo di valutare il progresso della società non solo dal punto di vista economico, ma anche sotto l'aspetto sociale e ambientale. Un capitolo del BES è dedicato al Paesaggio e patrimonio culturale e contiene 11 indicatori, e nel capitolo dedicato a "Innovazione, ricerca e creatività" si misura l'occupazione culturale e creativa secondo la definizione di ESSnet. Più recentemente i dati elaborati da

Istat secondo la stessa definizione di ESSnet sono impiegati per l'elaborazione di indicatori di risultato relativi alla performance del Programma Operativo Nazionale PON Cultura e Sviluppo 2014-2020.

Nel corso dell'ultimo decennio, uno sforzo autonomo finalizzato a misurare e valutare, su base annuale<sup>7</sup>, le dimensioni e l'impatto occupazionale delle attività culturali e creative è portato avanti da Unioncamere e Fondazione Symbola con il concetto di "Sistema Produttivo Culturale e Creativo" (Menghini, Rinaldi, 2021). La classificazione adottata da Symbola ricalca molto l'approccio europeo (ESSnet-Culture 2012) suddividendo i settori culturali e creativi nelle seguenti due macro-categorie:

- **i settori culturali e creativi core** che comprendono comparti produttivi strettamente culturali molto diversi tra loro raggruppati in sette macro-domini nei quali vengono conteggiati sia i professionisti culturali e creativi sia i lavoratori non culturali:
  - patrimonio storico-artistico (musei, biblioteche, archivi, monumenti);
  - performing arts (attività teatrali, concerti, ecc.);
  - arti visive;
  - editoria e stampa;
  - audiovisivo e musica;
  - videogiochi e software;
  - comunicazione.
- **i settori cd. creative driven** che ricomprendono tutti i professionisti culturali e creativi che lavorano anche in settori diversi da quelli core.

Un approccio simile a quello europeo

L'approccio ancora più ampio degli USA

Gli strumenti italiani per l'analisi del settore creativo e culturale

Figura 2.2 - Schema di sintesi della classificazione di Sistema Produttivo Culturale e Creativo adottata da Unioncamere e Fondazione Symbola

		SETTORI (QUARTO DIGIT CLASSIFICAZIONE ATECO 2007)	
		SETTORI CULTURALI E CREATIVI	ALTRI SETTORI
PROFESSIONI (QUARTO DIGIT CLASSIFICAZIONE ISTAT CP2011)	Professioni culturali e creative	Core Cultura	Creative Driven
	Altre professioni	Core Cultura	

Fonte: Menghini M., Rinaldi A. (2021)

<sup>6</sup> Attività di internet publishing, internet broadcasting, web search portals, ecc.

<sup>7</sup> Rapporto annuale Io Sono Cultura, Fondazione Symbola.

### 2.3. Il lavoro e la professione culturale: definizioni e concetti chiave

#### La trasversalità del lavoro culturale

Una delle caratteristiche del lavoro culturale, in Italia come in altri paesi, è la sua trasversalità rispetto ai settori di attività economica nel quale esso si esercita. Infatti, come anticipato nella sezione precedente, gli occupati nell'arte e nella cultura possono operare, tanto all'interno dei domini che compongono il settore culturale (patrimonio, archivi e biblioteche, editoria e stampa, radio, televisione e cinema, spettacolo dal vivo, arti visive, architettura, design, pubblicità e artigianato artistico, secondo il perimetro adottato da EUROSTAT), quanto al loro esterno. Ad esempio, una ballerina che lavora per una società di produzioni televisive esercita una professione culturale interna al settore culturale, mentre una danzatrice che lavora per un villaggio turistico esercita una professione culturale al di fuori del settore. Il comparto del turismo e dell'intrattenimento, insieme a quelli dell'istruzione e della educazione, sono particolarmente rilevanti per le opportunità di impiego che offrono ai lavoratori culturali e artistici. Altri comparti che danno lavoro sono quello dell'edilizia (restauratori, decoratori), della moda e dell'abbigliamento (disegnatori, figurinisti), e, in modo più polverizzato, varie componenti delle manifatture (design e decorazioni). È ancora scarsamente rilevata dalle statistiche sull'occupazione culturale l'area intermedia che si sovrappone ai profili di servizio sociale, sebbene fonti potenzialmente molto interessanti, come il Censimento permanente Istat delle Organizzazioni del Terzo Settore, permettano di individuare un campo di operatività nel quale arte e cultura sono praticati in contesti di assistenza e sostegno alle persone e alle comunità, dando vita a profili professionali inediti.

Ci sono inoltre occupazioni non culturali che assicurano un supporto indispensabile alle attività artistiche e culturali in senso stretto. Alcune sono direttamente contigue e a volte sconfinanti, come truccatori e costumisti, scenografi, tecnici del suono, elettricisti di scena, ecc. Altre, pur richiedendo competenze specifiche anche elevate, hanno poca o nessuna componente artistica e culturale, come gli agenti che rappresentano gli artisti, gli amministratori e i contabili, gli addetti al *fundraising*, i progettisti, i valutatori. Anche lavori meno specializzati, come gli addetti alle biglietterie, gli addetti alle pulizie o alla sicurezza di musei o aree archeologiche - categoria quest'ultima che può essere definita degli *spillover* occupazionali delle attività culturali e creative - pur essendo a basso o bassissimo contenuto culturale, sono indispensabili per la vitalità delle attività culturali centrali.

#### Il lavoro culturale fra valore e fragilità

Lavoro intermittente, irregolare e atipico, con poche garanzie, forte stagionalità, domanda cronicamente bassa e in ulteriore calo, prevalenza di imprese piccole e micro

con problemi di accesso al credito e al reddito, scarsissimo sostegno pubblico e forti divari territoriali: queste criticità del settore culturale sono di lunga data, preesistenti alla pandemia, e la crisi le ha aggravate in misura spesso letale (Cicerchia, 2021).

I lavoratori della cultura sono vulnerabili, isolati, scarsamente tutelati. Nel 2019, secondo l'indagine europea sulle Forze di Lavoro, il 32% degli occupati nella cultura dell'UE-27 erano lavoratori autonomi (a fronte di una media di autonomi del 14% per l'economia considerata nel suo insieme). Il peso relativo del lavoro autonomo nel settore culturale, quindi, è più del doppio rispetto al resto dell'economia. Anche la quota di lavoratori a tempo parziale è più alta che negli altri settori: le persone con lavoro a tempo pieno nei settori culturali sono infatti il 74%, contro l'81% dell'intera economia.

La forte componente motivazionale che caratterizza soprattutto le attività di natura culturale, artistica e creativa - e, di riflesso, anche molte attività di tipo strumentale e di supporto, come quelle di scenografi, costumisti, tecnici delle luci e del suono, collaboratori agli allestimenti e alle esposizioni, ecc. - che più di venti anni fa Caves (2000) aveva etichettato *Art for art's sake*, è alla base di un paradosso: i lavoratori traggono dalla propria occupazione nella cultura appagamento e soddisfazione a prescindere dalle condizioni di lavoro, dall'instabilità, dalla precarietà, dalle retribuzioni inadeguate o talvolta perfino inesistenti. Questo è confermato da quanto riferisce l'Istat nel suo contributo alla Indagine parlamentare sul sottosectore dello spettacolo del 2019, sottolineando come mediamente queste persone svolgano un lavoro fortemente instabile e a bassa intensità, ancora segnato da un notevole *gender gap*, non solo retributivo. Hanno livelli di istruzione molto superiori alla media e dichiarano, nonostante le condizioni di insicurezza, grande interesse per quello che fanno e una elevata soddisfazione per il proprio lavoro. La soddisfazione per la propria attività professionale è quasi altrettanto caratteristica del lavoro culturale della sua precarietà, della scarsa remunerazione e della debole tutela. Se infatti, per stabilità del rapporto di lavoro, possibilità di guadagno, distanza da casa e orario, gli occupati nello spettacolo si dichiarano mediamente meno soddisfatti degli occupati presi nel loro insieme, l'interesse per il lavoro e le opportunità di carriera sono motivo di soddisfazione decisamente superiore, soprattutto per le persone con lavori artistici, sia all'interno, sia all'esterno del perimetro delle imprese dello spettacolo. All'alta motivazione corrisponde purtroppo una persistente debolezza delle carriere e della gratificazione economica. La remunerazione finanziaria, soprattutto per gli artisti, è tipicamente più bassa che in altre occupazioni che richiedono livelli simili di capitale umano in termini di istruzione, formazione ed esperienza. Gli artisti, in particolare, distribuiscono il loro tempo di lavoro tra tre tipi di impieghi, corrispondenti a tre mercati del lavoro separati: il mercato per il loro lavoro creativo (che comprende anche il tempo speso per la preparazione, la pratica, le prove, la ricerca, ecc.); il mercato per il lavoro legato all'arte che però non fa parte della loro

La pluralità dei settori in cui è esercitata la professione culturale

Professioni non culturali ma fondamentali

I fattori critici nell'occupazione culturale...

...e il ruolo essenziale della passione dei suoi lavoratori

L'elevata motivazione dei lavoratori culturali si scontra con le scarse prospettive di carriera e guadagno

produzione creativa principale, ma che usa le loro abilità artistiche in aree come l'insegnamento (particolarmente rilevante per artisti visivi, musicisti strumentali, cantanti e ballerini); il mercato del lavoro non artistico (fattorino di delivery, tassista o cameriere in un ristorante, ecc., per quei periodi di inattività che gli attori generalmente descrivono come "tra un lavoro e l'altro"). (Throsby e Zednik 2011).

Condizioni contrattuali svantaggiose

Altri tratti caratterizzanti che gravano sui profili del lavoro culturale nel settore privato e non profit sono l'organizzazione frammentata delle catene del valore e dell'ecosistema delle organizzazioni e delle imprese, la prevalenza barbarica del lavoro a progetto e i modelli di reddito non ben protetti, basati sulla proprietà intellettuale. La dura realtà del lavoro nel settore culturale, in Italia come in Europa, espone alla *flexploitation*, cioè una situazione in cui le persone non hanno un potere contrattuale abbastanza forte da garantire condizioni di lavoro decenti e la flessibilità è scritta nero su bianco nei contratti. La mancanza di tutele sociali non solo incide gravemente sui mezzi di sussistenza dei creativi, ma ostacola l'inclusività e la diversità del settore, perché si traduce in barriere molto alte di genere, etniche e socio-economiche per entrare e rimanere. Solo il settore dell'ospitalità ha una percentuale di lavoratori atipici con salari particolarmente bassi più alta di quello culturale. Meriterebbe di essere difeso e valorizzato, per contro, il ruolo degli artisti e dei lavoratori culturali nella società in generale (in relazione, ad esempio, alla salute, all'ambiente, alla coesione sociale, alla solidarietà internazionale e all'economia). La prova della pandemia ha contribuito a rendere evidente il grande contributo delle organizzazioni e dei professionisti della cultura al benessere dei cittadini, all'innovazione sociale, alla coesione sociale e alla cooperazione internazionale.

Scarsa accessibilità al settore

### Le professioni culturali: contenuti e rapporto con la domanda

Nella loro articolata e complessa diversità, le occupazioni culturali possono essere idealmente distribuite in una mappa, le cui aree sono definite da una molteplicità di tratti dominanti. Ne risulta un campo variegato, con tante continuità entro polarità opposte. Se si utilizza il criterio del contenuto, secondo la teoria dei cerchi concentrici di Throsby (2008), i lavori vanno da quelli ad alta intensità culturale e artistica, creatività e autonomia, a quelli meramente esecutivi, ancorché altamente specializzati. Varia anche, come hanno dimostrato gli studi inglesi di Nesta (2013) e più di recente Menghini (2021) la base di abilità espressa da ogni profilo occupazionale, con combinazioni che includono conoscenze specialistiche, pensiero creativo, senso critico, originalità, apprendimento attivo, ideazione, ecc. Se si utilizza il criterio del modello di attività, il lavoro culturale si può svolgere in contesti industriali, e di grandi dimensioni, come accade ancora in alcune imprese dell'editoria o della stampa, così come in contesti artigianali dalle dimensioni micro o di impresa individuale. Danno

Diversi i criteri utilizzati per la mappatura delle professioni culturali

lavoro artistico e culturale il settore pubblico e quello privato e, in misura crescente, quello non profit. Altri criteri classificatori riguardano l'orientamento del lavoro culturale alla produzione di beni o di servizi, e, all'interno della categoria dei beni, quelli tangibili e permanenti e quelli intangibili ed esperienziali. Le professioni possono essere distinte poi in base al tipo di organizzazione della catena del valore e della filiera, della sua complessità, della sua integrazione e della sua distribuzione fra più attività. Si va infatti da lavori con catena corta e lineare (per esempio, un restauratore autonomo, con il suo laboratorio) a lavori appartenenti a catene del valore multiple e policentriche, come gli addetti alla post-produzione cinematografica rispetto alla filiera del film. Da quando il lavoro a lungo termine nelle arti e nella cultura è stato sempre più diffusamente sostituito da un sistema di produzione a progetto che si basa su assunzioni a breve termine, quantità significative di rischio d'impresa sono trasferite verso il basso sulla forza lavoro, e i lavoratori sono stati costretti a imparare a gestire il rischio e a sostenersi attraverso più lavori (*multiple job-holding*), subendo una elevata versatilità occupazionale, la necessaria diversificazione dei portafogli di lavoro e trasferimenti occasionali di reddito dalla sicurezza sociale o da altre fonti (spesso le famiglie di origine) (Menger 2006).

Il rischio di impresa è trasferito sui lavoratori

### L'impatto del digitale

La rivoluzione digitale ha profondamente modificato il modo con cui si produce e si consuma cultura e arte - compresi i processi di intermediazione - e ha sconvolto i modelli di impresa, la proprietà intellettuale, le occupazioni e l'organizzazione del lavoro. La frammentazione e la grande diversità interna hanno contribuito a generare impatti di portata e di velocità disomogenee. L'accelerazione del comparto del cinema, della musica, della televisione e della radio, la veloce ibridazione del teatro, la risposta immediata delle arti visive, della video arte e dei video giochi non sono comparabili alle difficoltà dell'editoria, che si è digitalizzata, soprattutto in Italia, lentamente e a malincuore, e ai tempi di reazione del sistema del patrimonio culturale. Alcune figure professionali sono scomparse, altre sono emerse e la domanda, soprattutto nella tempesta pandemica, ha acquisito di colpo nuove abitudini, che sono state costruite sull'ulteriore delocalizzazione delle esperienze culturali digitali, sulla loro disponibilità H24 e spesso sulla gratuità. Le attività artistiche e culturali che si sono fatte cogliere alla sprovvista dall'imperativo di farsi almeno in parte digitali e i loro lavoratori hanno subito un contraccolpo durissimo, con un effetto di spiazzamento che per molti ha significato l'abbandono del settore e la ricerca di occupazioni alternative in altri comparti meno tempestosi. Le grandi opportunità offerte dalle risorse digitali potranno essere catturate e messe al servizio di migliori condizioni di lavoro e di produzione a patto che siano gestite in un quadro di governance meno frammentato e disperso.

L'avvento dell'era digitale ha prodotto inevitabili cambiamenti nell'industria creativa e culturale

**Verso nuovi percorsi formativi**

Percorsi strutturati...

Per le ragioni che sono state esposte fin qui, i tragitti formativi che sottendono le diverse occupazioni culturali, in particolare in Italia, sono molti e molto diversi. Da una parte, ce ne sono alcuni organizzati in maniera altamente strutturata, che prevede passaggi formali, come specifici corsi di laurea ed esami di stato o equivalenti (architetti o giornalisti) per accedere all'esercizio lavorativo in seno a un Ordine professionale; dall'altra, ci sono processi di apprendimento dal carattere totalmente informale, costruiti individualmente sulla base di esperienze personali, apprendistati, tirocini, ecc. (scrittori, artisti visivi, videomaker, ecc.). Difficilmente dagli iter formativi, anche i più strutturati, si esce in condizioni di perfetta e immediata occupabilità, se si eccettuano forse i profili artistici più centrali (musicisti, cantanti, attori, artisti visivi, ecc.), ai quali tuttavia mancano però le capacità gestionali, amministrative e progettuali ormai indispensabili per inserirsi nel mondo del lavoro nel contesto attuale. I tragitti informali, dispersi e casuali come sono, e spesso dilapidati in anni di precariato o di pseudo volontariato, non riescono a trasformarsi in pratiche consolidate e a trasmettersi da una generazione all'altra, perché la polverizzazione del settore, la segmentazione dei percorsi lavorativi, la mancanza di tutele specifiche, e la scarsa penetrazione delle associazioni sindacali convenzionali ostacola processi di apprendimento collettivo e di creazione di memorie sociali adeguate. Restano tuttavia alcuni tratti comuni. Già alla fine del secolo scorso, Charles Handy (1995) aveva sottolineato come, invece di perseguire una traiettoria di carriera standard, questi lavoratori "sviluppano un prodotto, un'abilità o un servizio, assemblano un portfolio che illustra queste risorse, e poi vanno a cercare clienti". Di qui, l'introduzione del termine "portfolio career", carriera-portfolio, che è profondamente intrecciata con la sua esperienza formativa. La tipica carriera-portfolio di un artista o di un lavoratore della cultura è caratterizzata da una varietà di modalità di lavoro e di apprendimento, alcune che coinvolgono il lavoro creativo originale, altre che applicano le sue abilità in modo più ampio e generico, altre che richiedono lavoro di gruppo, alcune che richiedono viaggi, ricerche o studi, e così via (Menger, 2006).

...e percorsi del tutto informali

Illustrare le proprie risorse attraverso il portfolio career

È necessaria l'elaborazione di nuovi modelli formativi

Nuovi percorsi formativi dovrebbero tenere conto della modalità portfolio, senza peraltro schiacciarsi su di essa, anche prevedendo progressioni di carriere dove attualmente non ce ne sono, e dovrebbero offrire una combinazione in parti uguali di competenze e conoscenze:

- "centrali" della disciplina principale (che essa sia la musica, il teatro, la museologia, l'educazione museale, la storia dell'arte, la letteratura, il cinema, ecc.);
- di supporto, come la capacità di progettazione e valutazione, la capacità gestionale, l'attitudine al disegno dei processi e dei prodotti e al fundraising, ecc.
- derivanti da pratiche, condotte per cicli di lavoro interi, in situazioni reali,

controllate e protette, che incoraggino la responsabilità, l'iniziativa, la sperimentazione e l'apprendimento per prove ed errori.

**2.4. Il mercato del lavoro**

Nell'ambito del settore culturale, il mercato del lavoro è argomento tradizionalmente delicato, complesso e di difficile trattazione. Uno scarso, manchevole e frammentato quadro cognitivo non aiuta a comprendere i fenomeni e lo stato reale della situazione in un ambito del quale le statistiche europee forniscono misurazioni quantitative dell'ordine del 3-6% in rapporto all'occupazione totale a seconda dei paesi e dei settori ATECO e delle professioni ISCO inclusi. Le poche informazioni disponibili sono di natura quantitativa piuttosto che qualitativa. Al contrario, un approccio qualitativo sarebbe indispensabile per cogliere le complesse interconnessioni fra le dinamiche di settore e quelle lavorative. È indubbio, tuttavia, che il mondo del lavoro stia cambiando. L'OCSE scriveva prima dello scoppio dell'epidemia da Covid-19 che il mercato del lavoro stava mutando forma a causa di tre "megatrend": progresso tecnico (digitale), globalizzazione e invecchiamento della popolazione. In aggiunta, l'OCSE sosteneva che "new organisational business models and evolving worker preferences are contributing to the emergence of new forms of work"<sup>8</sup>. Gli elementi chiave della trasformazione in atto, per l'OCSE, erano i seguenti:

- la preoccupazione attorno al potenziale "job destruction" prodotta dal cambiamento tecnologico e dalla globalizzazione. Nonostante non emergano segnali di una diminuzione complessiva netta, emergono nuovi lavori con caratteristiche molto diverse dal passato. Sindacati e lavoratori, e alcuni governi, pensano con apprensione al futuro del lavoro, tenuto conto di quanto si sia sofferto in questi ultimi anni in termini di redditi e stabilità. Se il futuro assomiglia a ciò che è il quadro attuale, il cambiamento atteso comporterà un aumento considerevole delle disparità tra i lavoratori e in particolare tra quelli ad alta e a bassa competenza;
- una forte preoccupazione circa la qualità del lavoro, ove nel lungo periodo la quantità di lavoro nelle sue dimensioni economiche è stagnato e il salario è diminuito per la stragrande maggioranza dei lavoratori, i quali in aggiunta hanno dovuto affrontare il problema di una crescente instabilità del rapporto di lavoro;
- senza intervento pubblico, le disparità del mercato del lavoro tenderebbero a crescere, polarizzando ulteriormente i lavoratori sia per quanto riguarda il loro trattamento, sia la loro localizzazione, creando le condizioni per una pericolosa e inaccettabile divisione sociale.

È in atto un profondo cambiamento nel mondo del lavoro

Le preoccupazioni per il futuro

<sup>8</sup> Si veda l'introduzione di *OECD Economic Outlook*, Paris, 2019.



L'esortazione dell'OCSE all'intervento statale

L'OCSE concludeva il Rapporto sull'occupazione esortando i governi ad intervenire sul mercato del lavoro con un approccio integrato (*Whole-of government approach*) nella certezza che gli effetti avversi prodotti dai profondi e rapidi cambiamenti fossero tutt'altro che inevitabili, soprattutto se accompagnati da attività di *engagement* con i principali partner sociali. Con il Covid-19 l'auspicio dell'OCSE appare ancora più convincente e sorprende che provenga da un'organizzazione ove l'approccio tradizionale proposto era esattamente l'opposto, più liberista e certamente più favorevole a meccanismi a trazione privatistica e mercatista. Un ripensamento e una presa d'atto che il lavoro non era una merce come tutte le altre, anche se la questione del mercato del lavoro pone ulteriori e specifiche problematiche e condizioni.

Il PNRR come nuovo quadro di riferimento

Se l'atteggiamento rispetto al ruolo dello Stato è cambiato, si è modificato anche il quadro economico e sociale entro il quale tale approccio deve essere rivolto. Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza dell'UE (o PNRR), approvato in seguito alla crisi generata dall'epidemia, opera con particolare vigore in due ambiti che possono avere un riflesso sul mercato del lavoro, compreso quello culturale:

- il problema del cambiamento climatico e la crescente attenzione ai temi della sostenibilità ambientale. Il PNRR supporta grandi programmi di investimento che potrebbero favorire sia la nascita di nuove occupazioni, sia lo sviluppo di competenze green;
- l'accelerazione della "rivoluzione digitale" sia nel settore produttivo, sia nel settore pubblico. Qui esiste anche una certa preoccupazione che l'intensificazione digitale potrebbe produrre sul mercato del lavoro come l'impiego di robot in sostituzione del lavoro manuale, lo sviluppo dell'intelligenza artificiale e delle implicazioni che avrebbe sul mondo dei servizi, coinvolgendo professioni che sino a pochi anni fa sembravano immuni alla "minaccia tecnologica".

Una visione ottimistica sul futuro delle occupazioni culturali

Dunque non è chiaro quanto e come queste trasformazioni - i *megatrend* da un lato, il PNRR con l'attenzione alla *green economy* e al digitale dall'altro - impatteranno sul mercato del lavoro e non è chiaro, inoltre, come influenzeranno il lavoro culturale. Tuttavia, il tema è aperto e discusso. Ciò che segue, riporta in estrema sintesi i nodi principali del mercato del lavoro del settore culturale. Qualcuno si spinge molto ottimisticamente a dichiarare che il settore culturale (e creativo) potrà avvantaggiarsi. Alcune professioni infatti potrebbero diventare importanti (e lucrose) in un orizzonte temporale che i "futuristi"<sup>9</sup> spingono al 2030. Si basano sulla

<sup>9</sup> De Biase, citando il Sole24ore, riporta la previsione che la forza lavoro delle professioni crescerà del 36% in 10 anni. Tra le professioni dominanti De Biase comprende quelle culturali, di comunicazione, di servizi di cura e salute, di formazione. Un mondo che dovrebbe caratterizzarsi come "ibrido", dove continui e imprevedibili processi di fusione e scissione creeranno flussi migratori tra professioni che dovranno "aggiustarsi" su saperi, tecnologie, strumenti e know how. Come ciò possa tradursi in opportunità di crescita del reddito da lavoro non è per nulla scontato. Vedi De Biase F. (2021), "Essere ibridi", in Taormina A. (2021), *Lavoro culturale e occupazione*, Milano Franco Angeli.

narrazione che le imprese culturali e creative, che ospitano le professioni emergenti, possono generare spill-over per l'economia nel suo complesso poiché capaci di generare innovazione e di stimolare capacità creative a favore non solo del settore culturale stesso, ma anche di altri settori (ad es., turismo). Oltre all'economia, le imprese culturali e creative genererebbero impatti sociali quali salute, benessere, inclusione sociale. L'ottimismo tuttavia si scontra con la cruda realtà del presente, soprattutto se le condizioni del mercato del lavoro dovessero rimanere pari a quelle odierne. C'è in effetti una spinta verso un cambiamento delle regole che potrebbe migliorare sotto molti profili le condizioni competitive delle imprese (ove il mercato prevale) e quelle dei lavoratori. Si torna a parlare di politica economica.

### Il mercato del lavoro culturale

Prima della diffusione dell'epidemia da Covid-19, l'eterna disputa attorno alle professioni culturali non trovava mai posto nel più vasto e importante dibattito concernente la regolamentazione del mercato del lavoro. L'asincronia tra la legislazione del mercato del lavoro in generale e quella concernente il lavoro in campo culturale in particolare ha moltiplicato la presenza - e l'emersione in alcuni momenti particolarmente critici come il Covid-19 - di ambiguità, contraddizioni, frammentazione e discontinuità temporale, che ha reso difficile individuare le migliori soluzioni sullo status giuridico, fiscale, previdenziale del lavoratore. La precarizzazione strisciante e la mancata protezione sociale sono figlie anche di questa situazione, anche se non è certamente la sola. Influisce su questa situazione il fatto che **il settore culturale da sempre, e non solo in Italia, dia luogo a lavoro precario e poco continuativo** soprattutto nei settori di mercato come l'audiovisivo, la musica popolare, la televisione e la pubblicità. A queste si aggiunga la **fragilità delle imprese**, anch'esse caratterizzate da una **scarsa dimensione aziendale** e da modelli organizzativi poco efficienti. Argano (2021) elenca le condizioni di eterogeneità che caratterizza il lavoro culturale:

- settori e attività molto differenti tra loro;
- presenza di attori (imprese, istituzioni) appartenenti a tutti soggetti quali il pubblico, il privato, il non profit;
- soggetti aventi natura profit e non profit;
- molteplicità delle figure giuridiche, spesso presenti all'interno dello stesso settore;
- dimensione organizzative variegata e di varia taglia;
- varietà delle forme organizzative, comprese quelle familiari, che esprimono modelli desueti, vetusti, statici;

La sfida della regolamentazione del mercato del lavoro non ha lasciato spazio a quella delle professioni culturali

Elementi di fragilità ed eterogeneità dell'impresa culturale...

- presenza di tipologie di lavoro altamente qualificato sia di ambito creativo, curatoriale, artistico, ecc., sia di ambito tecnico (restauro, luci, informatica, ecc.) sia infine di ambito di lavoro non qualificato, esecutivo e operativo (custodi, facchinaggio, cassieri, ecc.);
- applicazione delle nuove tecnologie con esiti alterni anche a causa delle prassi settoriali;
- squilibri territoriali tra aree del Nord e del Sud, e tra aree urbane ed extra-urbane;
- presenza di lavoratori con la stessa professione collocati in posizioni e forme contrattuali diverse.

...cui si aggiunge il ruolo marginale che la società italiana riconosce alla cultura

Questi elementi, tanti e diffusi in tutti i settori culturali, aiutano a comprendere meglio perché il lavoro culturale non abbia mai avuto tanta attenzione. È figlia anche di una **scarsa legittimità sia sociale che istituzionale**, in qualche modo connessa al ruolo marginale che la cultura in generale ha nella società italiana. Se il consumo culturale è particolarmente basso, come attestato dalle indagini dell'Istat<sup>10</sup> non dovrebbe sorprendere troppo la discontinuità dell'attenzione da parte dell'opinione pubblica e di quella del sistema politico. La scarsa legittimazione del settore culturale è misurabile anche dalle risorse pubbliche indirizzate al settore culturale "core" (ESSnet-Culture 2012 e Valentino 2012), strutturalmente e sistematicamente sottodimensionate sia storicamente, sia e soprattutto in ragione della revisione del bilancio pubblico italiano allo scopo di soddisfare il Trattato di Maastricht sul contenimento della finanza pubblica che ha, in certe fasi storiche, colpito la cultura più di ogni altro settore<sup>11</sup>. Non è un caso se la profonda revisione tecnica che è stata fatta negli ultimi anni dalla contabilità economica e finanziaria dello Stato, abbia escluso il settore culturale tra i "servizi essenziali" e per diversi anni le commissioni che si sono alternate nella costruzione dei cosiddetti LEP (Livello Essenziale di Prestazione), non abbiano esteso questa pratica anche alla cultura<sup>12</sup>.

<sup>10</sup> L'Istat svolge con cadenza occasionale, separata da intervalli anche superiori a 7 anni, l'indagine campionaria "I cittadini e il tempo libero". L'ultima edizione completa è del 2015. Dati più recenti per quanto riguarda musei, biblioteche, cinema e spettacolo dal vivo si trovano in: <https://www.istat.it/storage/ASI/2021/capitoli/C10.pdf>

<sup>11</sup> Nell'articolo di Leon A. F. (2007) si esamina con precisione la prima grande riduzione di risorse pubbliche statali avvenuta nei primi anni del 2000, solo in parte compensata dall'aumento degli enti locali. Si veda Leon A. F. (2007) "Note al documento della Commissione paritetica per l'economia della cultura", *Economia della Cultura*, a. XVII, n.1, Il Mulino, Bologna. Per una trattazione della spesa pubblica in cultura in Italia si veda l'enorme produzione tra libri e articoli di Carla Bodo, a partire da primi anni 80 al 2010. Per una valutazione sulla spesa pubblica italiana centrale e locale si veda ISTAT, *Rapporto BES 2020: il benessere equo e sostenibile in Italia*, Roma.

<sup>12</sup> Va detto che il decreto-legge 20 settembre 2015 n. 146 (Misure urgenti per la fruizione del patrimonio storico e artistico della Nazione), varato allo scopo di contenere i numerosi scioperi dei custodi nei musei e nelle aree archeologiche, che, per ragioni spesso discutibili, avevano creato molti danni alla fruizione delle grandi città d'arte e soprattutto all'immagine turistica del paese all'estero, equipara i luoghi della cultura ai servizi pubblici essenziali.

Un altro tema significativo è quello relativo all'assetto della domanda di lavoro culturale, che vede una **polarizzazione** molto intensa tra:

- un certo numero di imprese e di istituzioni pubbliche di medie e grandi dimensioni collocato in alcuni settori culturali di mercato (RAI, Mediaset, Mondadori, Gruppo GEDI, ecc.) e non di mercato (Musei, archivi, biblioteche, ma anche SIAE, ecc.), perfettamente adattate al mercato e alle sue regole, sulle quali la contrattualistica esistente e le esigenze del sistema produttivo assicurano ai lavoratori un trattamento più equo analogo a quello di altri settori dell'industria e servizi;
- una vastissima presenza di istituzioni pubbliche e di imprese molto piccole e da singoli lavoratori autonomi collocate in tutti i settori di mercato e non di mercato, ove invece l'occupazione è altamente flessibile e mobile, ove è presente discontinuità dei lavori e un'alta multi-committenza.

In questi anni, entrambi i gruppi di imprese e istituzioni - anche se non tutti allo stesso modo - sono stati oggetto di fenomeni che hanno reso i lavoratori - compresi quelli garantiti - **più deboli. Le istituzioni pubbliche sono state profondamente ristrutturate**, nel senso che alla diminuzione di lungo periodo di risorse pubbliche si è risposto con la riduzione degli organici attraverso il pensionamento e con lo spostamento *sine die* dei concorsi pubblici e la conseguente riduzione e annullamento del ricambio generazionale, con il ricorso parziale a personale temporaneo impiegando contratti a tempo determinato, lavoro autonomo e prestazioni occasionali. Il resto delle imprese culturali più piccole profit e non profit, spesso di natura individuale (ditte o partite IVA) hanno subito le stesse pressioni. Queste si caratterizzano per avere specifiche e fragili condizioni d'offerta, una programmazione che non supera i pochi mesi o l'anno, la stretta dipendenza da fondi per la gran parte pubblici, che nel tempo sono fortemente diminuiti. In questa situazione, il lavoratore era ed è rimasto strutturalmente debole: **non ci sono** (se non in ruoli particolari) **sindacati o organizzazioni di difesa degli interessi delle categorie e dei lavoratori**, non sono presenti **sistemi di stimolo per incrociare la domanda e l'offerta** di lavoro essendo privo di strutture efficaci (centri per l'impiego) e di **strumenti** in grado di tenere conto delle specificità di settore, i **sistemi di reclutamento sono spesso arcaici**, informali, discrezionali e comunque tali da non assicurare l'ingresso dei lavoratori su base meritocratica.

La crisi economica italiana, che per qualcuno è durata quasi vent'anni, e la finanza pubblica costantemente restrittiva hanno peggiorato le condizioni del mercato del lavoro culturale, anche a raffronto del resto del sistema economico del paese. Tuttavia, anche ignorando l'effetto delle "due crisi" sul settore culturale, sul tema della flessibilità e più in generale sulla questione del "posto fisso", ci sono da sempre

Fattori di forte criticità rendono l'impresa culturale ed i suoi lavoratori estremamente fragili

Imprese e lavoratori della cultura tra flessibilità...

due tesi a confronto. Da un lato, la flessibilità emerge anche in risposta ad esigenze reali sia dei lavoratori, sia delle imprese. Ci sono fluttuazione della domanda alle quali le imprese devono rispondere con una sufficiente flessibilità nel tempo di lavoro. I lavoratori possono avere delle loro esigenze in relazione al lavoro di cura e del tempo libero, oppure assicurarsi una maggiore indipendenza dal lato professionale sul loro operare. In un settore complesso come quello culturale, una contrattualistica variegata consente di superare i vincoli posti da un sistema rigido e univoco, dove un'unica regola sarebbe valida per qualsiasi mercato o situazione, semplicemente non esiste. Laddove l'impresa si trova ad operare sulla frontiera dell'innovazione, creando nuovi prodotti e servizi - rappresentata ad esempio da professionalità *high tech* che sono spesso indipendenti, vedi il caso del digitale - la flessibilità è necessaria per reagire velocemente ai cambiamenti imposti da un mercato in grande crescita. Dall'altro lato, però, posti di lavoro più stabili e duraturi possono costituire un vantaggio, sia per le imprese, sia per i lavoratori. Dal lato dei lavoratori, i contratti a tempo indeterminato consentono di pianificare molto meglio la vita familiare e lavorativa. Dal lato delle imprese, i contratti a tempo indeterminato costituiscono un mezzo per attrarre e conservare i talenti, riducendo i costi di assunzione e di formazione e aumentando la produttività. Il settore culturale presenta questi fattori spesso in forme estreme: lo spettacolo dal vivo, sia di mercato come la musica popolare, sia non di mercato, come la prosa o la musica classica, sono fluttuanti per definizione, a causa di un sistema produttivo strutturalmente - e da secoli - altamente flessibile. Lo stesso vale per il cinema, l'audiovisivo e la televisione. Diverso è il caso dei musei, degli archivi e delle biblioteche, dell'editoria, dei giornali e dei videogiochi che invece possono scegliere un modello produttivo fondato su rapporti di lavoro del tutto diversi, e basato preminentemente sul contratto a tempo pieno e indeterminato. Dove si collocherà il sistema in futuro non è assolutamente prevedibile. È chiaro tuttavia che se si andasse, come auspicato, verso un miglioramento delle condizioni di lavoro, si dovrà evitare la rigidità e la burocratizzazione del lavoro che confligge con la natura dinamica e la duttilità strategica e creativa dei settori culturali a fronte delle sfide complesse della modernità. Argano (2011) chiede dunque al sindacato una forma di responsabilizzazione, qualcosa di diverso dai patti per la crescita di cui si discute in Italia oggi come nel passato (Argano, 2021).

In sintesi, nel settore culturale da sempre è presente una **fragilità** con la quale il resto del mondo del lavoro assai più garantito oggi si trova a confrontarsi. Non è tuttavia un sollievo che, in futuro, molti individui dei settori non culturali lavoreranno in modalità di lavoro "flessibili", con occupazione saltuaria e scarsa protezione sociale, pochi benefici e diritti, e accesso limitato alla formazione. Se anche la natura delle imprese sta cambiando e un numero crescente di esse agisce come "intermediari" nella produzione e fornitura di prodotti e servizi (vedi il caso delle piattaforme digitali, che sempre più occupano spazi di mercato dei contenuti culturali un tempo presidiate da imprese indipendenti del cinema, della televisione, dell'editoria, della

musica, ecc.), piuttosto che come imprese produttrici a sé stanti, i nuovi modelli di business darebbero luogo ad una "corsa al ribasso" in cui le condizioni di lavoro diventano la base per la concorrenza, piuttosto che la qualità o il valore del prodotto o servizio che forniscono.

Tali scenari, se mai realizzati, minerebbero molte delle fondamenta su cui è stato costruito il sistema italiano di *welfare state* e richiederebbero un ripensamento del mercato del lavoro, delle politiche e delle istituzioni sociali e delle competenze, nonché dei tradizionali rapporti di lavoro e sociali.

Un altro argomento di rilievo riguarda la **sperequazione dei redditi**, prodotti da ingaggi, trattamenti e tutele. La sperequazione tra lavoratori non riguarda solo coloro che sono garantiti e coloro che non lo sono, ma può rintracciarsi anche all'interno di uno stesso settore, a parità di ruoli e funzioni. È il caso della musica lirica, dove esiste una differenza di trattamento abissale tra i musicisti delle fondazioni liriche rispetto a quelli appartenenti a tutte le altre organizzazioni musicali, come orchestre e cori. Alla stessa tipologia di lavoro, dunque, possono corrispondere paghe e trattamenti diversissimi. Nella letteratura economica anglosassone, il tema del salario del lavoro artistico (*stardom*) è un argomento dibattuto, soprattutto per il motivo che la concorrenza, che pur è presente nel settore, non livella tali differenziali. In generale, si osserva, ai pochissimi che accedono a paghe elevate e a tutele migliori e crescenti, si oppone la gran massa di tutti gli altri che sono mal pagati e privi di tutele. Qui emerge l'area considerevole del **sommerso**, ove il Covid-19 ha colpito duramente poiché in assenza di titoli (contratti, diritti di copyright, giornate di lavoro INPS, ecc.), tanti lavoratori culturali non potevano accedere ai sostegni messi a disposizione dal Ministero della Cultura o dal Tesoro. La sopravvivenza per queste persone è spesso assicurata da altri lavori in altri settori pubblici o di mercato (ad es., nel commercio, nei pubblici esercizi, ecc.) per integrare un reddito che il settore culturale non corrisponde a sufficienza. Nel lungo periodo, questa situazione pesa sugli esiti previdenziali dei lavoratori che non riescono a maturare i minimi: precarietà, discontinuità, ritardo dei giovani nell'entrata del lavoro, sommerso, lavoro non regolamentato si trasmutano in mancate pensioni.

Naturalmente, il settore non è immune da altre disparità, come quello delle **donne** rispetto agli uomini, per quasi ogni aspetto: ruoli, salari e funzioni<sup>13</sup>. Un elenco vasto di disparità, ma sempre di tipo esemplare dato che i dati a livello italiano ed europeo sono incompleti, è presente in Barca (2019). Anche laddove il fenomeno dell'accesso al lavoro da parte delle donne sembra calare (In Francia, ad esempio) restano differenze significative sia nei ruoli, sia nei salari in tutti i settori: patrimonio, teatro,

<sup>13</sup> Nel rapporto commissionato dalla Commissione dal titolo *Towards gender equality in the cultural and creative sectors*, si sintetizzano i gap di genere più critici nell'introduzione (pag.7) si dice che le donne sono "sotto rappresentate nei ruoli apicali e decisionali, sono generalmente meno pagate degli uomini, manca un eguale accesso alle risorse creative e produttive, il loro lavoro è spesso poco visibile, poco apprezzato e riconosciuto". Inoltre, "another major gender gap pertains to care work. Women are still obliged to take over the bulk of unpaid care duties and thus face more challenges in combining paid work and private life".

...e stabilità

Il rischio di condizioni lavorative precarie interessa anche i lavoratori degli altri settori

Trattamenti diversi per lavori culturali uguali

La necessità di integrare i redditi

Il problema del divario di genere...

cinema, TV, arti visive. Il pregiudizio di genere è così radicato che persino gli algoritmi impiegati nell'ambito dell'intelligenza artificiale o in quello dell'apprendimento automatico, portano alla discriminazione, sia per quanto riguarda il *recruiting*, sia per quello che concerne il ruolo.

...e di quello generazionale

Una seconda area di disparità è quella dei **giovani**, che ritardano l'entrata nel mondo del lavoro e sono meno presenti rispetto ad altri settori dell'economia<sup>14</sup>. Se le indagini sono chiare in proposito, le analisi invece sembrano meno efficaci. Di fatto, si dice che le difficoltà del mondo del lavoro giovanile sono le medesime di quelle che riguardano i lavoratori di età più elevata e che proprio perché più deboli risentono di più dei fenomeni. Anche le risposte che si vorrebbe dare per ridurre i gap sono le medesime di quelle che favorirebbero comunque il lavoratore più maturo: revisione della contrattualistica, promozione della sindacalizzazione, riconoscimento delle professioni, miglioramento degli strumenti rivolti ad agevolare l'incontro tra domanda e offerta (Cabasino 2006 e 2005).

Non sono mancati tentativi di miglioramento della normativa esistente

Non è un caso, viste le condizioni generali in cui langue il mercato del lavoro, se negli ultimi anni si è cercato di migliorare le condizioni lavorative in ambito culturale, e in particolare di quello artistico, attraverso modifiche al quadro normativo esistente. Si è discusso in particolare:

- sul tema dei contratti nazionali (CCNL) allo scopo di renderli più aderenti alle caratteristiche specifiche del settore (Camera dei Deputati della Repubblica Italiana, 2021);
- sullo statuto del lavoratore, con particolare riguardo al mondo dello spettacolo dal vivo (European Parliament, 2020);
- sul riconoscimento dell'impresa culturale, la cui legge era stata approvata ma che non sono seguiti i necessari decreti legislativi<sup>15</sup>;
- sulla regolamentazione all'accesso alla professione, per dare luogo ad una tutela giuridica oggi in larga parte inesistente;
- sulla questione delle competenze e della formazione, un tema che sconta da sempre gravi ritardi strutturali<sup>16</sup>.

<sup>14</sup> Il problema occupazionale dei giovani non è certo una specificità del settore culturale. Semmai, vi sarebbe da dire che i giovani anche quando la flessibilità riguarda indifferentemente tutti i lavoratori (la tradizionale considerazione del conflitto tra insider e outsider), non riescono ad avvantaggiarsene. I dati italiani sui giovani sono sconcertanti, come è possibile apprendere dal Grafico 2.2.

<sup>15</sup> Il comma 57 dell'articolo 1 della Legge di Bilancio 2018 (L.205/2017) ha introdotto nell'ordinamento italiano l'istituto delle "imprese culturali e creative". Non sono mai seguiti i decreti legislativi che regolassero il riconoscimento. E in corso presso la Camera l'approvazione di una nuova legge delega in tal senso.

<sup>16</sup> Questa criticità era già stata segnalata in Commissione Europea (2010), Libro Verde. Le industrie culturali e creative, un potenziale da sfruttare, Bruxelles, 2010.

### Le dimensioni dell'occupazione culturale

L'analisi dei dati dell'occupazione culturale è effettuata mediante i dati dell'indagine delle forze di lavoro nell'Unione Europea (EU-LFS), indagine basata sulla metodologia di ESSnet-Culture, Final report, del 2012. Come già espresso altrove, i dati sono elaborati sulla base delle definizioni coerenti con la classificazione delle attività economiche fissate dalla Comunità Europea (NACE Rev. 2) e con la classificazione Internazionale standard dell'occupazione (ISCO). Il risultato di queste valutazioni (Tab. A.4 in Appendice A) è che nel 2018<sup>17</sup> vi erano 8,7 milioni di persone occupate nel settore culturale in UE, pari al 3,8% dell'occupazione complessiva. In Italia l'occupazione raggiungeva nel 2018 le 831 mila unità, pari al 3,6% dell'occupazione totale, un valore più basso ma non troppo distante dalla media UE, collocando il nostro paese in una posizione intermedia rispetto agli altri 28. In comparazione europea, il risultato italiano è inferiore rispetto a quello della Germania (4%), della Gran Bretagna (4,5%) e dell'Olanda (4,6%), mentre è analogo o superiore a quello segnato da Spagna e Francia. La crescita valutata in variazione media annua tra il 2013 e il 2018 in Italia è stata dell'1,5%, contro l'1,9% della EU28 che, tuttavia, mostra un'ampia differenziazione tra paese e paese. Solo tre paesi - Spagna, Gran Bretagna, Polonia - da soli spiegano oltre la metà di tutta la crescita europea. Ci sono paesi che hanno visto ridursi la quota di occupati del settore culturale, e tra questi la Germania, la Danimarca, la Grecia.

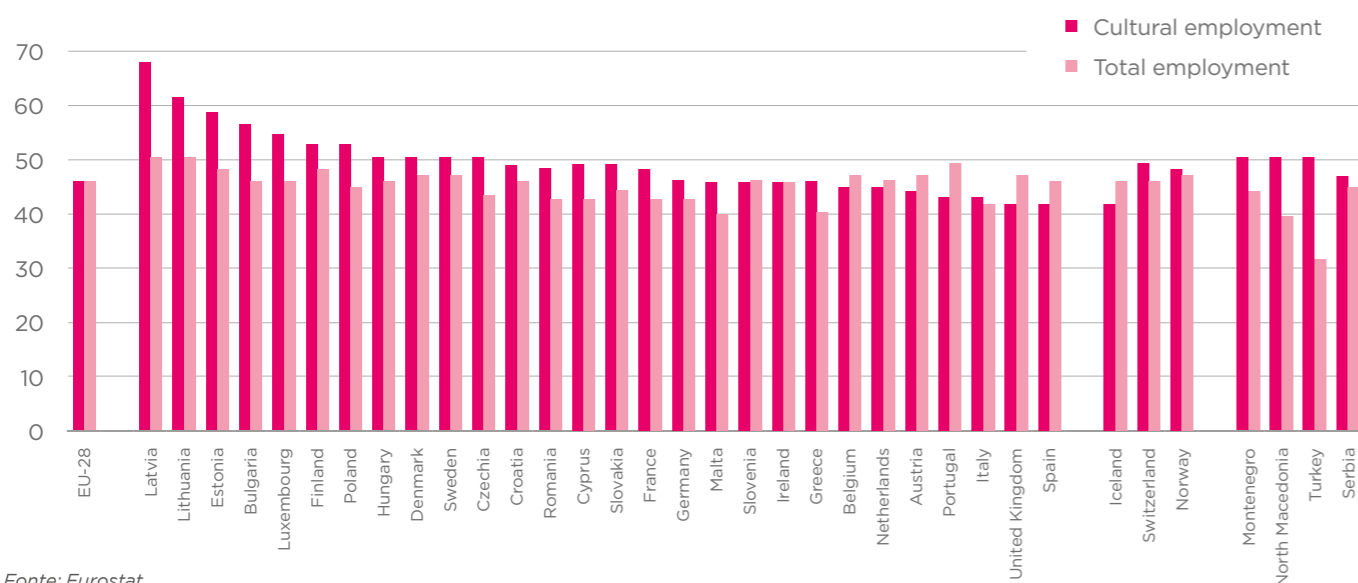
Vi sono altre dimensioni piuttosto importanti che l'Eurostat misura con chiarezza, anche se solo a livello nazionale per le donne, i giovani, il livello di istruzione, l'ammontare del lavoro autonomo e del lavoro a tempo pieno. Per quanto riguarda l'occupazione femminile (Graf. 2.1), Eurostat pone l'Italia (41%) ad un valore nettamente più basso della media Europea (46,1%), in compagnia degli altri paesi mediterranei, con una leggerissima prevalenza femminile in questo settore rispetto a quella media dell'economia complessiva. Esiste invece un gap a sfavore delle donne quando si misura la distribuzione dei contratti full time, poiché in questo caso è più alto il numero uomini che accedono a contratti full-time di quanto accedano le donne. Eurostat indica che il gap italiano è meno elevato di quello medio europeo e soprattutto in confronto con la Germania, l'Olanda e Francia. Anche qui, tuttavia, bisognerebbe tenere conto di quanto tale esito sia effettivamente "subito" dalle donne, o se sia invece l'esito di una politica di adeguamento del tempo di lavoro alle proprie esigenze personali.

Nel 2018 i lavoratori culturali in Italia sono 831mila

La componente femminile dell'occupazione culturale italiana...

<sup>17</sup> Le ultime statistiche disponibili includono i valori per il 2020. Poiché l'effetto del Covid-19 è stato devastante e ancora oggi non è chiaro quanto i cambiamenti prodotti possano essere considerati strutturali, si è scelto di presentare i valori più prossimi ma precedenti il periodo dell'epidemia. La riduzione occupazionale tra il 2018 e il 2020 prodotta dal Covid-19 in Europa sarebbe pari a circa 1,6 milioni di unità (-1,8%), mentre in Italia sarebbe più contenuta, pari a 40 mila occupati (-4,8%). Secondo Annalisa Cicerchia i dati sottostimano l'effetto reale perché indagini sulle forze di lavoro a livello europeo non riescono a misurare i lavoratori culturali invisibili o sommersi, rendendo il quadro migliore, se possibile, di quanto sia veramente. Si veda A. Cicerchia (op. cit. 2021).

Grafico 2.1 - Quota femminile nell'occupazione culturale e nel complesso dell'economia nel 2018 (%)



Fonte: Eurostat

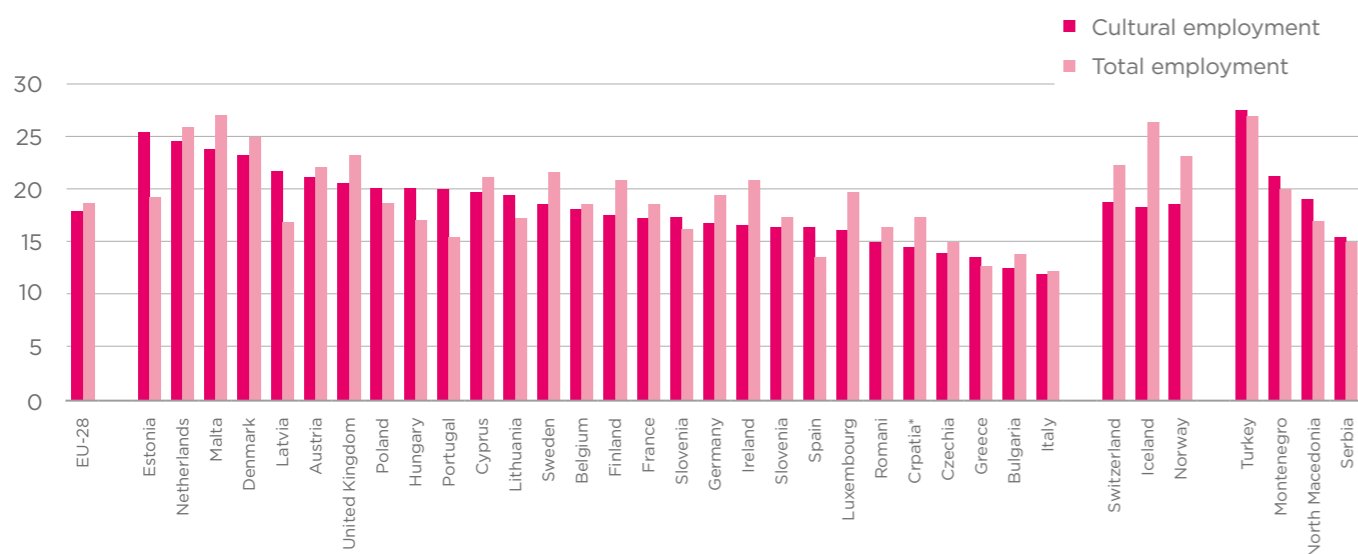
Nel complesso, il settore culturale in Europa segna una quota di occupati culturali (Graf. 2.3) che hanno conseguito un titolo almeno terziario pari al 59 %, un valore molto più alto di quello relativo all'economia nel suo complesso (35%). Come è molto noto, l'Italia possiede un numero molto basso di occupati con titolo terziario e infatti il nostro paese chiude la graduatoria all'ultimo posto. Rimane vero, tuttavia, che in Italia gli occupati culturali con titolo terziario raggiungono il 45%, contro quello medio dell'economia poco sopra il 22%. Si conferma perciò l'assunto che l'ambito culturale è comunque un settore che, se stimolato a dovere, può dare un contributo positivo alla crescita dell'occupazione intellettuale (Leon, 2012).

La potenzialità del settore culturale necessita di forti stimoli

...e quella giovanile

Se si analizza invece la quota di giovani occupati sia rispetto al settore che a quella dell'economia complessiva (Graf. 2.2), la performance italiana è tra quelle peggiori. Se in media i paesi europei occupano giovani per circa il 17% dell'occupazione complessiva, l'Italia sprofondata al 12%, l'ultima in graduatoria. Tale valore è persino al margine inferiore a quello segnato in Italia dall'economia nazionale. Ci sono paesi, al contrario, che mostrano invece una presenza giovanile molto elevata, come i paesi baltici e l'Olanda (con il 24%). Infine alcuni paesi, come la Lituania, il Portogallo, mostrano una quota di giovani occupati nel settore culturale più alta del 4% della quota media dei giovani occupati nell'economia del suo complesso.

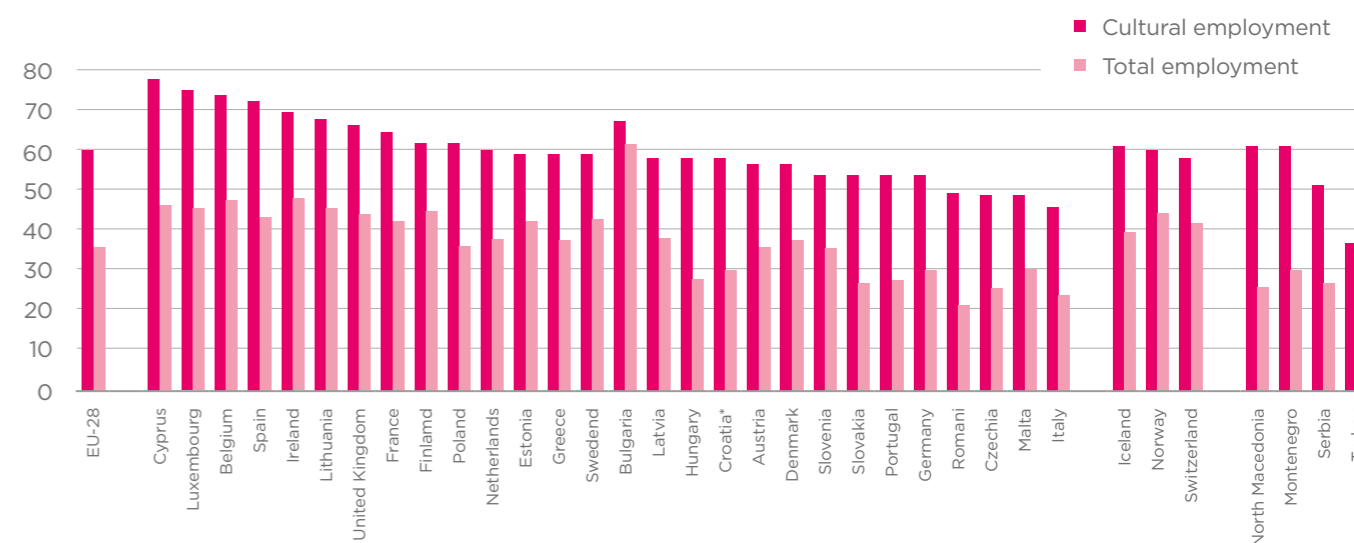
Grafico 2.2 - Quota di giovani occupati nel settore culturale e nel complesso nel 2018 (%)



Fonte: Eurostat

\* Cultural employment: low reliability

Grafico 2.3 - Quota degli occupati che hanno conseguito il livello di educazione terziaria nel settore culturale e nel complesso dell'economia nel 2018 (%)



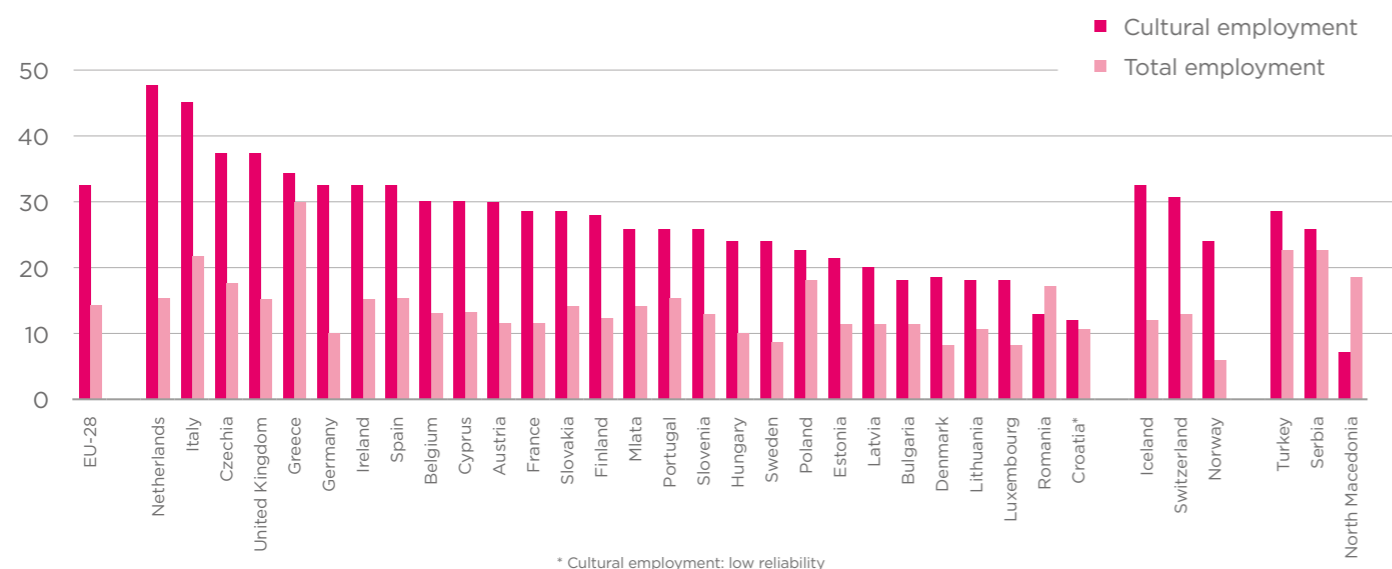
Fonte: Eurostat

\* Cultural employment: low reliability

Infine, uno sguardo alle tipologie del rapporto di lavoro esistenti, tra quelle flessibili (autonome) e quelle a tempo indeterminato. Il Graf. 2.4 evidenzia una particolarità italiana, quella di avere una componente di lavoro autonomo nell'ambito culturale che è la più alta in Europa (46%), dopo quella Olandese (48%) e contro una media generale pari al 33%. Questa flessibilità del mondo del lavoro italiano è stata sempre interpretata come un segno negativo, di debolezza piuttosto che di forza da parte del lavoratore. Questo risultato impressiona anche perché in Europa la flessibilità media dell'economia nel suo complesso non supera il 14%, contro quella italiana pari al 22%.

La prevalenza del lavoro autonomo

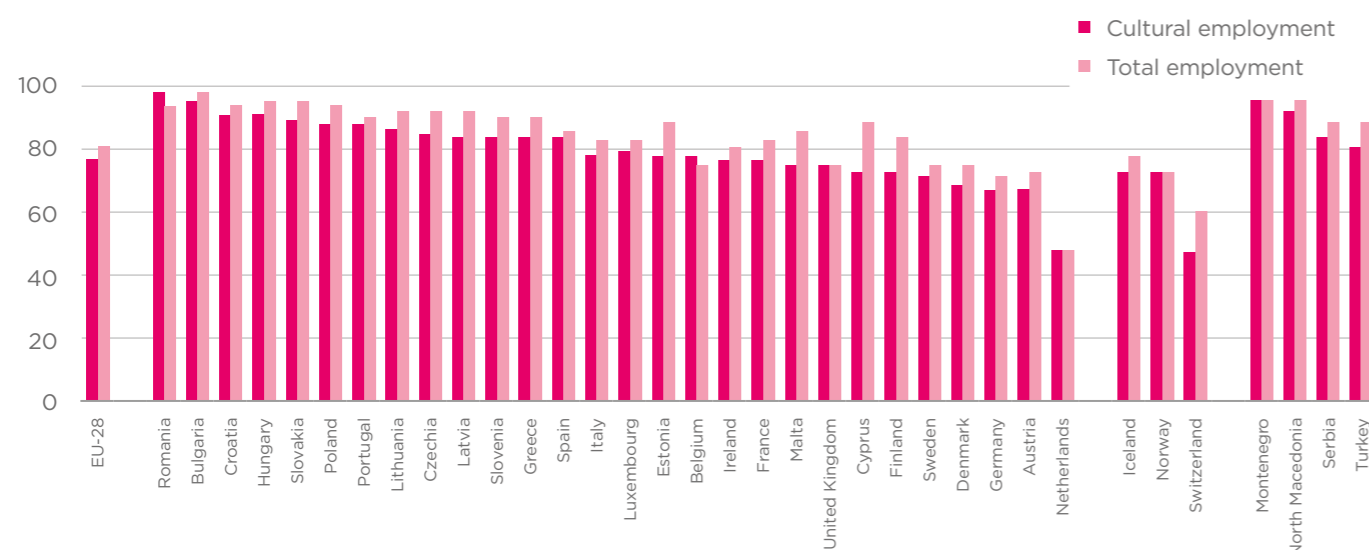
**Grafico 2.4 - Quota dell'occupazione autonoma nel settore culturale e nel complesso dell'economia nel 2018 (%)**



Fonte: Eurostat

Se si guarda invece ai posti di lavoro “a tempo pieno” (che non comprende solo i contratti a tempo indeterminato), la situazione italiana è meno particolare (Graf. 2.5). Se la media Europea del settore culturale segna un valore pari al 76%, contro una media dell'economia Europea nel suo complesso pari all'80%, il risultato in Italia è del tutto analogo.

**Grafico 2.5 - Quota dell'occupazione a tempo pieno nel settore culturale e nel complesso dell'economia nel 2018 (%)**



Fonte: Eurostat

I dati Eurostat non forniscono informazioni a livello più disaggregato di quello nazionale. Per fare fronte a questa carenza si è fatto riferimento ai dati pubblicati da Menghini e Rinaldi (2021) che, in un recentissimo articolo, hanno proposto dati sull'occupazione che includono il dato regionale (Tab. A.5 in Appendice A).

La tabella è stata elaborata in base ad un ricalcolo del CLES dei valori pubblicati i quali differiscono, anche se di poco, da quelli presenti nell'articolo per ragioni di approssimazione matematica<sup>18</sup>. L'articolo di Menghini e Rinaldi si inquadra nell'ambito delle metodologie e delle stime che UNIONCAMERE e Fondazione Symbola producono ogni anno per il Rapporto Symbola *Io sono Cultura*<sup>19</sup> che, come noto, riporta valori anche per il comparto creativo denominato “cultural driven”. Analogamente a ESSnet, che non considera parte integrante del settore culturale quello creativo, nell'articolo si tengono giustamente separate le due componenti.

Il settore culturale e creativo, secondo il perimetro Symbola Unioncamere a livello nazionale misura 1,5 milioni di occupati, pari al 5,9% dell'economia complessiva, un valore molto significativo dunque. L'occupazione culturale *core*<sup>20</sup>, che qui interessa maggiormente, invece, raggiunge gli 866 mila occupati, pari al 3,4% dell'occupazione complessiva in Italia. Nelle regioni nelle quali la Compagnia opera - Piemonte, Valle d'Aosta e Liguria - gli occupati *core* sono nel complesso 95,6 mila, pari al 3,5% degli occupati complessivi, un valore quasi coincidente con quello medio nazionale. Tale risultato è prodotto dall'ottima performance del Piemonte (4,0%) che bilancia i valori sotto la media nazionale di Valle d'Aosta e Liguria (entrambi 2,6%).

La buona performance del Piemonte rispetto alle altre regioni di competenza della Compagnia non sorprende. Va infatti considerato che l'occupazione culturale in Italia si addensa soprattutto nelle grandi aree urbane e dunque a Torino, a Milano e a Roma, ove quest'ultima contribuisce notevolmente alla performance dell'occupazione culturale nel Lazio che raggiunge il 4,8%. Le tre regioni di riferimento della Fondazione ospitano il 10,8% di tutti gli occupati dei settori culturali *core* in Italia. Il Piemonte, in particolare, ospita oltre 75 mila lavoratori. Va menzionato il fatto che se la gran parte di questi lavoratori culturali sono localizzati a Torino, è presente una concentrazione importante anche in provincia di Alessandria.

<sup>18</sup> La differenza numerica non modifica la natura delle riflessioni. Si tratta di un errore pari allo 0,25%.

<sup>19</sup> I rapporti di Symbola, realizzati in collaborazione con la Camera di Commercio, pubblicano ogni anno dati ed informazioni statistiche aggiornate del settore. Si veda come riferimento l'ultimo pubblicato: Rapporto Symbola (2021), *Io sono Cultura*, Roma.

<sup>20</sup> L'ambito delle attività e delle professioni del settore culturale “Core” è quello stabilito in ESSnet (Final Report 2012, op. cit.).

Alcuni dati su base regionale

## 3. L'offerta formativa per le professioni culturali

### Sintesi del capitolo

#### Finalità e metodologia

Il presente capitolo illustra gli esiti di un'analisi volta alla mappatura dell'offerta formativa in ambito culturale presente nelle tre regioni oggetto dell'indagine (Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta). La mappatura è stata realizzata mediante un'analisi desk impostata su una 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 intende 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 intende 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.

#### Principali risultati

- 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 riesce a fornire un'offerta formativa in campo artistico-culturale ampia, e si limita a erogare quella di tipo istituzionale. In generale, nell'accademia risulta prevalente l'offerta formativa di tipo tradizionale.
- In Piemonte l'offerta di corsi di formazione, a tutti i livelli indagati (formale, non formale) risulta decisamente corposa. Le università piemontesi erogano sia corsi strettamente connessi alla produzione artistica sia corsi incentrati su settori o ambiti "lateralmente" 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 stessi 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 offre a sua volta 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 assente, 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 informali.

### 3.1. Mappatura dell'offerta formativa tra formale e non formale

L'obiettivo di questa parte del lavoro è quello di mappare l'offerta formativa nelle tre regioni oggetto dell'indagine (Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta) e di descriverne le caratteristiche. La mappatura è stata realizzata mediante un'analisi desk impostata su una 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.

I principali riferimenti normativi per l'erogazione di percorsi formativi formali...

Per offerta formativa *formale* si intende 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. Dal punto di vista normativo, infatti, le Università sono autorizzate a erogare corsi di studio da parte del Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) ai sensi del decreto ministeriale del 7 gennaio 2019, n. 6; le Accademie, i Conservatori e gli Istituti non statali sono autorizzati a rilasciare titoli di Alta Formazione Artistica, Musicale e Coreutica (AFAM) ai sensi dell'art. 11 del D.P.R. 8 luglio 2005, n. 212 (aggiornato con nota del MUR del 1° febbraio 2021, n. 1071). Appartengono alla categoria degli enti erogatori formali anche gli enti accreditati, vale a dire quei soggetti privati che hanno ricevuto l'accreditamento a erogare corsi di formazione professionalizzante da parte della Regione di appartenenza: per la Regione Piemonte, la determinazione dirigenziale n. 402 del 20 luglio 2021; per la Liguria, la deliberazione della giunta regionale n. 28 del 2010; per la Regione Valle d'Aosta, l'accreditamento è regolamentato dalla deliberazione della Giunta regionale n. 103 in data 8 febbraio 2021.

...ed altre opportunità di formazione non formale

Per offerta formativa *non formale*, invece, si intende 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.

A completamento del quadro metodologico dentro il quale si è proceduto, la mappatura dell'offerta formativa nelle tre Regioni di interesse, ha richiesto una preliminare operazione di classificazione delle Professioni culturali (comprese nelle macroaree "Stampa ed editoria" e "Servizi culturali e di spettacolo"), censite attraverso l'estrazione dall'Atlante delle Professioni nel mese di settembre 2021, per poi procedere con la codifica e omogeneizzazione tra le professioni individuate e i settori professionali di nostro interesse.

Si precisa che l'offerta formativa presa in considerazione per gli enti accreditati è relativa agli ultimi due anni formativi.

### 3.2. L'offerta formale nelle tre regioni

#### Liguria

##### Offerta formativa dei soggetti istituzionali

Partendo dagli esiti della mappatura della formazione *formale* riferita alla Regione Liguria, i soggetti istituzionali individuati che erogano corsi afferenti all'ambito culturale sono 6: l'*Università di Genova*, oltre a percorsi di studi triennali e biennali di tipo "tradizionale" in *Conservazione e valorizzazione dei beni culturali*, offre una laurea magistrale in *Digital Humanities - comunicazione e nuovi media* che fornisce competenze negli ambiti innovativi del *digital imaging*, dell'interazione uomo-macchina, della realtà virtuale e del *web design*, mentre, in ambito artistico, l'*Accademia Linguistica di Belle Arti di Genova* presenta un'offerta formativa che varia dai corsi più tradizionali (pittura, scultura, etc.) a quelli più innovativi, come le *Nuove Tecnologie dell'Arte* e la *Progettazione Artistica per l'Impresa*.

In ambito musicale, il *Conservatorio Nicolò Paganini di Genova* e il *Conservatorio Giacomo Puccini di La Spezia* presentano, oltre ai corsi tradizionali, un forte orientamento verso l'insegnamento della musica Jazz, sia mediante corsi di strumento sia mediante classi di composizione e improvvisazione.

In riferimento, poi, alla formazione secondaria di secondo grado, sono stati mappati anche gli istituti inseriti nella lista degli Enti Accreditati AFAM del MIUR<sup>21</sup>. La Liguria dispone di due Istituti statali accreditati che erogano formazione in ambito culturale: l'*Istituto Superiore Statale Cardarelli*, che offre gli indirizzi di *Liceo Artistico* e di *Liceo Musicale*; l'*Istituto Statale di Istruzione Secondaria Superiore Einaudi - Chiado*, che conferisce la qualifica di operatore grafico multimediale e di operatore per l'abbigliamento.

In Liguria sono sei i soggetti istituzionali che offrono percorsi formativi per le occupazioni culturali

<sup>21</sup> Il sistema AFAM è costituito dai Conservatori statali, dalle Accademie di Belle Arti (statali e non statali), dagli Istituti musicali ex pareggiati promossi dagli enti locali, dalle Accademie statali di Danza e di Arte Drammatica, dagli Istituti Statali Superiori per le Industrie Artistiche, e da ulteriori istituzioni private autorizzate dal Ministero al rilascio di titoli aventi valore legale. Il sistema AFAM è composto complessivamente da 145 istituzioni, di cui 82 statali e 63 non statali.



**Offerta formativa degli Enti accreditati al rilascio di qualifiche professionali**

Secondo l'analisi effettuata, in Regione Liguria hanno sede 10 soggetti accreditati che offrono corsi di formazione per profili professionali culturali, corrispondenti a circa il 9% del complesso degli enti accreditati regionali. I profili professionali formati, accomunabili a uno o più settori culturali di destinazione lavorativa fra i 10 di seguito elencati, sono pari a 14:

- Musei;
- Archivi;
- Aree/parchi archeologici/monumenti;
- Biblioteche;
- Arti visive (fotografica, arti plastiche, design);
- Teatro, danza, arti performative;
- Musica;
- Audiovisivo e multimedia (cinema, televisione, radio, ecc.);
- Editoria e stampa;
- Altro (ricerca, educazione, servizi sociali, attività sportive e ricreative).

La Tabella B.1 in Appendice B (risultante dalla riclassificazione delle Professioni individuate attraverso l'Atlante delle professioni) incrocia le Figure professionali formate nella Regione con i Settori professionali di appartenenza, facilitando l'individuazione delle corrispondenze ed evidenziando il peso degli ambiti di formazione in relazione alla tipologia di formazione erogata.

Dei dieci enti mappati, cinque erogano corsi per la formazione di Fónico/tecnico del suono, aderenti ai settori professionali del *Teatro, danza e arti performative*, della *Musica*, dell'*Audiovisivo e multimedia*.

Seguono, in ordine di grandezza, il profilo di *Tecnico luci* (associato a due settori: *Teatro, danza e arti performative*, *Audiovisivo e multimedia*) formato in 3 enti su 10 (30%), e i profili di *Montatore cinematografico e televisivo* e di *Truccatore dello spettacolo*, formati ciascuno in due enti.

Rispetto, poi, ai settori professionali che raccolgono il maggior numero di profili formati, il settore dell'*Audiovisivo e multimedia* risulta essere quello più corposo, presente in 13 profili su 14, seguito dal *Teatro, danza e arti performative*, con 8 profili (il 57%).

La restante parte dei profili professionali riscontra invece un basso livello di offerta formativa (erogata dai 2 ai 3 enti) fino alla *Musica*, settore che presenta un solo ente erogatore di formazione in *Fónico/tecnico del suono*.

I settori culturali per i quali le figure professionali vengono formate

**Offerta formativa degli Enti accreditati fornitori di competenze/attestati di frequenza**

Oltre ai 10 soggetti accreditati all'erogazione di corsi finalizzati all'ottenimento di un Profilo professionale, in Regione Liguria sono disponibili ulteriori corsi che in ambito culturale forniscono *competenze e/o attestati di frequenza*, ma che non conferiscono una qualifica professionale. Come intuibile dalla Tabella B.2 in Appendice B, la tipologia di corsi offerti è eterogenea, sia rispetto ai temi trattati che alla tipologia di corso effettuato (seminari, giornate formative, corsi strutturati). La Tabella B.2 in Appendice B ha proprio lo scopo di dare una visione complessiva dello stato della formazione formale accreditata e non, presentando l'elenco completo dei soggetti accreditati all'erogazione di corsi professionalizzanti e corsi di validazione delle competenze.

Emerge una netta distinzione tra gli enti in grado di erogare formazione utile all'ottenimento di un *Profilo professionale* e quelli che invece *Validano competenze/attestano la frequenza*. Solo due enti, infatti, sono in grado di coprire entrambe le esigenze formative: *Associazione C.F.P. "E. Fassicomo" - Scuola Grafica Genovese; Studio Aschei & Associati sas*. Mentre, come visto in precedenza, i Profili professionali formati trovano delle concentrazioni nel campo dell'audiovisivo e tecnico del suono, le competenze maggiormente validate e gli attestati di frequenza sono erogati per i settori della fotografia e del web design (e più in generale per quel mondo che unisce la registrazione di immagini - foto/video - con l'utilizzo di strumenti informatici utili a elaborarne e fonderne i contenuti).

Sono erogati anche corsi che rilasciano certificato ma che non conferiscono qualifica professionale

**Piemonte****Offerta formativa dei soggetti istituzionali**

Dall'analisi effettuata emerge che la Regione Piemonte dispone di un'offerta formativa Istituzionale ampia e riferita a molteplici professioni culturali, sia tradizionali sia innovative. Nel complesso i soggetti presenti sono 22, divisi tra *Università, Accademie, Conservatori, Istituti non statali e Istituti statali superiori*.

A livello universitario, l'*Università di Torino* è quella che presenta il maggior numero di possibilità, sia per corsi triennali sia biennali, afferenti alle facoltà/dipartimenti di *Economia, Studi storici, Lingue e Letterature straniere e Culture moderne, Studi Umanistici* a percorsi *Interfacoltà/Interateneo*. La facoltà di *Economia*, con un corso di *Laurea magistrale in economia, gestione e valorizzazione del turismo*, concentra l'attenzione sulla valorizzazione a fini turistici dei beni culturali, stesse finalità e obiettivi del Master di I livello in *Progettazione, comunicazione e management del turismo culturale* (gestito dal COREP, consorzio per la ricerca e la formazione permanente partecipato dall'Università di Torino). Attenzione crescente è poi

Un'offerta formativa istituzionale ricca

Le opportunità di formazione culturale offerte dalle Università...

concentrata sulla formazione del management dei settori artistici: il *Dipartimento Interateneo di Scienze, Progetto e Politiche del Territorio dell'Università di Torino* in collaborazione con il *Politecnico di Torino* offre un corso di *Laurea magistrale in Economia dell'ambiente, della cultura e del territorio*. Anche il *Dipartimento di Studi Umanistici*, oltre al un corso di *Laurea triennale in Discipline delle arti, della musica, dello spettacolo (DAMS)*, offre un corso di *Laurea magistrale in Cinema, arti della scena, musica e media (CAM)*. A chiudere i corsi di matrice manageriale, il Master di I livello in *World Heritage and Cultural Projects for Development*, concentrato sulle sfere del management e della valorizzazione dei settori artistici e culturali. È importante segnalare l'offerta formativa del *Master di Giornalismo* per il quale collaborano ben 7 diversi Dipartimenti dell'Ateneo, e che sostituisce il periodo di due anni di praticantato previsto dalla legge per sostenere l'esame di Stato e conseguire il titolo professionale ed è in diretto contatto con la realtà dell'informazione e dell'editoria attraverso accordi di stage e collaborazioni. Sul versante della formazione culturale legata all'utilizzo delle nuove tecnologie digitali, il *Politecnico di Torino*, oltre al corso di *Laurea magistrale in Architettura per il restauro e valorizzazione del patrimonio*, presenta un corso di laurea (di I e II livello) in *Ingegneria dell'Informazione*, presentato come "Unico in Italia ed Europa, unisce le competenze tecnologico-applicative, tipiche dell'Ingegneria, con aspetti legati al mondo della comunicazione e delle industrie culturali. L'obiettivo è la formazione di un professionista che sappia operare nell'area dei media rispondendo alle sfide di innovazione che caratterizzano le imprese e i nuovi contesti di produzione digitale". Un corso di studi che cura anche gli aspetti gestionali/manageriali della cultura e la sfera comunicativa.

...da Accademie e Conservatori...

...e dagli Istituti superiori statali

Infine, *L'Università del Piemonte Orientale*, che all'interno dei percorsi di studio classici (*Laurea in Lettere e in Lingue, culture, turismo*), procede nel tentativo di offrire un'offerta formativa orientata verso nuove forme di valorizzazione dei beni culturali e del turismo culturale (curando gli aspetti della comunicazione, organizzazione e gestione).

Tra le Accademie di Belle Arti, *l'Accademia Albertina di Torino*, *l'Accademia di Cuneo* e *l'Accademia ACME di Novara*, oltre a prevedere corsi tradizionali in Pittura e Scultura, offrono insegnamenti maggiormente innovativi quali le *Nuove tecnologie dell'arte, Progettazione artistica per l'impresa e Comunicazione e valorizzazione del patrimonio artistico contemporaneo*. *L'Accademia di Cuneo* si differenzia invece dalle altre accademie per la specializzazione in corsi di *Design, Moda e Multimedia*. *L'Accademia UNIDEE della Fondazione Pistoletto* presenta un'offerta formativa estremamente attenta al tema della sostenibilità, grazie ai due corsi triennali *Arte per la sostenibilità sociale* e *Moda Sostenibile* e al Master di I livello in *Design, creatività e pratiche sociali* (offerto in collaborazione con Polidesign di Milano).

Guardando poi all'offerta formativa in ambito musicale, questa è erogata da quattro Conservatori, con corsi tradizionali in canto e strumenti musicali. Il *Conservatorio*

*Verdi di Torino*, il *Vivaldi di Alessandria* e il *Ghedini di Cuneo* offrono anche un indirizzo dedicato allo studio e alla composizione della musica elettronica, mentre il *Conservatorio Guido Cantelli - Novara* offre solo corsi tradizionali. Tra gli istituti di formazione musicale si segnalano, inoltre, *l'Accademia Montis Regalis*, che si avvale della prestigiosa partnership con la Scuola di Musica di Fiesole per il conseguimento del Diploma Accademico di I Livello di Alta Formazione Artistica e Musicale (AFAM) in un ampio repertorio di strumentazione musicale, così come *l'Accademia di Musica Pinerolo*: la sua *Scuola di Specializzazione post-laurea (di III livello) in Beni Musicali Strumentali* per pianoforte, pianoforte contemporaneo, violino e violoncello (riconosciuta dal MIUR con DM n. 393 del 30 aprile 2019) è indirizzata alla specializzazione e alla professionalizzazione di musicisti già in possesso della Laurea Magistrale. Altre ancora sono le Accademie e Fondazioni che arricchiscono il panorama regionale dell'Alta Formazione Artistica e Musicale con la loro offerta nel campo musicale, coreutico e della danza: *l'Accademia Stefano Tempia* permette ai coristi di conoscere autori e repertori diversi, di affrontare correttamente lo studio delle composizioni proposte nel programma annuale e di partecipare alla produzione di concerti sia per la Stagione Tempia sia come coro ospite di altre Istituzioni musicali; *l'Accademia di Alta Formazione Artistica e Musicale Lorenzo Perosi*, sovvenzionata dal Ministero dei Beni e delle Attività Culturali, oltre che dalla Regione Piemonte, è considerata tra le accademie italiane più importanti sotto il profilo artistico e didattico; l'obiettivo dell'Alta Formazione della *Fondazione Egri Danza* è quello di crescere talenti in grado di sperimentare il lavoro sul campo attraverso spettacoli, workshop, viaggi studio.

La Regione Piemonte dispone poi di tre *Istituti non statali* autorizzati a rilasciare titoli AFAM: *l'Istituto Europeo di Design (IED) di Torino*, che presenta corsi triennali e di specializzazione nei campi delle arti visive, del design, della moda e della comunicazione, *l'Istituto d'Arte Applicata e Design (IAAD) di Torino*, con corsi di design applicato a diversi ambiti professionali, e la *Scuola del Teatro Musicale di Novara*, che forma attori per il teatro musicale. In aggiunta, il Piemonte, più precisamente la città di Torino, dispone di tre *Istituti statali superiori* che offrono indirizzi di formazione in ambito culturale: *l'Istituto I.P.S. Mucci*, con un indirizzo tecnico in grafica e comunicazione; *l'I.T.I.S. Pininfarina*, con un percorso in informatica e telecomunicazioni; la *Fondazione Istituto Tecnico Superiore per le Tecnologie della Informazione e della Comunicazione*, con indirizzo in metodi e tecnologie per lo sviluppo di sistemi software; entrambi questi ultimi formano figure professionali che il settore delle arti e della cultura sta già impiegando per sostenere l'evoluzione digitale delle rappresentazioni/creazioni/performance artistiche.

Infine, da settembre 2019 la *Scuola Holden* di Torino, la scuola di scrittura privata fondata da Alessandro Baricco nel 1994, ha un corso di scrittura equipollente a una laurea triennale in *Discipline dell'arte, della musica e dello spettacolo (DAMS)*. È il primo corso di laurea in scrittura in Italia; in Europa ce ne sono solo nel Regno

Il caso unico in Italia del corso di laurea in scrittura

Unito. È stato battezzato *Academy* e dura tre anni, contrariamente ai tradizionali cinque percorsi didattici della Scuola Holden che sono biennali, a cui ci si potrà comunque sempre iscrivere per studiare cinema, formati narrativi seriali e altre branche del cosiddetto *Storytelling*. Un discorso analogo può essere fatto per il *Centro Sperimentale di Cinematografia*, la cui *Scuola di Animazione* offre una formazione tecnica e artistica nelle diverse professioni dell'Animazione rilasciando a fine percorso un diploma equipollente a una laurea triennale in *Discipline dell'arte, della musica e dello spettacolo (DAMS)*, ai sensi del DM n. 378 del 24 aprile 2019.

#### Offerta formativa degli Enti accreditati al rilascio di qualifiche professionali

Nella regione Piemonte i soggetti che offrono *corsi di formazione professionalizzante* in ambito culturale, qui mappati, sono 16, circa il 3% del totale degli enti accreditati che erogano formazione nella stessa regione. I profili professionali previsti sono 19 afferenti ai 10 settori culturali (già citati nel paragrafo precedente). La Tabella B.3 in Appendice B riporta il medesimo schema a doppia entrata utilizzato in precedenza, che incrocia *profili professionali* e *offerta formativa*.

I profili con maggiori opportunità formative sono l'*operatore grafico* e il *tecnico grafico*, con 5 enti eroganti su 16 (il 31%). Queste due professionalità mostrano un'elevata versatilità, al punto da poter essere destinate a tutti i settori culturali a eccezione dei settori *Teatro, danza e arti performative* e *Musica*. I restanti 17 profili professionali sono generalmente erogati da 1 o 2 enti ciascuno. Si osserva in questo caso quanto differisca la tipologia di formazione erogata rispetto ai soggetti istituzionali: se questi ultimi mostrano una decisa prevalenza di corsi di tipo tradizionale, all'inverso, gli enti accreditati riescono a coprire un fabbisogno formativo che tende verso una sovrapposizione tra arte e cultura nella definizione classica e nuove forme di rappresentazione (e soprattutto nuovi strumenti utili a rappresentare idee e forme).

Guardando ai Settori culturali, anche in Piemonte l'*Audiovisivo e multimedia* risulta prevalere in termini di numero di profili formati (12 su 19, il 63%), mentre, all'opposto, il settore *Musica* prevede la formazione per 2 profili (*Tecnico del suono* e *Tecnico nella docenza delle discipline coreutiche*), anche in questo caso professionalità laterali e di supporto alla "disciplina" artistica in senso stretto.

#### Offerta formativa degli Enti accreditati fornitori di competenze/attestati di frequenza

Come per la regione Liguria, anche in Piemonte ci sono diversi *enti di formazione* che, oltre ad erogare corsi professionalizzanti, riescono a fornire competenze specifiche in ambito culturale.

La Tabella B.4 in Appendice B presenta la lista completa di tutti i soggetti coinvolti: su un totale di 41 soggetti, 35 propongono corsi di studio in grado di conferire Competenze certificate e/o degli Attestati di frequenza per materie di ambito culturale.

I soggetti che erogano percorsi formativi professionalizzanti

Maggiori opportunità per il settore grafico

Altre opportunità provengono dagli enti di formazione

Da questa mappatura si nota come tra i corsi censiti solo 8 riescono a formare dei *Profili professionali* aderenti alle figure presenti nel mercato del lavoro della cultura. La restante parte delle conoscenze apprese dalla partecipazione ai corsi, è relativo all'acquisizione/validazione di competenze. Si tratta infatti di profili professionali "laterali" rispetto alla produzione culturale, elemento utile a rafforzare l'idea che l'arte e la cultura necessitano in maniera crescente di figure che si avvalgono di conoscenze e saperi pratici che tradizionalmente non si accomunano al settore.

## Valle d'Aosta

#### Offerta formativa dei soggetti istituzionali

La Valle d'Aosta presenta un'offerta formativa in ambito culturale ampiamente ridotta rispetto alle due Regioni fin qui analizzate. Dalla nostra mappatura i soggetti istituzionali che offrono dei corsi in tale ambito sono 2. L'*Università della Valle d'Aosta*, con un corso di Laurea triennale in Lingue e comunicazione per l'impresa e il turismo, e l'*Istituto Musicale Pareggiato della Valle d'Aosta - Conservatoire de la Vallée d'Aoste*, con classi di studio triennali e biennali dello strumento. Emerge come la regione non faccia della formazione artistica e culturale la propria *core policy*, tanto che l'unico corso universitario presente guarda più alla creazione e gestione di imprese turistiche e non alla creazione artistica.

Riguardo poi all'*Offerta formativa degli Enti accreditati al rilascio di qualifiche professionali* e a quella degli *Enti accreditati fornitori di competenze/attestati di frequenza* non si riscontra in Valle d'Aosta la presenza di soggetti che la erogano.

### 3.3. Le esperienze non formali nelle tre regioni

## Liguria

Nell'ambito della formazione *Non formale* relativa alla Regione Liguria, la mappatura effettuata è riuscita a intercettare 6 soggetti non accreditati per complessivi 43 corsi di formazione in ambito culturale (Tabella B.5 in Appendice B).

Il soggetto che offre il maggior numero di corsi è la *Scuola Internazionale di Comics* con 36 corsi, che hanno l'obiettivo dichiarato di fornire competenze sia in ambiti tradizionali (del fumetto e del disegno) sia in ambiti più innovativi quali *Graphic Design, Arte 3D e Videogame*. Tra i corsi proposti alcuni hanno una durata breve (giornate di workshop, seminari, ecc.), altri appaiono molto più strutturati, con percorsi annuali e pluriennali, rivolti molto spesso (ma non esclusivamente) a professionisti del settore.

In Valle d'Aosta si riscontra un'offerta di formazione culturale decisamente esigua

La Scuola Internazionale di Comics vanta un'ampia offerta formativa

Gli ulteriori 5 soggetti intercettati dalla mappatura erogano principalmente corsi negli ambiti dell'*Audiovisivo* (con prevalenza per la produzione cinematografica) e del *Teatro*.

## Piemonte

Numerose opportunità formative non formali

La Regione Piemonte dispone di un'ampia offerta di corsi di formazione *Non formale* in ambito culturale, erogati da soggetti non accreditati, ma in grado di formare precise professionalità e/o di fornire specifiche competenze. Nel complesso si tratta di circa 230 corsi erogati da 51 enti (Tabella B.6 in Appendice B).

Sono varie le tipologie di corsi offerti soprattutto in ambito editoriale

L'ente che presenta la più ampia offerta formativa è, anche per questa regione, la *Scuola Internazionale di Comics*, con 44 corsi distribuiti su molteplici settori.

Relativamente al settore dell'*Editoreia*, sono complessivamente erogati 18 corsi che forniscono competenze per figure professionali di *disegnatori*, *fumettisti* e *scrittori*. I corsi offerti sono sia brevi (workshop, seminari ecc.) sia strutturati, di durata annuale o pluriennale (ad esempio il *Corso di fumetto*, il *Master di fumetto*). La parte più corposa dei corsi proposti è destinata a studenti, mentre per i professionisti del settore sono previsti corsi di aggiornamento e/o miglioramento di tecniche lavorative. Seguendo ancora con la *Scuola Internazionale di Comics*, questa offre anche corsi che hanno l'obiettivo di formare professionalità e fornire competenze in ambiti innovativi: *Graphic Design*, *Arte 3D*, *Illustrazione digitale* e *Videogame*.

L'offerta formativa della Scuola Holden

Importante per dimensioni (oltre 40 tra laboratori, corsi e workshop) e per la particolarità dell'offerta formativa, tutta costruita attorno alle competenze della scrittura narrativa e dello *storytelling*, risulta essere l'esperienza di apprendimento messa a disposizione dalla già citata *Scuola Holden* di Torino. I due pilastri della formazione non accademica disponibile presso le sue strutture sono rappresentati dai corsi biennali *Original* e *Over 30*, la cui principale differenza è data dal target individuato (rispettivamente, studenti che intendono fare della parola la propria professione, e adulti che hanno percorso altre strade ma che non rinunciano ad acquisire competenze approfondite in materia).

Nuove opportunità formative nell'ambito del management culturale

Da segnalare anche il piano didattico della *Fondazione Fitzcarraldo*: si tratta di un caso raro di formazione disegnata attorno alle nuove professioni del management culturale, laboratori e corsi (di cui uno solo strutturato con un percorso annuale) che spaziano dall'*europrogettazione* all'*audience development*. Un settore la cui grande richiesta è ancora poco soddisfatta dall'offerta sviluppatasi finora nel territorio, ma in cui stanno iniziando a mettere radici interessanti esperienze. Si pensi al caso del *CCW-Cultural Welfare Center*, nato con l'intento di formare i professionisti di un ampio spettro di settori a una nuova idea di welfare per la ripartenza del Paese con un'alleanza strategica tra cultura, salute, educazione e sociale. Notevole è anche la

proposta di *Hangar*, progetto che unisce esperienze laboratoriali e trasferimento di competenze, voluto dall'Assessorato alla Cultura e Turismo della Regione Piemonte e realizzato dalla Fondazione Piemonte dal Vivo, così come rappresentano un valore aggiunto in questa direzione anche i laboratori di *Re\_hub* offerti nella cornice dell'annuale *Reset Festival*. Con un focus particolare sul mondo dell'editoria, affronta questa nuova sfida anche la *Fondazione Circolo dei Lettori - Salone del Libro*, la quale ha come obiettivo la promozione dell'editoria indipendente regionale e il potenziamento e rafforzamento delle competenze manageriali e gestionali delle piccole e medie case editrici piemontesi. Infine, nell'ottica di fornire competenze in materia di gestione culturale, nello specifico nella cornice della gestione condivisa dei beni comuni, si muove anche un altro soggetto, quella *Sibec* nata dall'incontro tra *Laboratorio Labsus*, Università di Torino ed *Euricse*.

L'offerta della Regione Piemonte si caratterizza poi per alcuni settori di specializzazione, quali il *Cinema* (a partire dal prestigioso *Torino Film Festival*, l'offerta formativa si caratterizza per i corsi previsti dal *Torino Film Lab* e per il festival *Graphic Days*) e il *Teatro*, con il progetto "Residenze Artistiche" che procede attraverso una strategia di cooperazione inter-istituzionale finalizzata alla valorizzazione delle residenze come fattore di innovazione e di qualificazione del sistema dello spettacolo dal vivo.

Ampia è anche l'offerta formativa rivolta a diffondere le pratiche della cittadinanza attiva: l'*Associazione Scuola di Politiche* mira a formare giovani con una forte passione, una nuova classe dirigente autorevole, aperta ed europea; la *Scuola Prime Minister* vuole ispirare una nuova generazione di donne, discutendo di democrazia, attivismo, giustizia sociale, leadership femminile; *The Good Lobby* si pone l'obiettivo di condividere con cittadini e organizzazioni gli strumenti e i metodi per realizzare campagne sociali in grado di cambiare il mondo che ci circonda; *ForwarTo* dedica la sua attività formativa allo scopo di trasferire agli allievi la capacità di accompagnare decision-makers pubblici e privati a esplorare scenari futuri, gestendo complessità e incertezza, configurando strategie e possibili impatti; la *Scuola Politica* della *Fondazione Nuovo Millennio*, intende accrescere la preparazione delle future giovani generazioni non solo nella sfera delle competenze politiche, ma anche in quelle manageriali, economico-finanziarie, civiche e sociali.

L'attenzione per la relazione con il territorio è notevole, come confermato dall'offerta formativa di diverse realtà. L'attività della *Fondazione Esperienze di Cultura Metropolitana* si prefigge lo scopo di conservare, incrementare, valorizzare, promuovere e gestire il patrimonio culturale presente, così come la *Rete delle Case del Quartiere* organizza percorsi formativi dedicati a Pubbliche Amministrazioni ed operatori del Terzo Settore che gestiscono spazi di comunità o che stanno intraprendendo progetti volti ad attivare nuovi luoghi per la cultura a Torino e in Italia. La cura del patrimonio culturale locale passa anche per la valorizzazione del capitale umano, come nel caso del *Premio Dardanella* che da quasi vent'anni

l'omonima Associazione consegna ogni anno alle migliori "penne" emergenti del giornalismo sportivo, nazionale e appunto anche regionale. L'attenzione per la dimensione locale non è però in contraddizione con il respiro internazionale che sempre più si sta diffondendo sul territorio: prova ne è il fatto che ben tre siano gli enti con sede in Piemonte che prendono parte all'*European Network of Cultural Centres*, un primato nel contesto nazionale italiano.

La restante parte dell'offerta formativa *non formale*, oltre a quella relativa alle arti visive e performative e alla produzione di musica elettronica, è caratterizzata soprattutto dalla presenza di soggetti che erogano uno o più corsi in settori di diversa derivazione e aderenti a quel lato della produzione artistico-culturale che ha una visibilità più modesta rispetto ai campi di applicazione più tradizionali: *architettura, legatoria e restauro carta*.

## Valle d'Aosta

Rispetto all'offerta *Non formale* della Valle d'Aosta, le ricerche condotte non hanno evidenziato la presenza di soggetti che la attuano e praticano. Alcuni riferimenti sono relativi alle regioni limitrofe, su tutte il Piemonte, o in alcuni casi a partenariati con le regioni confinanti della Francia. In generale l'offerta formativa in campo artistico-culturale messa in campo nella regione valdostana risulta essere molto ridotta, così come riscontrato anche in relazione all'*Offerta Istituzionale* e a quella *Formale accreditata*.

### 3.4. Principali evidenze derivanti dalla mappatura dell'offerta formativa

Guardando nel complesso all'offerta formativa delle regioni Piemonte, Liguria, Valle d'Aosta, e tenendo inalterata la distinzione metodologica tra *formazione formale* e *non formale*, a valle dell'analisi effettuata, in Piemonte si riscontra l'esistenza di un'offerta formativa ampia in termini di quantità e 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 impegnati ad erogarla; la Valle d'Aosta, invece, non fornisce un'offerta formativa in campo artistico-culturale ampia, e si limita a erogare quella di tipo *istituzionale*.

Facendo un focus per regione, la Regione Liguria offre, a livello *istituzionale*, corsi di laurea di tipo tradizionale, centrati al restauro e conservazione dei beni, a esclusione dell'innovativo corso in *Digital Humanities - comunicazione e nuovi media* offerto dall'*Università di Genova*. Anche l'*Accademia di Belle Arti* propone due corsi più innovativi quali le *Nuove Tecnologie dell'Arte* e la *Progettazione Artistica per l'Impresa* orientati verso le nuove forme e nuovi campi di applicazione

della produzione artistico-culturale. L'offerta formalmente accreditata non trova molti soggetti impegnati, e la prevalenza di profili formati si concentra su ruoli di tipo tecnico: *Fonici e Tecnici del suono/luci*, assorbiti dal settore *Audiovisivo e multimedia*, dal *Teatro, danza e arti performative*. Allo stesso modo la gran parte delle *validazioni di competenze* e degli *attestati di frequenza* sono rilasciati per ruoli tecnici, in particolare audiovisivo e tecnici del suono impegnati nei settori della *Fotografia* e del *Web design*. La formazione *non formale* a sua volta non riscontra la presenza di molti soggetti impegnati nell'erogazione di corsi di formazione, l'unico a proporre un numero ampio di corsi è la *Scuola Internazionale di Comics* (che offre 36 corsi sui complessivi 42 intercettati), orientati alla commistione tra produzione artistica (disegni e fumetto) mediata dall'utilizzo di tecnologie informatiche. I profili prevalenti sono quelli di *Graphic designer, Arte 3D, Videogame* utilizzati nel settore dell'*Audiovisivo e multimedia*. Ad essere assente, sia in ambito formale sia non formale, è la formazione di tipo manageriale applicata alla cultura, dedicata alla gestione dell'impresa culturale e/o in grado di seguire i processi amministrativo/contabili per i soggetti del settore.

In Piemonte l'offerta di corsi di formazione, a tutti i livelli indagati (*formale, non formale*) è corposa, soprattutto in relazione alla formazione di tipo tradizionale. Guardando alle evoluzioni del contesto lavorativo artistico-culturale, le università piemontesi riescono a fornire qualche corso centrato non esclusivamente sulla produzione artistica ma anche sui settori "lateral" o di supporto a questa; in prevalenza tali corsi sono riconducibili alla gestione e alla valorizzazione del patrimonio artistico-culturale e all'impresa turistica, mentre si riscontra una certa attenzione in relazione alla formazione di figure specializzate nel management della cultura. La *Facoltà di Economia* propone un percorso di *Laurea magistrale in economia, gestione e valorizzazione del turismo*, e il *COREP* il Master in *Progettazione, comunicazione e management del turismo culturale*. Solo il *Politecnico* procede in una direzione diversa, proponendo un percorso formativo afferente alla *Facoltà di Ingegneria dell'informazione*, che tenta di accomunare gli aspetti manageriali dell'organizzazione produttiva con la cultura. Anche le *Accademie* presentano in prevalenza corsi di tipo tradizionale, con un solo corso in *Nuove tecnologie dell'arte*; i *Conservatori*, allo stesso modo, offrono una formazione di tipo prevalentemente tradizionale, ad eccezione di quelli di Torino e Cuneo che dedicano un corso di studio sulla composizione della musica elettronica. L'offerta formale *accreditata*, a sua volta offre corsi per figure utili allo sviluppo della produzione artistica, sempre più spesso legate alla sfera della programmazione informatica e alle tecnologie audio e video. I profili maggiormente formati sono infatti quelli di *Operatore grafico e Tecnico grafico*, figure versatili e prevalentemente utilizzate nel settore *Audiovisivo e multimedia*. L'offerta di tipo *non formale*, allo stesso modo, soddisfa l'esigenza dell'utilizzo di nuove tecnologie al servizio della produzione artistica formando profili di tipo tecnico, non sempre direttamente afferenti alla produzione artistico-culturale,

L'assenza di un'offerta formativa non formale in Valle d'Aosta

Piemonte: un'offerta formativa culturale variegata e consistente

Una sintesi dell'analisi condotta

Liguria: un'offerta discretamente ampia con prevalenza di soggetti istituzionali

ma strumenti necessari alla produzione materiali dei contenuti: la prevalenza di concentrazione per corsi in *Graphic design*, *Arte 3D*, *Illustratori*, *Disegnatori*, profili che aderiscono al settore *Audiovisivo* e, considerata l'elevata tradizione regionale, una forte specializzazione nel settore del *Cinema* e del *Teatro*. Rispetto alla Liguria, il Piemonte presenta qualche corso *formale* maggiormente orientato verso la gestione manageriale dell'impresa turistica, e che solo timidamente si affaccia verso una formazione orientata allo sviluppo di competenze e capacità manageriali dell'impresa culturale, una timidezza bilanciata però dall'importante esempio della formazione *non formale* offerta dalla *Fondazione Fitzcarraldo*, sulla cui falsa riga si inseriscono anche la formazione realizzata dalla *Sibec*, sebbene dal lato della gestione condivisa dei beni comuni, quella del *CCW - Cultural Welfare Centre*, focalizzata su un approccio multidimensionale, e infine esperienze laboratoriali come quelle del progetto *Hangar*.

Valle d'Aosta:  
opportunità  
di formazione  
culturale assai  
limitate

La Valle d'Aosta invece è la regione che offre una formazione definibile "essenziale", con percorsi formativi unicamente di tipo tradizionale ed esclusivamente in ambito *istituzionale*: uno dall'*Università*, che punta decisamente verso l'insegnamento delle tecniche di valorizzazione turistica del territorio e delle imprese, e l'altro dal *Conservatorio*, che offre percorsi di studio di tipo tradizionale. Assente in relazione alla cultura, l'offerta formativa erogata da soggetti formalmente accreditati e da quelli fin qui definiti *informali*.

# 2 LA RICERCA DI CAMPO

4. L'indagine sugli enti richiedenti e sui fornitori della Fondazione Compagnia di San Paolo
5. L'indagine sui lavoratori degli enti e sui consulenti della Fondazione Compagnia di San Paolo
6. La consultazione degli esperti e l'indagine sulla formazione



## Premessa

L'impostazione della ricerca ha tenuto conto delle principali indagini analoghe e della letteratura in materia di occupazione e professioni culturali, i cui risultati e le cui interpretazioni sono stati un terreno per confrontare le ipotesi formulate e una base per costruire gli strumenti di rilevazione sul campo.

Un approccio  
quali-quantitativo  
su quattro linee  
di rilevazione

Consapevoli della complessità del fenomeno studiato, nell'ambito delle indagini di campo sono state utilizzate tecniche di tipo sia quantitativo sia qualitativo, optando per un approccio multi-strumento.

Sono state, quindi, progettate 4 linee di rilevazione con i relativi strumenti<sup>22</sup> in dipendenza della tipologia di interlocutori dell'indagine:

- una *prima linea* di indagine, rivolta agli enti beneficiari e proponenti dell'attività istituzionale ed erogativa della Compagnia di San Paolo - Obiettivo Cultura e alle Associazioni e società fornitrici (d'ora in poi denominati per brevità "Enti"). Si tratta di un universo iniziale costituito da 1.277 enti che tra il 2019 e il 2021 hanno fatto richiesta di contributo all'Obiettivo Cultura della Compagnia e da 44 fornitori. Per questa linea di 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, così come indicati dalla Compagnia;
- una *seconda linea* di indagine indirizzata ai lavoratori e consulenti degli stessi enti e ai consulenti della Fondazione (d'ora in poi denominati per brevità "Lavoratori"). Sono stati definiti due questionari strutturati, anonimi, compilabili tramite una piattaforma digitale specializzata. In questo caso non era stimato un iniziale universo di riferimento, ma si è registrata un'ampia partecipazione - come più avanti evidenziato - con quasi 800 rispondenti;
- una *terza linea* di attività che 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.
- una *quarta linea* di rilevazione che ha coinvolto, tramite interviste semi-strutturate, un panel di rappresentanti di enti di formazione e di altre organizzazioni individuate dalla Committenza finalizzato a fornire un

approfondimento qualitativo rispetto alle caratteristiche e alle questioni chiave sulle competenze delle professioni culturali, a intercettare gli orientamenti relativi a soddisfare le esigenze formative del mercato di riferimento, a supportare la comprensione delle evoluzioni delle competenze.

La rilevazione sul campo ha preso avvio dal 6 settembre 2020 e complessivamente sono state acquisite e ritenute valide in seguito alle attività di controllo e "pulizia" dei dati 1.188 interviste così suddivise:

- 403 per gli enti e i fornitori (di cui rispettivamente 389 per gli enti e 14 per i fornitori);
- 785 per i lavoratori (di cui 745 per i dipendenti e collaboratori degli enti e fornitori e 40 per i consulenti).

Complessivamente, si tratta, dunque, di un numero importante di interviste ed è bene mettere in evidenza che anche se il "campione" non è definibile come statisticamente rappresentativo della condizione del mondo culturale nelle tre regioni, è, tuttavia, una preziosa e ricca fonte informativa per comprendere quali siano le professionalità coinvolte nei cambiamenti in atto e quali i fabbisogni di competenze e gli scenari ipotizzabili.

In merito ai questionari somministrati si riportano brevemente alcune delle scelte metodologiche adottate. In particolare, sono stati utilizzati questionari in forma anonima per i lavoratori al fine di consentire una maggior libertà di espressione. Tutti i questionari contenevano prevalentemente domande chiuse, ad eccezione di alcune in cui è stata prevista la possibilità di inserire testi liberi, nel caso le opzioni di risposta previste non riflettessero il pensiero dell'intervistato.

Le scelte  
di metodo  
effettuate

Inoltre, sono state lasciate in forma aperta le domande mirate a rilevare le figure professionali, così come altre di carattere qualitativo: ad esempio, la descrizione della propria professione. L'obiettivo è stato, infatti, quello di cogliere quanto più possibile la varietà e la complessità di tali figure. Si è quindi proceduto successivamente a una post-codifica delle risposte acquisite.

Sono stati, inoltre, intervistati, con metodologia di indagine Delphi, 9 esperti rappresentativi dei diversi comparti di attività del mondo culturale e 12 stakeholder (rappresentanti di istituzioni, enti e di organizzazioni che erogano attività formative) ai quali è stata invece rivolta un'intervista qualitativa.

<sup>22</sup> I questionari indirizzati agli enti beneficiari e proponenti dell'attività istituzionale ed erogativa della Fondazione Compagnia di San Paolo e ai fornitori della Fondazione contenevano le medesime domande, pur avendo differenziato in sede di somministrazione il Link di accesso alla piattaforma digitale utilizzata per la compilazione. Un'analoga situazione ha riguardato anche la somministrazione dei questionari predisposti per i lavoratori e consulenti degli stessi enti e per i consulenti della Fondazione.



## Le modalità di classificazione adoperate

Un'ulteriore annotazione riguarda l'attività di classificazione delle professioni rilevate attraverso i diversi strumenti. È stato redatto un primo elenco di tutte le professioni rilevate (circa 90) mantenendo, pur nella necessità di una "standardizzazione", una definizione che rispecchiasse il più possibile quelle fornite dagli intervistati e che mantenesse l'eterogeneità delle figure rilevate. In seguito, utilizzando diversi criteri sono state create "nuove variabili", di volta in volta utilizzabili per la lettura/analisi dei dati. In particolare, nel rapporto sono utilizzate (anche ai fini dell'incrocio tra variabili) le seguenti aggregazioni e ri-classificazioni:

- utilizzando criteri a cavallo tra la definizione delle fonti istituzionali ISTAT e, soprattutto per le nuove professioni che ancora sfuggono alle rilevazioni ufficiali, quelle "del mercato del lavoro;
- impiegando il criterio dell'ambito di attività/settore;
- utilizzando il criterio del ruolo/posizione nell'organizzazione lavorativa;
- aggregando le varie professioni sotto nella definizione "Core-Cultura", tutte quelle che sono tipiche e "tradizionali" del mondo della cultura e nella definizione "Cross-Multi settore" quelle professioni che sono presenti nel mondo della cultura ma anche in altri settori economici.

## Alcune definizioni chiave

Il dibattito tra ricercatori ed esperti in merito alle molteplici definizioni di competenze e abilità, nonché sulle loro "classificazioni" è tuttora in corso. Su di esso c'è una copiosa letteratura a cui si rimanda per approfondimenti. In questa sede è, tuttavia utile richiamare alcune definizioni riportate nella Raccomandazione del Consiglio Europeo del 22 maggio 2018 relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente. È stata, inoltre utilizzata la definizione di "Abilità non cognitive" per intendere tutte quelle abilità diverse da quelle disciplinari - in senso stretto o trasversali - e da capacità tecnico-professionali. Tali abilità includono, quindi, aspetti comportamentali, caratteriali, tratti attitudinali, sistemi motivazionali, forme di auto-disciplinamento, ecc. In letteratura e nei diversi studi si trovano al riguardo molteplici definizioni, tra cui: *soft skill*, tratti della personalità, abilità caratteriali, competenze chiave.



## Definizioni della Raccomandazione del Consiglio Europeo del 22 maggio 2018

### Competenze chiave

Le competenze chiave sono quelle di cui tutti hanno bisogno per la realizzazione e lo sviluppo personali, l'occupabilità, l'inclusione sociale, uno stile di vita sostenibile, una vita fruttuosa in società pacifiche, una gestione della vita attenta alla salute e la cittadinanza attiva. Esse si sviluppano in una prospettiva di apprendimento permanente, dalla prima infanzia a tutta la vita adulta, mediante l'apprendimento formale, non formale e informale in tutti i contesti, compresi la famiglia, la scuola, il luogo di lavoro, il vicinato e altre comunità. Le competenze chiave sono considerate tutte di pari importanza; ognuna di esse contribuisce a una vita fruttuosa nella società. Le competenze possono essere applicate in molti contesti differenti e in combinazioni diverse. Esse si sovrappongono e sono interconnesse; gli aspetti essenziali per un determinato ambito favoriscono le competenze in un altro. Elementi quali il pensiero critico, la risoluzione di problemi, il lavoro di squadra, le abilità comunicative e negoziali, le abilità analitiche, la creatività e le abilità interculturali sottendono a tutte le competenze chiave.

### Competenze digitali

La competenza digitale presuppone l'interesse per le tecnologie digitali e il loro utilizzo con dimestichezza e spirito critico e responsabile per apprendere, lavorare e partecipare alla società. Essa comprende l'alfabetizzazione informatica e digitale, la comunicazione e la collaborazione, l'alfabetizzazione mediatica, la creazione di contenuti digitali (inclusa la programmazione), la sicurezza (compreso l'essere a proprio agio nel mondo digitale e possedere competenze relative alla cibersicurezza), le questioni legate alla proprietà intellettuale, la risoluzione di problemi e il pensiero critico.

### Competenza imprenditoriale

La competenza imprenditoriale si riferisce alla capacità di agire sulla base di idee e opportunità e di trasformarle in valori per gli altri. Si fonda sulla creatività, sul pensiero critico e sulla risoluzione di problemi, sull'iniziativa e sulla perseveranza, nonché sulla capacità di lavorare in modalità collaborativa al fine di programmare e gestire progetti che hanno un valore culturale, sociale o finanziario. Conoscenze, abilità e atteggiamenti essenziali legati a tale competenza. La competenza imprenditoriale presuppone la consapevolezza che esistono opportunità e contesti diversi nei quali è possibile trasformare le idee in azioni nell'ambito di attività personali, sociali e professionali, e la comprensione di come tali opportunità si presentano. Le persone dovrebbero conoscere e capire gli approcci di programmazione e gestione dei progetti, in relazione sia ai processi sia alle risorse. Dovrebbero comprendere l'economia, nonché le opportunità e le sfide sociali ed economiche cui vanno incontro i datori di lavoro, le organizzazioni o la società. Dovrebbero inoltre conoscere i principi etici e le sfide dello sviluppo sostenibile ed essere consapevoli delle proprie forze e debolezze.

Le capacità imprenditoriali si fondano sulla creatività, che comprende immaginazione, pensiero strategico e risoluzione dei problemi, nonché riflessione critica e costruttiva in un contesto di innovazione e di processi creativi in evoluzione. Comprendono la capacità di lavorare sia individualmente sia in modalità collaborativa in gruppo, di mobilitare risorse (umane e materiali) e di mantenere il ritmo dell'attività. Vi rientra la capacità di assumere decisioni finanziarie relative a costi e valori. È essenziale la capacità di comunicare e negoziare efficacemente con gli altri e di saper gestire l'incertezza, l'ambiguità e il rischio in quanto fattori rientranti nell'assunzione di decisioni informate. Un atteggiamento imprenditoriale è caratterizzato da spirito d'iniziativa e autoconsapevolezza, proattività, lungimiranza, coraggio e perseveranza nel raggiungimento degli obiettivi. Comprende il desiderio di motivare gli altri e la capacità di valorizzare le loro idee, di provare empatia e di prendersi cura delle persone e del mondo, e di saper accettare la responsabilità applicando approcci etici in ogni momento.

### Competenza in materia di consapevolezza ed espressione culturali.

La competenza in materia di consapevolezza ed espressione culturali implica la comprensione e il rispetto di come le idee e i significati vengono espressi creativamente e comunicati in diverse culture e tramite tutta una serie di arti e altre forme culturali. Presuppone l'impegno di capire, sviluppare ed esprimere le proprie idee e il senso della propria funzione o del proprio ruolo nella società in una serie di modi e contesti. Conoscenze, abilità e atteggiamenti essenziali legati a tale competenza. Questa competenza richiede la conoscenza delle culture e delle espressioni locali, nazionali, regionali, europee e mondiali, comprese le loro lingue, il loro patrimonio espressivo e le loro tradizioni, e dei prodotti culturali, oltre alla comprensione di come tali espressioni possono influenzarsi a vicenda e avere effetti sulle idee dei singoli individui. Essa include la comprensione dei diversi modi della comunicazione di idee tra l'autore, il partecipante e il pubblico nei testi scritti, stampati e digitali, nel teatro, nel cinema, nella danza, nei giochi, nell'arte e nel design, nella musica, nei riti, nell'architettura oltre che nelle forme ibride. Presuppone la consapevolezza dell'identità personale e del patrimonio culturale all'interno di un mondo caratterizzato da diversità culturale e la comprensione del fatto che le arti e le altre forme culturali possono essere strumenti per interpretare e plasmare il mondo. Le relative abilità comprendono la capacità di esprimere e interpretare idee figurative e astratte, esperienze ed emozioni con empatia, e la capacità di farlo in diverse arti e in altre forme culturali. Comprendono anche la capacità di riconoscere e realizzare le opportunità di valorizzazione personale, sociale o commerciale mediante le arti e altre forme culturali e la capacità di impegnarsi in processi creativi, sia individualmente sia collettivamente. È importante avere un atteggiamento aperto e rispettoso nei confronti delle diverse manifestazioni dell'espressione culturale, unitamente a un approccio etico e responsabile alla titolarità intellettuale e culturale. Un atteggiamento positivo comprende anche curiosità nei confronti del mondo, apertura per immaginare nuove possibilità e disponibilità a partecipare a esperienze culturali.

Questionari  
diversi  
per tipologia  
di intervistato

### Gli strumenti di indagine

Complessivamente sono stati predisposti 4 diversi strumenti di indagine (si veda l'Allegato "Gli Strumenti di Ricerca") in relazione alla tipologia di intervistato.

- **Il questionario rivolto ai rappresentanti degli enti e dei fornitori** è suddiviso in tre sezioni. La prima, dedicata alla raccolta delle informazioni anagrafiche dell'ente rispondente, quali l'ambito territoriale operativo, la natura giuridica, il numero totale di dipendenti e collaboratori presenti e la relativa situazione contrattuale, con un approfondimento relativo ad alcune specifiche informazioni di interesse per la ricerca, quali la presenza o meno di dipendenti/collaboratori under 35 e over 50, o la percentuale di donne sul totale dipendenti/collaboratori. È poi richiesto agli intervistati di individuare gli ambiti ai quali ricondurre le attività svolte con un particolare *focus* sugli enti che operano in ambito sociale. La seconda sezione è dedicata all'individuazione delle principali professioni a oggi presenti nell'ente rispondente e all'inserimento delle stesse nel ciclo produttivo delle attività dell'organizzazione. Nella medesima sezione, ci sono poi domande sull'importanza che determinate caratteristiche, attitudini, competenze e capacità hanno rispetto alle principali figure professionali individuate dall'ente e i relativi canali di ricerca e reperimento. La terza sezione è mirata a delineare gli scenari futuri da punto di vista dei rispondenti. In particolare, si chiede di esprimere un'opinione in relazione all'evoluzione delle professioni già presenti nell'ente, delle professioni definibili come "emergenti" e a individuare le possibili politiche attive del lavoro in grado di accompagnare i cambiamenti attesi nel settore culturale e creativo.
- **Il questionario rivolto ai lavoratori e ai consulenti** è suddiviso in cinque sezioni. La prima raccoglie le informazioni socio-demografiche dei rispondenti quali genere, età, luogo di residenza e titolo di studio, con una particolare attenzione a individuare le eventuali difficoltà incontrate dal rispondente durante il proprio percorso scolastico e universitario. La seconda sezione approfondisce i diversi aspetti della professione svolta dai rispondenti in termini competenze. Nella terza sezione, dedicata ai percorsi formativi frequentati, si richiede ai rispondenti di esprimere un giudizio sull'efficacia di eventuali percorsi formativi intrapresi, ma anche di indicare eventuali "desiderata" formativi per migliorare la propria professionalità. Nella quarta sezione sono approfondite le caratteristiche e le condizioni lavorative dei rispondenti: durata e tipologia dei contratti di lavoro, inquadramento contrattuale e mansioni svolte, orari di servizio e retribuzione, percezione che il lavoratore rispondente ha di sé stesso, soddisfazione/insoddisfazione, identità e aspettative di crescita. Infine, l'ultima sezione è dedicata a rilevare l'opinione dei rispondenti in merito agli scenari futuri.

- **Il questionario Delphi "Primo round"**, rivolto agli "esperti" del settore culturale, è così articolato: la prima sezione è dedicata all'individuazione di quali siano le competenze fondamentali o complementari per i lavoratori del settore culturale e creativo. La seconda sezione mira a identificare le professioni emergenti nel breve-medio termine e le relative competenze, capacità, caratteristiche e attitudini. Viene, inoltre indagata l'esistenza e l'adeguatezza di percorsi formativi formali e non formali. Nell'ultima parte del questionario è, infine, richiesto agli esperti di esprimersi in merito all'impatto sulle professioni culturali di alcuni "driver del cambiamento" e di indicare tre priorità da affrontare per lo sviluppo futuro del settore culturale e creativo e delle sue professioni. Il questionario **Delphi "Secondo round"**, così come previsto dalla metodologia, è stato inviato agli esperti insieme a una sintesi dei primi risultati della ricerca, chiedendo loro di ragionare sui primi esiti emersi e di indicare alcune priorità di intervento, specifiche per ogni regione oggetto dell'indagine e sulle possibili azioni da attuare, nonché sui problemi a cui il settore culturale e creativo potrebbe andare incontro qualora tali priorità non venissero adeguatamente affrontate.

Infine, l'intervista **semi-strutturata** è stata rivolta a **esperti** del settore culturale e a **rappresentanti di istituzioni o enti che erogano attività formative** formali o non formali. Una prima parte dell'intervista, la cui traccia è stata anticipata agli intervistati via e-mail, ha riguardato alcune informazioni utili a delinearne i profili. La seconda parte dell'intervista si è poi concentrata sull'individuazione delle figure professionali emergenti in ambito culturale nel breve-medio periodo e sulle relative caratteristiche, attitudini, competenze e capacità. A seguire, sono state poste alcune domande mirate ad approfondire alcuni aspetti della formazione sia di tipo formale sia non formale del settore. L'ultima parte intervista si è concentrata sui possibili scenari e sulle priorità di intervento per le professioni culturali.

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

### Sintesi del capitolo

#### Finalità e metodologia

Il presente capitolo contiene 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. L'indagine, condotta attraverso la somministrazione di un questionario dedicato, ha coinvolto 403 enti che hanno sede in Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta, individuati grazie al database fornito dalla Fondazione. Obiettivo dell'indagine è di fornire alla Fondazione una fotografia del mondo culturale di riferimento e di coglierne le tendenze di sviluppo futuro. A tale fine l'indagine 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.

#### Principali risultati

- 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 sono classificabili come piccole o microimprese.
- I giovani che lavorano per gli enti 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 presenza di lavoratori "atipici": i collaboratori e i consulenti coprono oltre un quarto del personale.

- Si rileva un'ampia eterogeneità delle competenze e delle professioni presenti. 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.
- 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, "progettista culturale", "networker/community manager" e "manager culturale". 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 la famiglia, il circolo amicale e i 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.

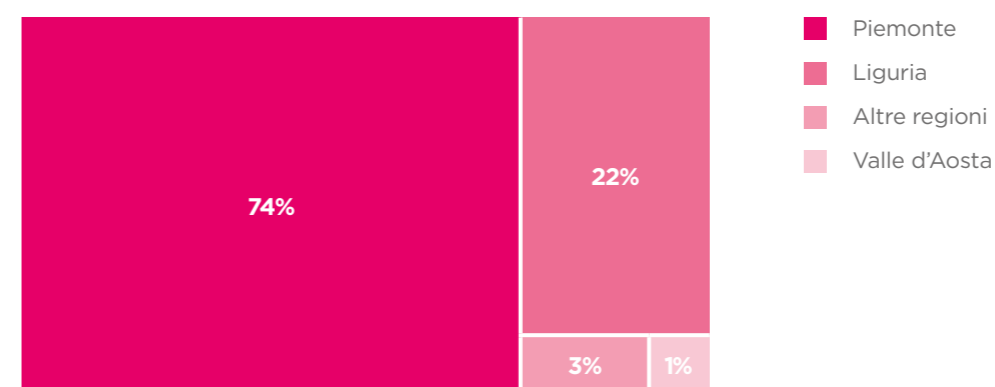
L'indagine condotta ha riguardato **403 enti beneficiari e proponenti dell'attività istituzionale ed erogativa della Fondazione Compagnia di San Paolo - Obiettivo Cultura** (d'ora in poi "enti") che hanno sede in Piemonte, Liguria e in piccola misura in Valle d'Aosta<sup>23</sup>. In questo capitolo sono descritte e analizzate le caratteristiche strutturali degli enti interpellati, le professionalità che vi operano, le relative competenze richieste, le eventuali difficoltà di reperimento e i canali di ricerca del personale utilizzati. Un ulteriore approfondimento riguarda poi le professionalità emergenti. Sotto il profilo metodologico si segnala che gli ambiti di intervento degli enti intervistati sono stati classificati sia tenendo conto delle classificazioni ESS-net (2012) per i settori culturali e creativi sia ampliando la rosa degli ambiti verso altri settori, non strettamente culturali o creativi, che risultavano tuttavia coerenti con la natura degli enti beneficiari e proponenti della Fondazione (ad es., gli ambiti "sociale", "ambiente e sostenibilità", "sportivo o ricreativo", "ricerca"). Analogamente, per quanto riguarda la riclassificazione delle professioni dichiarate (con domanda in forma aperta) dai soggetti intervistati si è tenuto conto delle classificazioni ISTAT e ISCO (International Standard Classification of Occupations), le quali tuttavia, risultando eccessivamente limitate e semplicistiche, sono state ampliate con categorie professionali aggiuntive che consentissero una rappresentazione maggiormente dettagliata delle professioni dichiarate dagli intervistati, con particolare riferimento a quelle emergenti, mantenendo, pur nella necessità di una "standardizzazione", una definizione che rispecchiasse il più possibile quelle fornite dagli intervistati e che restituisse l'eterogeneità delle figure rilevate.

#### 4.1. Caratteristiche degli enti e dei fornitori

Presenza più diffusa in Piemonte e Liguria

Gli enti e i fornitori oggetto della presente indagine sono localizzati per la maggioranza **in Piemonte (74%) e in Liguria (22%)**. Solamente l'1% dei rispondenti si trova in Valle d'Aosta, mentre il restante 3% si distribuisce tra le altre regioni italiane. Le province maggiormente rappresentate sono Torino (52%), Genova (14%) e Cuneo (9%). Seguono altre 17 province sparse tra Piemonte, Liguria, Valle d'Aosta e altre regioni italiane. Infine, gli enti e i fornitori svolgono la loro attività in ben 130 comuni diversi, con una concentrazione maggiore nei capoluoghi di provincia.

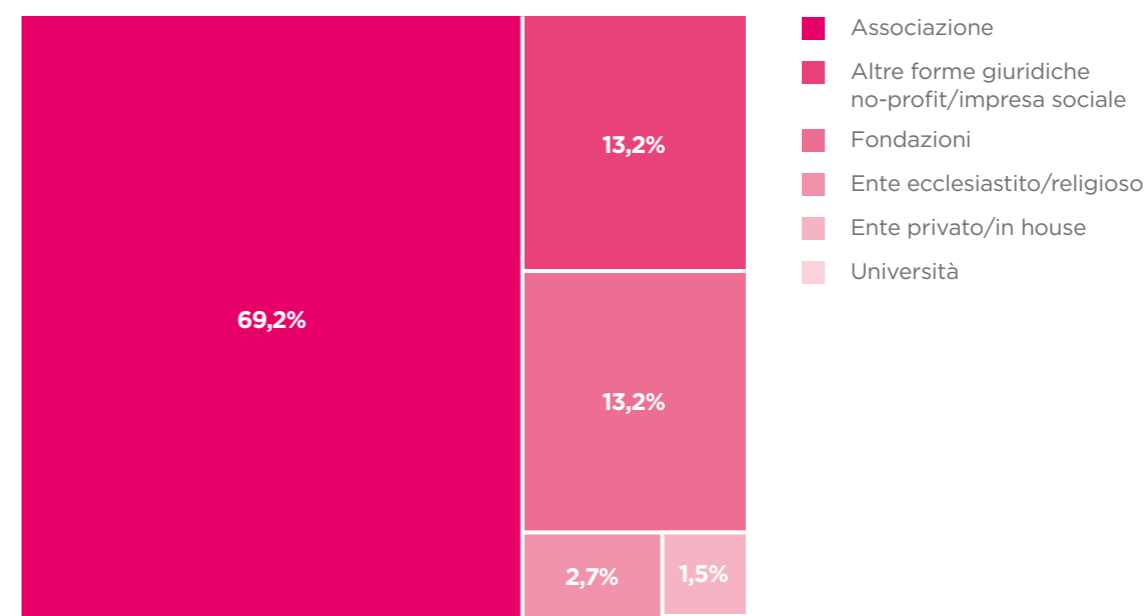
Grafico 4.1 - Sede operativa degli Enti intervistati



In relazione alla forma giuridica, la maggioranza degli enti e dei fornitori sono associazioni (69%). Seguono le altre forme giuridiche non-profit/imprese sociali (13,2%) e le fondazioni (13,2%). Il restante si divide tra enti ecclesiastici/religiosi (2,7%) ed enti privati/in house (1,5%).

Prevalenza di associazioni...

Grafico 4.2 - 2 Forma giuridica degli Enti intervistati

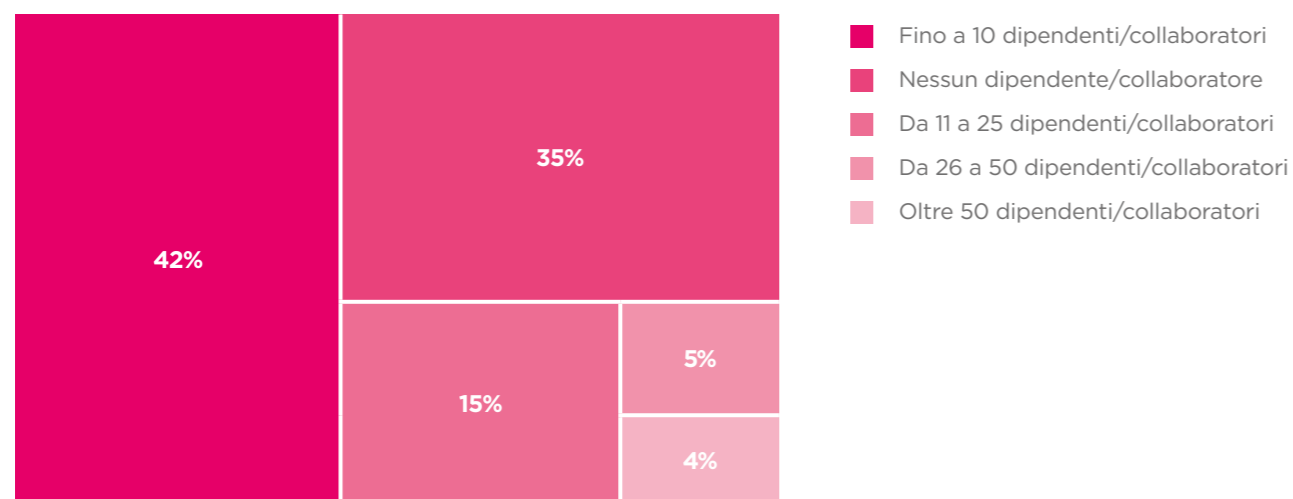


<sup>23</sup> Al questionario hanno risposto 407 enti ma, in seguito all'attività di controllo e pulizia dei dati, si sono ridotti a 403 poiché in 4 casi i questionari contenevano un numero di mancate risposte eccessivamente elevato.

...e piccole  
o microimprese

**Quasi tutti gli enti e i fornitori interpellati sono classificabili come piccole o microimprese.** Ben il 34%, infatti, non ha nessun dipendente/collaboratore, mentre il 42% ha fino a 10 dipendenti/collaboratori, il 15% tra 11 e 25 dipendenti/collaboratori. Solo nel 5% dei casi gli enti e i fornitori dichiarano di avere tra 26 e 50 dipendenti/collaboratori e nel 4% dei casi più di 50 dipendenti/collaboratori. I valori riportati non comprendono i volontari che, come è noto, costituiscono una significativa presenza nelle risorse umane presenti all'interno delle organizzazioni del Terzo settore (Calvano, 2021).

Grafico 4.3 - Numero dei dipendenti e collaboratori degli Enti intervistati



Elevata presenza  
di giovani...

È stato chiesto ai rappresentanti degli enti di indicare l'incidenza di alcune tipologie di lavoratori in relazione ai profili socio-anagrafici e in particolare l'età e il titolo di studio posseduto. Anche in questo caso la fotografia che emerge è piuttosto diversificata e, purtroppo, talvolta imprecisa poiché alcuni intervistati hanno preferito non rispondere alla domanda. Dai dati disponibili si rileva che in circa un terzo dei casi i giovani rappresentano oltre il 50% del personale dell'ente. Un risultato generale determinato dalla presenza, tra gli enti intervistati di alcuni ambiti di attività più aperti di altri ai giovani, come ad esempio quello dell'organizzazione di eventi culturali o del *digital marketing*. Una più bassa presenza si rileva, invece nell'attività degli archivi o in quella delle aree e parchi archeologici, ma anche della ricerca e delle biblioteche. C'è una presenza significativa anche di lavoratori over 50, infatti in circa il 21% dei casi essi rappresentano oltre il 50% della forza lavoro dell'ente e per circa un quarto coprono una percentuale compresa tra il 26 e il 50%. Si rileva poi un'elevata presenza femminile: le donne rappresentano oltre il 50% dei lavoratori in ben il 69% dei casi. Infine, anche la distribuzione in relazione ai titoli di studio

...e donne

evidenzia un quadro piuttosto variegato in cui, a seconda delle tipologie di enti e del settore di intervento, prevalgono i lavoratori in possesso del diploma o della laurea. Analizzando complessivamente i dati rilevati in merito alla numerosità e alla tipologia contrattuale del personale che lavora negli Enti interpellati, si evidenzia una **elevata presenza di lavoratori "atipici"**. Soltanto il 38% del personale ha infatti un contratto di lavoro a tempo indeterminato, mentre il 24% ha un lavoro dipendente ma "a termine" e, nello specifico, il contratto a tempo determinato copre circa il 15% del totale e le restanti forme (apprendistato, contratto di somministrazione, lavoro intermittente) circa il 9% del totale. Infine, i collaboratori e i consulenti coprono oltre un quarto del personale degli enti e rappresentano, dunque, una porzione significativa della forza-lavoro.

La varietà  
delle forme  
contrattuali..

Tabella 4.1 - Tipologie contrattuali del personale operante negli Enti intervistati

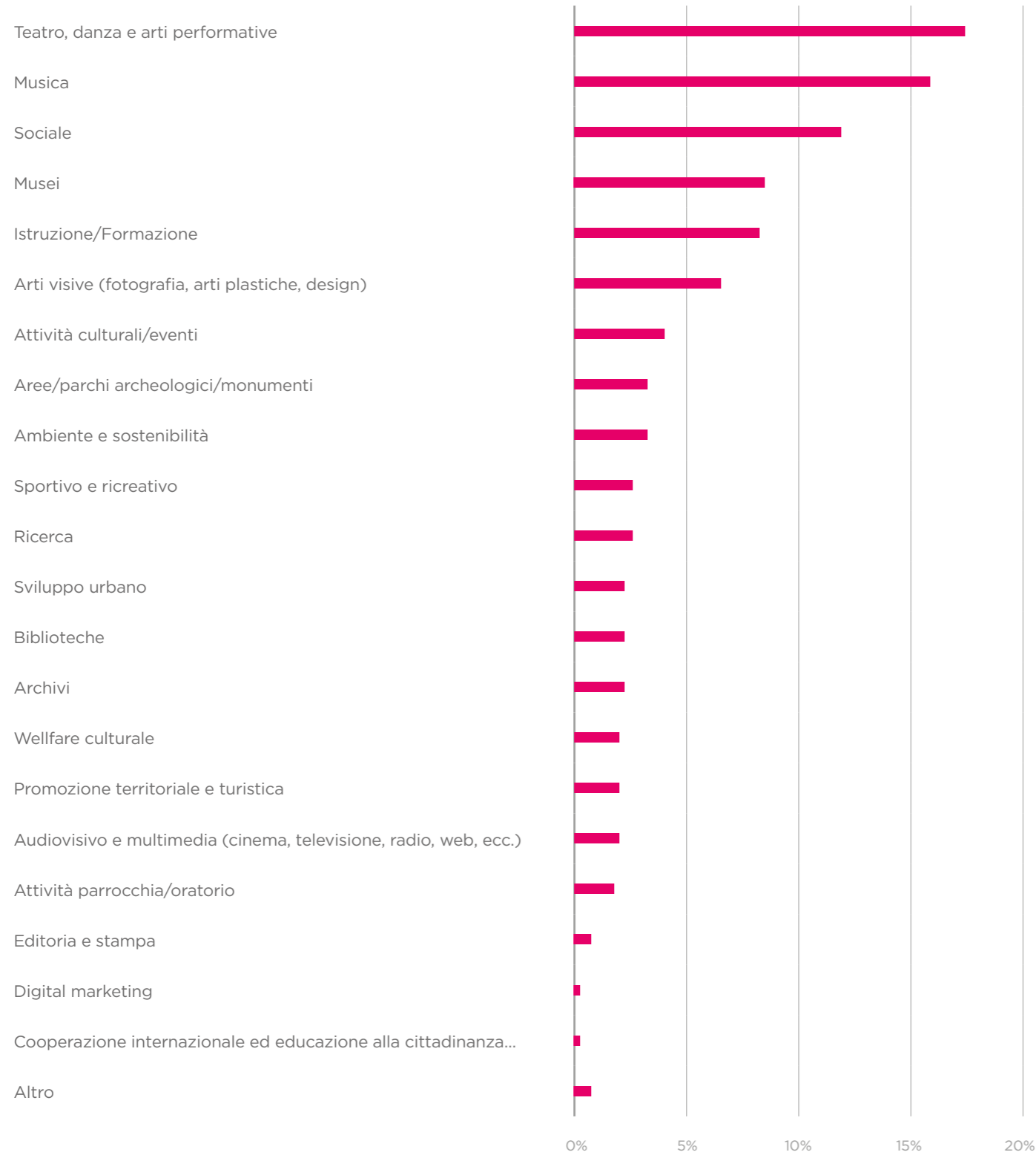
TIPOLOGIA CONTRATTUALE	V.%
Personale tempo indeterminato	38%
Lavoro a termine dipendente	24%
Collaboratori/consulenti	27%
Altre tipologie non dipendenti (soci)	11%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

Gli **ambiti di intervento degli enti e dei fornitori sono di varia natura** e spesso legati, o almeno in relazione, con ulteriori ambiti di altri settori/comparti produttivi. Se i principali ambiti di intervento risultano essere "teatro, danza e arti performative" (17,4%) e "musica" (15,9%), è interessante notare come il terzo ambito di intervento più presente sia quello "sociale" (11,9%). Questa attenzione al "sociale" degli enti e dei fornitori oggetto della presente ricerca si ritroverà, come vedremo in seguito, anche nelle caratteristiche delle professioni indicate dagli intervistati. Altri ambiti di intervento di rilievo sono i "musei" (8,4%), l'"istruzione/formazione" (8,2%) e le "arti visive (fotografia, arti plastiche, design)" (6,5%), a cui si affiancano settori non specificatamente culturali come, ad esempio, "ambiente e sostenibilità" (3,2%), "sportivo e ricreativo" (2,5%) e "sviluppo urbano" (2,2%). Nel caso che gli enti e i fornitori si occupino di un ulteriore ambito di intervento, la propensione al "sociale" si fa ancora più forte, poiché gli ambiti maggiormente rappresentativi risultano essere "istruzione/formazione" (23,6%) e, appunto, "sociale" (14,1%). Solo successivamente ritroviamo ambiti prettamente culturali come "teatro, danza e arti performative" (7,8%), "musica" (7%) e "musei" (5,5%).

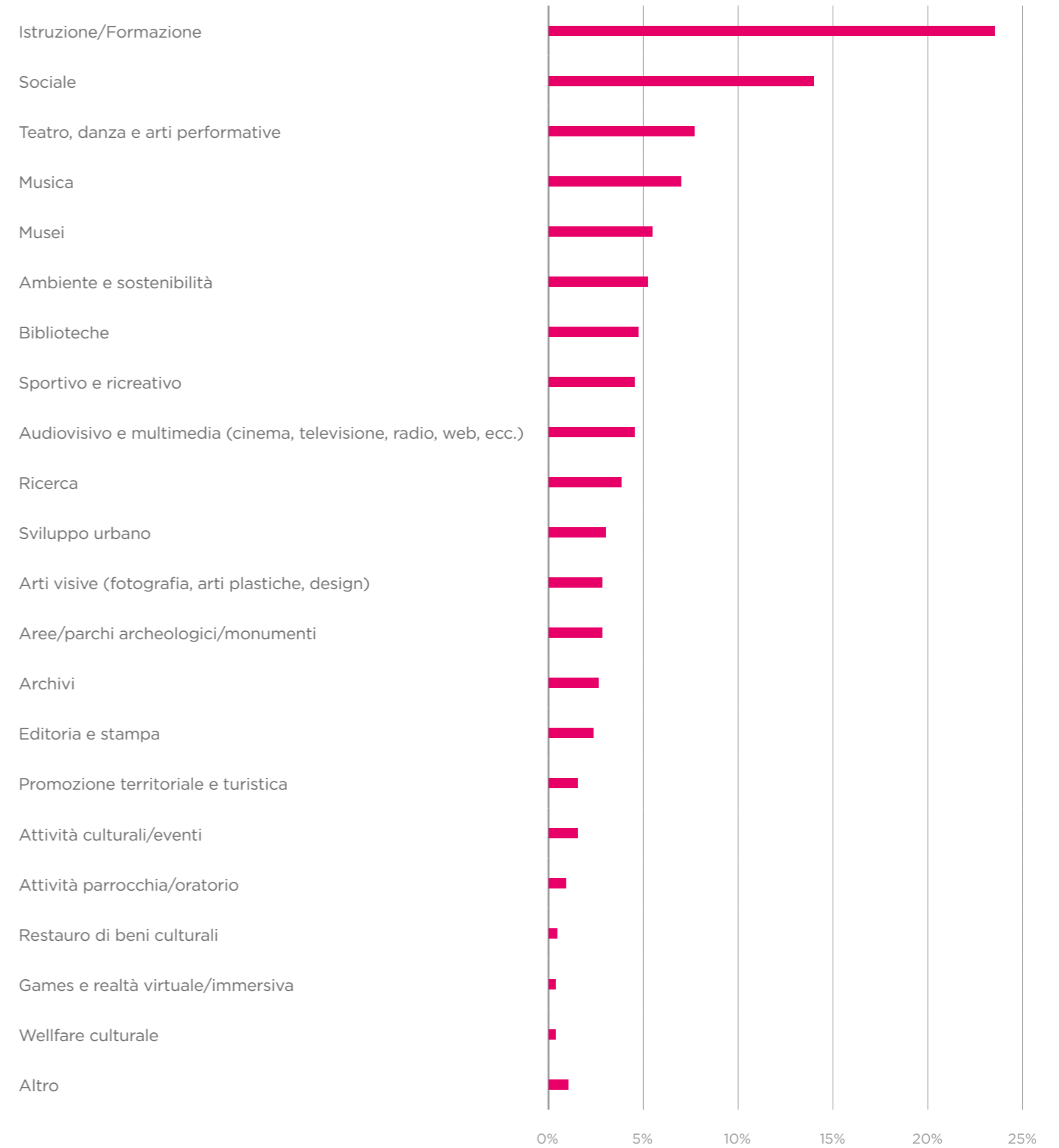
...e degli ambiti  
di intervento

Una particolare  
attenzione  
al sociale...

**Grafico 4.4 - Principale ambito di attività indicato dai rappresentanti degli Enti intervistati**



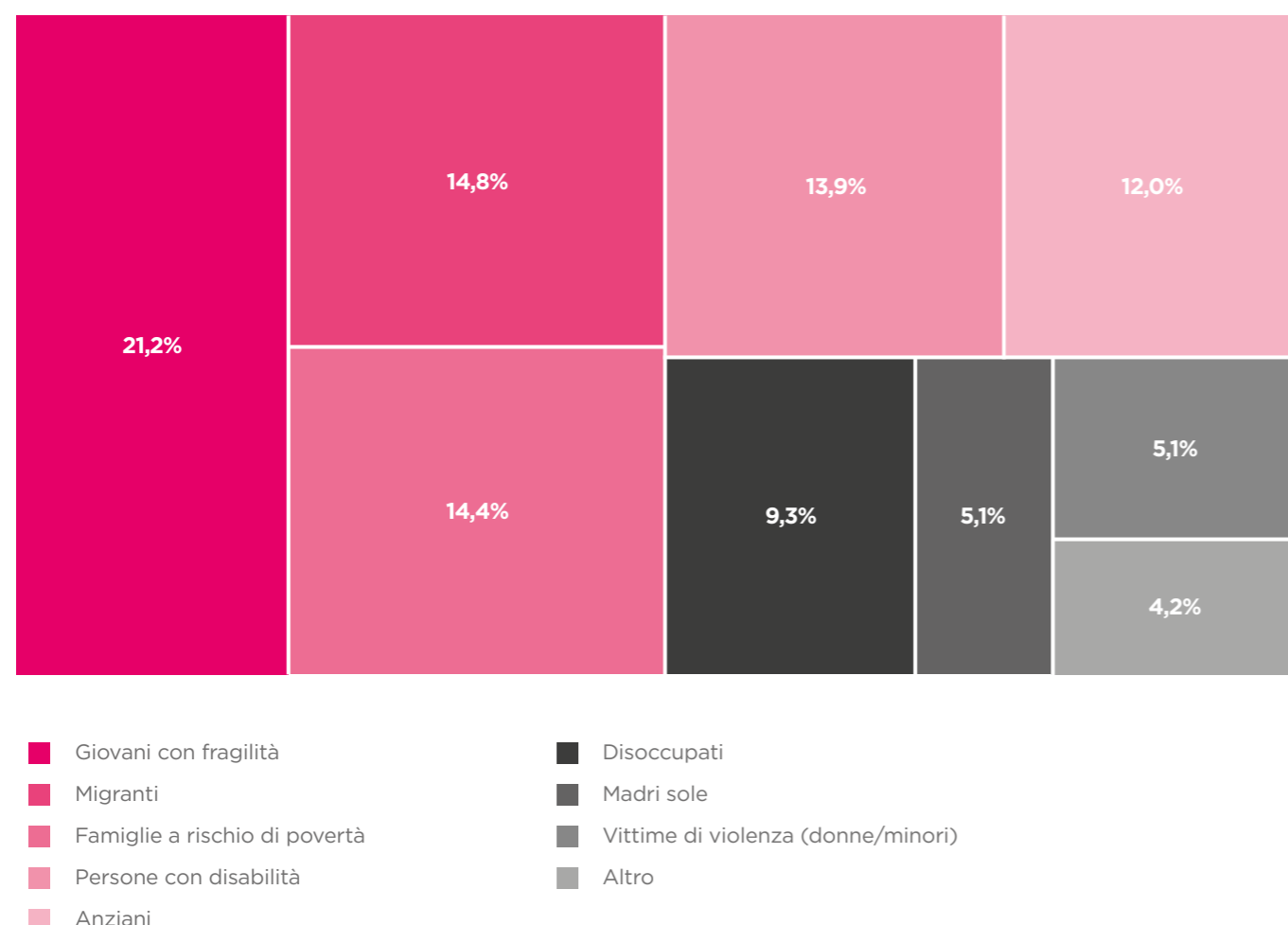
**Grafico 4.5 - Ulteriore ambito di attività indicato dai rappresentanti degli Enti intervistati**



...a beneficio delle categorie più svantaggiate e a rischio di esclusione

La platea dei destinatari oggetto di interventi "sociali" da parte degli enti e dei fornitori copre diverse tipologie, tra cui giovani con fragilità, migranti, famiglie a rischio povertà, persone con disabilità e anziani. Tale eterogeneità ci permette di cogliere l'importanza del mondo qui preso in considerazione come supporto alle politiche pubbliche di intervento sociale e come elemento di coesione e di sviluppo all'interno delle comunità di riferimento.

**Grafico 4.6 - Beneficiari delle attività nel caso i rappresentanti degli Enti intervistati abbiano indicato come ambito di attività "sociale"**



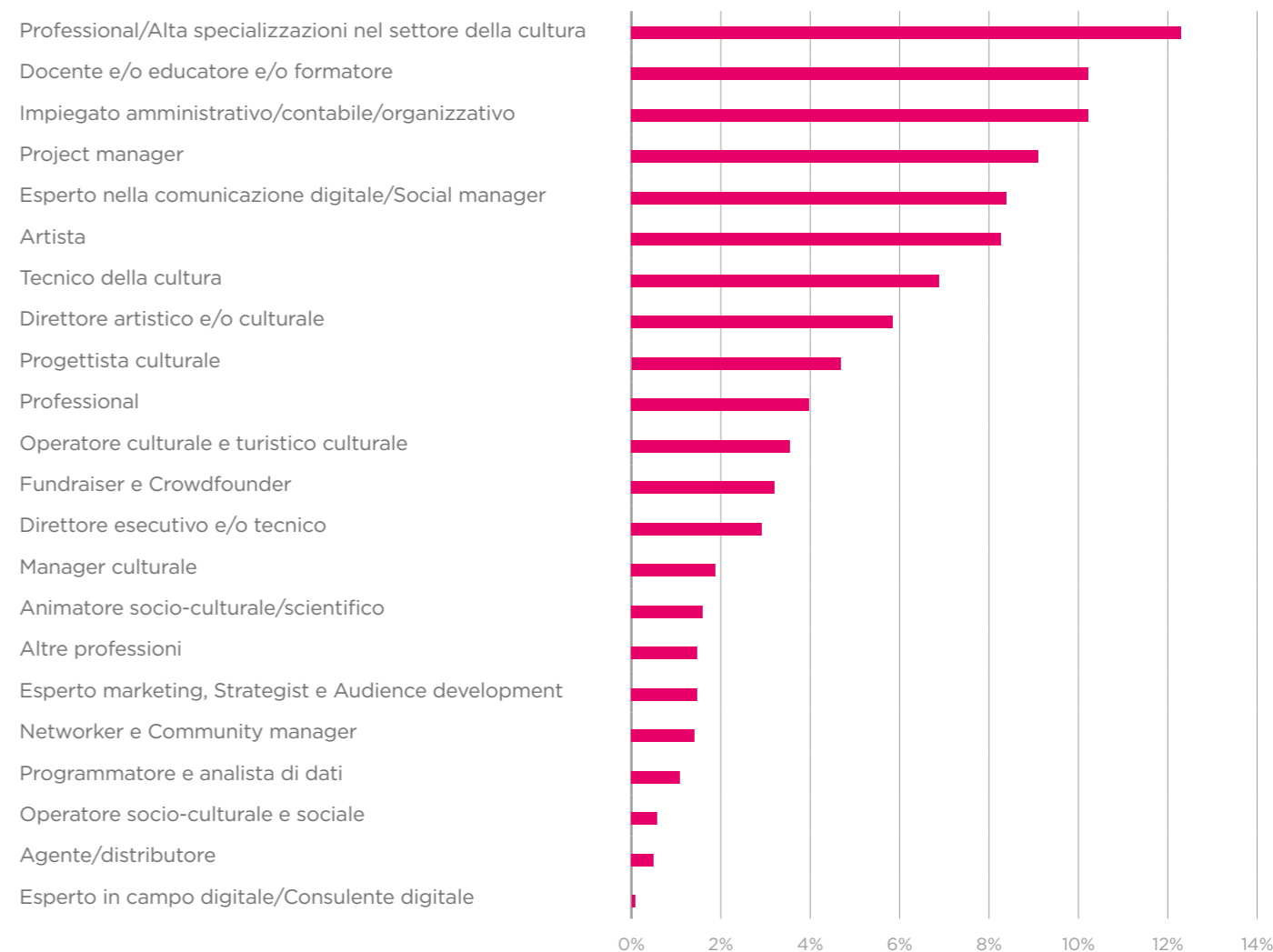
**4.2. Le professionalità presenti negli enti**

Si rileva un'elevata eterogeneità tra le figure professionali coinvolte

Alcune domande del questionario sono state dedicate ad approfondire le caratteristiche delle due principali professioni che operano per l'ente in ambito o su progetti "culturali" e che sono ritenute "centrali" dagli intervistati. I dati raccolti confermano l'alta eterogeneità delle professioni presenti nel mondo della cultura.

La suddivisione tra professioni prettamente culturali ("core" comprendente beni culturali, spettacolo dal vivo, in misura minore editoria e audiovisivo, per circa il 49%), e non culturali o multisettore ("cross", di ambito soprattutto educativo e sociale, per il 51%) restituisce l'immagine di **un mondo a cavallo tra la cultura propriamente intesa e altre attività**, come quelle della gestione, dell'amministrazione, dell'intervento sociale, del turismo e della formazione. Il mondo della cultura è popolato da decine di professioni differenti, alcune identificabili come prettamente culturali - ad esempio artisti, creativi, designer, musicisti e attori - altre meno, tra cui psicologo e animatore sociale. Tra le professioni rilevate, ci sono quelle che tradizionalmente si caratterizzano per lo svolgimento di funzioni trasversali come, ad esempio, amministrativi, alcuni tecnici, dirigenti e altre che sono identificabili come professioni relativamente nuove ma abbastanza diffuse, come il comunicatore e il project manager. Infine, vanno segnalate le professioni legate al mondo digitale che sono presenti ancora in quota minoritaria, se si esclude il settore dei social media, ma decisamente in crescita.

**Grafico 4.7 - Professioni presenti indicate dai rappresentanti degli Enti intervistati**

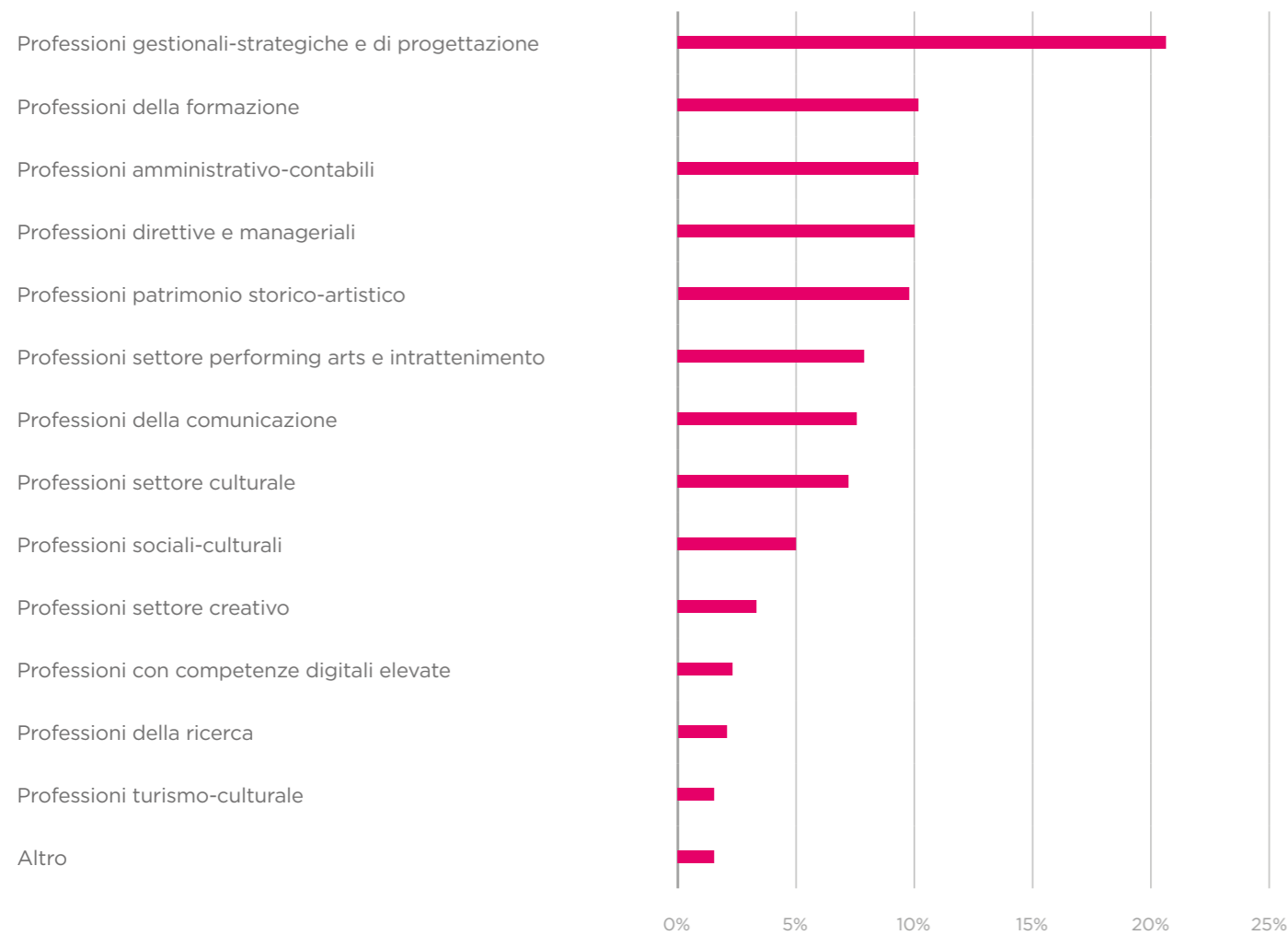




La riclassificazione per settore segnala una prevalenza di professioni non propriamente culturali

Una riclassificazione per settore delle professioni presenti aiuta a meglio identificare la situazione attuale, che vede un gran numero di professioni concentrarsi nell'ambito "gestionale, strategico e progettuale" (20,7%), seguito dall'ambito della "formazione" (10,2%), da quello "amministrativo-contabile" (10,2%) e dalle professioni "direttive-manageriali" (10%). In minor misura troviamo le professioni della "ricerca" e quelle legate al "turismo culturale". In generale, le professioni presenti sono coerenti con la natura giuridica del mondo culturale qui rappresentato, composto principalmente da associazioni, fondazioni, imprese sociali e no profit, le quali solitamente tendono a concentrare le energie nella progettazione e nella gestione di progetti legati a specifici bandi di finanziamento e nell'amministrazione delle attività ordinarie dell'ente.

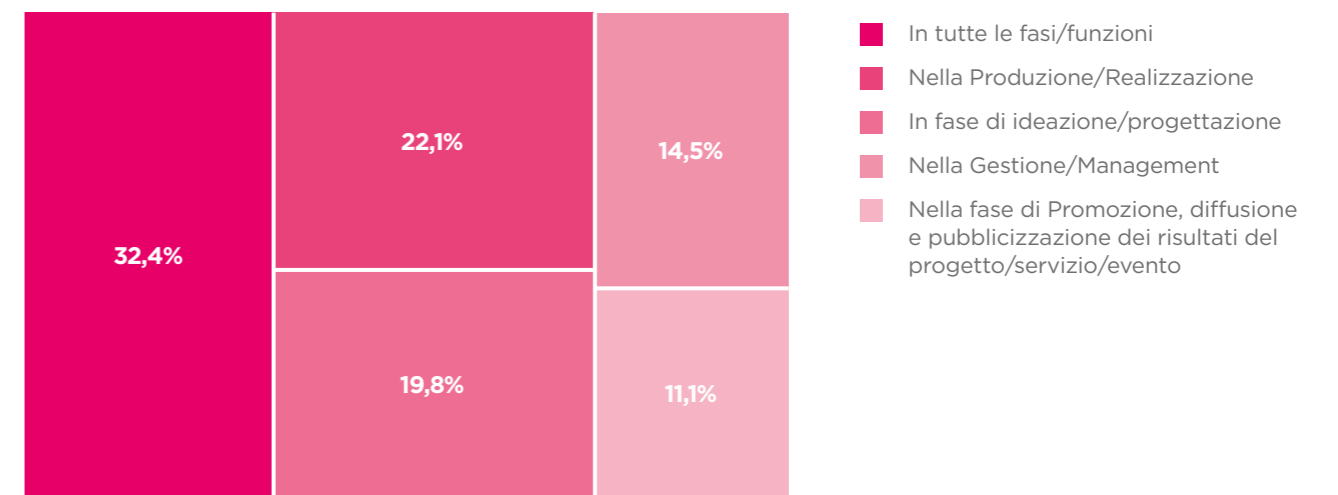
Grafico 4.8 - Professioni presenti indicate dai rappresentanti degli Enti intervistati classificate in relazione alle aree di attività/settori



Un'altra domanda a cui la ricerca ha cercato di dare risposta ha riguardato la definizione della posizione occupata dalle specifiche professioni rilevate all'interno dei "processi produttivi". Il dato interessante è rappresentato dal fatto che **quasi un terzo degli intervistati ha collocato la maggior parte delle professioni indicate in tutte le fasi/funzioni**. Tale risultato sembra dunque avvalorare quegli studi che evidenziano la necessità di formare sempre più profili professionali multitasking e "trasversali" rispetto a più settori. Naturalmente ci sono delle differenziazioni in relazione alle singole professioni, così ad esempio fundraiser e crowdfunder, progettisti culturali e consulenti digitali sono maggiormente presenti, rispetto ad altri profili professionali, nella prima fase di ideazione/progettazione. Nella seconda fase, di gestione/management, ricorrono più frequentemente direttori esecutivi e/o tecnici, impiegati amministrativi/contabili/organizzativi e di nuovo anche i progettisti culturali. Nella fase di produzione/realizzazione sono maggiormente presenti manager culturali, animatori socio-culturali/scientifici e artisti. Infine, l'ultima fase di promozione, diffusione e pubblicizzazione è caratterizzata da una più frequente ricorrenza di agente/distributore, comunicatori ed esperti di *marketing*, *Strategist* e *Audience development*.

L'importanza di una formazione ed attitudini trasversali

Grafico 4.9 - Ciclo di lavoro e/o funzione delle professioni presenti indicate dai rappresentanti degli Enti intervistati



### 4.3. L'importanza di caratteristiche, attitudini e competenze

Autonomia ed esperienza sono fattori determinanti

Quali caratteristiche e attitudini professionali gli intervistati reputano importanti? Anche a questa domanda la ricerca ha provato a fornire delle risposte, presentate nella tabella seguente in ordine di importanza. Ulteriori analisi saranno trattate successivamente (si veda capitolo 7). **Le caratteristiche più apprezzate dai rappresentanti degli enti interpellati sembrano essere l'autonomia nella gestione/esecuzione del lavoro e l'aver maturato esperienze sul campo, seguite dalla responsabilità e dalla flessibilità/adattabilità.** Il completamento di un corso di studi specifico è abbastanza importante, ma non il primo fattore determinante.

Al contrario, vengono penalizzate la leadership e la competitività. A tal proposito è interessante notare una possibile discrepanza tra alcune caratteristiche che vengono sempre più richieste nel mercato del lavoro e la realtà del mondo culturale e sociale che continua a definirsi in base a valori diversi rispetto a quelli presenti in altri settori dell'economia.

Il ruolo di primo piano delle soft skill...

Passando ad analizzare l'importanza attribuita dagli intervistati alle capacità e competenze in relazione alle professioni presenti nei propri enti, si osserva che **ai primi posti si collocano la capacità organizzativa e di lavoro in team (70%), di problem solving (65%), seguite dalle capacità in campo culturale (63%) e dalle competenze in mediazione/partecipazione (62%).**

...e quello marginale delle competenze manageriali e linguistiche

Le meno apprezzate risultano essere quelle amministrative/gestionali (29%), nonostante, come visto, il gran numero di professionisti presenti riferibili a questo ambito, e quelle linguistiche (29%). Dato interessante se si considera le necessità per le istituzioni culturali di aprirsi sempre di più all'Europa e al mondo.

Grafico 4.6 - Beneficiari delle attività nel caso i rappresentanti degli Enti intervistati abbiano indicato come ambito di attività "sociale"

CARATTERISTICA ATTITUDINE	V.%	COMPETENZE /CAPACITÀ	V.%
Autonomia nella gestione/esecuzione del lavoro	98,4%	Competenze in campo culturale	95,3%
Possesso di una o più esperienze sul "campo"	98,2%	Capacità organizzativa e di lavoro in team	94,7%
Responsabilità	98,1%	Capacità di mediazione/partecipazione	93,2%
Flessibilità/ Adattabilità	96,9%	Capacità di problem solving	91,8%
Adesione ai valori dell'Ente	95,7%	Capacità espressive	90,1%
Spirito di iniziativa	94,1%	Competenze nel campo della comunicazione	89,2%
Empatia	92,3%	Competenze in campo digitale	88,3%
Creatività/ Inventiva	92,2%	Competenze in campo sociale	78,6%
Completamento di un percorso di studio specifico	88,9%	Competenze di program management	76,2%
Velocità	87,0%	Competenze in campo artistico	75,4%
Leadership	73,3%	Competenze linguistiche	73,6%
Competitività	52,9%	Competenze nell'analisi dei dati	71,4%
--	--	Competenze amministrative e gestionali	63,2%

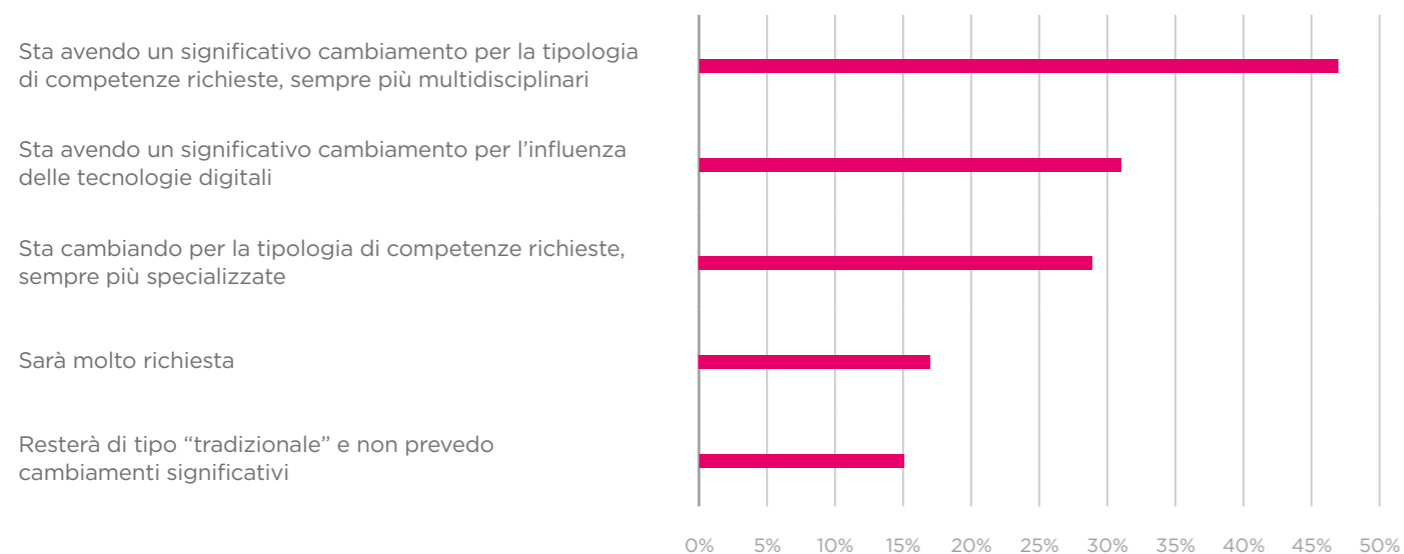
#### 4.4. Evoluzione delle professioni presenti negli enti e professionalità emergenti

È crescente la richiesta di competenze multidisciplinari e digitali

Complessivamente, **ben il 47% degli intervistati ritiene che le due professioni indicate stiano avendo un significativo cambiamento per la tipologia di competenze richieste**, sempre più multidisciplinari. Seguono poi, per importanza i cambiamenti connessi alla digitalizzazione e alla richiesta di una elevata specializzazione.

Soltanto il 15% delle professioni, secondo il parere degli intervistati, resterà di tipo tradizionale.

Grafico 4.10 - Evoluzione delle professioni presenti negli Enti intervistati \*



\* possibile più di una risposta

Competenze diverse per settori diversi

La Tabella 4.3 riporta l'opinione degli intervistati in relazione ai diversi gruppi professionali. Come si può osservare, **la multidisciplinarietà interessa in maggior misura rispetto alle altre, le professioni del settore culturale, creativo, del turismo-culturale e socio-culturale**. I cambiamenti per l'influenza delle tecnologie digitali, invece, avranno un maggior impatto per le professioni del patrimonio storico-artistico, della comunicazione e naturalmente per quelle che sono state definite "con competenze digitali elevate". Competenze sempre più specializzate saranno poi richieste in maggior misura, rispetto agli altri gruppi alle professioni gestionali-strategiche e di progettazione e amministrativo-contabili.

Guardando, infine, alle professioni che meno frequentemente subiranno delle trasformazioni, ci sono quelle del settore performing arts e intrattenimento. Passando poi a esaminare le professioni molto richieste, i primi tre posti in ordine di graduatoria sono assegnati dagli intervistati a: professioni con competenze digitali elevate, professioni sociali-culturali e professioni gestionali-strategiche e di progettazione.

Come illustrato nella Tabella 4.4, i rappresentanti degli enti hanno individuato ben **74 profili professionali definibili come "emergenti"** nel loro ambito di attività che, ricordiamo, riguarda prevalentemente ma non esclusivamente il settore culturale. Talvolta sono state utilizzate denominazioni "tradizionali", mentre in altri casi, si è optato per nuove denominazioni provenienti "dal mercato" e che ancora sfuggono alle rilevazioni ufficiali. Ad esempio, scorrendo l'elenco delle professioni troviamo il *Sustainability manager*, *Digital humanist* o lo *UX/UI Designer*.

Nuovi profili professionali

Tabella 4.3 - Evoluzione dei gruppi professionali presenti negli Enti intervistati \*

PROFESSIONI	RESTERÀ DI TIPO "TRADIZIONALE" E NON PREVEDO CAMBIAMENTI SIGNIFICATIVI	STA AVENDO UN SIGNIFICATIVO CAMBIAMENTO PER L'INFLUENZA DELLE TECNOLOGIE DIGITALI	STA CAMBIANDO PER LA TIPOLOGIA DI COMPETENZE RICHIESTE, SEMPRE PIÙ SPECIALIZZATE	STA AVENDO UN SIGNIFICATIVO CAMBIAMENTO PER LA TIPOLOGIA DI COMPETENZE RICHIESTE, SEMPRE PIÙ MULTIDISCIPLINARI	SARÀ MOLTO RICHIESTA	TOTALE
Professioni settore culturale	9,3%	20,0%	21,4%	40,0%	9,3%	100,0%
Professioni settore creativo	21,9%	18,8%	6,3%	40,6%	12,4%	100,0%
Professioni settore performing arts e intrattenimento	18,6%	23,3%	16,3%	32,5%	9,3%	100,0%
Professioni patrimonio storico-artistico	16,2%	33,3%	17,1%	27,7%	5,7%	100,0%
Professioni turismo-culturale	11,1%	16,7%	16,7%	44,4%	11,1%	100,0%
Professioni sociali-culturali	8,6%	15,5%	17,2%	36,3%	22,4%	100,0%
Professioni con competenze digitali elevate	3,0%	30,3%	18,2%	24,3%	24,2%	100,0%
Professioni della comunicazione	0,0%	38,3%	22,3%	24,5%	14,9%	100,0%
Professioni amministrativo-contabili	23,3%	22,3%	25,3%	19,4%	9,7%	100,0%
Professioni direttive e manageriali	8,0%	20,5%	23,2%	41,2%	7,1%	100,0%
Professioni gestionali-strategiche e di progettazione	4,2%	12,6%	24,8%	41,2%	17,2%	100,0%
Professioni della formazione	16,3%	24,0%	21,2%	31,8%	6,7%	100,0%
Professioni della ricerca	8,3%	20,8%	12,5%	41,7%	16,7%	100,0%
Altro	20,0%	20,0%	26,7%	26,6%	6,7%	100,0%
<b>Totale</b>	<b>11,0%</b>	<b>22,2%</b>	<b>21,0%</b>	<b>33,7%</b>	<b>12,1%</b>	<b>100,0%</b>

\*possibile più di una risposta

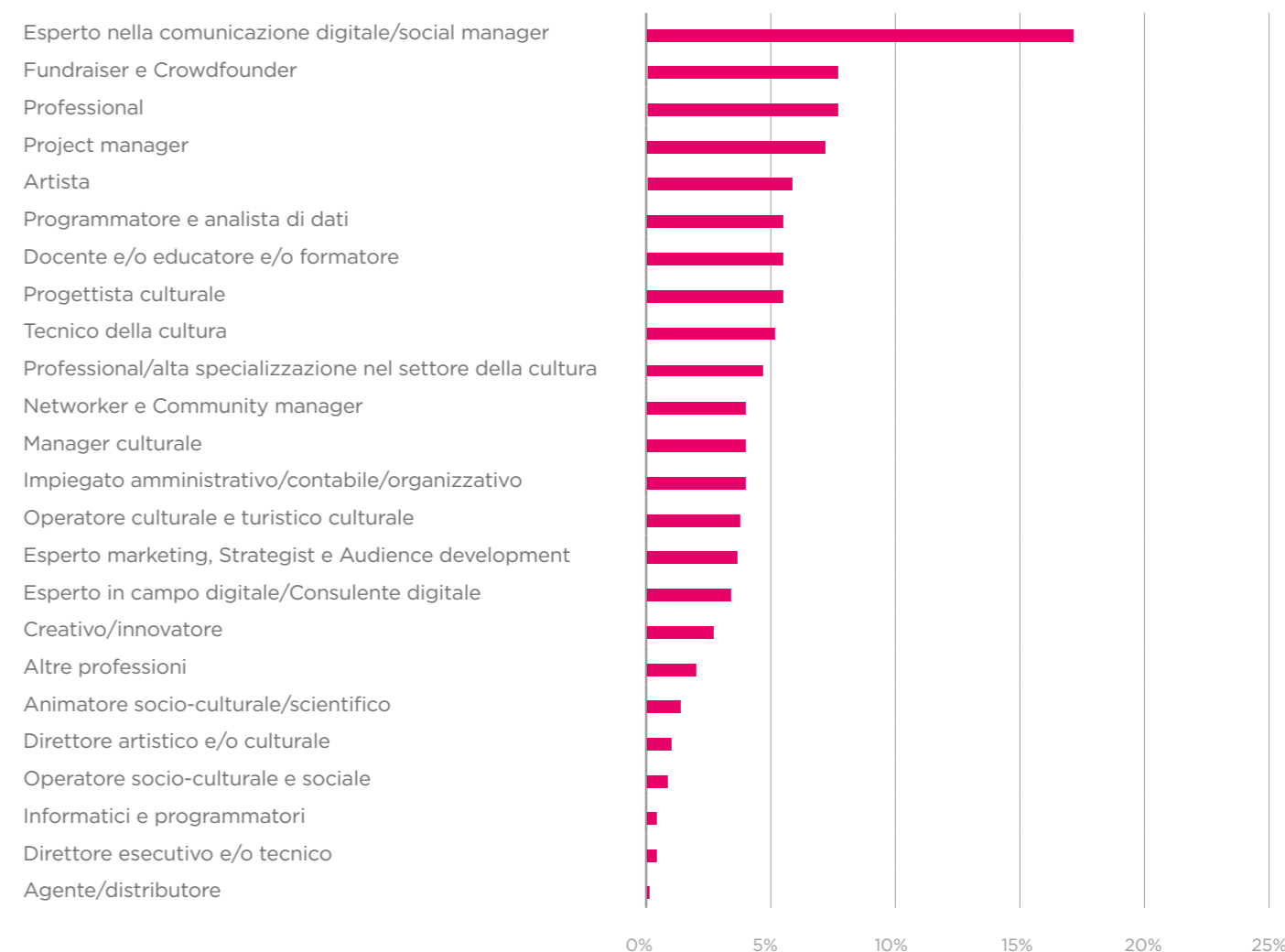
Tabella 4.4 - Professioni emergenti indicate dai rappresentanti degli Enti intervistati

PROFESSIONE	%	PROFESSIONE	%
Comunicatore	10,4	Creativi con competenze multidisciplinari	0,4
Fundraiser	7,6	Esperto valutazione impatto sociale	0,4
Project manager	7,2	Produttore	0,4
Docente e/o educatore e/o formatore	5,3	Arteterapeuta	0,3
Social media manager	5,1	Conservatore	0,3
Progettista/Progettista culturale	4,3	Creativo innovatore	0,3
Amministrativo e/o contabile e/o organizzativo	3,8	Direttore esecutivo e/o tecnico	0,3
Programmatore e/o informatico e/o esperto digitale	3,8	Economista della cultura	0,3
Community manager	3,7	Esperto Co-design e pianificazione partecipata	0,3
Manager culturale	3,7	Esperto di Audience Development.	0,3
Organizzatore di eventi	3,4	Esperto in strategia aziendale/Business manager	0,3
Artista e/o creativo e/o designer	2,9	Operatore turistico	0,3
Esperto ambientale/Sustainability manager	2,9	Psicologo	0,3
Mediatore culturale	2,6	Responsabile strutturista e/o sicurezza	0,3
Digital marketing manager/specialist/strategist	2,5	Restauratore	0,3
Innovatore tecnologico e virtuale	2,5	Sustainability manager	0,3
Operatore turistico e/o culturale e/o sociale	2,3	Agente/Distributore di spettacoli	0,1
Musicista e/o musicista terapeuta	2,1	Animatore culturale, scientifico e/o culturale	0,1
Data scientist/analyst	1,4	Consulente digitale	0,1
Curatore	1,2	Crowdfunder	0,1
Europrogettatore	1,2	Designer	0,1
Ricercatore	1,2	Esperto Assistenza tecnica	0,1
Tecnici del teatro e dello spettacolo	1,2	Esperto digital education	0,1
Animatore socio-culturale	0,9	Esperto Digital humanist	0,1
Archivista e/o archivista digitale	0,9	Esperto in storytelling	0,1
Direttore artistico e/o culturale	0,9	Networker	0,1
Operatore culturale	0,9	Operatore culturale e sociale	0,1
Innovatore sociale	0,8	Operatore sociale	0,1
Storico e/o storico dell'arte	0,8	Operatore teatrale socio- educativo	0,1
Addetto alle Pubbliche Relazioni	0,7	Operatori socio-sanitari	0,1
Architetto e/o ingegnere	0,7	Professionista dello sport	0,1
Attore	0,7	Regista	0,1
Marketing culturale	0,7	UX/UI Designer	0,1
Comunicatore digitale	0,5	Videomaker	0,1
Addetto Ufficio stampa	0,4	Web Project Manager	0,1
Bibliotecario e/o b. digitale	0,4	Webmaster	0,1
Content designer	0,4	Altro	1,3

Per procedere con l'analisi, le professioni rilevate sono state riclassificate e aggregate sotto nuove etichette. Complessivamente il 66,4% delle professioni indicate come "emergenti" dagli intervistati ricade sotto l'etichetta "Cross/multi settore"; un'ulteriore conferma, dunque sia della trasversalità delle professioni che operano nel mondo culturale sia della multidisciplinarietà e contaminazione di competenze tra i diversi profili. Analizzando i dati rilevati in relazione ai gruppi professionali, si osserva che il primo posto in graduatoria, e con significativa distanza rispetto alle altre professioni indicate, spetta agli esperti di comunicazione, per i quali sempre più, le competenze digitali sono considerate imprescindibili. Seguono, "fundraiser/crowdfunder" (7,7%) e project manager (7,2%), "progettista culturale" (5,5%), "networker/community manager" (4%) e "manager culturale" (4%). All'interno di queste classificazioni sono presenti alcune figure molto interessanti per la capacità di far dialogare il mondo della cultura con le sfide del prossimo futuro, come l'esperto ambientale/sustainability manager, l'innovatore sociale e l'innovatore tecnologico/digitale.

I profili emergenti si caratterizzano per competenze trasversali e multidisciplinari

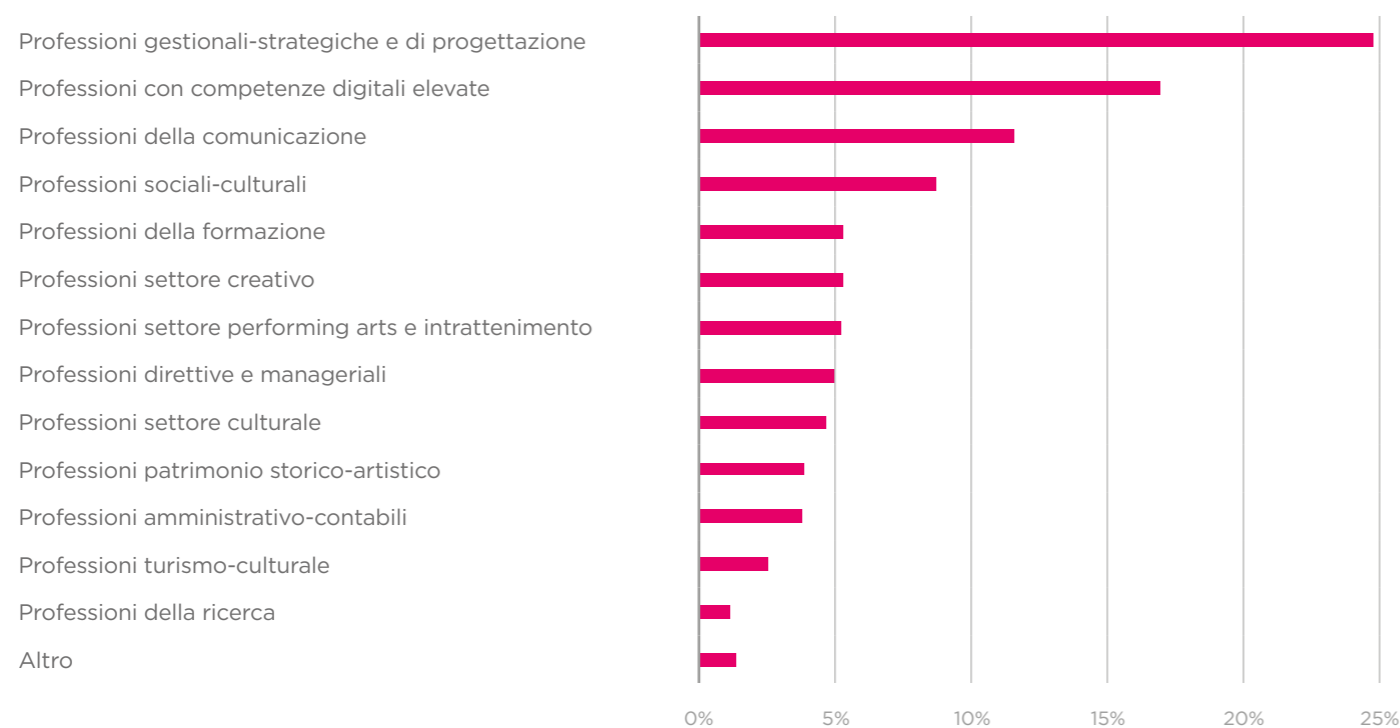
Grafico 4.11 - Professioni emergenti indicate dai rappresentanti degli Enti intervistati



Le nuove figure professionali emergono soprattutto nei settori non propriamente culturali

Aggregando i profili rilevati in relazione a un mix di aree di attività/settore, si evince che le professioni emergenti indicate dai rappresentanti degli Enti, afferiscono alle professioni rientranti per oltre un terzo nelle aree di attività meno ancorate al settore ossia, "gestionali-strategiche e di progettazione" (24,5%) e in quelle caratterizzate da "competenze digitali elevate" (16,8%). Seguono le professioni della comunicazione (11,5%), e del mondo "sociale-culturale" (8,7%).

Grafico 4.12 - Professioni emergenti indicate dai rappresentanti degli Enti intervistati



#### 4.5. I canali di ricerca del personale

Al primo posto i canali tradizionali...

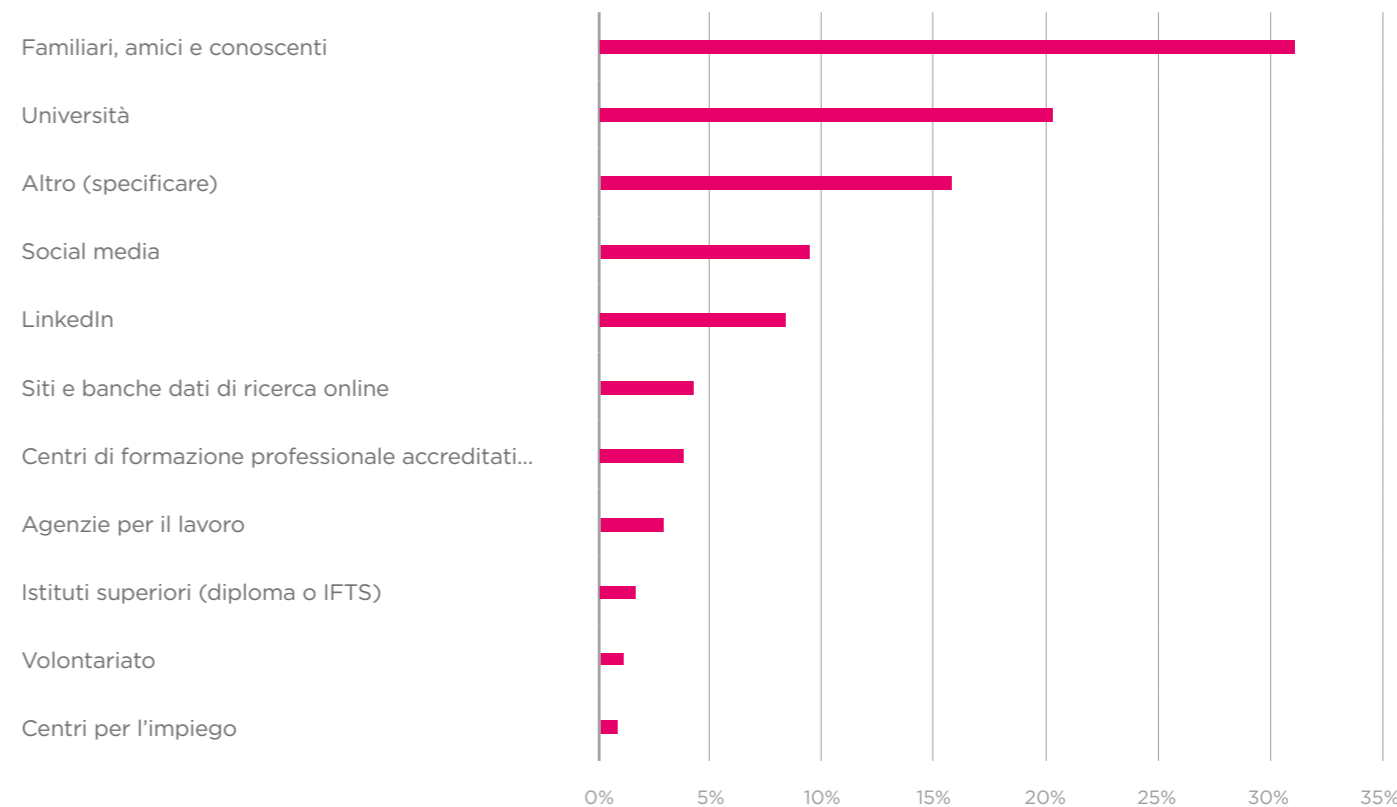
...seguiti da Università, social media e LinkedIn

Se da una parte gli enti e i fornitori hanno espresso una generale difficoltà nel reperire alcune figure professionali necessarie alla loro attività, dall'altra **il più comune metodo per la ricerca e il reperimento del personale continua a restare ampiamente la famiglia, il circolo amicale e i conoscenti (31%)**, metodo che, come è noto è "tipico" del mercato del lavoro italiano<sup>24</sup>. **L'università si situa in seconda posizione (20%)** seguita dai social media (9%) e da LinkedIn (8%), mentre gli altri canali risultano essere poco utilizzati. Naturalmente gli enti utilizzano più di un

canale di ricerca per il reperimento dei lavoratori/consulenti, seppure con alcune differenze in relazione alle tipologie professionali. Così, si rileva che la rete familiare, parentale e amicale, pur essendo generalmente il canale utilizzato, lo è meno per il reperimento delle professioni ad alta specializzazione nel settore della cultura, per le quali è privilegiata l'università (32%), così come per l'esperto di marketing, strategist e audience development (26%) e per l'esperto in campo digitale/consulente digitale (50%). LinkedIn viene utilizzato in percentuali significative per le professioni più innovative e che richiedono una qualificazione specifica come ad esempio, manager culturali, esperti nella comunicazione digitale/social manager, project manager, fundraiser/crowdfunder, esperti marketing, strategist e audience development, networker e community manager. Alle agenzie per il lavoro si ricorre, invece, più frequentemente per il reperimento di animatori socio-culturale/scientifico e operatori socio-culturale/sociali. Infine, i social media vengono utilizzati dagli enti per la ricerca di professioni del settore performing arts e intrattenimento, le professioni turistico-culturali, le professioni socio-culturali, e in minor misura per le professioni della comunicazione e della formazione.

Canali di ricerca diversi per tipologie di professionisti diversi

Grafico 4.13 - Canali di reperimento delle professioni presenti indicate dai rappresentanti degli Enti intervistati



<sup>24</sup> Si veda Istat, Statistiche Flash, 13 settembre 2021 in cui si rileva che in Italia, nella ricerca di lavoro continua a prevalere l'uso del canale informale: rivolgersi a parenti, amici e conoscenti rimane la pratica più diffusa (75,2%); seguono l'invio di domande/curriculum (63,6%) e la risposta ad annunci o la pubblicazione di inserzioni (28,4%); meno frequente, ma in aumento, la quota di disoccupati che dichiarano di essersi rivolti al Centro pubblico per l'impiego (18,1%).

#### 4.6. Difficoltà di reperimento delle professionalità necessarie

Le figure cross ed emergenti sono quelle più difficili da individuare

Passando ad analizzare le eventuali difficoltà di reperimento delle figure ritenute “centrali” per l’attività degli enti, si apprende che per il 32% delle professioni individuate il livello di difficoltà è molto elevato, mentre è “medio” per il 48%. In generale, le professioni “core” culturali sembrano essere ritenute meno difficili da reperire, mentre alcune professioni “cross”, tra cui alcune figure “nuove” nel mercato del lavoro, come progettisti culturali, fundraiser e le professioni legate al digitale, sono ritenute di difficile reperimento.

Il grafico sottostante illustra i “gruppi” di professioni per i quali gli enti incontrano maggiori difficoltà di reperimento. Come si può osservare, le maggiori difficoltà riguardano quelle professioni caratterizzate da competenze digitali elevate, come ad esempio i consulenti digitali, i programmatori e gli analisti di dati; seguono le professioni del “gruppo” gestionale-strategico e di progettazione (tra questi ci sono: il networker/community manager, il project manager e il progettista culturale). Le minori difficoltà di reperimento riguardano, invece le professioni proprie del settore artistico e culturale e della comunicazione.

Le professionalità propriamente culturali sono invece di facile reperimento

Grafico 4.14 - Difficoltà di reperimento delle professioni presenti indicate dai rappresentanti degli Enti intervistati

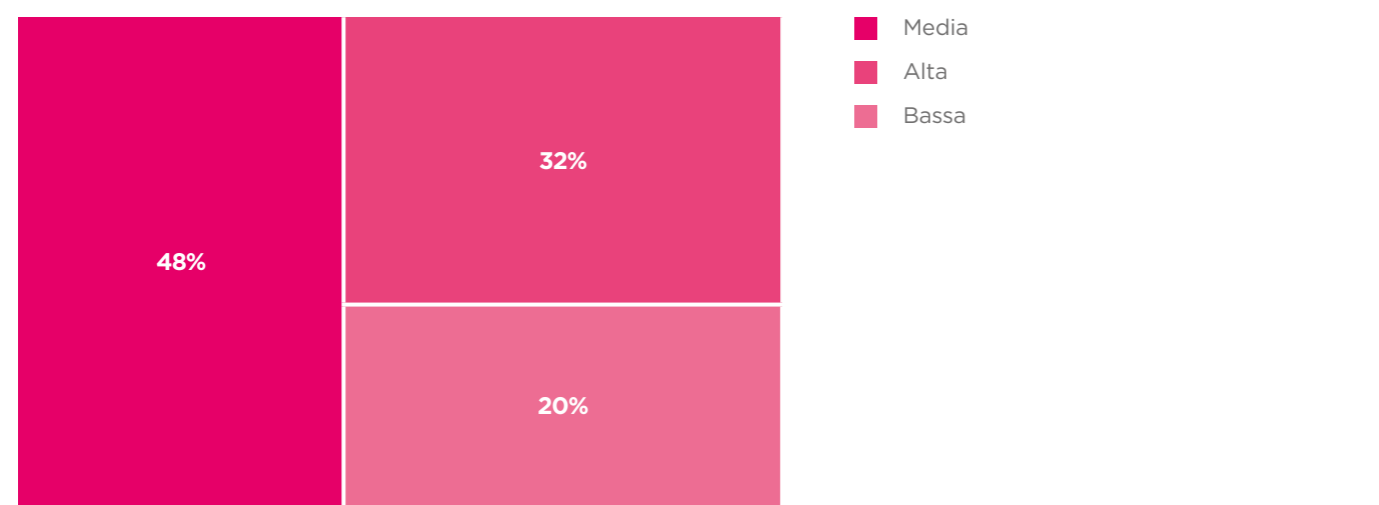


Grafico 4.15 - Difficoltà di reperimento delle professioni presenti indicate dai rappresentanti degli Enti intervistati per professioni Core cultura e Cross/multisetto

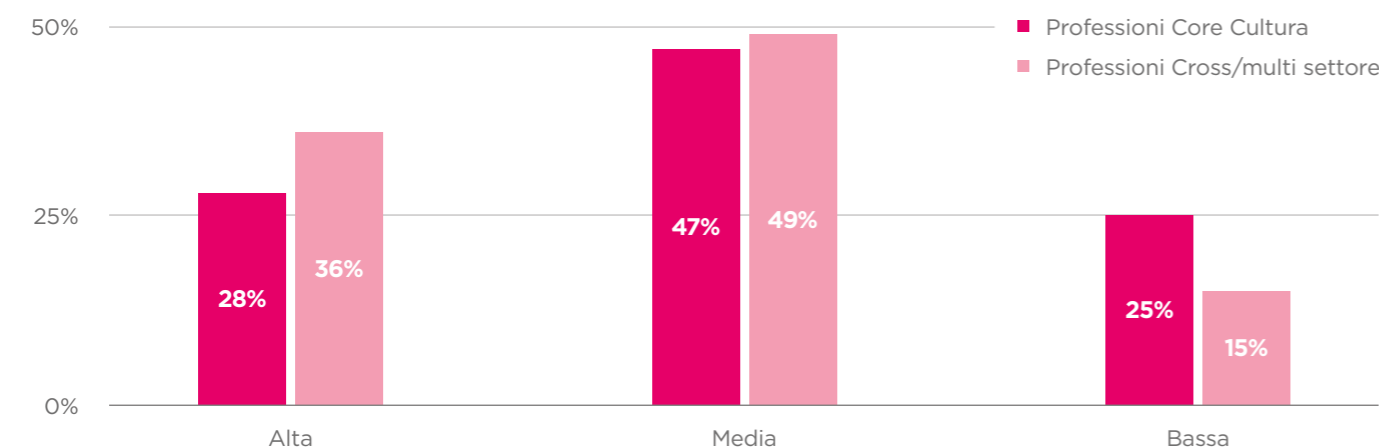
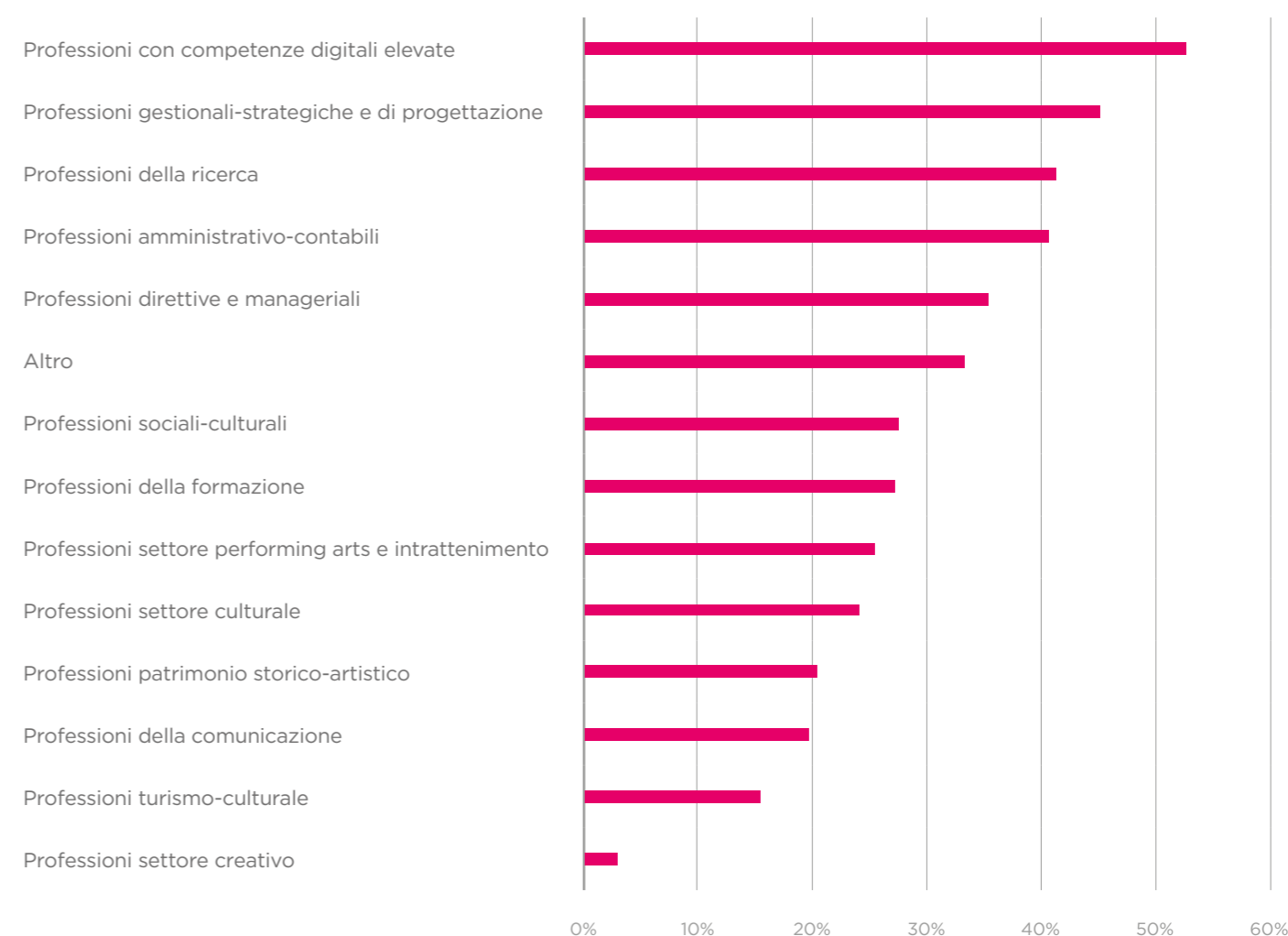


Grafico 4.16 - Professioni per le quali i rappresentanti degli Enti intervistati hanno espresso una “alta” difficoltà di reperimento



#### 4.7. Il fabbisogno di politiche attive del lavoro

Si richiede una formazione multidisciplinare ed economico-gestionale...

Un'ulteriore domanda posta ai rappresentanti degli enti ha riguardato il loro parere sull'importanza di alcune tipologie di possibili interventi di politiche attive del lavoro e in particolare di formazione. Coerentemente con l'importanza attribuita dagli intervistati alle professioni connesse alla gestione e al management, l'inserimento nei percorsi formativi di competenze di carattere economico e manageriale sembra essere l'intervento favorito (ben il 96,4% lo ha indicato come molto/abbastanza importante), seguito, dalla programmazione di percorsi formativi caratterizzati da un mix di competenze culturali, sociali, di cura, assistenza, inclusione. Parimenti rilevante, inoltre, è ritenuta 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. Minore importanza è, invece, attribuita al potenziamento degli strumenti di sostegno alla mobilità territoriale nel Paese e all'estero e alla predisposizione di strumenti di sostegno e protezione per i lavoratori nei cambiamenti da un lavoro a un altro. La minor importanza attribuita a quest'ultimo aspetto indubbiamente induce una riflessione in relazione all'elevata presenza di contratti di lavoro cosiddetti "atipici".

...nonché il potenziamento dei percorsi formativi non formali

Tabella 4.5 - Livello di importanza di possibili politiche attive del lavoro per il settore creativo-culturale

CARATTERISTICHE	LIVELLO DI IMPORTANZA				TOTALE
	MOLTO	ABBASTANZA	POCO	PER NULLA	
Programmazione di percorsi formativi che prevedano un mix di competenze proprie delle professioni culturali e di quelle sociali di cura, assistenza e inclusione	56,0%	36,5%	6,0%	1,5%	100,0%
Inserimento nei percorsi formativi di competenze di carattere economico e manageriale	50,4%	44,2%	4,2%	1,2%	100,0%
Predisposizione di strumenti di sostegno e protezione per i lavoratori nei cambiamenti da un lavoro a un altro	29,3%	47,6%	21,6%	1,5%	100,0%
Potenziamento degli strumenti di sostegno alla mobilità territoriale nel Paese e all'estero	27,3%	41,9%	26,8%	4,0%	100,0%
Inserimento nei percorsi formativi di strumenti per l'acquisizione di competenze relazionali e di lavoro in team	48,8%	43,2%	6,5%	1,5%	100,0%
Valorizzazione dei percorsi formativi non formali sia ai fini dell'accesso al mercato del lavoro sia dell'aggiornamento delle competenze	51,6%	40,5%	6,9%	1,0%	100,0%



## 5. L'indagine sui lavoratori degli enti e sui consulenti della Fondazione Compagnia di SanPaolo

### Sintesi del capitolo

#### Finalità e metodologia

Il presente capitolo contiene i risultati dell'indagine che 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 oltre 780 lavoratori coinvolti, l'indagine restituisce una fotografia accurata delle professioni che popolano il mondo della cultura descrivendone caratteristiche, condizioni lavorative e prospettive future.

#### Principali risultati

- Gli ambiti lavorativi principali degli enti di appartenenza 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 (affidenti 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 LinkedIn la medesima professione dichiarata nell'indagine. La "diversità" tra i due profili indicati 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 assegnano 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 rappresentato invece circa un terzo del campione. Quasi la metà degli intervistati ha una retribuzione netta inferiore al 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.
- 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.

In questo capitolo sono presentati i risultati dell'indagine che 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.

Le informazioni raccolte restituiscono una fotografia accurata delle professioni che popolano il mondo della cultura e ne descrivono caratteristiche e condizioni. Gli esiti, da un lato confermano i risultati derivanti da altri studi e ricerche, dall'altro propongono nuovi e particolari spunti di riflessione.

### 5.1. I profili socio-anagrafici

Complessivamente hanno risposto all'indagine **785 tra lavoratori dipendenti e collaboratori/consulenti**. Tra di essi, il 95% sono lavoratori e dipendenti o collaboratori/consulenti di un ente richiedente un contributo finanziario alla Fondazione Compagnia di S. Paolo, mentre i consulenti che collaborano o hanno collaborato direttamente con la Fondazione rappresentano il restante 5%.

Prima di passare a descrivere le caratteristiche socio-anagrafiche degli intervistati, è opportuno sottolineare che la fotografia dei lavoratori intervistati riflette naturalmente alcune specificità del campione di enti che collaborano con la Fondazione Compagnia di S. Paolo e in particolare la varietà degli "ambiti di attività" che, come evidenziato nel precedente capitolo, spaziano dal settore culturale in senso stretto ("core") al cosiddetto settore "creative driven", al sociale, alla comunicazione e al turismo. Una varietà, peraltro, che sempre più va caratterizzando il mondo culturale e che ne rende più complessa e incerta la definizione di un preciso perimetro. Il "campione" di indagine è composto in **netta prevalenza da donne**, che rappresentano ben il 67,5%, e per il 31% da uomini. L'1,5% ha preferito non fornire indicazioni sul genere (Menghini e Rinaldi, 2021)<sup>25</sup>. Come si può osservare dalla tabella sottostante, la presenza delle donne nelle professioni che abbiamo definito Cross/multisetore e che includono professioni quali impiegate, contabili, project manager, insegnanti, e "professional" rappresenta quasi il 74%. Queste proporzioni di genere, seppur diverse dalla composizione dell'occupazione italiana nel complesso, sono dunque spiegabili con gli elevati livelli di femminilizzazione di alcune professioni presenti nel campione di intervistati e con i contesti territoriali di riferimento. In particolare, il Piemonte e la Valle d'Aosta sono caratterizzati da tassi di occupazione femminile superiori alla media nazionale, viceversa la Liguria ha un tasso inferiore alla media nazionale (Regione Piemonte, 2020)<sup>26</sup>.

Emerge una netta preponderanza della componente femminile

Tabella 5.1 - Gruppi professionali in relazione genere degli intervistati

GENERE	GRUPPI PROFESSIONALI		
	PROFESSIONI CORE CULTURA	PROFESSIONI CROSS/MULTI SETTORE	TOTALE
Femmina	59,3%	73,9%	67,5%
Maschio	39,0%	24,7%	31,0%
Non intendo rispondere	1,7%	1,4%	1,5%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

I **lavoratori** (dipendenti, collaboratori e consulenti) che hanno risposto all'indagine sono **concentrati soprattutto nelle classi di età "centrali"**, infatti quasi il 46% degli intervistati ha un'età compresa tra i 35 e 49 anni, mentre il 27,5% ha più di 50 anni. Soltanto poco più di un quarto appartiene alle fasce di età più giovani: il 23,7% ha un'età compresa tra i 25 e i 34 anni, mentre gli intervistati con un'età inferiore ai 24 anni sono soltanto il 3% circa. La distribuzione del campione per classi di età è, quindi, piuttosto allineata con i dati disponibili sull'occupazione culturale a livello nazionale in cui si evidenzia la bassa presenza delle classi più giovani<sup>27</sup>. Confrontando, inoltre, il dato con la struttura occupazionale complessiva delle tre regioni in cui si è svolta l'indagine, si rileva una maggiore presenza di lavoratori e lavoratrici over 50 (il 27,5% contro il 20% in Piemonte, il 21% in Valle d'Aosta e il 24% in Liguria). Guardando poi alle differenze tra i generi, si nota una maggiore concentrazione delle donne, rispetto agli uomini, nella classe d'età tra i 25 e i 34 anni, mentre tra gli uomini circa un terzo ha un'età superiore ai 50 anni.

Come evidenziato in diverse analisi (Camera dei Deputati della Repubblica Italiana, 2021), **la bassa presenza degli under 35 nel mondo culturale**, pur essendo una caratteristica che riguarda il sistema produttivo di tutto il Paese e anche delle tre regioni in cui si è svolta l'indagine, rappresenta una debolezza su cui intervenire nello scenario post pandemia per alimentare la crescita economica complessiva e del settore culturale.

La maggioranza dei lavoratori intervistati si colloca in una fascia d'età intermedia

<sup>25</sup> Secondo gli ultimi dati disponibili, nel sistema produttivo culturale e creativo, le donne rappresentano circa il 38,2% con una maggior presenza nelle attività "creative driven" (41,4%) rispetto al "core cultura" (37%).

<sup>26</sup> Solo per citare alcuni dati, le donne rappresentano circa il 42% degli occupati in Italia. Il tasso di occupazione complessivo è pari al 49% contro il 67,2% degli uomini. (Istat, IV trimestre 2020). In due delle tre regioni in cui si è svolta l'indagine i tassi di occupazione femminile sono superiori alla media nazionale: Piemonte (57,8%), Valle d'Aosta (63,4). La Liguria, invece, ha un valore inferiore alla media nazionale e pari al 38,4%. Considerazioni analoghe valgono per il tasso di femminilizzazione di alcuni gruppi professionali. Così ad esempio, in Piemonte le donne rappresentano il 57% delle cosiddette "Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione"; il 67% delle Professioni esecutive nel lavoro d'ufficio, il 63,7% delle Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi, mentre sono soltanto il 27,4% nel gruppo degli "imprenditori e alta dirigenza".

<sup>27</sup> Secondo i dati Istat (2020) gli occupati under 35 sono il 22% a livello nazionale, il 22% in Piemonte, il 21% in Valle d'Aosta e il 19% in Liguria.

Grafico 5.1 - Classi di età dei lavoratori intervistati

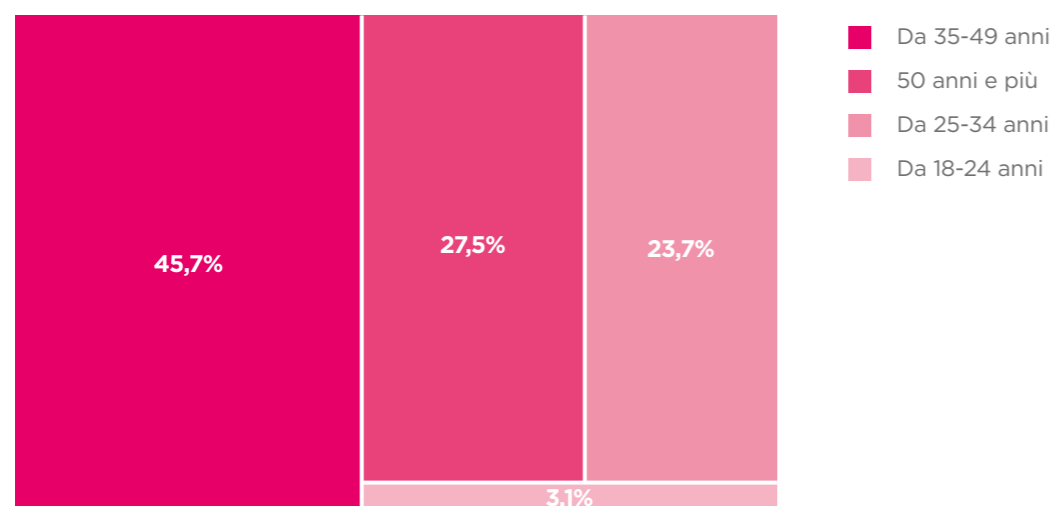


Tabella 5.2 - Genere degli intervistati per classi di età

GENERE	CLASSE DI ETÀ				TOTALE
	DA 18 - 24 ANNI	DA 25 - 34 ANNI	DA 35 - 49 ANNI	50 ANNI E PIÙ	
Donne	3%	27%	45%	25%	100%
Uomini	2%	18%	47%	33%	100%
Non intendo rispondere	17%	17%	58%	8%	100%
<b>Totale</b>	<b>3%</b>	<b>23%</b>	<b>46%</b>	<b>28%</b>	<b>100%</b>

Emerge una netta preponderanza della componente femminile

**Oltre il 70% dei soggetti intervistati** è in possesso di una laurea (Tabella 5.3). Un risultato che non stupisce, poiché, come testimoniato anche da altre ricerche, nonché dai dati EUROSTAT, è un elemento che caratterizza fortemente i “lavoratori della cultura” e li differenzia dal profilo medio della popolazione occupata italiana tra cui i laureati rappresentano soltanto il 24%. Nel “campione” d’indagine pesa sia l’aver intervistato in larga misura persone appartenenti a categorie professionali classificate dall’ISTAT come “professioni intellettuali o di alta specializzazione” sia un’elevata presenza di donne in possesso di titoli di studio mediamente più elevati degli uomini: il 12,5% ha una laurea triennale contro l’8,6% degli uomini e il 28,5% ha conseguito un titolo di studio post-laurea contro il 21,4% degli uomini intervistati. Si tratta di dati in linea con l’andamento nazionale. È utile, infatti, ricordare che in base ai dati ISTAT relativi al 2020 il 31% delle donne occupate in Italia possiede una laurea o un titolo post-laurea, contro il 19% degli uomini.

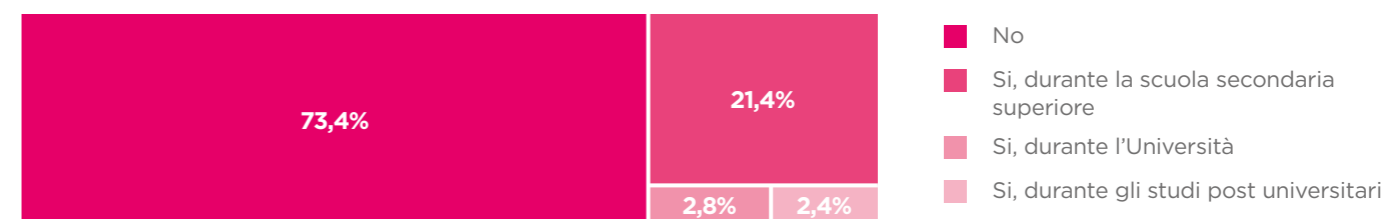
Tabella 5.3 - Titolo di studio degli intervistati

TITOLO DI STUDIO	V. A	V.%
Licenza media (Diploma di Istruzione secondaria di I grado)	8	1,0%
Diploma scuola secondaria superiore	169	22,2%
Diploma di tecnico superiore ITS (corsi biennali)	3	0,4%
Certificato di specializzazione tecnica superiore IFTS	2	0,3%
Diploma accademico di Alta Formazione Artistica, Musicale e Coreutica (AFAM) di I o II livello	18	2,4%
Diploma di Accademia di Belle Arti, Danza, Arte Drammatica, ISIA, Conservatorio	24	3,1%
Laurea triennale	89	11,7%
Laurea vecchio ordinamento o magistrale	246	32,2%
Post-laurea (master, scuola di specializzazione, dottorato)	204	26,7%
<b>Totale</b>	<b>763</b>	<b>100,0%</b>

L’elenco dei titoli universitari conseguiti dagli intervistati copre 26 indirizzi ed è, dunque, piuttosto diversificato. Al primo posto c’è la laurea in Lettere (12%), seguita da Discipline delle Arti Figurative, della Musica, dello Spettacolo e della Moda (circa 10%), Economia (6,5%), Beni culturali (5,2). C’è poi una buona rappresentanza di Lingue e Culture Moderne/Mediazione Linguistica, Architettura, Scienze Politiche, Sociologia, Scienze della Comunicazione e Filosofia. Nella lunga graduatoria sono presenti, se pur in minor misura, anche le cosiddette discipline STEM che coprono soltanto l’1,4%. Un ulteriore dato utile a completare il profilo degli intervistati concerne l’eventuale abbandono di corsi di studi prima del loro completamento. Il 21,4% dei rispondenti ha interrotto il percorso di studi universitari. Si tratta di un dato superiore rispetto alla media nazionale misurata dall’ISTAT, pari al 13%<sup>28</sup>.

È vario il panorama dei titoli universitari ma prevalgono gli studi umanistici ed artistico-culturali

Grafico 5.2 - Abbandono di un percorso di studio

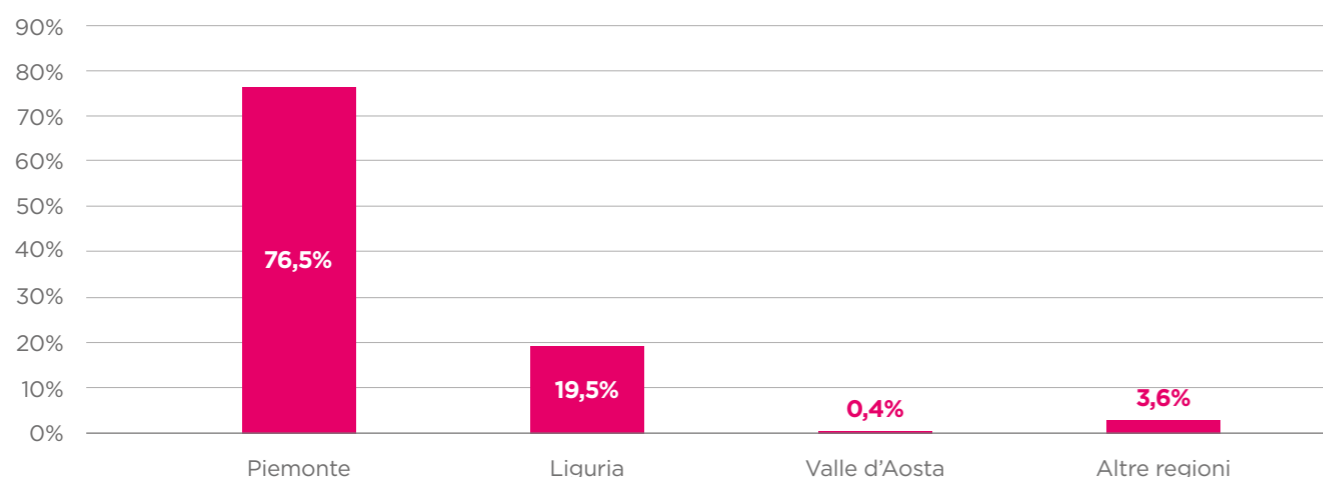


<sup>28</sup> Il dato considera la popolazione compresa tra i 18 e i 24 anni d’età.

### 5.2. L'ambito di attività

L'indagine si è svolta tra gli enti che hanno sede in Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta. La maggior parte degli intervistati<sup>29</sup> lavora, pertanto, per un ente che ha sede in queste tre regioni: il 76,5% in Piemonte, il 19,9% in Liguria e soltanto lo 0,4% in Valle d'Aosta. C'è poi il 3,6% degli intervistati che lavora per conto di un ente al di fuori delle tre regioni sopraindicate. Come atteso, a Torino si concentra la maggioranza degli intervistati (circa il 63%) e a Genova oltre il 13%. Seguono Cuneo (5,5%), Savona (3,2), Alessandria (2,3%), Imperia (2,2%), Asti (1,8%), Novara (1,6%) e a seguire le altre provincie sia delle tre regioni sia delle altre.

Grafico 5.3 - Regione in cui è collocata la sede operativa dell'ente per cui l'intervistato lavora



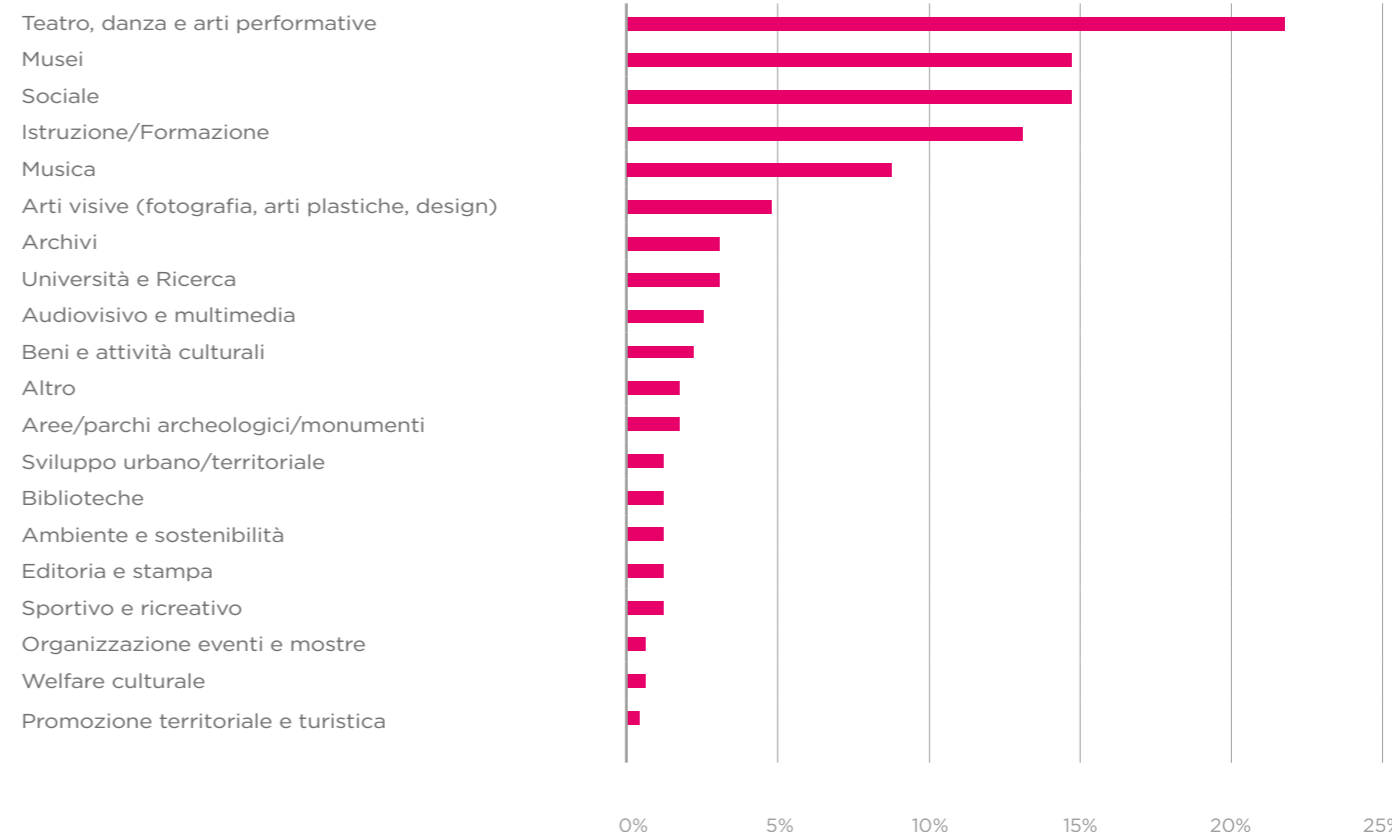
La pluralità degli ambiti di lavoro

Un'altra informazione utile a inquadrare il contesto in cui operano gli intervistati concerne l'ambito di intervento degli enti in cui lavorano. Gli intervistati hanno indicato sia l'ambito principale in cui opera l'ente, sia un eventuale ambito secondario. Come si può osservare dai grafici successivi e coerentemente con il quadro delineato nella fotografia degli enti (capitolo 4), c'è **un'ampia varietà che spazia anche al di fuori della cultura in senso stretto** ma che di fatto "opera" nel mondo della cultura. Gli ambiti lavorativi principali sono i beni culturali in senso lato (circa 26%) e lo spettacolo dal vivo (30,4%), ma sono molto numerosi anche gli enti che operano in ambiti non culturali, come quello sociale (14,6%) ed educativo (13%). È anche di grande interesse osservare che tra coloro che hanno voluto specificare un ambito lavorativo secondario, la grande maggioranza abbia segnato di nuovo il settore sociale (14%) e l'istruzione (20,4%), il che sta a significare che i lavoratori cosiddetti culturali e quelli sociali e/o appartenenti al mondo dell'istruzione/formazione lavorano sostanzialmente negli stessi ambiti, differenziandosi sotto il profilo dell'identità professionale ma non certo per il settore o la fonte di reddito.

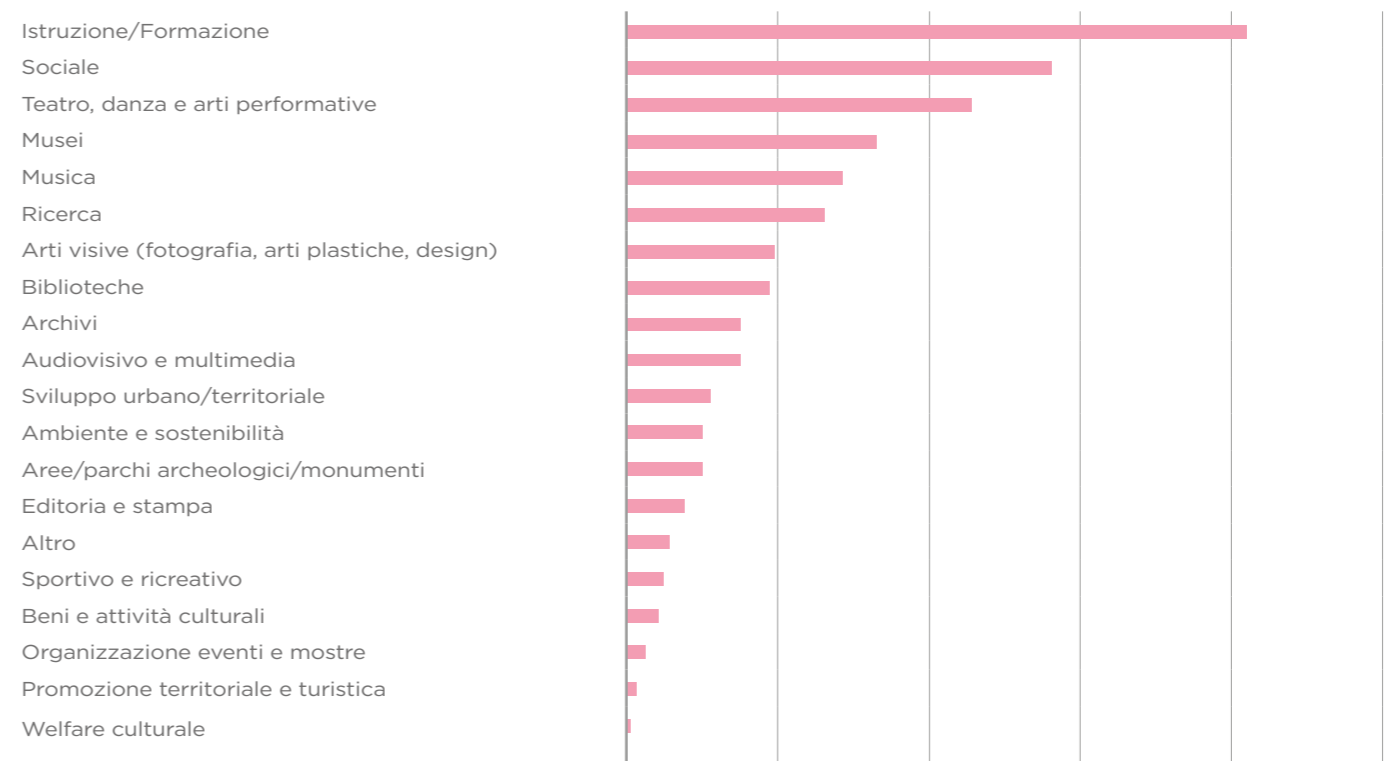
<sup>29</sup> Sono stati considerati soltanto i dipendenti e collaboratori/consulenti degli enti richiedenti.

Grafico 5.4 - Principale e ulteriore ambito di attività in cui opera l'ente in cui lavora l'intervistato

#### Ambito di attività dell'Ente prevalente



#### Ulteriore ambito di attività dell'Ente



### 5.3. Professioni, caratteristiche, abilità e competenze dei lavoratori

Compresenza di professionalità diverse nei vari settori

È stato chiesto agli intervistati di indicare la professione che svolgono. La fotografia che emerge conferma ancora una volta un'elevata eterogeneità. Nei diversi ambiti convivono professioni prettamente culturali (afferenti ai settori "core" comprendenti beni culturali, spettacolo dal vivo, in misura minore editoria e audiovisivo per il 43,8%), e non culturali o "multi-settore" (di ambito soprattutto educativo e sociale per il 56,2%) come se l'intreccio tra cultura, sociale e formazione, visto dal lato dell'offerta di lavoro, sia ormai quasi un tutt'uno.

Equilibrio tra professionisti culturali e non

Il secondo dato di rilievo è rappresentato dall'evidenza che nel mondo della cultura - e negli enti cui appartengono gli intervistati - **convivono decine di professioni e lavoratori culturali e non culturali in una proporzione bilanciata**. In questo "equilibrio", come era in parte atteso, accanto a coloro che svolgono professioni culturali "tipiche" sono presenti non solo coloro che svolgono funzioni trasversali e di supporto - amministrativi, alcuni tecnici, dirigenti - alle quali si aggiungono alcune "nuove" professioni - come gli economisti, gli esperti di comunicazione, l'ingresso di informatici e di ingegneri - ma anche un numero considerevole di professioni collegato ad ambiti del sociale, della formazione, della tutela dell'ambiente.

Tabella 5.3 - Professioni dei lavoratori intervistati

PROFESSIONE	%	PROFESSIONE	%
Amministrativo e/o contabile e/o organizzativo	22,7%	Regista	0,8%
Docente e/o educatore e/o formatore	10,2%	Storico e/o storico dell'arte	0,8%
Project manager	5,7%	Conservatore	0,6%
Operatore turistico e/o culturale e/o sociale	5,4 %	Mediatore culturale	0,6%
Comunicatore	4,6%	Psicologo	0,6%
Direttore esecutivo e/o tecnico	4,5%	Animatore culturale, scientifico e/o culturale	0,5%
Artista e/o creativo e/o designer	4,1%	Grafico	0,5%
Attore	3,9%	Produttore	0,4%
Direttore artistico e/o culturale	3,4%	Comunicatore digitale	0,3%
Organizzatore di eventi	3,3%	Innovatore tecnologico e virtuale	0,3%
Progettista/Progettista culturale	2,7%	Operatore culturale	0,3%
Addetto Ufficio stampa	2,5%	Restauratore	0,3%
Archivista	2,5%	Agente/Distributore di spettacoli	0,1%
Musicista e/o musicista terapeuta	2,3%	Archeologo	0,1%
Ricercatore	2,3%	Arteterapeuta	0,1%
Architetto e/o ingegnere	2,2%	Data Analyst	0,1%
Addetto accoglienza/vendita	1,9%	Esperto ambientale/Sustainability manager	0,1%
Bibliotecario	1,5%	Esperto Co-design e pianificazione partecipata	0,1%
Curatore	1,4%	Europrogettista	0,1%
Manager culturale	1,4%	Innovatore sociale	0,1%
Tecnici del teatro e dello spettacolo	1,0%	Marketing culturale	0,1%
Fotografo	0,8%	Operatore teatrale socio- educativo	0,1%
Fundraiser	0,8%	Webmaster	0,1%
Programmatore e/o informatico e/o esperto digitale	0,8%	Altro	1,0%

Osservando come si distribuiscono le professioni in relazione al genere, si nota **un andamento "tipico" del mercato del lavoro italiano**: infatti, come mostra la tabella seguente, le donne sono al contempo maggiormente presenti, sia tra coloro che svolgono professioni di tipo impiegatizio sia tra coloro che svolgono professioni intellettuali e a elevata specializzazione (ad esempio, ricercatrice, insegnante). Gli uomini, viceversa, sono di gran lunga più rappresentati tra i direttori artistici e culturali, così come nelle professioni intermedie e tecniche (programmatori, tecnici della cultura, ecc.)

La prevalenza di uomini o donne cambia secondo le tipologie professionali considerate

Tabella 5.4 - Professioni svolte dagli intervistati per genere

	GENERE		
	DONNE	UOMINI	TOTALE
Direttore artistico e/o culturale	1,9%	6,6%	3,4%
Direttore esecutivo e/o tecnico	3,6%	6,6%	4,5%
Impiegato amministrativo/contabile/organizzativo	27,5%	12,8%	23,0%
Manager culturale	1,7%	2,1%	1,8%
Progettista culturale e sociale	3,0%	2,5%	2,8%
Esperto nella comunicazione digitale /Social manager	7,9%	5,8%	7,2%
Animatore socio-culturale/scientifico	0,4%	0,8%	0,5%
Professional /Alta specializzazioni nel settore della cultura	9,8%	10,3%	10,0%
Professional	4,0%	3,7%	3,9%
Project manager	6,8%	3,3%	5,7%
Tecnico della cultura	4,5%	7,0%	5,3%
Artista	9,2%	12,7%	10,4%
Fundraiser e Crowdfunder	1,1%	-	0,8%
Esperto marketing, Strategist e Audience development	0,2%	1,6%	0,6%
Docente e/o educatore e/o formatore	10,0%	11,0%	10,3%
Operatore culturale e turistico culturale	5,7%	6,2%	5,8%
Esperto in campo digitale/Consulente digitale	0,4%	-	0,3%
Creativo/innovatore	-	0,4%	0,1%
Agente/distributore	-	0,4%	0,1%
Altre Professioni	0,6%	1,6%	0,9%
Informatici e programmatori	0,2%	2,5%	0,9%
Addetto accoglienza/vendita	1,5%	2,1%	1,7%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Scarsa presenza femminile ai vertici

È inoltre interessante osservare che, sebbene i titoli di studio delle intervistate siano mediamente superiori a quelli degli uomini, esse occupano soltanto in piccola misura posizioni apicali. Ad esempio, sono solo il 4% di coloro che hanno funzioni direttive contro il 10,3% degli uomini, ma sono meno presenti anche tra docenti universitari e manager. Si confermano, dunque, anche tra i lavoratori intervistati quegli aspetti che ancora caratterizzano il mercato del lavoro italiano, ossia una **segregazione di genere** in relazione a determinate professioni e il **permanere di difficoltà per le donne nel raggiungere le posizioni più elevate nella gerarchia professionale** (il così detto *glass ceiling*).

Tabella 5.5 - Ruolo/Posizione professionale in relazione al genere

	GENERE		
	DONNE	UOMINI	TOTALE
Professional/Specialista	29,8%	25,9%	28,6%
Impiegato/a amministrativo	20,6%	10,7%	17,5%
Professione tecnica	10,7%	15,7%	12,2%
Coordinatore/Coordinatrice/Responsabile	12,1%	5,3%	10,0%
Artista (Attore, musicista, ecc..)	7,0%	11,9%	8,5%
Professioni intermedie dell'insegnamento	7,7%	7,4%	7,5%
Direttore/Direttrice	4,0%	10,3%	6,0%
Docente università/scuola secondaria	1,5%	3,3%	2,1%
Manager	1,9%	2,5%	2,1%
Ricercatore/Ricercatrice	1,7%	2,9%	2,1%
Addetto/a servizi/vendite	1,5%	2,1%	1,7%
Libero/a Professionista/autonomo/a	1,1%	1,2%	1,2%
Addetti bassa qualificazione	0,4%	0,8%	0,5%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Si rileva una presenza giovanile diffusa ma prevalente nelle attività a bassa qualificazione

Analizzando le professioni svolte dagli intervistati in relazione alle classi di età, si rileva che i più giovani sono maggiormente presenti, rispetto agli altri, tra gli addetti a bassa qualificazione e gli addetti ai servizi. C'è poi una significativa presenza tra manager, professional/specialisti, professioni tecniche e tra le professioni intermedie dell'insegnamento dove rappresentano circa un terzo. Viceversa, gli over 50 sono maggiormente presenti, rispetto agli altri, tra i direttori/direttrici, i liberi professionisti, i docenti universitari e della scuola secondaria e tra gli artisti.

Tabella 5.6 - Ruolo/Posizione professionale in relazione alle classi di età

PROFESSIONI/RUOLO	CLASSI DI ETÀ			TOTALE
	UNDER 35	DA 35 A 49 ANNI	OVER 50	
Addetti bassa qualificazione	80,0%	20,0%	-	100,0%
Addetto/a servizi/vendite	66,7%	26,7%	6,6%	100,0%
Artista (Attore, musicista, ecc.)	16,2%	39,7%	44,1%	100,0%
Coordinatore/Coordinatrice/Responsabile	18,2%	50,6%	31,2%	100,0%
Direttore/Direttrice	6,4%	44,7%	48,9%	100,0%
Docente università/scuola secondaria	-	56,3%	43,7%	100,0%
Impiegato/a amministrativo	21,3%	46,3%	32,4%	100,0%
Libero/a Professionista/autonomo/a	11,2%	44,4%	44,4%	100,0%
Manager	31,3%	37,4%	31,3%	100,0%
Professional/Specialista	33,9%	47,3%	18,8%	100,0%
Professione tecnica	36,1%	46,4%	17,5%	100,0%
Professioni intermedie dell'insegnamento	32,2%	40,7%	27,1%	100,0%
Ricercatore/Ricercatrice	18,8%	62,4%	18,8%	100,0%
<b>Totale</b>	<b>26,8%</b>	<b>45,7%</b>	<b>27,5%</b>	<b>100,0%</b>

Un altro aspetto indagato dall'indagine ha riguardato la "posizione" della professione svolta dagli intervistati rispetto al ciclo produttivo. È stato, quindi, chiesto ai lavoratori di indicare la propria collocazione nel ciclo produttivo dell'ente (o degli enti) di appartenenza. **In generale, la pluralità delle funzioni sembra essere un tratto caratteristico di oltre la metà dei lavoratori intervistati.** Nel 52,2% dei casi, infatti, gli intervistati hanno affermato di partecipare a tutte le fasi del ciclo di lavoro. Il 21,8%, si colloca nella fase di ideazione e progettazione; il 18,2%, in quella di gestione e management; il 30%, in quella di produzione e realizzazione e il 17% nella fase finale di promozione, diffusione e marketing. Naturalmente ci sono delle differenziazioni in relazione a specifiche figure professionali ma indubbiamente emerge sempre più anche nel mondo culturale, come negli altri settori produttivi, la richiesta di lavoratori in grado di seguire l'intero ciclo di produzione ma non occupandosene in modo individuale e autonomo, bensì in modo collaborativo e interattivo. Questo aspetto, come si vedrà successivamente, avvalorava dunque la necessità di formare profili professionali di tipo multidisciplinare. Tra le figure professionali maggiormente coinvolte in tutte le fasi/funzioni del ciclo di lavoro ci sono: direttori artistici e direttori tecnici, manager, progettisti e professioni di alta specializzazione.

La maggioranza dei lavoratori partecipa all'intero ciclo di lavoro



Prevalgono  
aggettivi positivi  
nella descrizione  
delle professioni

Al fine di approfondire gli aspetti “qualitativi” delle professioni, nel corso dell’indagine è stato chiesto agli intervistati di indicare 3 aggettivi per descrivere il proprio ambito professionale. **Nel complesso, traspare tra i lavoratori una netta prevalenza di definizioni che rimandano a una positività, se pur a fronte di situazioni “faticose” o complesse**. In ordine di importanza gli aggettivi indicati sono: culturale; creativo; relazionale e sociale. Osservando i dati distinti per le professioni “Core cultura” e “Cross/multisetto”, si può evidenziare che tra i primi è comprensibilmente più elevato il numero di coloro che definiscono il proprio ambito lavorativo “culturale”, “creativo”, mentre è più basso quello di chi lo definisce “sicuro”, data l’elevata instabilità lavorativa che caratterizza una buona porzione dei lavori culturali in senso stretto. Passando alle professioni “Cross/multisetto”, si rileva una elevata frequenza di coloro che per definire il proprio ambito di attività scelgono gli aggettivi: culturale, relazionale, creativo e sociale.

Tabella 5.8 - Scelga, tra i seguenti, 3 aggettivi per definire il suo ambito professionale\*

AGGETTIVI	PROFESSIONI CORE CULTURA	PROFESSIONI CROSS/ MULTI SETTORE	TOTALE
Culturale	75,9%	62,1%	68,2%
Creativo	50,3%	37,0%	42,8%
Sociale	30,2%	35,4%	33,1%
Innovativo	17,7%	17,7%	17,7%
Comunicativo	20,9%	25,2%	23,3%
Relazionale	34,6%	43,3%	39,5%
Utile	20,3%	25,4%	23,2%
Precario	18,9%	11,8%	14,9%
Stimolante	0,3%	1,4%	0,9%
Difficile	13,7%	19,7%	17,1%
Sicuro	1,5%	5,2%	3,6%
Altro	4,1%	2,7%	3,3%

Agli intervistati che hanno dichiarato di non avere un profilo LinkedIn è stato chiesto descrivere la propria professione. Nella maggior parte dei casi, gli intervistati hanno optato per un aggettivo e, come si può osservare dalla figura sottostante, tra i termini più utilizzati sono “variegata”, “creativa”, “complessa” e “faticosa”.

Figura 5.3 - Scelta di un aggettivo per descrivere la propria professione (descrizione dei lavoratori che non hanno un profilo LinkedIn)



Attraverso l’indagine si è indagato sul livello di importanza che i lavoratori attribuiscono ad alcune caratteristiche, abilità e competenze della propria professione. È stato, quindi chiesto agli intervistati di esprimere un giudizio rispetto ad alcune caratteristiche, attitudini, competenze e abilità. Alcune di queste sono “classificabili” tra le cosiddette *soft skill* o capacità non cognitive, altre, invece, sono competenze più strettamente legate ad aspetti tecnici o professionali in senso stretto. Un primo risultato interessante concerne il fatto che gli intervistati, nel complesso e indifferentemente dalla professione svolta, assegnano una grandissima importanza al proprio percorso formativo (per l’80,7% è “molto o abbastanza importante”) e ancor più, all’esperienza di campo (97,7%). Molte delle professioni “catturate” dall’indagine, infatti, si formano soprattutto nel lavoro, anche se la conoscenza di base è imprescindibile.

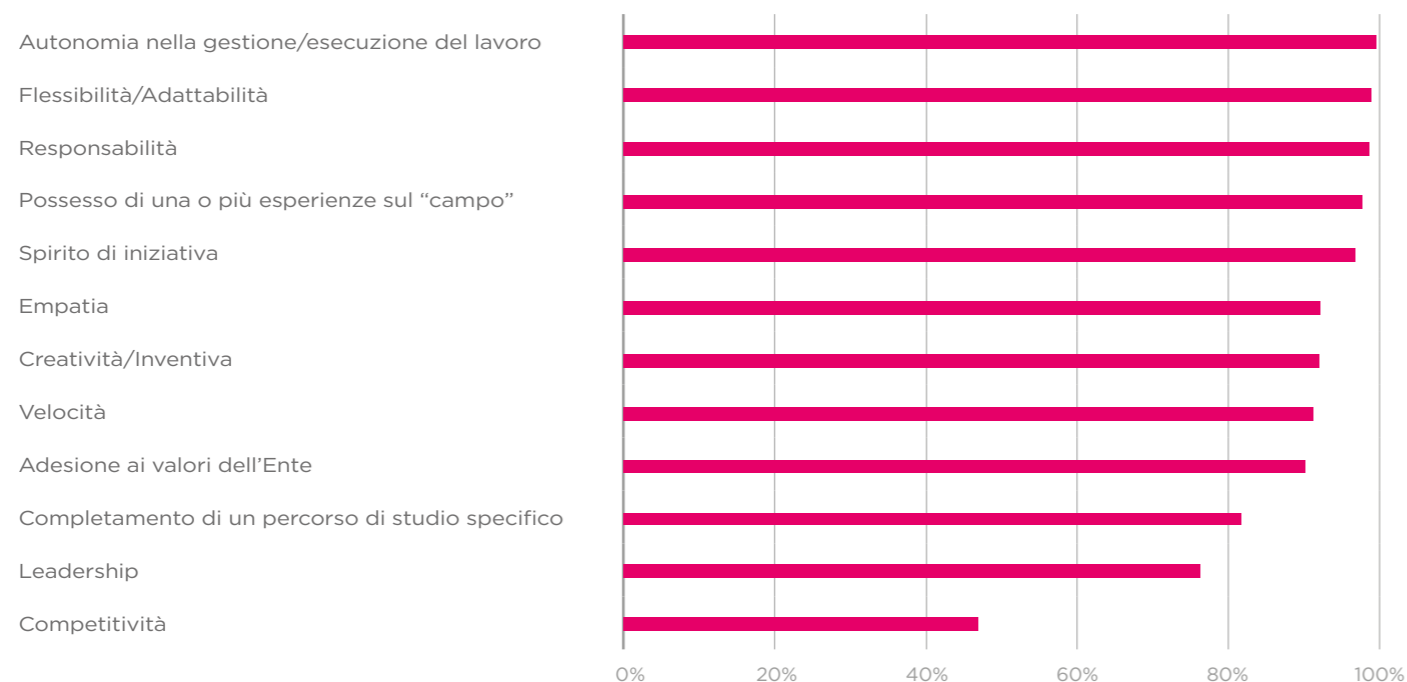
Le altre risposte fornite dai lavoratori riguardano le cosiddette **abilità non cognitive** e in particolare le attitudini e alcune cosiddette *soft skill*. In relazione alle caratteristiche e attitudini, grande importanza è attribuita all’autonomia nella gestione/esecuzione del lavoro, alla flessibilità e alla responsabilità, mentre al contrario, la minor importanza è attribuita alla competitività e alla leadership. Guardando, invece alle **competenze** e alle capacità, i lavoratori assegnano 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. Naturalmente tali risposte riflettono il punto di vista dei lavoratori in merito alla professione e come illustrato più dettagliatamente nel capitolo 7, ci sono sia alcune differenze in relazione alle diverse professioni svolte sia ai diversi interlocutori consultati (enti, esperti del mondo della cultura ed esperti della formazione).

Formazione ed esperienza rivestono un ruolo di primo piano

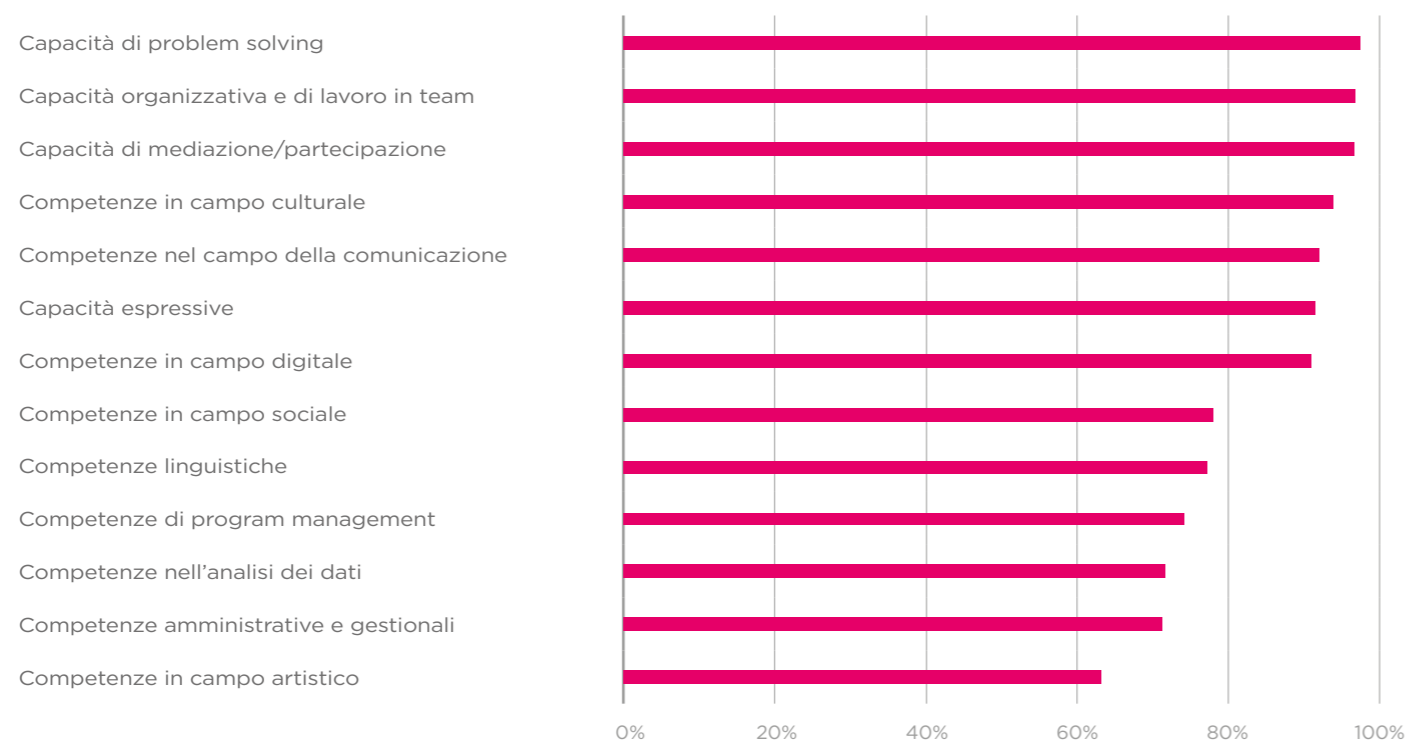
Fondamentale importanza è riconosciuta alle *soft skill*



**Grafico 5.5 - Giudizio dei lavoratori sul livello di importanza delle seguenti caratteristiche e attitudini nella propria professione**



**Grafico 5.6 - Giudizio dei lavoratori sul livello di importanza delle seguenti competenze e capacità nella propria professione**



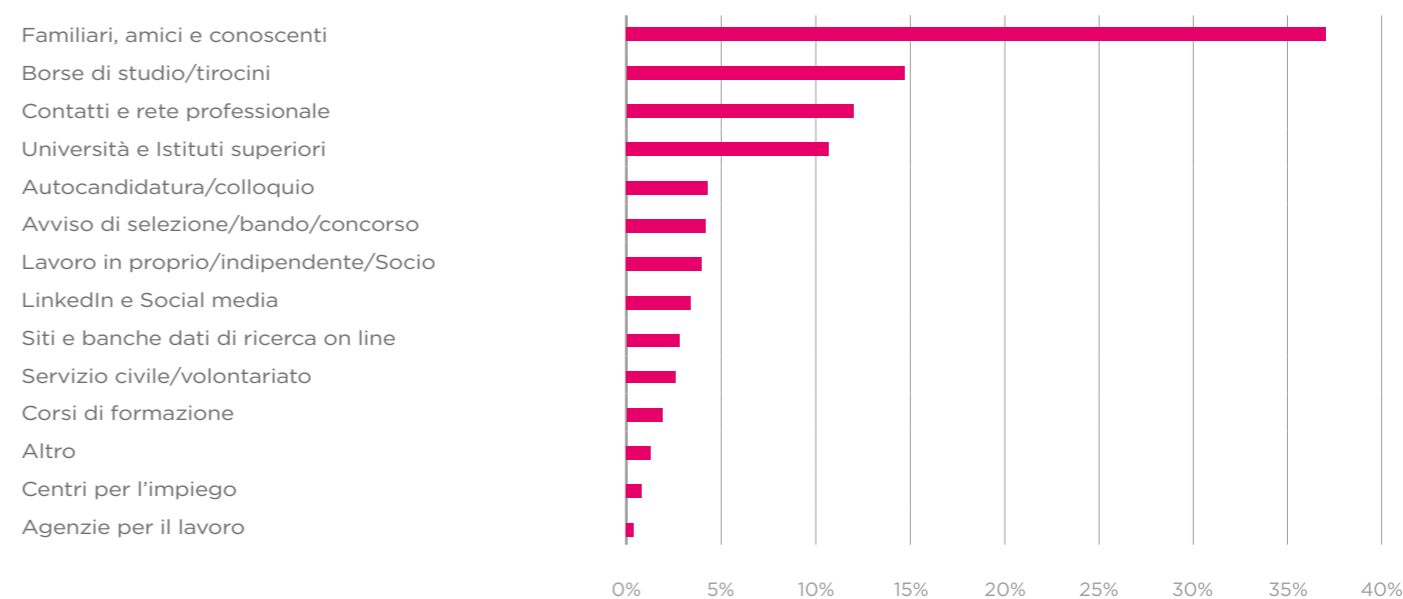
**5.4. I canali di accesso al lavoro**

Per quanto riguarda ai canali di accesso al lavoro, coerentemente con le risposte fornite dai rappresentanti degli enti interpellati, si è appreso che **il 37% dei lavoratori ha trovato lavoro grazie a familiari, amici e conoscenti e il 12% attraverso contatti e rete professionale**. Si conferma dunque quanto già evidenziato in numerosi studi in merito all'efficacia delle "reti" relazionali per l'ingresso nel mercato del lavoro. Anche i tirocini sono un buon canale di accesso al lavoro (14,3%), mentre le Università, nonostante l'altissima presenza di laureati, coprono soltanto il 9,9%. Come atteso, quasi inesistenti i canali offerti dai centri per l'impiego, i centri di formazione accreditati dalle Regioni, le borse di studio. Il risultato cambia poco se si esaminano i valori relativi alle singole professioni. Si conferma la centralità e quindi il rilievo strategico delle reti amicali<sup>31</sup> che consentono lo scambio di informazioni e che costituiscono un surrogato informale delle istituzioni specializzate, soprattutto in situazioni di carenza operativa delle strutture deputate al supporto nella ricerca di un lavoro. In particolare, il ricorso al reclutamento attraverso familiari, amici e conoscenti è altissimo anche per le professioni amministrative e contabili e quelle di *performing arts*. Per le professioni direttive e manageriali si rileva, invece, una presenza più variegata di canali di accesso al lavoro, seppur sempre con una prevalenza della rete familiare e amicale: familiari, amici e conoscenti (25,6%), contatti e reti professionali (17,9%), a bando (10,3%). L'università è comprensibilmente più decisiva per le professioni della ricerca (27,8%) e per le professioni del patrimonio storico-artistico (20,9%). Il tirocinio, infine, è significativo per le professioni con competenze digitali elevate (23,1%).

Canale di accesso preferenziale resta la rete di conoscenze e quella familiare

I canali di accesso variano tuttavia secondo le diverse categorie professionali

**Grafico 5.7 - Canale di accesso al lavoro**



<sup>31</sup> Come illustrato da M. Granovetter, le reti più efficaci per trovare lavoro, sono quelle ampie, diversificate e caratterizzate da legami deboli. Queste ultime infatti consentono l'accesso anche a lavori migliori attraverso il contatto con persone di vario status a differenza dei legami forti che sono invece più segreganti, in quanto offrono occasioni di lavoro solo entro la propria cerchia sociale.

### 5.5. Le caratteristiche e le condizioni di lavoro

Prevalenza del tempo indeterminato

Passando alle caratteristiche del lavoro, un primo aspetto riguarda la tipologia contrattuale. Complessivamente **oltre il 65% degli intervistati svolge un lavoro dipendente**, di cui quasi il 52% a tempo indeterminato. I collaboratori, consulenti e i liberi professionisti rappresentato il 31,5%. Tra di essi, i consulenti/collaboratori con partita IVA sono il 20% e oltre 10% è un collaboratore parasubordinato o occasionale. Gli uomini prevalgono tra i collaboratori/consulenti e liberi professionisti e le donne tra i lavoratori dipendenti.

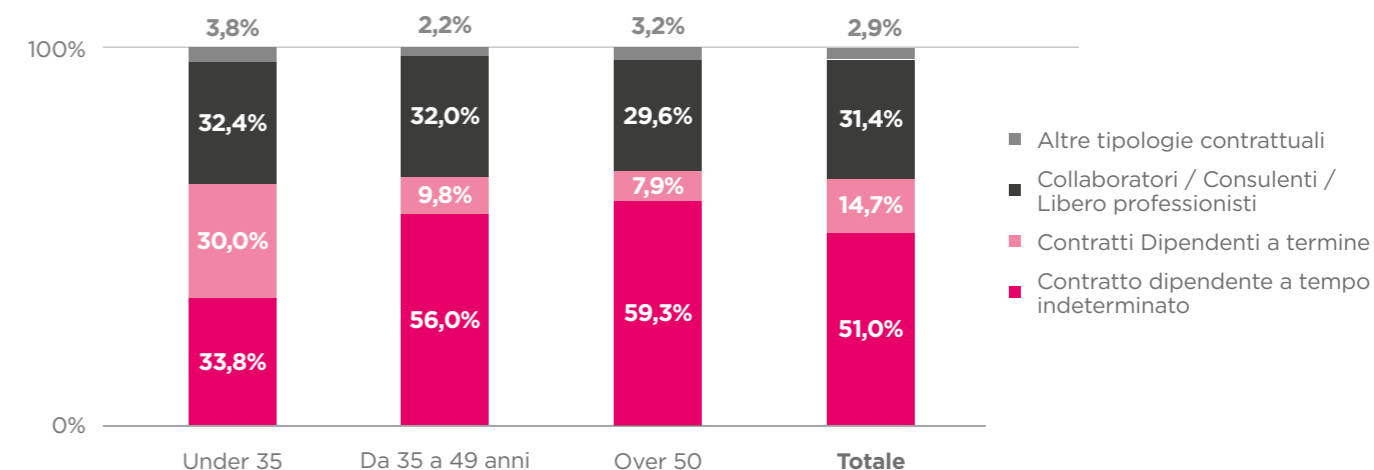
Tabella 5.9 - Tipologia contrattuale dei lavoratori intervistati

TIPOLOGIA CONTRATTUALE	GENERE		
	DONNE	UOMINI	TOTALE
Dipendente a tempo indeterminato	53,6%	48,5%	51,9%
Dipendenti a tempo determinato	7,9%	8,4%	8,1%
Contratto di apprendistato	3,2%	2,1%	2,9%
Lavoro intermittente o a chiamata	3,8%	3,8%	3,8%
Collaboratore senza partita IVA	5,0%	8,4%	6,0%
Consulente/Collaboratore con partita IVA	18,7%	22,6%	20,0%
Collaboratore occasionale	4,6%	4,6%	4,6%
Libero Professionista/lavoratore autonomo	1,1%	0,4%	0,9%
Tirocinante	1,5%	0,8%	1,3%
Socio/presidente/componente cda	0,6%	0,4%	0,5%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

...soprattutto nelle più alte classi di età

Come si può osservare dal grafico sottostante, comprensibilmente la presenza del lavoro a tempo indeterminato aumenta con il crescere dell'età, sicché interessa soltanto circa un terzo degli intervistati più giovani (under 35), tra cui, viceversa, sono più frequenti i contratti a termine e/o le collaborazioni con o senza partita IVA.

Grafico 5.8 - Classe di età dei lavoratori intervistati in relazione alla tipologia contrattuale



In linea con altre ricerche e analisi, si rileva che per alcune professioni il tempo indeterminato è più raro: quelle del settore creativo (16,7%) quelle delle performing arts (12,7%) e quelle delle professioni sociali-culturali (26,7%). Per queste professioni, viceversa, è alto il ricorso alle partite IVA e alle collaborazioni. Come largamente atteso, invece, le professioni a tempo indeterminato raggiungono livelli molto elevati nelle professioni amministrativo-contabili, storico-artistiche e in quelle del turismo-culturale.

Nelle professioni artistiche e socio-culturali prevalgono partite IVA e collaborazioni

Tabella 5.10 - Tipologia contrattuale dei lavoratori intervistati per gruppi professionali

	TIPO DI CONTRATTO				TOTALE
	CONTRATTO DIPENDENTE A TEMPO INDETERMINATO	CONTRATTI DIPENDENTI A TERMINE	COLLABORATORI/CONSULENTI/LIBERO PROFESSIONISTI	ALTRE TIPOLOGIE CONTRATTUALI	
Professioni settore culturale	29,0%	32,3%	35,5%	3,2%	100,0%
Professioni settore creativo	16,6%	4,2%	79,2%		100,0%
Professioni settore performing arts e intrattenimento	12,7%	30,4%	54,4%	2,5%	100,0%
Professioni patrimonio storico-artistico	57,3%	5,9%	36,8%		100,0%
Professioni turismo-culturale	63,1%	13,0%	23,9%		100,0%
Professioni sociali-culturali	26,7%	13,3%	53,3%	6,7%	100,0%
Professioni con competenze digitali elevate	50,1%	7,1%	35,7%	7,1%	100,0%
Professioni della comunicazione	50,9%	7,0%	33,3%	8,8%	100,0%
Professioni amministrativo-contabili	82,3%	12,0%	3,4%	2,3%	100,0%
Professioni direttive e manageriali	51,4%	12,5%	33,3%	2,8%	100,0%
Professioni gestionali-strategiche e di progettazione	39,2%	16,5%	40,2%	4,1%	100,0%
Professioni della formazione	45,6%	13,9%	36,7%	3,8%	100,0%
Professioni della ricerca	38,9%	27,8%	33,3%		100,0%
Altro	75,0%	12,5%	12,5%		100,0%

La presenza femminile nelle posizioni apicali è scarsa

Complessivamente quasi un terzo dei lavoratori dipendenti ha un livello di inquadramento basso o medio basso. **A conferma del gender gap osservato anche alla scala europea per il settore culturale, le donne, rispetto agli uomini, sono mediamente inquadrati a livelli contrattuali inferiori.** Come si può osservare, infatti, il 12,3% è inquadrata a un livello basso e il 22,8% medio-basso, contro rispettivamente il 4% e il 20% degli uomini. Tra coloro che dichiarano di avere un basso livello di inquadramento ci sono gli addetti alle vendite, gli/le impiegati e gli artisti. Come atteso, i livelli più elevati riguardano i direttori artistici e i docenti universitari.

Grafico 5.9 - Livello di inquadramento contrattuale per genere

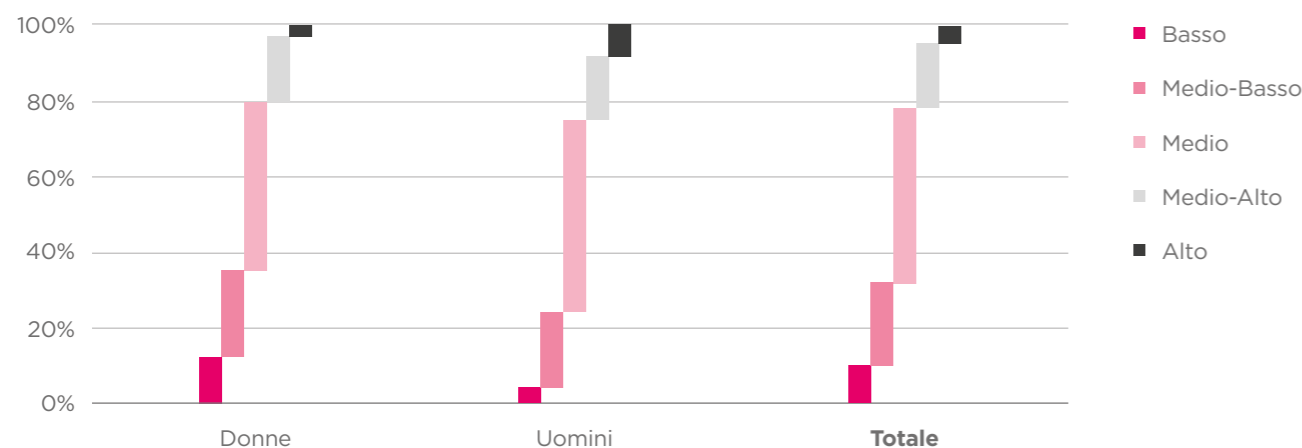


Tabella 5.11 - Livello di inquadramento contrattuale per gruppi professionali

PROFESSIONE IN RELAZIONE AL RUOLO/POSIZIONE	LIVELLO DI INQUADRAMENTO CONTRATTUALE					TOTALE
	BASSO	MEDIO-BASSO	MEDIO	MEDIO-ALTO	ALTO	
Addetti bassa qualificazione	25,0%	25,0%	50,0%	-	-	100,0%
Addetto/a servizi/vendite	23,1%	23,1%	53,8%	-	-	100,0%
Artista (Attore, musicista, ecc..)	10,7%	25,0%	50,0%	10,7%	3,6%	100,0%
Coordinatore/Coordinatrice/Responsabile	13,1%	21,7%	34,8%	24,6%	5,8%	100,0%
Direttore/Direttrice	-	10,7%	28,6%	28,6%	32,1%	100,0%
Docente università/scuola secondaria	-	-	25,0%	62,5%	12,5%	100,0%
Impiegato/a amministrativo	8,5%	22,3%	54,6%	12,3%	2,3%	100,0%
Manager	14,2%	14,3%	42,9%	28,6%	-	100,0%
Professional/Specialista	7,9%	27,4%	43,4%	18,6%	2,7%	100,0%
Professione tecnica	11,9%	25,4%	49,3%	11,9%	1,5%	100,0%
Professioni intermedie dell'insegnamento	13,8%	16,7%	52,8%	13,9%	2,8%	100,0%
Ricercatore/Ricercatrice	9,1%	18,2%	54,5%	18,2%	-	100,0%
<b>Totale</b>	<b>9,9%</b>	<b>22,3%</b>	<b>46,2%</b>	<b>16,9%</b>	<b>4,7%</b>	<b>100,0%</b>

**Soltanto il 31,7% dei dipendenti svolge mansioni in linea con il suo livello di inquadramento**, mentre ben il 45,9% esercita anche mansioni corrispondenti a livelli contrattuali superiori. Soltanto il 7,6% degli intervistati svolge, invece mansioni inferiori al proprio livello di inquadramento. Tra i gruppi professionali maggiormente "allineati" troviamo i docenti, gli artisti, gli addetti alle vendite e il personale meno qualificato. Viceversa, i coordinatori/responsabili sono quelli che, più di altri, svolgono mansioni superiori al livello di inquadramento e tra questi, come precedentemente evidenziato, c'è una significativa presenza femminile.

Spesso le mansioni svolte non corrispondono al livello di inquadramento

Grafico 5.10 - Il suo livello di inquadramento corrisponde alle mansioni che svolge?

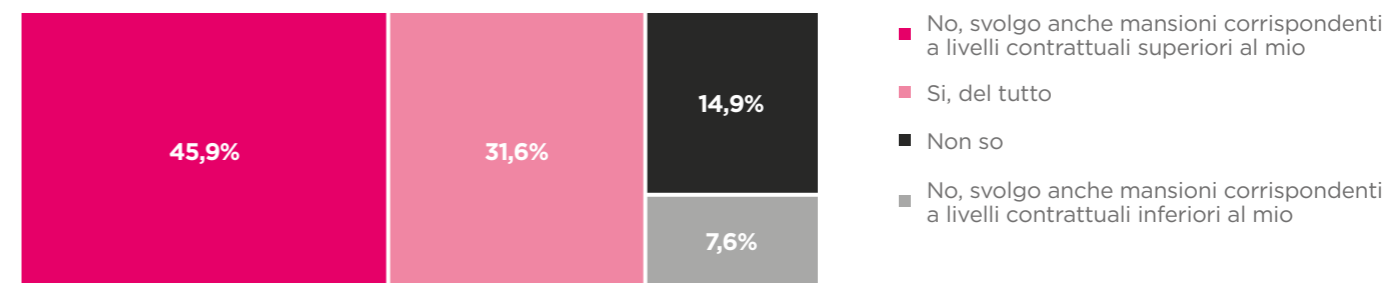


Tabella 5.12 - Gruppi professionali per corrispondenza del livello di inquadramento contrattuale alle mansioni svolte

PROFESSIONE IN RELAZIONE AL RUOLO/POSIZIONE	IL SUO LIVELLO DI INQUADRAMENTO RISPETTO ALLE MANSIONI SVOLTE				TOTALE
	SÌ, DEL TUTTO	NO, SVOLGO ANCHE MANSIONI CORRISPONDENTI A LIVELLI CONTRATTUALI INFERIORI AL MIO	NO, SVOLGO ANCHE MANSIONI CORRISPONDENTI A LIVELLI CONTRATTUALI SUPERIORI AL MIO	NON SO	
Addetti bassa qualificazione	75,0%	-	25,0%	-	100,0%
Addetto/a servizi/vendite	53,8%	7,7%	23,1%	15,4%	100,0%
Artista (Attore, musicista, ecc..)	57,1%	3,6%	17,9%	21,4%	100,0%
Coordinatore/Coordinatrice/Responsabile	23,2%	11,6%	59,4%	5,8%	100,0%
Direttore/Direttrice	46,4%	3,6%	42,9%	7,1%	100,0%
Docente università/scuola secondaria	75,0%	-	25,0%	-	100,0%
Impiegato/a amministrativo	28,6%	4,7%	47,3%	19,4%	100,0%
Manager	42,8%	-	42,9%	14,3%	100,0%
Professional/Specialista	23,2%	7,1%	55,4%	14,3%	100,0%
Professione tecnica	24,3%	12,1%	43,9%	19,7%	100,0%
Professioni intermedie dell'insegnamento	41,7%	8,3%	30,6%	19,4%	100,0%
Ricercatore/Ricercatrice	36,3%	18,2%	45,5%	-	100,0%
<b>Totale</b>	<b>31,7%</b>	<b>7,6%</b>	<b>45,9%</b>	<b>14,8%</b>	<b>100,0%</b>

La maggior parte dei collaboratori lavora per più committenti ed anche in settori non culturali

Per completare il panorama è utile soffermarsi anche su alcune caratteristiche dei collaboratori/consulenti. Soltanto il 20,8% di essi lavora per un unico committente/datore di lavoro; il **54,3% ha una varietà di committenti appartenenti allo stesso ambito/settore lavorativo e un ulteriore 24,9% lavora per committenti appartenenti ad altri ambiti non culturali**. Anche qui, dal lato delle singole professioni emerge che le professioni appartenenti al patrimonio storico-artistico e quelle creative sono più frequentemente multi-committenti e non lavorano esclusivamente per il settore culturale.

Tabella 5.13 - Gruppi professionali dei Collaboratori/Consulenti/Liberi professionisti per numero di datori di lavoro

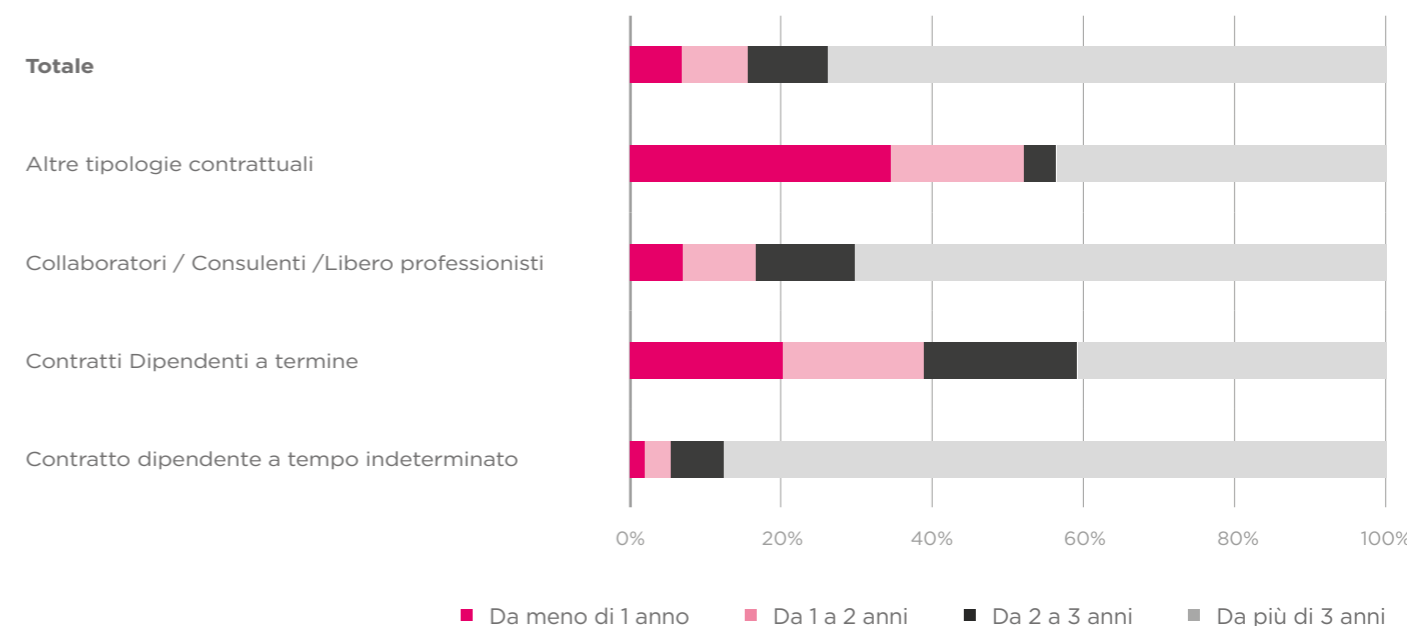
PROFESSIONE IN RELAZIONE AL RUOLO/POSIZIONE	LAVORA PER UN UNICO DATORE DI LAVORO/COMMITTENTE?			TOTALE
	Sì,	NO, HO PIÙ COMMITTENTI/ DATORI DI LAVORO NELLO STESSO AMBITO/SETTORE LAVORATIVO	NO, HO PIÙ COMMITTENTE/ DATORI DI LAVORO IN UN ALTRO AMBITO/SETTORE LAVORATIVO	
Addetti bassa qualificazione	100,0%	-	-	100,0%
Addetto/a servizi/vendite	50,0%	-	50,0%	100,0%
Artista (Attore, musicista, ecc..)	10,2%	74,4%	15,4%	100,0%
Coordinatore/Coordinatrice/Responsabile	37,5%	37,5%	25,0%	100,0%
Direttore/Direttrice	36,9%	26,3%	36,8%	100,0%
Docente università/scuola secondaria	50,0%	25,0%	25,0%	100,0%
Impiegato/a amministrativo	33,4%	33,3%	33,3%	100,0%
Libero/a Professionista/autonomo/a	12,5%	50,0%	37,5%	100,0%
Manager	-	88,9%	11,1%	100,0%
Professional/Specialista	20,0%	54,5%	25,5%	100,0%
Professione tecnica	29,0%	51,6%	19,4%	100,0%
Professioni intermedie dell'insegnamento	8,7%	60,9%	30,4%	100,0%
Ricercatore/Ricercatrice	-	60,0%	40,0%	100,0%
<b>Totale</b>	<b>20,8%</b>	<b>54,3%</b>	<b>24,9%</b>	<b>100,0%</b>

Prevalgono rapporti contrattuali di medio termine

È stato poi chiesto agli intervistati di indicare da quanto tempo lavorano per il loro attuale datore di lavoro e si è appreso che complessivamente i lavoratori hanno rapporti di medio periodo. **Il 74,1% degli intervistati ha, infatti, rapporti contrattuali con il principale datore di lavoro da almeno 3 anni**. Una condizione che, naturalmente, riflette maggiormente la condizione degli intervistati in possesso di un contratto di lavoro a tempo indeterminato ma che, tuttavia, interessa

significativamente anche ben il 70% dei collaboratori (con e senza partita IVA) e liberi professionisti, nonché i lavoratori in possesso di un contratto alle dipendenze ma a termine (tempo determinato, lavoro in somministrazione, apprendistato).

Grafico 5.11 - Tipologia contrattuale per durata del rapporto con l'attuale datore di lavoro



**Per alcune professioni il rapporto di lungo periodo è la norma:** direttori, docenti, impiegati. Queste professioni, peraltro, sono anche quelle maggiormente caratterizzate da contratti di lavoro a tempo indeterminato. Meno attesa, invece, è l'elevata percentuale (88,2%) di artisti che dichiarano di lavorare da oltre 3 anni per lo stesso datore di lavoro, sebbene, come si vedrà successivamente, non sempre con continuità.

Tra i lavoratori emerge, quindi, **per alcuni gruppi professionali, un quadro di sostanziale "stabilità"** che per oltre la metà degli intervistati con contratto di lavoro a tempo indeterminato si traduce anche in una sicurezza lavorativa e sociale. **Viceversa, per i collaboratori e professionisti intervistati, la continuità nel tempo della collaborazione con lo stesso datore di lavoro sembrerebbe indicare una sorta di parziale "fidelizzazione"**, poiché come visto precedentemente, quasi l'80% di essi per scelta o per necessità ha più di un committente. Va, tuttavia, evidenziato, data la rilevanza quantitativa degli individui coinvolti, che **a tale continuità lavorativa corrisponde un ancora scarso livello di sicurezza sociale**, sebbene negli anni siano state introdotte alcune tutele per i cosiddetti lavoratori "atipici".

Alcune figure vantano rapporti di lungo periodo

Si rilevano stabilità e continuità elevate contro un insufficiente livello di tutela sociale

Tabella 5.14 - Gruppi professionali per durata del rapporto con l'attuale datore di lavoro

PROFESSIONE IN RELAZIONE AL RUOLO/POSIZIONE	DURATA DEL LAVORO				TOTALE
	DA MENO DI 1 ANNO	DA 1 A 2 ANNI	DA 2 A TRE ANNI	DA PIÙ DI TRE ANNI	
Addetti bassa qualificazione	20,0%	20,0%	20,0%	40,0%	100,0%
Addetto/a servizi/vendite	-	13,3%	40,0%	46,7%	100,0%
Artista (Attore, musicista, ecc..)	6,0%	2,9%	2,9%	88,2%	100,0%
Coordinatore/Coordinatrice/Responsabile	5,2%	9,1%	7,8%	77,9%	100,0%
Direttore/Direttrice	4,2%	4,3%	-	91,5%	100,0%
Docente università/scuola secondaria	-	-	6,2%	93,8%	100,0%
Impiegato/a amministrativo	3,7%	4,4%	8,1%	83,8%	100,0%
Libero/a Professionista/autonomo/a	-	11,1%	-	88,9%	100,0%
Manager	-	18,7%	12,5%	68,8%	100,0%
Professional/Specialista	13,0%	10,8%	13,0%	63,2%	100,0%
Professione tecnica	6,2%	8,2%	15,5%	70,1%	100,0%
Professioni intermedie dell'insegnamento	3,3%	11,9%	11,9%	72,9%	100,0%
Ricercatore/Ricercatrice	18,6%	6,3%	18,8%	56,3%	100,0%
<b>Totale</b>	<b>7,1%</b>	<b>8,2%</b>	<b>10,6%</b>	<b>74,1%</b>	<b>100,0%</b>

Emergono anche livelli importanti di mobilità

Complessivamente emerge una **elevata mobilità nel mercato del lavoro culturale**. Infatti, solo il 38,5% degli intervistati ha lavorato soltanto per l'attuale datore di lavoro da quando ha cominciato a lavorare nel settore culturale-creativo, mentre il 40,8% ne ha cambiati 3 o più.

Come atteso, la maggiore mobilità riguarda: i collaboratori/consulenti e gli intervistati con un contratto di lavoro a termine e in relazione ai gruppi professionali gli artisti e i manager che hanno cambiato almeno 3 datori di lavoro rispettivamente ben il 73,5% e il 68,7%.

Tabella 5.15 - Datori di lavoro cambiati da inizio lavoro nel settore culturale-creativo

TIPOLOGIA CONTRATTUALE	NUMERO DATORI DI LAVORO				TOTALE
	HO LAVORATO SOLTANTO PER L'ATTUALE DATORE DI LAVORO	UNO	DUE	TRE	
Contratto dipendente a tempo indeterminato	44,1%	8,8%	15,0%	32,1%	100,0%
Contratti dipendenti a termine	39,1%	5,2%	23,5%	32,2%	100,0%
Collaboratori/Consulenti/Libero professionisti	27,3%	3,3%	9,4%	60,0%	100,0%
Altre tipologie contrattuali	56,6%	-	13,0%	30,4%	100,0%
<b>Totale</b>	<b>38,5%</b>	<b>6,2%</b>	<b>14,5%</b>	<b>40,8%</b>	<b>100,0%</b>

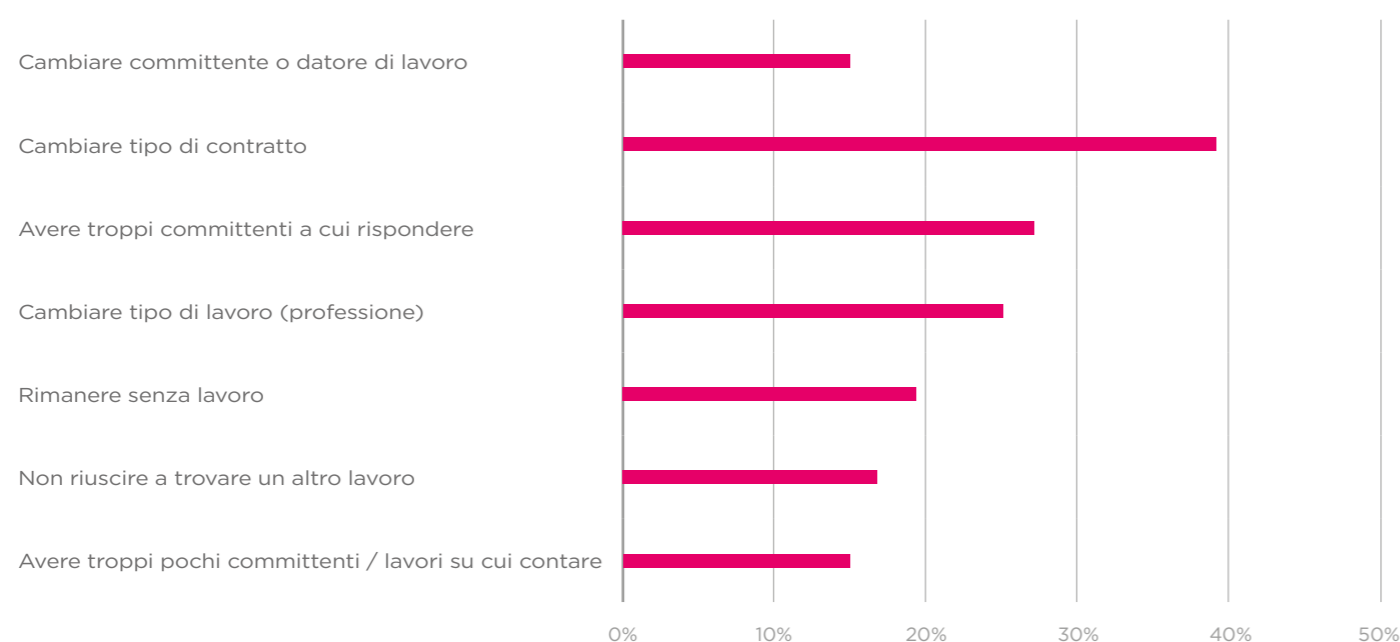
Tabella 5.16 - Gruppi professionali in relazione ai datori di lavoro cambiati da inizio lavoro nel settore culturale-creativo

RUOLO/POSIZIONE	NUMERO DATORI DI LAVORO				TOTALE
	HO LAVORATO SOLTANTO PER L'ATTUALE DATORE DI LAVORO	UNO	DUE	TRE	
Addetti bassa qualificazione	80,0%	20,0%	-	-	100,0%
Addetto/a servizi/vendite	86,6%	6,7%	6,7%	-	100,0%
Artista (Attore, musicista, ecc..)	16,2%	1,5%	8,8%	73,5%	100,0%
Coordinatore/Coordinatrice/Responsabile	39,0%	6,5%	13,0%	41,5%	100,0%
Direttore/Direttrice	36,2%	8,5%	8,5%	46,8%	100,0%
Docente università/scuola secondaria	50,0%	12,5%	12,5%	25,0%	100,0%
Impiegato/a amministrativo	53,7%	12,5%	16,2%	17,6%	100,0%
Libero/a Professionista/autonomo/a	44,4%	11,2%	-	44,4%	100,0%
Manager	6,3%	6,3%	18,7%	68,7%	100,0%
Professional/Specialista	31,4%	5,4%	16,1%	47,1%	100,0%
Professione tecnica	38,1%	3,1%	21,7%	37,1%	100,0%
Professioni intermedie dell'insegnamento	50,8%	-	6,8%	42,4%	100,0%
Ricercatore/Ricercatrice	25,0%	6,3%	25,0%	43,7%	100,0%
<b>Totale</b>	<b>38,5%</b>	<b>6,2%</b>	<b>14,5%</b>	<b>40,8%</b>	<b>100,0%</b>

È consistente la percentuale di lavoratori che dichiara di aver cambiato professione o committente negli anni

**L'elevata mobilità del settore** emerge anche da altre risposte fornite dagli intervistati e in particolare: **negli ultimi tre anni, circa un quarto dei lavoratori afferma di aver cambiato lavoro (o professione) e il 46% ha cambiato committente o datore di lavoro.** C'è poi una porzione significativa di intervistati che negli ultimi tre anni ha attraversato periodi di difficoltà, anche in considerazione negli ultimi due anni caratterizzati dall'emergenza epidemiologica da Covid-19. In particolare, **oltre 19% degli intervistati è rimasto senza un lavoro, quasi il 17% ha avuto periodi in cui non riusciva a trovare un lavoro e il 15% ha avuto periodi con troppi pochi committenti su cui contare per il proprio sostentamento economico.** E in modo specifico, **è rimasto senza un lavoro oltre il 47% degli artisti, il 40% dei liberi professionisti, il 23% dei tecnici.** Circa un terzo degli addetti e un quarto dei coordinatori/ responsabili, ma anche dei tecnici, ha avuto difficoltà nel trovare un altro lavoro.

Grafico 5.12 - Situazioni verificatesi negli ultimi tre anni \*



\*possibile più di una risposta

Le professioni maggiormente soggette alla mobilità si confermano quelle di manager, liberi professionisti e direttori/responsabili. Infine, lamentano di avere troppi committenti a cui rispondere in particolare i manager e i docenti e in minor misura direttori e ricercatori

Tabella 5.17 - Gruppi professionali in relazione alle situazioni verificatesi negli ultimi tre anni \*

RUOLO/ POSIZIONE	SITUAZIONI VERIFICATE NEGLI ULTIMI TRE ANNI						
	CAMBIARE COMMITTENTE O DATORE DI LAVORO	CAMBIARE TIPO DI LAVORO (PROFESSIONE)	NON RIUSCIRE A TROVARE UN ALTRO LAVORO	CAMBIARE TIPO DI CONTRATTO	RIMANERE SENZA LAVORO	AVERE TROPPI COMMITTENTI A CUI RISPONDERE	AVERE TROPPI POCCHI COMMITTENTI/ LAVORI SU CUI CONTARE
Addetti bassa qualificazione	-	100,0%	-	100,0%	-	-	-
Addetto/a servizi/ vendite	33,3%	16,7%	33,3%	83,3%	-	-	-
Artista (Attore, musicista, ecc...)	47,2%	20,8%	18,9%	26,4%	47,2%	26,4%	35,8%
Coordinatore/ Coordinatrice/ Responsabile	51,5%	30,3%	24,2%	54,5%	15,2%	12,1%	12,1%
Direttore/Direttrice	42,9%	28,6%	-	35,7%	7,1%	50,0%	21,4%
Docente università/ scuola secondaria	10,0%	20,0%	10,0%	-	20,0%	70,0%	-
Impiegato/a amministrativo	31,9%	31,9%	17,0%	44,7%	8,5%	6,4%	2,1%
Libero/a Professionista/ autonomo/a	60,0%	20,0%	-	-	40,0%	40,0%	40,0%
Manager	72,7%	27,3%	9,1%	36,4%	9,1%	72,7%	9,1%
Professional/ Specialista	50,7%	23,0%	14,5%	37,5%	13,8%	28,9%	15,1%
Professione tecnica	45,9%	26,2%	23,0%	44,3%	23,0%	19,7%	11,5%
Professioni intermedie dell'insegnamento	51,6%	32,3%	19,4%	51,6%	22,6%	38,7%	12,9%
Ricercatore/ Ricercatrice	20,0%	-	10,0%	20,0%	20,0%	50,0%	10,0%

\*possibile più di una risposta

Proseguendo nella descrizione delle caratteristiche delle condizioni lavorative, un'ulteriore informazione rilevata riguarda gli orari di lavoro: **quasi un terzo degli intervistati dedica al lavoro da 26 a 39 ore settimanali, quasi un quarto ha un orario di lavoro settimanale standard, ossia pari a 40 ore e il 19% le supera.** Il restante **25% circa svolge orari inferiori alle 25 ore.** Liberi professionisti, direttori e manager sono tra le professioni che hanno gli orari settimanali più elevati. Viceversa, tra coloro che svolgono orari lavorativi settimanali più bassi ci sono docenti, insegnanti, formatori, addetti alle vendite e artisti.

Il monte ore cambia in base alle diverse categorie professionali

Tabella 5.18 - Gruppi professionali per orario di lavoro settimanale

PROFESSIONE IN RELAZIONE AL RUOLO/POSIZIONE	ORARIO SETTIMANALE					TOTALE
	DA 1 A 10 ORE	DA 11 A 25 ORE	DA 26 A 39 ORE	40 ORE	41 ORE E PIÙ	
Addetti bassa qualificazione	20,0%	20,0%	40,0%	20,0%	-	100,0%
Addetto/a servizi/vendite	20,0%	33,3%	40,0%	6,7%	-	100,0%
Artista (Attore, musicista, ecc.)	14,8%	27,9%	25,0%	14,7%	17,6%	100,0%
Coordinatore/Coordinatrice/Responsabile	-	13,0%	40,2%	28,6%	18,2%	100,0%
Direttore/Direttrice	2,1%	12,8%	17,0%	21,3%	46,8%	100,0%
Docente università/scuola secondaria	31,2%	12,5%	6,3%	12,5%	37,5%	100,0%
Impiegato/a amministrativo	3,7%	16,9%	44,1%	28,7%	6,6%	100,0%
Libero/a Professionista/autonomo/a	11,2%	11,1%	11,1%	22,2%	44,4%	100,0%
Manager	-	-	25,0%	37,5%	37,5%	100,0%
Professionalista/Specialista	4,0%	17,0%	29,4%	27,7%	21,9%	100,0%
Professione tecnica	8,3%	10,3%	41,2%	23,7%	16,5%	100,0%
Professioni intermedie dell'insegnamento	11,8%	40,7%	25,4%	11,9%	10,2%	100,0%
Ricercatore/Ricercatrice	-	12,5%	25,0%	25,0%	37,5%	100,0%
<b>Totale</b>	<b>6,3%</b>	<b>18,0%</b>	<b>32,5%</b>	<b>24,1%</b>	<b>19,1%</b>	<b>100,0%</b>

Complessivamente il **34,8%** lavora spesso o sempre nei giorni festivi, mentre il **lavoro notturno è meno frequente (10,4%)**. Naturalmente ci sono alcune differenze tra gli intervistati in relazione alle professioni esercitate, sicché, comprensibilmente, **i lavoratori della "cultura in senso stretto" sono interessati più frequentemente, rispetto agli altri lavoratori, dal lavoro a turni, nei giorni festivi e dal lavoro notturno.**

Grafico 5.13 - Può indicare la frequenza delle seguenti modalità di realizzazione del suo lavoro?

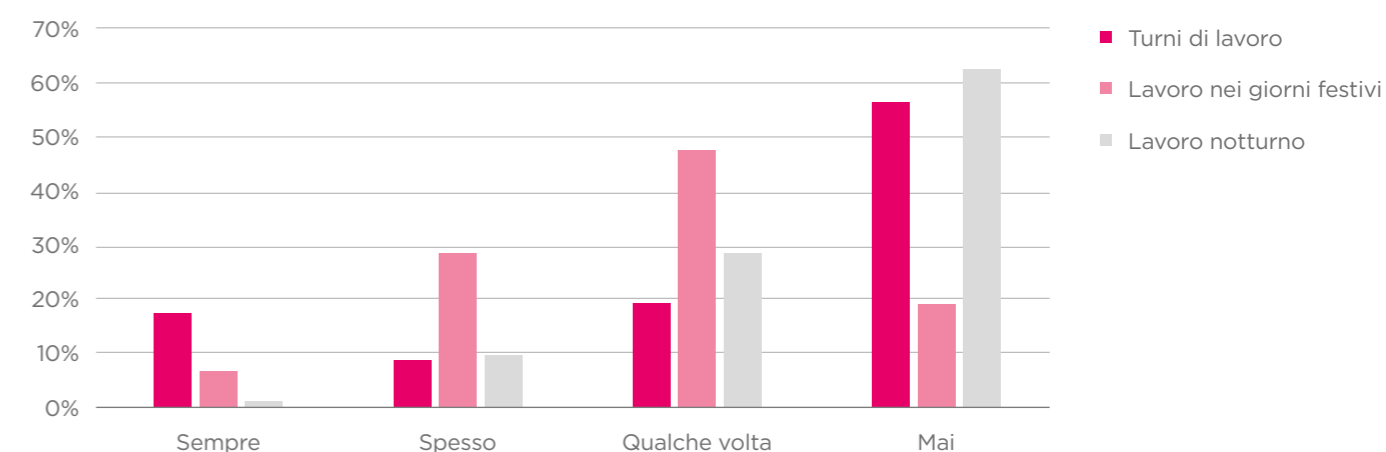


Tabella 5.19 - Può indicare la frequenza delle seguenti modalità di realizzazione del suo lavoro?

FREQUENZA	PROFESSIONI CORE CULTURA		
	TURNI DI LAVORO	LAVORO NEI GIORNI FESTIVI	LAVORO NOTTURNO
Sempre	19,2%	10,1%	1,2%
Spesso	10,5%	35,8%	13,4%
Qualche volta	20,3%	43,3%	33,4%
Mai	50,0%	10,8%	52,0%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

FREQUENZA	PROFESSIONI CROSS/MULTI SETTORE		
	TURNI DI LAVORO	LAVORO NEI GIORNI FESTIVI	LAVORO NOTTURNO
Sempre	15,6%	3,9%	0,6%
Spesso	6,6%	22,2%	6,6%
Qualche volta	17,5%	49,4%	23,4%
Mai	60,3%	24,5%	69,4%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Passando all'analisi dei redditi mensili derivanti dal lavoro, si rileva che, **complessivamente, circa il 48% degli intervistati ha una retribuzione netta inferiore al 1.200 euro**. Nel dettaglio: circa il 10% guadagna oltre i 2.000 euro, mentre circa il 29% guadagna meno di 1.000 euro. Molto bassi i compensi degli addetti alle vendite, degli addetti con bassa qualificazione, degli artisti, di una parte di insegnanti e formatori. In queste professioni, come prima evidenziato, si rilevano più frequentemente rispetto alle altre, orari lavorativi inferiori a 26 ore settimanali.

Retribuzione netta...

...e gender  
pay gap

Anche in questo caso, **la distribuzione per genere mostra uno squilibrio canonico**: il 31,5% delle donne guadagna, infatti, meno di 1.000 euro contro il 21,4% degli uomini e nelle fasce di reddito superiori soltanto il 7,6% delle donne guadagna oltre 2.000 euro, contro il 16,5% degli uomini.

Tabella 5.20 - Reddito netto mensile derivante dal lavoro svolto

PROFESSIONE IN RELAZIONE AL RUOLO/POSIZIONE	CLASSI DI REDDITO (EURO)							TOTALE
	MENO DI 500	DA 500 A 950	DA 951 A 1.200	DA 1.201 A 1.400	DA 1.401 A 2.000	DA 2.001 A 3.000	OLTRE 3.000	
Addetti bassa qualificazione	20,0%	60,0%	-	-	20,0%	-	-	100,0%
Addetto/a servizi/vendite	40,0%	13,3%	20,0%	20,0%	6,7%	-	-	100,0%
Artista (Attore, musicista, ecc..)	23,4%	36,8%	17,6%	11,8%	7,4%	1,5%	1,5%	100,0%
Coordinatore/Coordinatrice/ Responsabile	1,2%	9,1%	15,6%	23,4%	35,1%	14,3%	1,3%	100,0%
Direttore/Direttrice	14,9%	6,4%	10,6%	10,6%	27,7%	14,9%	14,9%	100,0%
Docente università/scuola secondaria	31,1%	18,8%	-	6,3%	-	37,5%	6,3%	100,0%
Impiegato/a amministrativo	2,9%	14,7%	24,3%	30,1%	22,8%	3,7%	1,5%	100,0%
Libero/a Professionista/autonomo/a	11,2%	44,4%	11,1%	22,2%	-	-	11,1%	100,0%
Manager	-	6,0%	6,3%	18,8%	18,8%	31,3%	18,8%	100,0%
Professional/Specialista	5,9%	23,2%	18,3%	19,6%	23,2%	8,9%	0,9%	100,0%
Professione tecnica	14,4%	15,5%	23,7%	18,6%	23,7%	4,1%	-	100,0%
Professioni intermedie dell'insegnamento	11,9%	27,1%	23,7%	13,6%	20,3%	1,7%	1,7%	100,0%
Ricercatore/Ricercatrice	-	12,4%	25,0%	31,3%	25,0%	-	6,3%	100,0%
<b>Totale</b>	<b>9,6%</b>	<b>19,5%</b>	<b>19,0%</b>	<b>19,9%</b>	<b>21,9%</b>	<b>7,6%</b>	<b>2,5%</b>	<b>100,0%</b>

### 5.6. I percorsi formativi dei lavoratori e l'efficacia della formazione

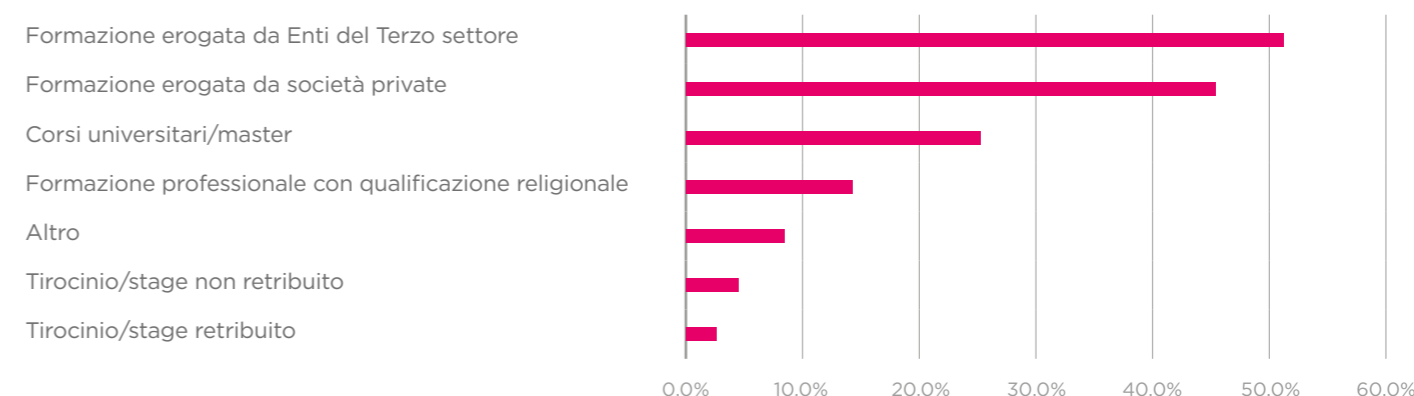
Importante è  
la partecipazione  
a corsi  
di formazione  
e aggiornamento  
soprattutto tra  
donne e giovani

Un altro aspetto indagato nella ricerca ha riguardato i percorsi formativi o di aggiornamento eventualmente intrapresi dai lavoratori. **Negli ultimi tre anni, il 65,2% dei lavoratori intervistati ha frequentato un corso formativo o di aggiornamento.** È un dato che indica quindi una complessiva “vivacità formativa” e che riflette soprattutto la condizione delle donne intervistate, anche alla luce del fatto che esse appartengono alle classi di età più giovani (da 18 a 34 anni) e hanno titoli di studio molto elevati. Tale risultato, dunque, sembra indicare che i più giovani e i più istruiti hanno un maggiore accesso alle attività formative rispetto agli altri intervistati. Un dato che non stupisce poiché è un fenomeno noto che non riguarda soltanto il settore culturale, ma che rimanda indubbiamente alla tematica più generale sulla necessità di creare condizioni di “pari opportunità” di accesso alla formazione da parte dei lavoratori, anche e soprattutto di coloro che sono meno istruiti e che possiedono basse competenze digitali.

Osservando i diversi gruppi professionali, non si rilevano grandi differenze tra le professioni del mondo “Core Cultura” e la altre, mentre una maggiore eterogeneità si osserva nel dettaglio professionale. Così ad esempio, gli intervistati che sono manager, artisti, animatori, project manager, progettisti, “professional/specialisti” e fundraiser sono tra quelli che accedono con maggiore frequenza a corsi formativi o di aggiornamento. Viceversa, tra i meno “assidui” della formazione ci sono gli addetti con bassa qualificazione e gli impiegati amministrativi.

Oltre la metà degli intervistati ha frequentato un percorso formativo o di aggiornamento offerto da un Ente del Terzo settore; il 45,3% si è rivolta a società private, mentre quasi un quarto alle università. I corsi di qualificazione professionale hanno riguardato soltanto il 14,8%, e i tirocini circa l'8% degli intervistati. Un dato spiegabile anche con la bassa presenza di giovani tra gli intervistati.

Grafico 5.14 - Tipologia di corsi di formazione/aggiornamento frequentati dagli intervistati\*



\*possibile più di una risposta

Un altro aspetto indagato nella ricerca ha riguardato l'efficacia percepita dagli intervistati in relazione ai diversi percorsi disponibili per la formazione della propria professione. Come si può osservare, **i percorsi universitari sono quelli che registrano la valutazione maggiormente positiva**; infatti, oltre l'80% degli intervistati li trova “molto o abbastanza efficaci” per la formazione della propria professionalità. Seguono la formazione sul lavoro e i percorsi universitari post-laurea. Meno apprezzati sono, invece, i corsi di formazione professionale offerti dagli enti accreditati e i corsi IFTS.

Alcuni intervistati, inoltre, hanno ulteriormente sottolineato l'importanza della “pratica” e dell'affiancamento sul lavoro. Infine, alcuni dipendenti lamentano il fatto che le iniziative di formazione professionale non siano sufficientemente agevolate o supportate dai datori di lavoro.

Il giudizio  
sull'efficacia  
della formazione  
seguita  
nello sviluppo  
della professione



**Tabella 5.21 - Può esprimere una valutazione in merito all'efficacia dei seguenti percorsi per la formazione della sua professione? \***

PERCORSI	MOLTO/ABBASTANZA EFFICACI
Percorsi universitari	83,5%
Formazione on the job/ affiancamento	76,9%
Percorsi post laurea (master, scuole specializzazione, dottorati)	73,6%
Corsi e aggiornamenti professionali presso Enti e società del Terzo settore o private	71,4%
Tirocinio	71,0%
Percorsi scolastici e specialistici di scuola secondaria (istituti d'Arte, ecc.)	56,3%
Corsi di formazione professionale regionale per l'ottenimento di una qualificazione	45,7%
IFTS	33,1%

\*possibile più di una risposta

### 5.7. Soddisfazione/insoddisfazione e identità lavorativa

L'intervista ai lavoratori ha previsto anche alcune domande in merito alla soddisfazione o insoddisfazione per il proprio lavoro e all'identità lavorativa. Prima di passare a illustrare gli esiti della rilevazione, è utile ricordare che la soddisfazione/insoddisfazione lavorativa è un concetto complesso che contempla almeno tre dimensioni: emotiva, cognitiva e comportamentale. Si riferisce ai contenuti del lavoro, all'ambiente sociale in cui il lavoro è svolto, alle dinamiche dei ruoli e alle differenze individuali. Su di essa, pesano pertanto, le condizioni di lavoro, inclusi aspetti come il reddito o la percezione di sicurezza, ma anche e sempre più aspetti quali ad esempio il grado di coinvolgimento nei processi decisionali o l'ambiente sociale confortevole.

Le risposte fornite dagli intervistati mostrano complessivamente un buon livello di soddisfazione, superiore ai valori rilevati nelle indagini nazionali Istat sulla soddisfazione del lavoro<sup>32</sup>. Tra gli intervistati, infatti oltre il 65%, ha dichiarato di essere "abbastanza soddisfatto" e il 21,7% "molto soddisfatto". Naturalmente si possono osservare alcune differenze in relazione ai gruppi professionali. Le maggiori percentuali di insoddisfazione, sebbene contenute, si rilevano tra gli artisti e i lavoratori non qualificati, mentre quelle più alte si raggiungono tra liberi professionisti e docenti e insegnanti.

Il livello di soddisfazione lavorativa varia in base alle diverse categorie professionali

Secondo le ricerche dell'ISTAT, la soddisfazione per la propria attività professionale è un elemento caratterizzante il "lavoro culturale", trainato soprattutto dall'interesse per il lavoro svolto (ISTAT, 2019). Tale evidenza, che secondo l'Istat rappresenta per lo più la condizione dei lavoratori "artistici", sembra dunque essere confermata anche in questa indagine: come precedentemente evidenziato, nel complesso i lavoratori interpellati descrivono la propria professione attraverso aggettivi sostanzialmente "positività", quali creativo; relazionale, sociale, comunicativo, innovativo.

**Tabella 5.22 - Grado di soddisfazione rispetto al lavoro svolto**

	LIVELLO DI SODDISFAZIONE/INSODDISFAZIONE				TOTALE
	MOLTO SODDISFATTO	ABBASTANZA SODDISFATTO	POCO SODDISFATTO	PER NULLA SODDISFATTO	
Addetti bassa qualificazione	20,0%	60,0%	20,0%	-	100,0%
Addetto/a servizi/vendite	26,6%	66,7%	6,7%	-	100,0%
Artista (Attore, musicista, ecc..)	17,9%	61,2%	19,4%	1,5%	100,0%
Coordinatore/Coordinatrice/Responsabile	23,2%	65,8%	11,0%	-	100,0%
Direttore/Direttrice	25,7%	61,5%	12,8%	-	100,0%
Docente università/scuola secondaria	30,8%	69,2%	-	-	100,0%
Impiegato/a amministrativo	19,1%	65,4%	14,0%	1,5%	100,0%
Libero/a Professionista/autonomo/a	12,5%	87,5%	-	-	100,0%
Manager	18,2%	72,7%	9,1%	-	100,0%
Professional/Specialista	23,9%	63,3%	11,4%	1,4%	100,0%
Professione tecnica	18,6%	68,0%	12,4%	1,0%	100,0%
Professioni intermedie dell'insegnamento	24,6%	68,4%	7,0%	-	100,0%
Ricercatore/Ricercatrice	18,2%	72,7%	9,1%	-	100,0%
<b>Totale</b>	<b>21,7%</b>	<b>65,4%</b>	<b>12,0%</b>	<b>0,9%</b>	<b>100,0%</b>

<sup>32</sup> Secondo gli ultimi dati Istat disponibili (2019 - Indagine sugli aspetti della vita quotidiana), a livello nazionale la percentuale di lavoratori "abbastanza soddisfatti" del proprio lavoro è pari al 60,9% e quella dei molto soddisfatti al 16,8%. Considerando soltanto il Nord d'Italia i valori sono pari rispettivamente a 60,8% e a 17,4%.

Buoni i livelli di identificazione dei lavoratori con la professione svolta

Anche le risposte fornite dagli intervistati in merito alla propria identità lavorativa sono molto interessanti. **Oltre il 48% degli intervistati si identifica con la professione svolta.** Questo atteggiamento riflette in maggior misura gli intervistati che svolgono professioni che ricadono nel settore della cultura in senso stretto, infatti in questo gruppo ben il 54% si identifica con la professione svolta. Oltre il 27,8% degli intervistati dichiara, invece, di identificarsi con l'ente per cui lavora. Questa posizione si rileva soprattutto tra gli intervistati che svolgono professioni appartenenti al settore che è stato definito "Cross/multi settoriale".

Tabella 5.23 - Identificazione di se stesso come lavoratore

CARATTERISTICA/ATTITUDINE	PROFESSIONI CORE CULTURA	PROFESSIONI CROSS/MULTI SETTORE	TOTALE
Con i lavoratori dipendenti	3,8%	8,4%	6,4%
Con i lavoratori instabili	7,3%	6,1%	6,6%
Con l'Ente/società/impresa dove lavora	23,3%	31,3%	27,8%
Con la professione svolta	54,0%	43,8%	48,2%
Con nessuna di queste	11,6%	10,4%	11,0%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

### 5.8. I fabbisogni formativi: il punto di vista dei lavoratori

Competenze digitali, linguistiche e gestionali sono considerate prioritarie per la crescita professionale

Un ulteriore aspetto su cui è stato chiesto agli intervistati di esprimere la loro opinione ha riguardato i fabbisogni formativi. È stato quindi chiesto loro di indicare le 2 competenze che ritengono utile acquisire per accrescere la propria professione. **Poco più del 30% ha indicato le competenze digitali, seguite dalle competenze linguistiche (29,7%), amministrativo-gestionali (25,5%) e di comunicazione (23,1%).** Naturalmente per i singoli gruppi professionali ci sono necessità diversificate. Così ad esempio, il bisogno di migliorare le competenze digitali riflette soprattutto la posizione di direttori esecutivi, manager culturali, animatori socio-culturali/scientifici, comunicatori, mentre all'acquisizione di competenze amministrativo-gestionali sono interessati soprattutto i project manager, gli esperti di *marketing*, *gli strategist* e *audience development* ma anche coloro che si sono definiti "creativi innovatori". Infine, gli artisti sono maggiormente interessati al miglioramento delle competenze in campo artistico e linguistico.

Tabella 5.24 - Competenze utile acquisire per accrescere la propria professione

COMPETENZE	V.%
Competenze digitali	31,0%
Competenze linguistiche (lingue straniere)	28,7%
Competenze amministrativo-gestionali	25,5%
Competenze di program management	25,3%
Competenze specifiche nel campo della comunicazione	23,1%
Competenze di analisi dei dati	12,8%
Competenze specifiche in campo culturale	12,8%
Competenze relazionali	11,1%
Competenze specifiche in campo sociale	10,6%
Competenze specifiche in campo artistico	9,4%
Altro	2,4%

### 5.9. Le possibilità di carriera e la percezione del futuro

Le ultime domande poste ai lavoratori hanno riguardato le possibilità di carriera, rilevate attraverso la percezione della condizione lavorativa e professionale tra 5 anni e la loro opinione in merito alle competenze ritenute fondamentali nel proprio contesto professionale nei prossimi 3 anni.

In relazione al primo aspetto, **il 32,9% dei lavoratori ritiene che la sua condizione lavorativa rimarrà la stessa tra 5 anni**, quindi sostanzialmente non prevede possibilità di carriera. Viceversa, oltre il 25% ritiene che fra 5 anni avrà raggiunto un livello di inquadramento e di retribuzione superiore nell'Ente/società per cui sta lavorando. C'è poi un altro quarto di intervistati che pensa di poter avere delle possibilità di carriera soltanto cambiando datore di lavoro. Infine, il 16,4% degli intervistati dichiara che il lavoro svolto non offre possibilità di carriera. Osservando la distribuzione delle risposte in relazione ai grandi gruppi professionali non si rilevano grandi differenze, anche se va rilevato che tra le professioni che ricadono nel gruppo "Cross/multisetto" la percentuale di coloro che ritengono di avere delle chance di carriera nell'Ente/società per cui lavorano è leggermente superiore alle professioni che ricadono nel gruppo "Core cultura".

Le percezioni sulle future opportunità di carriera sono assai diverse

Tabella 5.25 - Percezione della condizione lavorativa e professionale tra 5 anni

	PROFESSIONI CORE CULTURA	PROFESSIONI CROSS/MULTI SETTORE	TOTALE
Avrò raggiunto un livello di inquadramento e di retribuzione superiore nell'Ente/società per cui sto lavorando	23,8%	26,1%	25,2%
Il lavoro che svolgo non offre possibilità di carriera	17,4%	15,8%	16,4%
La stessa di adesso nell'Ente/società in cui sto lavorando	32,6%	33,1%	32,9%
Non svolgo una attività alle dipendenze	0,3%	0,2%	0,3%
Potrei avere delle possibilità di carriera cambiando datore di lavoro	25,9%	24,8%	25,2%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

È diffusa  
la convinzione  
che competenze  
digitali e soft skill  
diverranno  
indispensabili

Ai lavoratori è stato, infine, chiesto di esprimere un parere su quale sarà nei prossimi 3 anni una competenza fondamentale nel loro contesto professionale. Ancora una volta C'è una quota significativa (pari a oltre un quarto) che cita le competenze digitali, seguita da coloro che indicano la resilienza e/o spirito di iniziativa e/o capacità di adattamento/aggiornamento (16,3%), le competenze relazionali (10,2%) e le competenze di progettazione e project management (10,2%).

Tabella 5.26 - Competenza fondamentale nel contesto professionale nei prossimi 3 anni

COMPETENZE FONDAMENTALI NEI PROSSIMI TRE ANNI	V.%
Competenze digitali	25,8%
Resilienza e/o spirito di iniziativa e/o capacità di adattamento/aggiornamento	16,3%
Competenze relazionali	10,2%
Competenze di progettazione e project management	9,6%
Competenze di comunicazione e marketing	7,1%
Competenze amministrativo-gestionali	4,7%
Competenze linguistiche	4,6%
Competenze di analisi di dati/informazioni	3,4%
Fundraising	3,2%
Capacità di innovazione	3,1%
Multidisciplinarietà	2,8%
Creatività e/o competenze artistiche e/o culturali	2,0%
Conoscenza specifica ed esperienza	1,5%
Audience development	0,8%
Altro	11,1%
Non sa	4,8%

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

### Sintesi del capitolo

#### Finalità e metodologia

Il presente capitolo contiene i risultati derivanti dalla 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). L'indagine ha come obiettivo quello di fornire alla Fondazione 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 quantitative effettuate su enti e lavoratori.

#### Principali risultati

- 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 plurisetoriali/pluri-curricolari, come il digital strategist/digital transformation manager, i data scientist, e i social media manager.
- Gli esperti intervistati in tema di formazione confermano le professioni emergenti indicate nell'ambito della rilevazione riguardante gli enti beneficiari e dell'indagine Delphi. Si conferma una forte commistione tra la sfera artistico-culturale e quella della gestione organizzativa ed economica. Le professioni emergenti da questi esperti indicate svolgono in larga parte un ruolo "trasversale" nell'ambito del ciclo di produzione culturale e artistico.
- 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 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 "più dinamici settori dell'industria dell'entertainment e delle piattaforme di distribuzione". Inoltre, è stato espresso timore per il fatto 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".

Nel presente capitolo si illustrano i principali risultati derivanti della consultazione degli esperti del settore (effettuata con tecnica Delphi a due round) e dalle interviste qualitative a testimoni privilegiati in tema di formazione per il settore culturale. La **consultazione effettuata con tecnica Delphi** ha visto il coinvolgimento di **9 esperti** selezionati in accordo con la Committenza e operanti in diversi settori: cinematografico, museale, bibliotecario e archivistico, restauro di beni culturali, innovazione culturale, promozione turistica, animazione culturale e sociale, progettazione culturale e analisi dei fenomeni culturali. L'elenco degli esperti coinvolti è indicato nella Tabella C.1 in Appendice C.

Le **interviste qualitative in tema di formazione** per il settore culturale hanno coinvolto un panel diversificato<sup>33</sup> di rappresentanti di enti di formazione e di organizzazioni attive in ambito culturale e artistico allo scopo di fornire un approfondimento qualitativo rispetto alle caratteristiche, alle evoluzioni attese e alle criticità che riguardano le competenze del mercato delle professioni culturali. Nello specifico, l'indagine ha coinvolto **12 soggetti** ai quali è stata somministrata telefonicamente una apposita traccia di intervista. L'elenco dei soggetti intervistati è indicato nella Tabella C.2 in Appendice C.

### 6.1. Competenze e professioni emergenti

Agli esperti consultati con indagine Delphi è stato chiesto di indicare per ciascun ambito di attività afferente ai settori culturali e creativi<sup>34</sup> le **competenze** a loro avviso **fondamentali** e quelle cd. **complementari**<sup>35</sup>. Nella Tabella C.3 in Appendice C sono riportate, in ordine di importanza, le competenze, le conoscenze e le abilità complessivamente indicate dagli esperti consultati. Come si può osservare, lo spettro è molto ampio e comprende sia conoscenze e competenze specifiche “di settore” e sempre più “multi-settore”, sia competenze tecniche legate alla digitalizzazione, alla gestione amministrativa, organizzativa ed economica e alla comunicazione.

Complessivamente, pur confermando l'importanza per i lavoratori di possedere delle conoscenze e competenze specialistiche legate al settore/comparto di appartenenza, **gli esperti assegnano una maggiore importanza**, rispetto a quanto

Le competenze ritenute fondamentali sono quelle altamente specialistiche...

indicato dagli enti e dai lavoratori, alle **competenze di project management/ amministrativo-gestionale, alla conoscenza dei mercati di riferimento e all'internazionalizzazione**. Sono, inoltre, confermate le competenze nel campo della comunicazione, in particolare quelle finalizzate alla valorizzazione dei servizi/ prodotti, alla preparazione di materiale divulgativo “targhettizzato” per addetti ai lavori e per un pubblico generalista. Come atteso, un'ulteriore conferma, viene poi dall'importanza attribuita alle **competenze digitali**. E ancora, sono segnalate competenze che riguardano le pratiche partecipative ad ampio raggio, così come le cosiddette attività di marketing. Queste attività appaiono essere sempre più integrate sia nei profili più sociali sia in quelli più mirati ad attività di “business”. Rispetto agli esiti delle indagini che hanno coinvolto gli enti (capitolo 3) e i lavoratori (capitolo 4), tra gli esperti consultati, in generale, sembra sia stata **assegnata una minor importanza alle cd. abilità non cognitive o soft skill** (ad es.: creatività, spirito di iniziativa, autonomia organizzativa). Naturalmente, tra le competenze e abilità indicate dagli esperti sono rilevabili alcune differenze settoriali, come si può osservare dalle mappe riportate nella Figura C.1 in Appendice C.

...laddove minor rilievo è attribuito alle soft skill

Agli esperti consultati è stato richiesto di indicare quali fossero dal loro punto di vista le **professioni emergenti** nei diversi comparti culturali. Coerentemente con l'importanza attribuita alle varie tipologie di competenze e abilità, tra le professioni emergenti indicate dagli esperti (Tabella 6.1) spiccano il **project manager culturale, il manager della cultura, il progettista culturale**. Si tratta di figure indicate come emergenti anche dai rappresentanti degli enti interpellati e per le quali ci sono difficoltà di reperimento medio-alte. È interessante osservare che, nella stragrande maggioranza dei casi, gli esperti (ma anche i rappresentanti degli enti) hanno sempre aggiunto l'aggettivo “culturale” alle professioni indicate, quasi a voler evidenziare proprio 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”, poiché operano nel mercato del lavoro da molti anni ma, piuttosto di **professionalità in mutamento**, poiché “attraversate” sia dai cosiddetti “driver della trasformazione” sia dalla specifica fase storica che stiamo attraversando<sup>36</sup>.

<sup>33</sup> I 12 responsabili intervistati appartengono a un ampio ventaglio di enti che comprende associazioni (culturali e Aps), fondazioni (pubbliche e private) e istituti pubblici di alta formazione. La totalità degli enti ha la sua sede operativa in Piemonte e in particolare a Torino. Gli ambiti di intervento toccati dai suddetti enti comprendono: clubbing, musica, eventi; musei; istruzione/formazione; danza e arti performative; ricerca; editoria e stampa; ambiente e sostenibilità; audiovisivo e multimedia; games e realtà virtuale/immersiva. La dimensione di questi enti varia notevolmente, passando dalle piccole dimensioni di alcune associazioni (zero dipendenti, qualche collaboratore) alla grande dimensione del Politecnico di Torino, dell'Accademia Albertina di Belle Arti e del Conservatorio G. Verdi di Torino. Ad eccezione di questi ultimi, che rappresentano organizzazioni dalla lunga tradizione, i restanti enti coinvolti sono nati per la maggior parte tra gli anni Novanta e i primi anni Duemila.

<sup>34</sup> Sono stati considerati in particolare i seguenti settori: Musei, Archivi, Aree/parchi archeologici/monumenti, Arti visive (fotografia, arti plastiche, design), Audiovisivo e multimedia (cinema, televisione, radio, web, ecc.), Biblioteche, Games e realtà virtuale/immersiva, Teatro, danza e arti performative, Musica, Editoria e stampa.

<sup>35</sup> È utile in questa sede ricordare le competenze chiave europee, che risultano essere 8, non ordinate gerarchicamente ma da considerarsi tutte di pari importanza: competenza alfabetica funzionale; competenza multilinguistica; competenza matematica e competenza di base in scienze e tecnologie; competenza digitale; competenza personale, sociale e capacità di imparare ad imparare; competenza sociale e civica in materia di cittadinanza; competenza imprenditoriale; competenza in materia di consapevolezza ed espressione culturale.

<sup>36</sup> Il Paese sta reagendo agli esiti della pandemia da Covid-19 e ci sono ingenti risorse derivanti dai fondi comunitari e stanziati nei diversi settori economico-produttivi. Non stupisce, quindi, che il mondo della cultura senta la necessità di potenziare il settore con figure-chiave che finora non hanno costituito il “core” del settore ma che stanno diventando sempre più un presupposto fondamentale per il suo sviluppo. Si tratta, infatti, di figure orientate alla ricerca/reperimento di finanziamenti per le attività culturali, di nuovi mercati di sbocco e di sviluppo di nuove e differenziate tipologie di pubblico, di gestione efficiente ed efficace di progetti e di servizi denominati culturali ma che sempre più si intrecciano con altri settori produttivi, come il sociale, il turismo, lo sviluppo sostenibile.

Le professioni emergenti riflettono i grandi cambiamenti in atto

Tra le professioni emergenti identificate dagli esperti consultati sono poi **figure caratterizzate da competenze e abilità plurisettoriali/pluri-curricolari**, come ad esempio il **digital strategist/digital transformation manager**, i **data scientist**, e i **social media manager**. Anche in questo caso c'è una corrispondenza con quanto emerso dall'indagine condotta presso gli enti beneficiari e si tratta di profili (soprattutto i primi due) per i quali ci sono difficoltà di reperimento medio-alte. Indubbiamente le professioni elencate rappresentano una risposta alle grandi trasformazioni in atto (digitalizzazione, cambiamenti climatici, crescente attenzione al benessere, disuguaglianze sociali, ecc.) che richiedono e impongono **“ibridazioni” e contaminazioni** dei tradizionali profili professionali.

Nell'elenco derivante dalle opinioni degli esperti consultati, compaiono anche alcune professioni più strettamente legate al **mondo culturale in senso stretto**, come l'illustratore, il sound designer, gli scrittori/produttori di contenuti. Alla denominazione di queste professioni, come si può notare, frequentemente sono stati aggiunti dagli intervistati gli aggettivi “digitali” e “ibridi”.

Tabella 6.1 - 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)

La combinazione di competenze artistiche-culturali ed abilità manageriali deve essere la caratteristica distintiva delle nuove professioni

Anche ai **testimoni privilegiati intervistati in tema di formazione** per il settore culturale è stato chiesto di indicare quali potrebbero essere le **professioni emergenti** nel settore culturale e creativo nei prossimi tre anni. Le professioni indicate (Tabella 6.2) sono in gran parte coerenti con quelle già emerse dalla rilevazione riguardante gli enti beneficiari e i fornitori della Compagnia (capitolo 4) e dall'indagine Delphi. Si ritrovano, infatti, sia alcune professioni già indicate, come l'europrogettista, il social media manager, il divulgatore/comunicatore e il manager culturale, sia altre professioni legate ai processi di quel cambiamento

che sta attraversando il settore culturale e non solo. Sicché alle caratteristiche proprie del mondo culturale si affianca l'attenzione per alcune caratteristiche proprie delle tecnologie digitali e del sociale, come nel caso del facilitatore di processi di amministrazione condivisa, del formatore/comunicatore per i processi condivisi e i beni comuni e dell'esperto *digital humanities*, patrimonio e archivi digitali. Emerge, dunque, una **forte commistione tra la sfera artistico-culturale e quella della gestione organizzativa ed economica**. Come rappresentato da un esperto intervistato, c'è *“la necessità di mescolare capacità artistiche espressive e di contenuto con doti manageriali (gestioni fondi, ricerca bandi, analisi dati) e con spiccate capacità relazionali”*.

È utile, infine, evidenziare che le professioni emergenti indicate dagli intervistati svolgono in larghissima parte un **ruolo “trasversale” nell'ambito del ciclo di produzione culturale e artistico**: la stragrande maggioranza di esse è infatti coinvolta, seppure con diversa intensità, “in tutte le fasi/funzioni” del ciclo di produzione (Tabella C.4 in Appendice C).

Tabella 6.2 - Professioni emergenti indicate dagli intervistati in tema di formazione

PROFESSIONI EMERGENTI
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 nelle nuove tecnologie applicate all'arte
Esperto stampa 3d
Project manager
Digital storyteller

Il primato delle soft skill e delle competenze digitali e culturali

Anche agli esperti della formazione consultati è stato chiesto di indicare il livello di importanza di determinate caratteristiche, attitudini, competenze e capacità per le professioni da loro identificate come “emergenti” (Tabella 6.3). Pur state giudicate “piuttosto rilevanti” dagli intervistati quasi tutte le caratteristiche, attitudini, competenze e capacità sottoposte alla loro valutazione, si possono comunque osservare alcune differenze. Così, le caratteristiche/attitudini, più apprezzate risultano essere l’esperienza sul campo l’autonomia, la creatività, l’empatia, la flessibilità, la responsabilità e lo spirito d’iniziativa. Tra le competenze/capacità, ci sono in ordine di importanza, le competenze digitali, quelle in campo culturale, quelle di program management, di problem solving, di organizzazione e di lavoro in team e la capacità di mediazione/partecipazione.

Tabella 6.3 - Caratteristiche e competenze delle professioni emergenti indicate dagli intervistati in tema di formazione (risposte “molto” e “abbastanza”)

CARATTERISTICA/ATTITUDINE	V.%	COMPETENZA/CAPACITÀ	V.%
Possesso di una o più esperienze sul “campo”	100,0%	Competenze in campo digitale	100,0%
Autonomia nella gestione/esecuzione del lavoro	100,0%	Competenze in campo culturale	100,0%
Creatività/ Inventiva	100,0%	Competenze di program management	100,0%
Empatia	100,0%	Capacità di problem solving	100,0%
Flessibilità/ Adattabilità	100,0%	Capacità organizzativa e di lavoro in team	100,0%
Responsabilità	100,0%	Capacità di mediazione/partecipazione	100,0%
Spirito di iniziativa	100,0%	Competenze linguistiche	95,7%
Completamento di un percorso di studio specifico	95,7%	Competenze nell’analisi dei dati	95,7%
Adesione ai valori dell’Ente	91,3%	Competenze in campo artistico	91,3%
Velocità	91,3%	Competenze in campo sociale	87,0%
Leadership	82,6%	Competenze amministrative e gestionali	78,3%
Competitività	73,9%	Capacità espressive	78,3%
		Competenze nel campo della comunicazione	73,9%

## 6.2 Gli impatti dei cambiamenti

A tutti gli esperti intervistati è stato chiesto di indicare quali fossero a loro avviso i **driver del cambiamento**<sup>36</sup> che potrebbero avere il maggiore impatto sulle professioni del settore nel medio-lungo periodo.

<sup>36</sup> Competence Centre on Foresight della Commissione Europea, The Megatrends Hub - [https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/tool/megatrends-hub\\_en#explore](https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/tool/megatrends-hub_en#explore).

Nel caso degli esperti consultati con indagine Delphi (Tabella 6.4) maggiore importanza è assegnata all’**accelerazione dei cambiamenti tecnologici e all’iperconnessione**, questione indicata da tutti gli intervistati come “estremamente o molto importante”. Seguono con pari grado di importanza i **cambiamenti dei modelli lavorativi, i cambiamenti climatici e il degrado ambientale e la diversificazione dei processi e delle modalità di apprendimento nell’istruzione e nella formazione**, indicati da oltre l’88% degli intervistati come “estremamente o molto importante”. In assoluto la minore importanza è assegnata all’urbanizzazione continua, considerata “estremamente o molto importante” solo dal 33% degli intervistati.

I grandi cambiamenti che impattano sul settore

Tabella 6.4 - Driver del cambiamento che avranno maggiore impatto sulle professioni del settore culturale-creativo secondo gli esperti consultati con indagine Delphi

DRIVER DEL CAMBIAMENTO	LIVELLO DI IMPORTANZA					TOTALE
	ESTREMAMENTE	MOLTO	ABBASTANZA	POCO	PER NULLA	
Accelerazione dei cambiamenti tecnologici e l’iperconnessione	77,8	22,2	-	-	-	100,0
Disuguaglianze sociali	66,7	11,1	22,2	-	-	100,0
Cambiamenti dei modelli lavorativi	44,4	44,4	11,1	-	-	100,0
Urbanizzazione continua	11,1	22,2	66,7	-	-	100,0
Cambiamenti climatici e degrado ambientale	66,7	22,2	11,1	-	-	100,0
Aumento degli squilibri demografici	22,2	44,4	22,2	11,1	-	100,0
Diversificazione dei processi e delle modalità di apprendimento nell’istruzione e nella formazione	55,6	33,3	11,1	-	-	100,0
Aumento dei fenomeni di migrazione	55,6	11,1	33,3	-	-	100,0
I cambiamenti e le sfide in materia di salute e benessere	33,3	33,3	22,2	11,1	-	100,0

Similarmente, per i testimoni privilegiati intervistati in tema di formazione (Tabella 6.5) 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 l’**aumento dei fenomeni di migrazione**. Seguono la diversificazione dei processi e delle modalità di apprendimento nell’istruzione e nella formazione (91%) e l’aumento degli squilibri demografici (83%).

**Tabella 6.5 - Livello di importanza indicato dagli intervistati in relazione ai driver del cambiamento nel settore culturale (risposte “estremamente” e “molto”)**

DRIVER	V.%
Accelerazione dei cambiamenti tecnologici e l'iperconnessione	100,0%
Disuguaglianze sociali	100,0%
Cambiamenti climatici e degrado ambientale	100,0%
Aumento dei fenomeni di migrazione	100,0%
Diversificazione dei processi e delle modalità di apprendimento nell'istruzione e nella formazione	91,7%
Aumento degli squilibri demografici	83,3%
I cambiamenti e le sfide in materia di salute e benessere	75,0%
Cambiamento dei modelli lavorativi	66,7%
Urbanizzazione continua	41,7%

Le opinioni circa l'impatto sulle tre regioni è diversa

Come riportato di seguito, quattro dei nove esperti consultati con indagine Delphi<sup>38</sup> ritengono che **l'impatto dei cosiddetti “driver del cambiamento” non sarà uguale nelle tre regioni considerate** (Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta):

- *“Probabilmente avranno un impatto più rapido e incisivo in Piemonte per la presenza di Torino come centro catalizzatore”*
- *“In Piemonte e a Torino potranno avere un forte impatto in considerazione delle criticità del contesto sociale, economico e culturale e delle nuove opportunità offerte dall'evoluzione digitale e da quella degli studi sull'intelligenza artificiale”*
- *“Il Piemonte sarà generalmente oggetto di impatti più forti in ragione della sua massa critica e dell'economia complessa: l'importanza del settore turistico e la minor popolazione in Liguria e Val d'Aosta avranno effetti peculiari e disallineati rispetto al Piemonte”*
- *“Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta si presentano con caratteristiche demografiche sociali ed economiche sostanzialmente diverse, con ognuno degli elementi di cui sopra diversi”*

Due dei 9 esperti consultati ritengono, invece, che gli **impatti nelle tre regioni non saranno diversi**, pur considerando le specificità dei singoli territori:

- *“Al netto delle differenze socio economiche che rendono i territori diversi per punto di partenza, ad oggi l'impatto non sarà diverso da territorio a territorio”*

<sup>38</sup> Si segnala che 2 esperti su 9 hanno dichiarato di “non saper rispondere alla domanda”.

- *“I driver di cambiamento riportati nella tabella precedente avranno il medesimo impatto nelle tre regioni sopraindicate”*

Infine, uno degli esperti evidenzia come punto di attenzione che **“Più che su scala regionale, la differenza sarà tra Città metropolitane, Città di provincia e aree interne”**.

Secondo l'opinione degli intervistati, le **professioni “tradizionali” del settore culturale che continueranno a essere rilevanti** nel medio-lungo periodo sono principalmente quelle direttive (direttore artistico, manager culturale), quelle legate al mondo dell'alta formazione e della ricerca (professore universitario, ricercatore), quelle organizzative (organizzatore di eventi, curatore) e alcune figure specifiche come il fundraiser (per alcuni figura ritenuta “tradizionale”, per altri “emergente”), l'architetto e lo storico dell'arte.

Alcune figure professionali tradizionali manterranno il loro ruolo centrale

### 6.3. I percorsi formativi

Quali caratteristiche dovrebbe avere un **percorso formativo di tipo formale** indirizzato alle professioni emergenti individuate? Le risposte fornite dagli esperti consultati possono essere sintetizzate come di seguito riportato.

- C'è la necessità di **«raccontare agli studenti il mercato del lavoro culturale per quello che è»**, senza ricorrere “imbellettare” la situazione, bensì rispecchiando la realtà con tutti i suoi limiti, meccanismi e scenari:
- Le **«molte e variegate professionalità che lavorano nel settore culturale si dovrebbero incontrare e conoscere»**, in maniera tale da poter acquisire informazioni su tutta la filiera della produzione culturale. Tra gli esempi di corsi di formazione da implementare per fare incontrare gli strumenti dell'economia e della cultura gli intervistati indicano i corsi di marketing culturale e i corsi “project oriented”, i quali però, per essere efficaci, dovrebbero avere un budget per permettere agli studenti di realizzare veramente il progetto.
- Si sottolinea l'importanza di un **“metodo formativo misto”**, che preveda sia lezioni frontali sia simulazioni in gruppo su case studies. È stato utilizzato il termine **“esperienziale”** per definire il nuovo tipo di formazione che andrebbe erogata. In questo contesto, è stata ribadita l'importanza dei **tirocini** e della **multidisciplinarietà**, fondendo competenze scientifiche e artistiche (**manageriali e culturali**)<sup>39</sup>.

Caratteristiche per una formazione di tipo formale di successo

<sup>39</sup> A tal proposito, bisogna segnalare che gli intervistati in rappresentanza degli istituti di alta formazione ritengono già esistenti corsi di formazione trasversali e multidisciplinari ma, in alcuni casi, hanno sottolineato la necessità di un'offerta formativa più flessibile, dove ci sia la possibilità per gli studenti di scegliere i corsi da seguire, soprattutto verso la fine degli studi, per superare una «università che si è “licealizzata”».



- Si evidenzia l'importanza che la formazione includa l'**attualità** (politica, società, moda, cultura) e gli **aspetti sociali** (contesto e coscienza), al fine di far uscire gli operatori culturali dalla loro "bolla".
- Infine, la necessità di "**creare un'industria culturale nazionale per assorbire i giovani professionisti appena formati**", che altrimenti vanno all'estero per trovare lavoro.

L'importanza dell'esperienza diretta nei percorsi di tipo non formale

Gli intervistati hanno poi espresso anche alcune considerazioni in merito alle caratteristiche che dovrebbe avere un **percorso formativo di tipo non formale** indirizzato alle professioni emergenti da loro indicate. Secondo la loro opinione, i momenti di formazione dovrebbero partire da **esperienze dirette sul campo**, utilizzando nel campo della progettazione «*numeri, statistiche e casi pratici*». Inoltre, sarebbe utile utilizzare il «*bagaglio formativo e professionale degli animatori sociali, unendo momenti di gioco e di festa alla tradizionale aula/cattedra*»; le tecniche teatrali sono infatti ritenute un ottimo metodo di insegnamento.

È stata inoltre segnalata l'importanza di «*formare alla comunicazione/diffusione su più livelli*», non solo quindi tramite i linguaggi tipici degli addetti ai lavori, così come l'importanza dell'approccio *learning by doing* - da mettere in pratica grazie a laboratori, la conoscenza di macchinari, utensili e strumenti - mentre è stato evidenziato il pericolo che il digitale e i suoi strumenti si concentrino troppo sul contenitore ma non sul contenuto. È stato, infine evidenziato che, mentre l'università conserva il ruolo guida nella formazione di tipo tradizionale, **è il mondo dell'associazionismo e delle fondazioni che negli ultimi anni si è fatto carico della formazione non formale**, tentando, se pur attraverso esperienze frammentate, di far incontrare formazione teorica e pratica.

Viene segnalata la carenza di percorsi formativi appropriati

**Oltre la metà degli esperti consultati con indagine Delphi ritiene che non vi siano attualmente percorsi formativi adeguati.** In alcuni casi gli esperti hanno indicato anche quali siano, dal loro punto di vista, i motivi di tale carenza. Nella Tabella 6.6 sono riportate le opinioni espresse dagli esperti con riferimento a ciascuna delle professionalità emergenti da loro indicate.

Tabella 6.6 - Opinione degli esperti consultati con indagine Delphi in merito alla presenza o assenza di percorsi formativi adeguati alle professionalità emergenti

FIGURA PROFESSIONALE	OPINIONE IN MERITO ALLA PRESENZA O ASSENZA DI PERCORSI FORMATIVI ADEGUATI
Progettista culturale	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ "È un ambito relativamente nuovo a cavallo tra produzione editoriale digitale, content management, storytelling su cui ci sono ancora poche esperienze"</li> <li>■ "Esistono corsi specifici (privati) ma spesso generali. Qualcosa è stato organizzato anche per l'ambito culturale, ma senza continuità. Credo sia necessario potenziare l'impegno degli enti e delle organizzazioni che si occupano di formazione per coprire il nuovo fabbisogno di formazione in questo ambito"</li> <li>■ "Esistono alcuni percorsi formativi, si tratta di competenze molto trasversali e complesse mentre gran parte della formazione funziona ancora a silos disciplinari"</li> </ul>
Project manager culturale/ Manager della cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ "Appartenendo ad un settore che sfugge, almeno parzialmente, alle logiche del mercato e che non persegue il profitto, gli investimenti in formazione e professionalizzazione ricadono tutti sull'ente o sugli enti che compongono questa tipologia (che normalmente non dispongono di molte risorse). Non esiste, anche se forse dovrebbe, un corso di laurea che formi dei dirigenti di organizzazione o, se vogliamo, dei facilitatori della partecipazione democratica"</li> <li>■ "Si tratta di competenze molto trasversali e complesse mentre gran parte della formazione funziona ancora a silos disciplinari. Per la regia di processi/progetti complessi la formazione è ancora molto legata all'imprenditorialità personale e all'esperienza sul campo"</li> <li>■ "Esistono dei master universitari come anche dei percorsi formativi proposti da soggetti privati (es.: Master of advanced studies (Mas) in cultural management della Fondazione Fitzcarraldo), ma a fronte della necessità di promuovere un maggior confronto con le professioni della cultura definite dal MIC si rende necessario arricchire i profili "tecnici" di queste nuove competenze e capacità"</li> </ul>
Digital transformation manager	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ "Figura ancora in fase embrionale e al momento non si trovano percorsi formativi sufficientemente adeguati e completi. Le attività di formazione attuali sono carenti dal punto di vista di un'adeguata formazione che permetta ai futuri manager di analizzare e leggere, con finalità di utilizzo pratico, i vari cruscotti basati su big data, sentiment analysis e nuovi metodi di monitoraggio dei trend sociali, necessari per valutare i fenomeni, misurarne gli impatti e decidere nuove strategie. Skill oramai fondamentali anche per l'ambito culturale 100,0%"</li> </ul>
Networker	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ "Si tratta di soft skill ibride che si costruiscono sul campo a partire dai percorsi più disparati ed è difficile immaginare dei percorsi formativi ad hoc. Svolgono un ruolo importante in questo senso i formati brevi, come i corsi di perfezionamento e le summer e winter school"</li> </ul>
Manager culturale per lo sviluppo sostenibile e Competenze di progettazione/ community building/ community making/ co-creazione/ partecipazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ "Figura ancora in fase embrionale al momento; non si trovano percorsi formativi sufficientemente adeguati e completi. Un'abilità da potenziare attraverso formazione ad hoc è quella della co-progettazione di eventi culturali che siano in grado di coinvolgere anche le comunità locali rendendo più inclusiva la cultura nelle sue diverse manifestazioni"</li> </ul>

Non mancano percorsi formativi ritenuti validi

Tra le varie **esperienze formative giudicate rilevanti** dagli esperti coinvolti mediante indagine Delphi sono stati infine segnalati i seguenti corsi/le seguenti istituzioni e agenzie formative, tutte localizzate in Piemonte e in particolare a Torino:

- Corsi organizzati dalla Fondazione Fitzcarraldo;
- Laurea magistrale in Scienze del Libro e del documento e del patrimonio organizzato dall'Università degli studi di Torino;
- Master in Progettazione, comunicazione e management del turismo culturale organizzato dall'Università degli Studi di Torino;
- Corso di laurea magistrale interdisciplinare Digital Skills for Sustainable Societal Transitions, organizzato dall'Università degli Studi di Torino e dal Politecnico di Torino;
- Master internazionale in World Heritage and Cultural Projects for Development, organizzato dall'Università degli Studi di Torino e dal Politecnico di Torino, in collaborazione con diversi partner;
- Corsi dedicati al welfare culturale, corsi di progettazione culturale, laurea UNITO dedicata al patrimonio librario;
- Bando Ora! e Ora X! della Compagnia di San Paolo - Masterclasses e Panel di Torino Film Industry coordinati da Film Commission Torino Piemonte.

#### 6.4. I possibili scenari e le priorità per supportare lo sviluppo di competenze adeguate nel settore culturale

Le priorità per un settore capace di rispondere alle sfide attuali

Un ultimo quesito ha riguardato l'individuazione da parte degli esperti coinvolti di quali siano le **priorità da affrontare** nel breve-medio periodo in relazione agli scenari che si vanno delineando. L'analisi integrata delle risposte fornite dagli esperti consultati mediante indagine Delphi e dai testimoni privilegiati intervistati in materia di formazione consente di individuare **alcune priorità** suddivisibili, seppur in un'ottica complementare, in **priorità per il sistema e priorità per la formazione**:

##### Proprietà di 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 cultura e 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 apertura del sistema culturale a tutti i soggetti e particolarmente ai più 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 disoccupati di lungo periodo, per accompagnare il loro ricollocamento in nuovi ambiti.
- Predisporre dei luoghi adatti alla formazione.

Gli esperti consultati hanno poi individuato in modo puntuale le **priorità d'intervento in relazione ai diversi ambiti regionali** interessati dalla presente ricerca. Si è così giunti all'individuazione di ulteriori priorità, coerenti con quelle generali qui riportate, suddivise tra Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta. L'elenco delle priorità "regionali" indicate dagli esperti è illustrato nelle Tabelle C.5, C.6 e C.7 in Appendice C.

Lo sviluppo di competenze relazionali ed economico-manageriali è ritenuto prioritario

In merito al **livello di importanza di alcune possibili tipologie di interventi di politiche attive del lavoro** (Tabella 6.7), gli esperti consultati all'unanimità hanno indicato come “molto/abbastanza” importante l'**inserimento nei percorsi formativi di competenze di carattere economico e manageriale**, seguito dagli strumenti per l'**acquisizione di competenze relazionali e di lavoro in team**. Quest'ultima preferenza conferma la centralità nel presente e nel “futuro” del lavoro culturale (e non solo) di quelle competenze che supportano il buon esito di un lavoro cooperativo, partecipativo e coinvolgente.

A differenza dei rappresentanti degli enti, gli esperti consultati hanno attribuito poi una maggiore importanza al potenziamento degli **strumenti di sostegno alla mobilità territoriale nel Paese e all'estero**. Una politica, quindi, considerata di supporto all'apertura ai nuovi mercati e all'**internazionalizzazione** ma anche per formare **giovani lavoratori con la “mente aperta”** o per aggiornare le competenze sia tecnologiche sia artistiche.

Minore importanza, infine, è assegnata alla programmazione di percorsi formativi caratterizzati da un mix di competenze culturali, sociali, di cura, assistenza, inclusione e alla predisposizione di strumenti di sostegno e protezione per i lavoratori nei cambiamenti da un lavoro a un altro. La minor importanza attribuita a quest'ultimo aspetto indubbiamente induce una riflessione in relazione all'elevata presenza di contratti di lavoro cosiddetti “atipici”.

**Tabella 6.7 - Livello di importanza dei seguenti interventi nel futuro scenario del settore creativo-culturale secondo gli esperti consultati con indagine Delphi**

POSSIBILI INTERVENTI	LIVELLO DI IMPORTANZA				
	MOLTO	ABBASTANZA	POCO	PER NULLA	TOTALE
Programmazione di percorsi formativi che prevedano un mix di competenze proprie delle professioni culturali e di quelle sociali di cura, assistenza e inclusione	3	4	2	-	9
Inserimento nei percorsi formativi di competenze di carattere economico e manageriale	4	5	-	-	9
Predisposizione di strumenti di sostegno e protezione per i lavoratori nei cambiamenti da un lavoro a un altro	2	4	3	-	9
Potenziamento degli strumenti di sostegno alla mobilità territoriale nel Paese e all'estero	4	4	1	-	9
Inserimento nei percorsi formativi di strumenti per l'acquisizione di competenze relazionali e di lavoro in team	8	1	-	-	9
Valorizzazione dei percorsi formativi non formali sia ai fini dell'accesso al mercato del lavoro sia dell'aggiornamento delle competenze	5	3	1	-	9

Parallelamente, è stato chiesto ai **testimoni privilegiati intervistati in materia di formazione** di indicare il **livello di importanza dei possibili interventi** nel futuro scenario del settore culturale (Tabella 6.8). Sono stati individuati: il potenziamento degli strumenti di **sostegno alla mobilità territoriale nel Paese e all'estero** (100%), la **valorizzazione dei percorsi formativi non formali** sia ai fini dell'accesso al mercato del lavoro sia dell'aggiornamento delle competenze (92%), la predisposizione di **strumenti di sostegno e protezione per i lavoratori nei cambiamenti da un lavoro a un altro** (83%) e l'inserimento nei percorsi formativi di strumenti per l'**acquisizione di competenze relazionali e di lavoro in team** (83%). Sia per quanto riguarda l'attenzione alla mobilità dei lavoratori sia nel caso degli strumenti di sostegno e protezione nel passaggio da un lavoro a un altro si tratta di un dato in controtendenza rispetto alle preferenze espresse dai rappresentanti degli enti e dei fornitori (capitolo 4), mentre sono coerenti le percentuali accordate alla valorizzazione dei percorsi non formali e all'acquisizione di competenze relazionali/lavoro in team.

Anche mobilità ed apertura internazionale sono considerate di massima importanza

**Tabella 6.8 - Livello di importanza indicato dagli intervistati in materia di formazione in relazione ai possibili interventi nel settore culturale (risposte “molto”)**

INTERVENTO	V.%
Potenziamento degli strumenti di sostegno alla mobilità territoriale nel Paese e all'estero	100%
Valorizzazione dei percorsi formativi non formali sia ai fini dell'accesso al mercato del lavoro sia dell'aggiornamento delle competenze	92%
Predisposizione di strumenti di sostegno e protezione per i lavoratori nei cambiamenti da un lavoro a un altro	83%
Inserimento nei percorsi formativi di strumenti per l'acquisizione di competenze relazionali e di lavoro in team	83%
Programmazione di percorsi formativi che prevedano un mix di competenze proprie delle professioni culturali e di quelle sociali di cura, assistenza e inclusione	67%
Inserimento nei percorsi formativi di competenze di carattere economico e manageriale	58%

Alcune priorità potrebbero essere di pronta attuazione

Secondo il parere degli intervistati alcune delle priorità individuate potrebbero essere attuate fin da subito. Tra queste si segnalano:

- attuare “percorsi di empowerment sistematici e scalati sulle priorità individuate” uniti allo “stimolo alla realizzazione di gruppi di lavoro cross-settoriali per presentare progetti di sistema da candidare per i fondi straordinari e strutturali” e inoltre “abilitare contesti operativi tra settori ICC e ICT”;
- investire sulle “forme di networking” attraverso la costruzione di “tavoli di lavoro multistakeholder con particolare riferimento alla condivisione e al rafforzamento delle competenze tra i policy maker”. In questo contesto, rafforzare i percorsi di traduzione (di linguaggi, di metodi, di obiettivi) tra discipline, istituzioni e professioni diverse; questo poiché spesso le organizzazioni beneficiarie, i potenziali partner e gli stakeholder dei progetti culturali “faticano a comprendersi tra di loro e a comprendere le rispettive logiche interne”;
- investire sulle competenze progettuali, in particolare attraverso “la costruzione di percorsi ad hoc per progettisti (con competenze che integrino gli aspetti di management culturale e organizzativi con quelli di traduzione dei contenuti) e percorsi di apprendimento peer to peer, al fine di valorizzare le specificità territoriali”;
- ampliare il fronte dell’advocacy a livello internazionale, in sinergia con reti formate da istituzioni estere in Italia e da italiane all’estero, tenendo presente che le specificità del caso italiano (organizzative, culturali, economiche) “non rendono sempre facile l’integrazione con il resto d’Europa”; in questo contesto, predisporre strumenti di sostegno ai piccoli operatori, poiché fortemente condizionati e limitati dalle politiche di accesso ai programmi europei;
- utilizzare le opportunità offerte dallo smart working per ricostruire opportunità di socialità (anche grazie all’aiuto del digitale); in questo contesto, favorire la ricollocazione dei lavoratori europei in smart working nei territori a bassa intensità abitativa;
- creare un riconoscimento formale, auspicabile a livello nazionale ma in mancanza di esso almeno a livello locale, dei centri culturali e di comunità, che quindi “predisponga un sostegno nei loro confronti, svincolato dalle attività progettuali”.

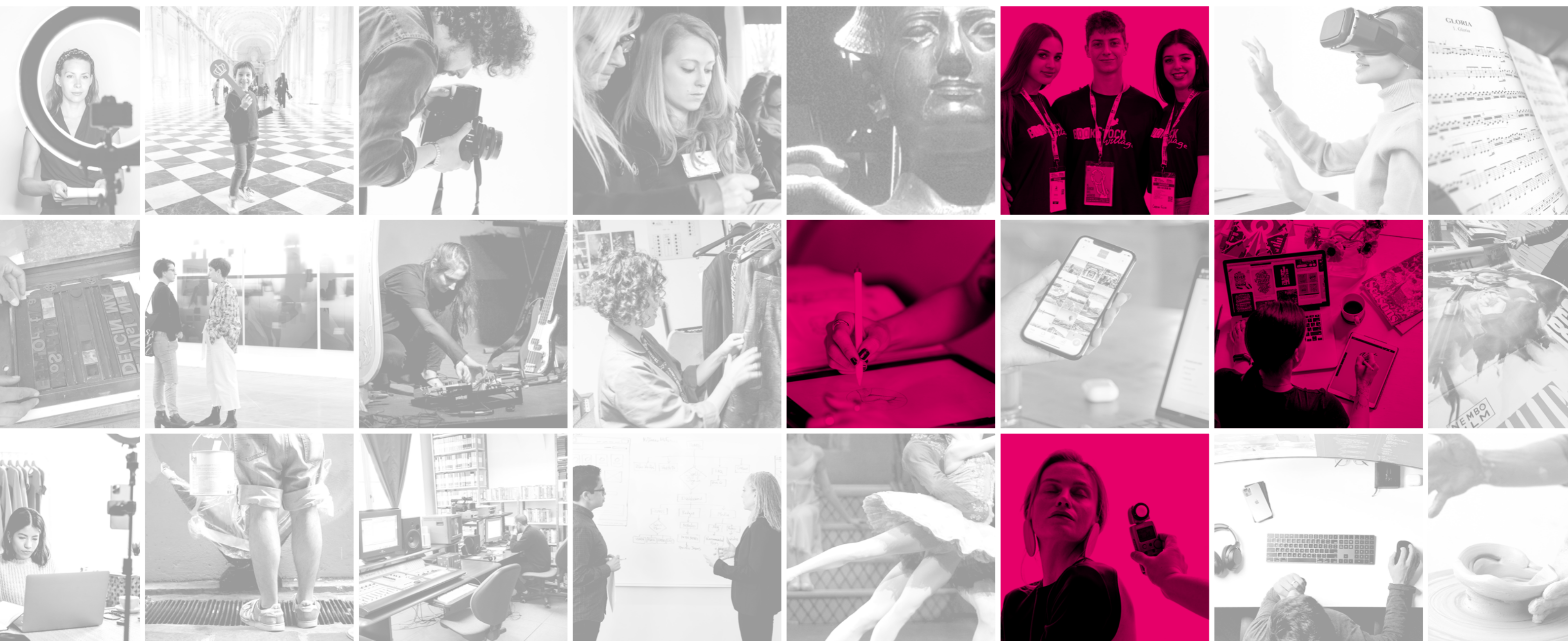
Quali conseguenze potrebbero, dunque, verificarsi nel mercato del lavoro culturale-creativo, nel caso in cui le priorità indicate non venissero adeguatamente affrontate e risolte nei prossimi 2-3 anni? Nel rispondere a questa domanda gli esperti si sono dimostrati preoccupati che **i settori più tradizionali della cultura “perdano terreno” rispetto ai più “dinamici settori dell’industria dell’entertainment e delle piattaforme di distribuzione”**. Inoltre, è stato espresso timore per il fatto 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** che utilizzano strumenti di management culturale dei quali non comprendono appieno il senso”. Tale situazione potrebbe essere aggravata dal ruolo sempre più marginale coperto dal mondo culturale, una situazione che, a detta degli intervistati, potrebbe favorire atteggiamenti “tecnocratici e riduzionisti”, producendo un generale impoverimento del settore culturale (in termini di capacità, competenze ma anche economici) e delle comunità locali e l’aggravarsi di situazioni di povertà culturale, educativa, sociale. In questo senso, il rischio è rappresentato dalla “scarsa capacità d’innovazione”, e dall’autoreferenzialità, intesa sia in termini di “elitismo” degli operatori culturali che di “localismo” nel contesto europeo.

I rischi associati al mancato adeguamento alle priorità ed alle sfide segnalate

# 3 UNA LETTURA TRASVERSALE

7. Mappatura delle professioni e delle competenze

8. Considerazioni conclusive e indicazioni per la programmazione



## 7. Mappatura delle professioni e delle competenze

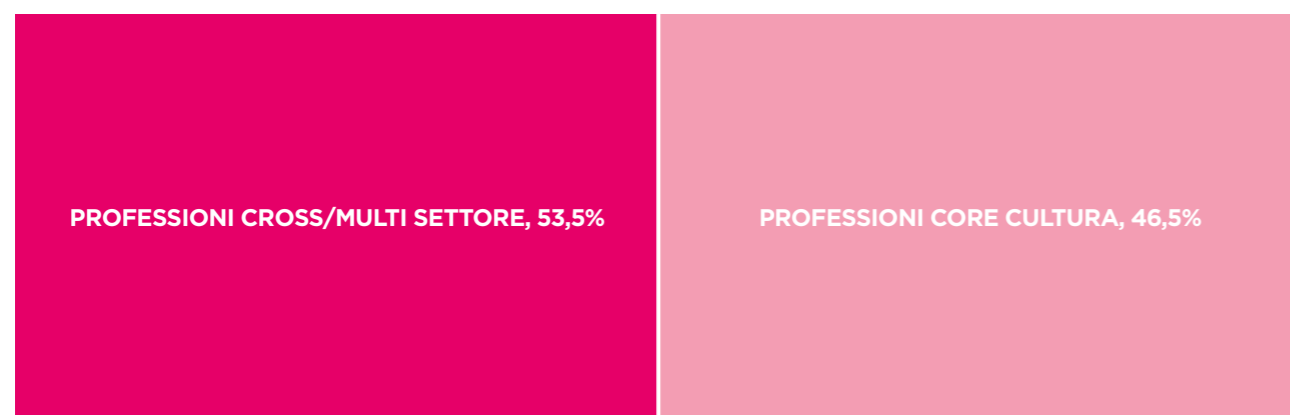
In questo capitolo si riporta un'analisi integrata delle evidenze derivanti dalle elaborazioni congiunte, laddove possibile, dei dati e delle informazioni acquisite attraverso le interviste condotte tra gli Enti richiedenti, i fornitori della Fondazione Compagnia di S. Paolo e i lavoratori, collaboratori e consulenti, gli esperti e i rappresentanti di enti che erogano attività formative.

### 7.1. Le professioni presenti negli enti intervistati e svolte dai lavoratori

Un primo dato di rilievo riguarda le “consistenze” e la varietà delle diverse professioni attualmente presenti nelle organizzazioni interpellate<sup>40</sup>. Come già anticipato, c'è una elevata rappresentanza, sia delle professioni “tipicamente” appartenenti al settore culturale in senso stretto, che complessivamente coprono il 46,6% delle professioni “censite”, sia delle professioni che abbiamo definito “Cross/Multi settoriali” poiché, pur operando nel settore culturale, sono presenti anche in molti altri settori economici. Ci si riferisce ad esempio, alle professioni amministrativo-contabili ma anche a quelle legate alla gestione, alla strategia e alla progettazione.

Un equilibrio quasi perfetto tra professioni propriamente culturali e professioni cross

### Grafico 7.1 - Professioni “Core” Cultura e Cross/multisetoriale



Come si può osservare e come già anticipato nei precedenti capitoli, c'è un'ampia presenza di professioni operanti nel settore dell'amministrazione/gestione e dei cosiddetti “Professional” che includono sia professioni del settore culturale in senso stretto sia di altri settori. In questi gruppi troviamo dunque: archeologi, architetti, archivisti, catalogatori, registi, storici dell'arte ecc. ma anche, se pur in minor misura, ricercatori, psicologi, esperti valutazione di impatto sociale, mediatori culturali, ecc.

Prevale la presenza di operatori amministrativo-gestionali

Tabella 7.1 - Principali professioni operanti negli Enti intervistati\*

PROFESSIONE	%
Impiegato amministrativo/contabile/organizzativo	16,4
Professional /Alta specializzazioni nel settore della cultura	11,1
Docente e/o educatore e/o formatore	10,2
Artista	9,4
Esperto nella comunicazione digitale /Social manager	7,9
Project manager	7,4
Tecnico della cultura	6,1
Direttore artistico e/o culturale	4,7
Operatore culturale e turistico culturale	4,6
Professional	3,9
Direttore esecutivo e/o tecnico	3,7
Progettista culturale	3,7
Fundraiser e Crowdfunder	2,0
Manager culturale	1,8
Altre Professioni	1,3
Animatore socio-culturale/scientifico	1,1
Esperto marketing, Strategist e Audience development	1,1
Addetto accoglienza/vendita	1,0
Networker e Community manager	0,7
Programmatore e analista di dati	0,6
Informatici e programmatori	0,4
Operatore socio-culturale e sociale	0,3
Agente/distributore	0,3
Esperto in campo digitale/Consulente digitale	0,2
Creativo/innovatore	0,1
Totale	100,0

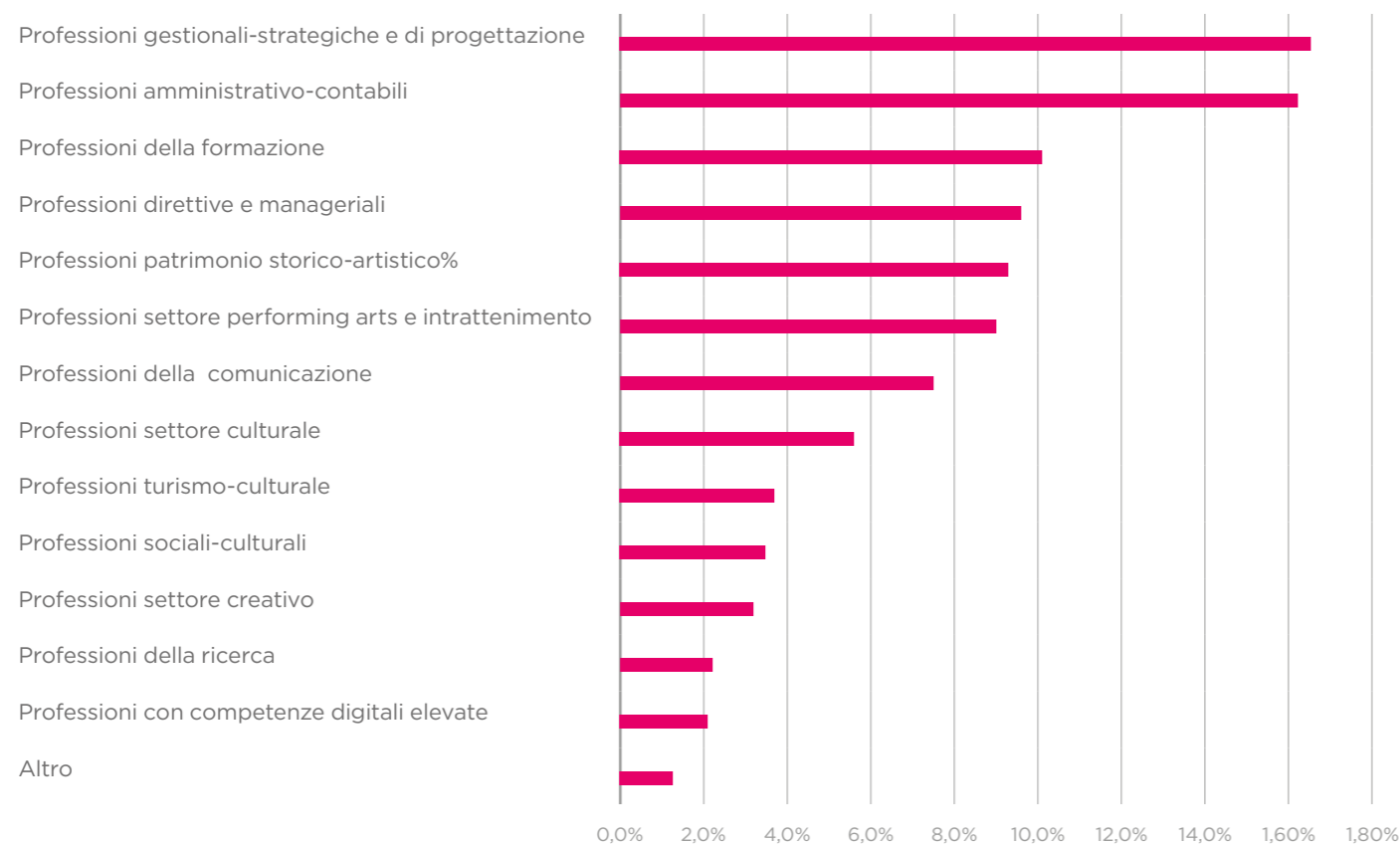
\*Elaborazione congiunta su dati indagine Enti e Lavoratori

<sup>40</sup> Gli Enti e i fornitori hanno indicato le 2 principali professioni ritenute centrali per la loro attività, mentre i lavoratori (dipendenti, collaboratori e consulenti) hanno indicato la professione svolta nell'ente/fornitore per cui lavorano.

Si riscontra un'elevata varietà delle professioni operanti nel settore cultura

Le professioni rilevate, sono state “ri-classificate” in relazione all’ambito di attività/ settore e, come si può osservare dal grafico sottostante, le professioni indicate con maggiore frequenza sono quelle che rientrano nel “gruppo delle professioni gestionali-strategiche e di progettazione, seguite da quelle amministrativo-contabili. Seguono poi: insegnanti e formatori, direttori e manager e le professioni proprie del mondo culturale (patrimonio storico-artistico e performing arts e intrattenimento). **Nel mondo della cultura convivono, dunque, decine e decine di professioni e lavoratori culturali e non culturali in una proporzione bilanciata.** In questo specifico “equilibrio”, come era in parte atteso, accanto alle professioni culturali sono presenti non solo coloro che svolgono funzioni trasversali – amministrativi, alcuni tecnici, dirigenti – ma anche alcune “nuove” (per il settore) professioni – come gli economisti, gli esperti di comunicazione, l’ingresso di informatici e di ingegneri – nonché un numero considerevole di professioni collegato ad ambiti del sociale e della formazione.

**Grafico 7.2 - Principali professioni operanti negli Enti intervistati classificate in relazione all’area di attività \***



\*Elaborazione congiunta su dati indagine Enti e Lavoratori

## 7.2. La mappatura delle competenze

Un’ulteriore analisi ha riguardato la ricostruzione della **mappe delle caratteristiche, attitudini e competenze richieste nelle diverse professioni.** I tratti salienti del lavoro svolto in ambito culturale che emergono dalle interviste sono stati analizzati in relazione alle professioni rilevate (svolte dai lavoratori o ritenute “centrali” dai rappresentanti degli Enti intervistati). I risultati sono di seguito presentati nel loro insieme e suddivisi per il gruppo delle professioni “Core-Cultura” e quello delle professioni “Cross multi/settore”.

Come si può osservare, ci sono sia capacità e competenze tecniche suscettibili di essere apprese attraverso percorsi di tipo formale o anche non formale, sia un’ampia rappresentanza delle cosiddette “abilità non cognitive” che, come anticipato, si riferiscono a diverse proprietà o attributi degli individui. Nella ricerca qui presentata, per “abilità non cognitive” si intendono in particolare: flessibilità/adattabilità, curiosità, creatività, spirito di iniziativa/imprenditorialità, autonomia, organizzazione, responsabilità, lavoro in team, empatia, velocità. Naturalmente si tratta di un elenco non esaustivo proprio poiché riguarda l’ampia varietà delle proprietà e caratteristiche degli individui. Il dato rilevante che emerge dalla ricerca, è rappresentato, dunque, da un’ulteriore conferma della  **Crescente importanza delle cosiddette abilità non cognitive** in tutte le professioni. Del resto, la Raccomandazione del Consiglio Europeo del 22 maggio 2018 sulle competenze chiave per l’apprendimento permanente aveva già riconosciuto una serie di abilità non cognitive per tre delle sue otto competenze chiave.

Come atteso,  **nella graduatoria delle competenze spiccano, oltre alle competenze tecniche specifiche del settore culturale, anche quelle digitali e della comunicazione.** Peraltro, questi due tipi di competenza sono sempre più intrecciati tra di loro e presenti in molte professioni, anche a testimonianza di quel processo di “ibridazione” (De Biase, 2021) che sta ormai attraversando non soltanto il mondo della cultura. Naturalmente si possono osservare alcune differenze tra i due gruppi: così ad esempio, la creatività/invettiva, la leadership, le competenze in campo artistico e le competenze espressive contano maggiormente nelle professioni Core-cultura. È però interessante osservare che anche in questo gruppo sono considerate molto importanti anche le competenze amministrativo gestionali e dell’analisi dei dati.

Un aspetto interessante da evidenziare concerne il fatto che in cima alla graduatoria ci sono, in ordine di importanza e per quasi tutti i gruppi professionali, **l’autonomia nella gestione/esecuzione del lavoro, la responsabilità, la flessibilità/ adattabilità,** ossia tutti quelle caratteristiche che caratterizzano ormai tipicamente il cosiddetto lavoro “post-fordista”.

Alle soft skill è riconosciuta cruciale importanza

Emerge la necessità di competenze ibride: culturali e non

Figura 7.1 - Mappa delle caratteristiche e attitudini: graduatoria in base alla frequenza con cui vengono indicati dagli intervistati come molto o abbastanza caratterizzanti

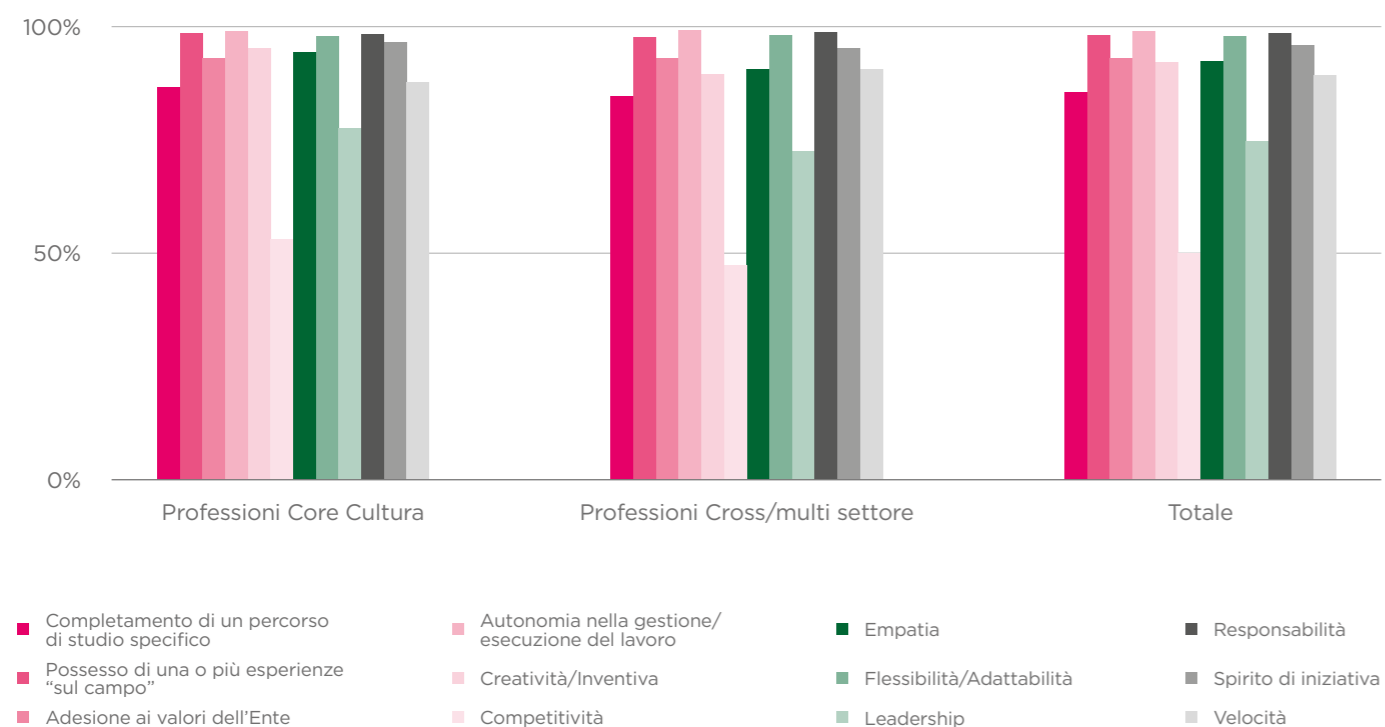


Figura 7.3 - Mappa delle caratteristiche e attitudini per gruppi professionali: graduatoria in base alla frequenza con cui vengono indicati dagli intervistati come molto o abbastanza caratterizzanti

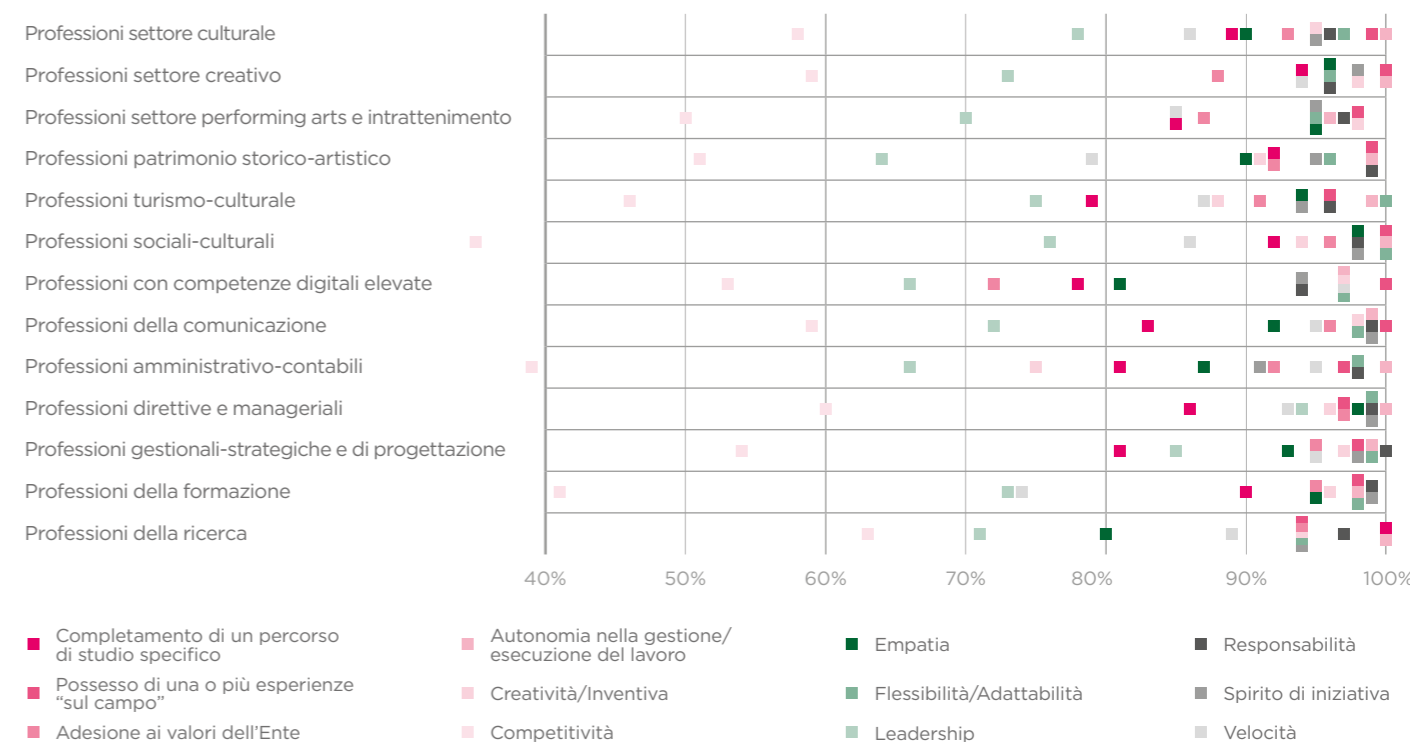


Figura 7.2 - Mappa delle competenze/capacità: graduatoria in base alla frequenza con cui vengono indicati dagli intervistati come molto o abbastanza caratterizzanti

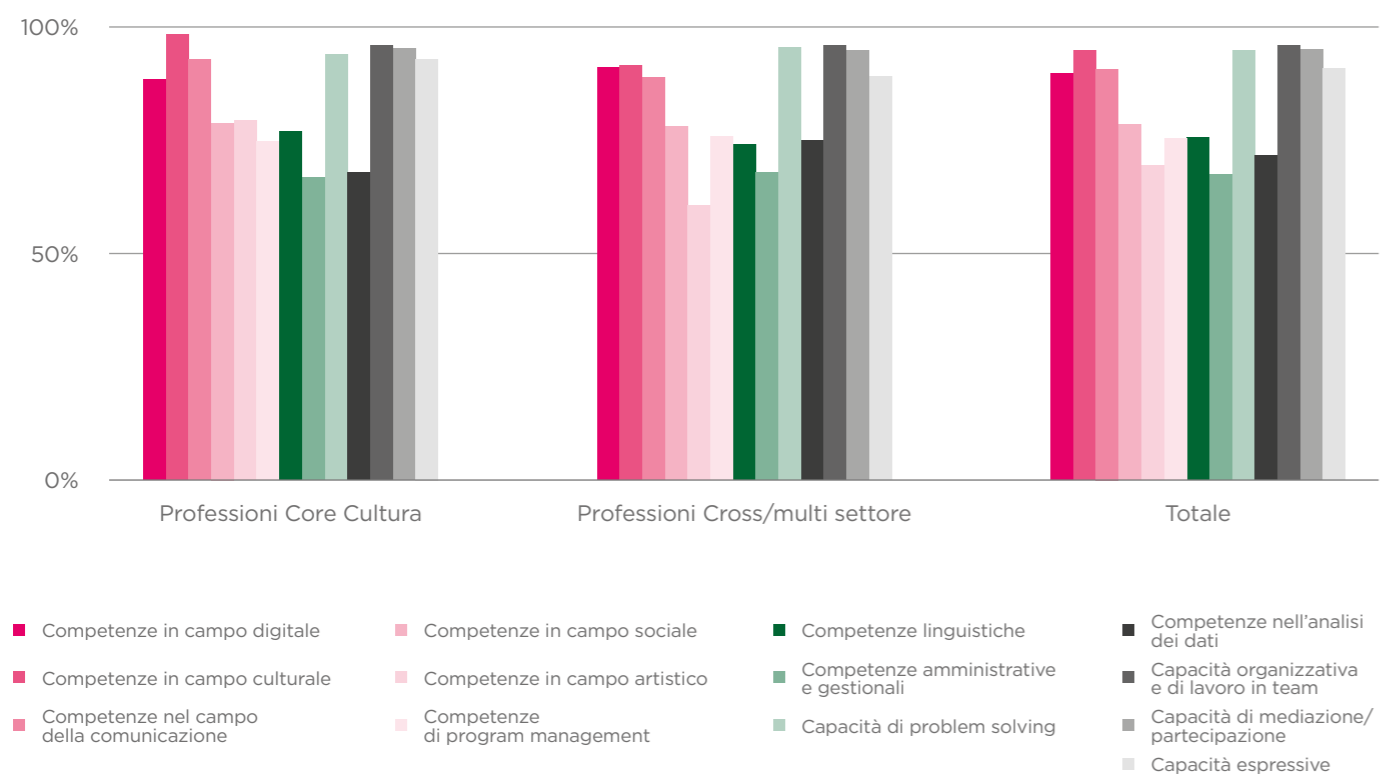


Figura 7.4 - Mappa delle competenze/capacità per gruppi professionali: graduatoria in base alla frequenza con cui vengono indicati dagli intervistati come molto o abbastanza caratterizzanti





Il primato è delle abilità non cognitive...

Proseguendo nell'analisi, i **diversi aspetti caratterizzanti le professioni** sono stati organizzati in tre gruppi, in base alla frequenza con cui vengono indicati dai rispondenti come "molto o abbastanza importanti".

Il **primo gruppo è quello dei tratti che possiamo definire "dominanti"** che raccoglie i più vasti consensi con lievi variazioni tra le diverse figure professionali e comprende undici elementi. Cinque di essi descrivono, più che competenze, atteggiamenti e attitudini (abilità non cognitive): **empatia, iniziativa, adesione ai valori dell'organizzazione, responsabilità, autonomia nella gestione/ esecuzione del lavoro**. Questi atteggiamenti e queste attitudini difficilmente si acquisiscono con percorsi formativi convenzionali, formali o informali. Dipendono molto dalla personalità dell'individuo e dalle sue esperienze, tanto professionali, quanto personali. In parte, possono essere incoraggiati, sviluppati e coltivati nell'ambito della cultura dell'impresa. Il quinto elemento, più spiccatamente storico e costruito degli altri è il tratto della esperienza, che va qui intesa, non tanto come cumulo di vicende vissute dal lavoratore, quanto piuttosto come percorso, possibilmente accompagnato, di trasformazione di quelle vicende in apprendimento, consapevolezza, capacità.

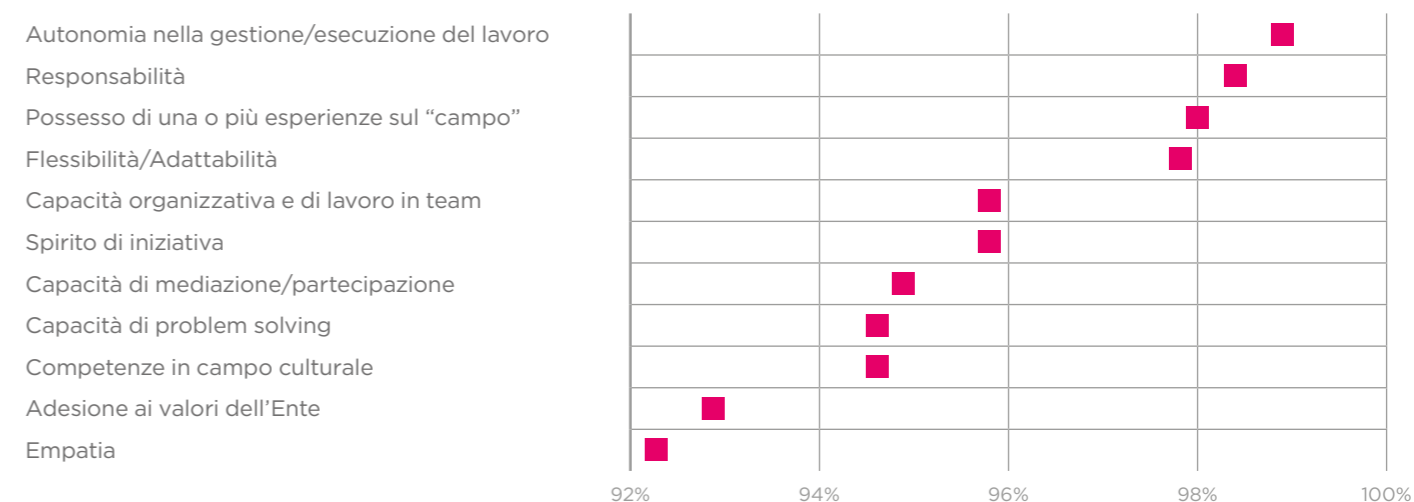
Ci sono poi due componenti che hanno a che vedere con lo stile di lavoro, ovvero **la capacità organizzativa e di lavoro in gruppo e la capacità/mentalità di problem-solving**. Anche questi tratti sono difficilmente il risultato di un corso di studi o di formazione professionale e dipendono dalle esperienze fatte dal lavoratore dalla *chance* di operare o avere operato in contesti che li favoriscono e li sviluppano.

Infine, il gruppo dei "tratti dominanti" include anche una **competenza specifica di tipo tecnico**, come ad esempio, quella **"culturale"** e un'altra, ossia la **capacità di mediazione/partecipazione**, che ben rappresenta il mix di abilità tecniche e non cognitive.

All'interno del primo gruppo, si possono osservare alcune differenze tra le professioni afferenti al gruppo "Core Cultura" e quelle "Cross/multi settore". In particolare, le professioni del primo gruppo si caratterizzano, oltre che per una maggiore competenza specifica, anche per una maggiore incidenza di caratteristiche quali empatia, spirito di iniziativa e capacità di mediazione/partecipazione.

...e delle competenze tecniche propriamente culturali

**Grafico 7.3 - Primo Gruppo "tratti dominanti": tratti, competenze e abilità caratterizzanti le professioni.**



\*Elaborazione congiunta su dati indagine Enti e Lavoratori

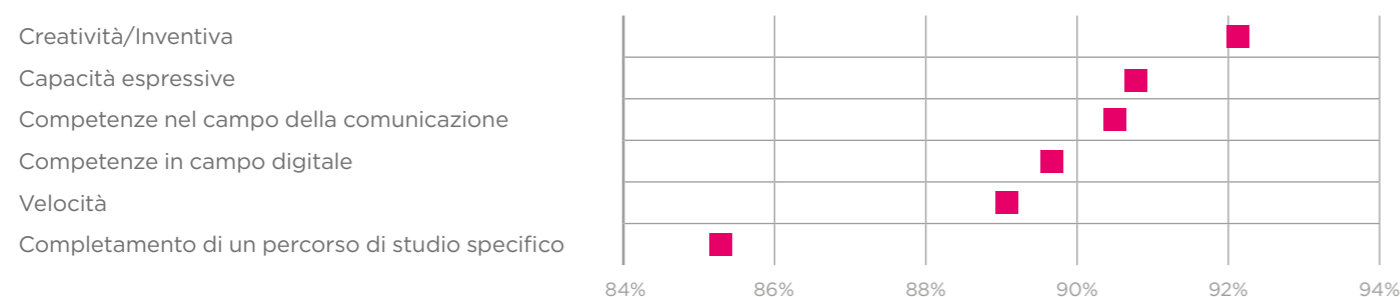
Il **secondo gruppo di competenze raccoglie 6 abilità e tratti caratteristici del lavoro culturale** che sono citati da un numero consistente, ma non schiacciante, di intervistati. Anche in questo caso la prima è un'abilità non cognitiva ma tipica del settore culturale "core", ovvero la **creatività/inventiva, seguita a distanza dalla velocità**. Si tratta di qualità che possono dipendere molto dalla personalità del lavoratore, ma che possono essere incoraggiate, "allenate" ma anche richieste o addirittura imposte dall'organizzazione. In modo solo molto indiretto possono essere collegate agli studi universitari, e più che alle materie, al metodo, qualora il percorso sia stato molto pressante, intenso e ad alta performance.

Ci sono poi altre tre **competenze** di questo raggruppamento **che hanno una natura più tecnica: digitali, espressive e comunicative**. Il fatto che le competenze digitali si trovino in questo gruppo, e non in quello dei tratti dominanti, può essere considerato un indizio di una criticità specifica del settore culturale, di un ritardo che per molti versi appare inspiegabile e ingiustificato, e che di certo lo penalizza e che va recuperato. Infine, in questo gruppo viene dato rilievo anche al completamento di un percorso di studio specifico che pesa maggiormente tra le professioni "Core-cultura", che sono inoltre caratterizzate in maggior misura, rispetto all'altro gruppo professionale, da abilità di tipo espressivo, creativo e comunicativo. Le professioni "Cross/Multi settore" sono, invece, maggiormente caratterizzate da tratti/abilità come la velocità, nonché le competenze digitali.

Creatività ed inventiva sono tratti molto importanti...

...mentre rileva meno il possesso di competenze tecniche quali quelle digitali

### Grafico 7.4 - Secondo Gruppo: tratti, competenze e abilità caratterizzanti le professioni.



\*Elaborazione congiunta su dati indagine Enti e Lavoratori

La posizione delle competenze artistiche va contestualizzata

Infine, **nell'ultimo gruppo ricadono 8 tratti/abilità competenze descrittivi del lavoro culturale** che hanno complessivamente raggiunto una frequenza sensibilmente minore. Ci sono le **capacità artistiche**, e la loro presenza in questo gruppo potrebbe stupire, ma in realtà **c'è una ovvia e forte differenziazione tra le professioni "Core Cultura" e quelle che appartengono anche ad altri settori di attività**. Tra le prime, infatti le risposte "molto/abbastanza" sfiorano l'80%, mentre tra le seconde la percentuale scende a poco più del 60%, con una differenza quindi di circa 20 punti percentuali. Un ragionamento analogo vale anche per le **competenze sociali** che in prospettiva interesseranno sempre più questa tipologia di organizzazioni culturali che esprimono anche molti dei valori propri del Terzo settore.

Leadership e competitività sono considerate di scarso rilievo

Passando ad osservare le altre abilità che caratterizzano questo ultimo gruppo, si rileva che due sono di tipo attitudinale: competitività e leadership. Anche in questo caso, ci sono **comprensibili differenze tra le professioni "Core" e quelle "Cross/multi settoriali"**. Nel complesso, la bassa priorità assegnata alla competitività è probabilmente da attribuire al clima e all'universo valoriale di riferimento che caratterizzano le organizzazioni dell'universo considerato, e che sono tendenzialmente cooperativi e relazionali, piuttosto che competitivi. Le organizzazioni non si percepiscono in concorrenza l'una con l'altra, i loro lavoratori si percepiscono come idealmente alleati.

**La bassa considerazione della leadership**, che caratterizza soprattutto le professioni "Cross e Multi settoriali", invece, può rappresentare l'indizio di una debolezza strutturale del modello professionale prevalente nell'ambito delle organizzazioni in esame, la cui cultura organizzativa gestisce tradizionalmente con un certo imbarazzo il fenomeno della leadership, che preferisce spesso negare invece che governare, in nome di una informalità che si teme di

compromettere con procedure di regolazione delle relazioni di potere e delle funzioni decisionali.

Rispetto ai livelli di importanza attribuita ai vari item proposti, si osserva che complessivamente nelle risposte dei rappresentanti degli enti e dei lavoratori, viene assegnata alla **capacità di program management, alle competenze amministrative e gestionali, alla capacità di analisi dei dati e alle competenze linguistiche** un minor importanza rispetto alle altre. In generale, le risposte che indicano come "molto/abbastanza" importanti queste competenze superano il 70%: un valore dunque elevato in assoluto ma relativamente basso se confrontato con i valori assegnati alle altre tipologie di abilità/competenze e anche all'importanza evidenziata in autorevoli studi sugli scenari occupazionali, nonché dagli esperti consultati tramite l'indagine Delphi. La minore importanza attribuita dagli intervistati a queste abilità può essere ricollegata a numerose vulnerabilità del settore culturale e creativo, specialmente nel nostro Paese.

Scarse attitudini programmatiche e gestionali sono infatti spesso di inciampo nel passaggio da startup a impresa matura, o addirittura sono fatali, sia nel quadro di elevata incertezza che affligge la scena italiana, sia e soprattutto quando si verificano shock come quello, ancora perdurante, della pandemia e le misure di contrasto colpiscono direttamente le attività culturali che prevedono il contatto fisico e la frequentazione di luoghi al chiuso.

Anche la rilevanza minore, rispetto alle altre, riconosciuta alle **competenze linguistiche** (in particolare nelle professioni Cross e Multi settore) è di ostacolo alla internazionalizzazione delle esperienze e limita fortemente i mercati di riferimento e l'area dei beneficiari, anche in considerazione delle crescenti istanze poste dalla multiculturalità di molte delle loro aree di intervento. Da evidenziare, inoltre che questo risultato riflette maggiormente l'opinione dei rappresentanti degli Enti e in minor misura quelle dei lavoratori.

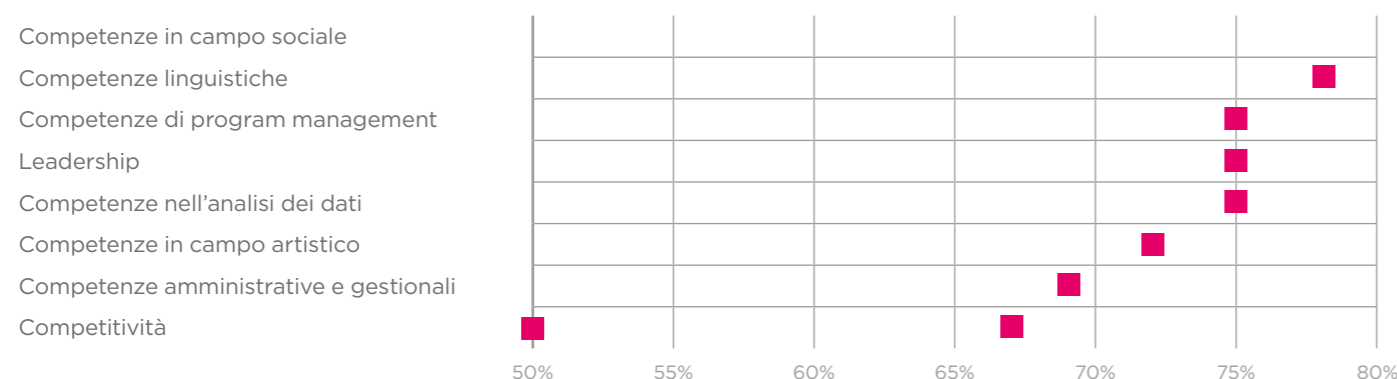
Infine, **la scarsa familiarità** con i dati rende più complessi, incerti e imprecisi per gli operatori della cultura il posizionamento strategico, la percezione e la costruzione di relazioni con il pubblico di riferimento, l'analisi dei bisogni, la gestione, e il monitoraggio e la valutazione dell'impatto e dell'efficacia dell'azione. Diversamente dai tratti caratterizzanti il lavoro culturale raccolti negli altri due gruppi, però, la capacità di program management, le competenze amministrative e gestionali, le capacità di analisi dei dati e le competenze linguistiche sono abilità che si possono acquisire e consolidare attraverso programmi e percorsi formativi di facile accesso, offerti, tanto in ambito universitario in forma di master, quanto in ambito regionale o privato come corsi intensivi. Sono quindi, rispetto alle competenze più intrinseche, personali, biografiche e soggettive di cui sono composti in larga misura i primi due gruppi prioritari, di più semplice acquisizione, una volta che si sia consapevoli della loro utilità.

La minore importanza attribuita a determinate capacità riflette alcune criticità del settore

La scarsa considerazione delle abilità linguistiche limita le opportunità di apertura internazionale

Le competenze carenti possono però essere facilmente integrate e consolidate

### Grafico 7.5 - Gruppo: tratti, competenze e abilità caratterizzanti per macro gruppi di professioni



\*Elaborazione congiunta su dati indagine Enti e Lavoratori

### 7.3. Professioni emergenti, competenze e abilità

L'analisi integrata dei risultati derivanti sia dalle interviste agli esperti (tramite indagine Delphi) sia i rappresentanti degli enti, consente di delineare un primo quadro complessivo delle professioni emergenti.

Come già evidenziato, due primi aspetti riguardano ancora una volta l'ampia eterogeneità/varietà dei profili e la crescente "ibridazione" di figure tradizionali del settore culturale e non che si caratterizzano sempre più per quelle conoscenze e competenze che potremmo definire "contaminanti", ossia quelle connesse alla **digitalizzazione, alla sostenibilità, alla comunicazione** ma anche per tutte quelle **abilità non cognitive** che sempre più vanno acquisendo importanza nel presente e nel futuro scenario lavorativo. Complessivamente, analizzando i risultati sulle professioni indicate dai responsabili degli enti interpellati, emerge che soltanto il 34% delle professioni emergenti può essere fatto rientrare nel mondo della cultura inteso classicamente, mentre per il 66% si tratta di professioni che abbiamo definito "Cross/Multi settoriali".

In merito alla forte eterogeneità del settore, come già evidenziato precedentemente, gli enti interpellati hanno individuato ben **oltre 70 profili professionali emergenti** nel loro ambito di attività e il primo posto in graduatoria spetta agli esperti di comunicazione, per i quali sempre più, le competenze digitali risultano essere imprescindibili. Seguono, "fundraiser/crowdfunder", project manager, "progettista culturale", "networker/community manager" e "manager culturale". All'interno di queste classificazioni sono presenti alcune figure molto interessanti per la capacità di far dialogare il mondo della cultura con le sfide del prossimo futuro, come l'esperto ambientale/sustainability manager, l'innovatore sociale e l'innovatore tecnologico/digitale, il Digital humanist o lo UX/UI Designer.

Come descritto nel capitolo 4, anche le interviste agli esperti, hanno individuato come emergenti e maggiormente richieste nel settore culturale creativo nei prossimi tre anni soprattutto quelle **professioni (e competenze) sia quelle legate a nuovi o recenti scenari e tecnologie, quali lo sviluppo sostenibile e il digitale sia alla capacità di progettazione/programmazione e gestione.**

In merito alle cosiddette abilità non cognitive, attitudini e caratteristiche ritenute importanti per queste professioni emergenti, gli esperti intervistati sono sostanzialmente in linea con quanto emerso anche dall'indagine condotta presso gli Enti. Essi hanno, infatti, indicato come caratteristiche/abilità più rilevanti l'empatia, "la creatività/inventiva, la flessibilità/adattabilità". Inoltre, attribuiscono un valore importante anche al "possesso di una o più esperienze sul campo". Anche gli esperti, al pari dei rappresentanti degli enti, ritengono, invece, meno rilevanti la competitività e il completamento di un percorso di studio specifico.

Fra le competenze/capacità più rilevanti si rilevano competenze specifiche (quelle in campo culturale e in campo artistico) e competenze a carattere più trasversale (capacità organizzativa e di lavoro in team e la capacità di mediazione/partecipazione).

È stato, inoltre, chiesto agli esperti di identificare per ciascun settore quali siano le competenze fondamentali e quali quelle complementari. Come si può osservare dalle mappe delle competenze delineate dagli esperti (Figura C.1 in Appendice C), i risultati sembrano confermare ancora le linee di tendenza sopra evidenziate e peraltro avvalorate anche da ricerche e studi condotti in altri settori<sup>41</sup>. In particolare, le competenze digitali e di comunicazione sono ritenute in tutti i settori delle competenze fondamentali. Si tratta di un aspetto molto importante poiché conferma che anche nel settore culturale l'avanzare delle tecnologie digitali sta modificando significativamente il contenuto del lavoro e comporta attività che richiedono maggiori competenze analitiche e digitali da parte dei lavoratori. In relazione a questo aspetto, sono significativi gli "intrecci" tra settori della cultura e conoscenze, competenze non strettamente culturali ma tradizionalmente proprie di settori o lavori "altri", come ad esempio il sociale, l'ambiente, l'amministrazione, la gestione, l'analisi scientifica, ecc.

Creatività, flessibilità ed esperienza pratica sono le qualità richieste per le professioni emergenti

Anche nel settore cultura le competenze digitali e comunicative sono ormai considerate fondamentali

Il mondo della cultura è altamente variegato e sempre più ibrido

È molto ampio anche l'insieme delle figure emergenti nel settore

<sup>41</sup> In diversi studi del Cedefop si prevede che la maggior parte dei posti di lavoro che si espanderanno fino al 2025 richiederanno almeno un livello moderato di competenze digitali combinate con elevate competenze non cognitive (ad esempio comunicazione e lavoro di squadra). Un altro studio dell'OCSE sostiene che, per far fronte a circostanze sconosciute e in evoluzione che caratterizzeranno gli ambienti di lavoro i lavoratori dovranno possedere competenze diverse: abilità cognitive e meta-cognitive (ad esempio pensiero critico, pensiero creativo, apprendimento dell'apprendimento e autoregolazione); abilità non cognitive (ad esempio empatia e collaborazione); e competenze digitali (ad esempio utilizzando nuovi dispositivi digitali).

## 8. Considerazioni conclusive e indicazioni per la programmazione

### Sintesi del capitolo

#### Le possibili linee di intervento

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 alla innovazione sociale che li moltiplichi e li renda accessibili a questo tipo di lavoratori avrebbero pertanto un impatto potenziale molto consistente.
- Il settimo aspetto riguarda naturalmente 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 crescente 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.

Di seguito si riportano elementi di sintesi delle analisi presentate nelle precedenti parti del documento a cui vengono associate le considerazioni conclusive, integrate da spunti per la programmazione di interventi di potenziamento.

La scelta è stata quella di consentire una lettura più agevole delle risultanze delle indagini effettuate e così rendere più diretto il loro legame con una meta analisi che, prendendo spunto anche dai contributi offerti dagli esperti coinvolti, tira le conclusioni rispetto agli ambiti di approfondimento di interesse per l'attività strategica e programmatoria della Fondazione Compagnia di S. Paolo.

Il testo che segue si presta pertanto anche ad essere utilizzato alla stregua di un ampio *executive summary* del lavoro svolto.

La ricerca presentata ha coinvolto i principali protagonisti del mondo culturale nelle tre regioni in cui opera la Fondazione (Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta): i rappresentanti degli enti e i loro lavoratori e collaboratori e gli esperti ed esponenti delle organizzazioni che erogano attività formative. Avendo interpellato un cospicuo numero di interlocutori, attraverso l'utilizzo di più tecniche e strumenti, accomunati da domande poste a diversi intervistati, questa ricerca offre un quadro dettagliato delle realtà presenti nelle tre regioni, e fornisce al contempo alcune evidenze e indicazioni di interesse estendibile a livello nazionale.

La ricerca si situa in un peculiare momento storico, travolto e attraversato dalla pandemia da Covid-19. Il 2020 e il 2021 sono stati, infatti, anni in cui, inevitabilmente, hanno molto pesato le incertezze generate dalla pandemia stessa. Nella società c'è stata una generale accelerazione di alcuni aspetti che già prima caratterizzavano le dinamiche sociali, economiche e del mercato del lavoro italiano e non solo, sinteticamente ed efficacemente definita da autorevoli studiosi come "metamorfosi"<sup>42</sup>: oggi siamo, dunque in una società più incerta, liquida, ineguale, con tassi di disoccupazione (soprattutto giovanile e femminile), di sottoccupazione e di disuguaglianza più elevati rispetto alla media europea. Siamo però probabilmente anche più consapevoli sia delle fragilità sia delle potenzialità del nostro sistema economico-sociale. Una consapevolezza fondamentale per provare a riflettere sul futuro e a immaginare politiche e interventi che operino in un'ottica sistemica.

Anche il mondo della cultura, come si evince anche dai risultati della nostra ricerca, non è esente da molte delle fragilità e potenzialità che caratterizzavano il nostro Paese già prima della pandemia. Tra le prime, se ne possono citare alcune che riguardano l'organizzazione della società, come ad esempio, i problemi di coordinamento istituzionale tra Stato, Regioni e Comuni e che attraversano molti campi che vanno dalla sanità, alla formazione professionale, al lavoro; lo scarso finanziamento per le attività di ricerca; la debolezza tipica delle piccole imprese italiane che, soprattutto in alcuni ambiti produttivi e territori, ancora faticano nella costruzione di reti efficienti ed efficaci; l'elevato livello di burocrazia che caratterizza il sistema pubblico e ne rallenta le procedure; il ritardo nella costruzione di infrastrutture per la digitalizzazione e di conseguenza nei relativi processi; un'ancora bassa attenzione al "bene comune". La pandemia

ha poi acuito e reso ancora più evidente la vulnerabilità di alcune categorie di lavoratori, tra cui gli artisti ma in generale tutte quelle professioni caratterizzate da un'elevata incidenza di forme di lavoro atipiche, precarie, irregolari o in nero. Anche nel mercato del lavoro, le disuguaglianze già presenti tra alcune "categorie" di lavoratori e lavoratrici sono state esacerbate dalla pandemia: numerosi studi<sup>43</sup> hanno segnalato i fenomeni che hanno riguardato l'occupazione femminile le prospettive di lavoro dei giovani, i lavoratori con bassi redditi, i nuovi lavoratori della cosiddetta *gig economy* e che sono andati a incrementare ulteriormente la discriminazione e la disuguaglianza già presente in relazione ai diversi profili e condizioni lavorative.

In un paese da tempo poco abituato a guardare al proprio contesto e a giudicarsi positivamente, emergono alcune potenzialità da non sottovalutare. Il 2020 e il 2021 hanno rappresentato le annate in cui si è iniziato a porre le basi per immaginare e progettare un futuro diverso partendo dagli aspetti favorevoli che, anche grazie alla pandemia, hanno trovato evidenza e subito una forte accelerazione. Tali aspetti emergono fortemente anche dai risultati di ricerca e, tra questi si possono citare:

- la inevitabile spinta alla digitalizzazione, foriera di grandi opportunità (se ben governata) per le imprese, anche della cultura e del suo indotto: in termini di trasformazione e ampliamento dei mercati; di trasformazione dei prodotti/servizi; di integrazione dei processi e, non ultimo, di nuovi lavori; la possibilità di utilizzare le tecnologie digitali si è estesa ad alcune categorie di cittadini, lavoratori e ad alcuni settori di attività prima esclusi, anche se non scevra da rischi sociali;
- l'eccellenza di alcune realtà del mondo culturale, imprenditoriale e del Terzo settore che hanno mostrato di sapere sostenere e reagire all'improvvisa difficoltà: anche grazie al supporto dei propri lavoratori sono stati modificati modelli organizzativi; ripensate attraverso tecnologie, le attività, i servizi; alcune hanno pensato subito alla ricollocazione in nuovi mercati e alla formazione/acquisizione di nuove competenze;
- una spinta alla solidarietà "collettiva" che, anche con il supporto delle organizzazioni del Terzo settore, ha preso forma e ha consentito di affrontare alcune emergenze contingenti.

A tali aspetti positivi si associa anche una speranza che questa ricerca non riesca a convalidare ma neanche rimuovere: che il settore culturale, i suoi addetti, le istituzioni, le imprese e gli enti del Terzo settore che vi dimorano posseggano una chiave utile per assicurare al paese un futuro migliore. Si tratta dell'esistenza dei due "nessi", quello tra cultura e creatività e quello tra creatività e sviluppo economico. Se lo sviluppo economico del paese dipendesse anche dalla creatività delle imprese e dei lavoratori culturali, il processo che dà luogo alla creazione è frutto di un singolo "creatore", oppure è il risultato di una combinazione in cui è presente il lavoro di tanti altri operatori? Si possono creare contesti produttivi nei quali la creatività di origine culturale interagisce con altri contesti produttivi e, per questa via, dare

<sup>43</sup> I dati istituzionali, nonché le molteplici ricerche, hanno evidenziato che in Italia le donne e i giovani hanno perduto molti più posti di lavoro degli uomini adulti che, in generale, operano in settore maggiormente coperti da misure di welfare e previdenza (cassa integrazione, divieto di licenziamento, bonus del sostegno di lavoro autonomo).

<sup>42</sup> Si veda, tra i molti contributi Gorz (2009); Beck (2013); Mingione (2020); Butera (2020); Bonomi (2021).

luogo a nuovi processi di sviluppo anche non associabili al settore culturale? Non pochi libri e articoli di studiosi e alcuni documenti recenti dell'UE sembrano andare in questa direzione e con questa convinzione, nazioni come la Gran Bretagna (ma anche in Germania e in Francia), investono ingenti risorse pubbliche nell'idea che possano essere più che compensati dai redditi futuri attesi, anche prodotti all'estero. In un ambito nel quale il progresso tecnico, anche digitale, richiede professioni, competenze e lavoro, questa ricerca individua le carenze e le esigenze esistenti. Di questi aspetti e di questi cambiamenti ha tenuto conto la ricerca, che passando attraverso la fotografia delle caratteristiche dei principali attori del mondo culturale e delle loro opinioni nel "presente", si è poi focalizzata su alcuni punti di attenzione che hanno riguardano in particolare:

- la mappatura delle professioni culturali, con una particolare focus su quelle emergenti;
- la mappatura dell'offerta formativa disponibile in campo culturale in Piemonte, Liguria e Val d'Aosta;
- l'identificazione delle competenze necessarie al settore culturale nel medio-lungo periodo.

### 8.1. Sintesi dei principali risultati

Il quadro che emerge dalle analisi condotte riflette naturalmente alcune specificità degli enti beneficiari e proponenti dell'attività istituzionale ed erogativa della Fondazione Compagnia di San Paolo - Obiettivo Cultura, in particolare, la varietà degli "ambiti di attività", che spaziano dal settore culturale in senso stretto ("core") al cosiddetto settore "creative driven", al sociale, alla comunicazione e al turismo. **Una varietà che, peraltro, va sempre più caratterizzando il mondo culturale e che ne rende più complessa e incerta la delimitazione all'interno di un preciso perimetro.**

#### *Le caratteristiche e i profili degli enti coinvolti nell'indagine*

L'indagine condotta ha coinvolto **403 enti beneficiari e proponenti** dell'attività istituzionale ed erogativa della Fondazione Compagnia di San Paolo - Obiettivo Cultura che hanno sede in Piemonte, Liguria e in piccola misura in Valle d'Aosta. La grande maggioranza degli enti e dei fornitori sono associazioni (69%), seguono le imprese sociali (13,2%), le fondazioni (13,2%), gli enti ecclesiastici/religiosi (2,7%) e, infine gli enti privati o "in house" di soggetti pubblici (1,5%). **Gli enti e i fornitori operano in più ambiti di intervento afferenti al settore culturale, ma non solo.** Tra questi ci sono: il teatro, la danza e le arti performative, la musica, i musei, le arti visive (fotografia, arti plastiche, design), a cui si affiancano settori non specificatamente culturali come, ad esempio, quello sociale, l'istruzione/formazione e in minor misura l'ambiente e la sostenibilità, lo sviluppo urbano e quello sportivo e ricreativo.

**Gran parte degli enti e i fornitori sono classificabili come piccole o microimprese.** Infatti, ben il 34% non ha nessun dipendente/collaboratore, mentre il 42% ha fino a 10 dipendenti/

collaboratori. Solo nel 4% dei casi hanno più di 50 dipendenti/collaboratori. I valori riportati non comprendono i volontari che, come è noto, costituiscono una significativa presenza nelle risorse umane all'interno delle organizzazioni del Terzo settore.

**I giovani che lavorano per gli enti sono maggiormente concentrati in alcune aree di attività a maggiore contenuto di innovazione**, come ad esempio nell'organizzazione di eventi culturali o nel digital marketing. Viceversa, si rileva una generale minore presenza nell'attività degli archivi o in quella delle aree e parchi archeologici, ma anche della ricerca e delle biblioteche. **C'è poi una presenza significativa anche di lavoratori over 50** e un'elevata presenza di **donne e di lavoratori in possesso della laurea**. Tra il personale degli enti, si evidenzia poi una elevata presenza di **lavoratori "atipici"**. Soltanto il 38% del personale ha un contratto di lavoro a tempo indeterminato, mentre il 24% ha un lavoro dipendente ma "a termine" di cui il contratto a tempo determinato copre circa il 15% del totale, mentre le restanti forme (apprendistato, contratto di somministrazione, lavoro intermittente) rappresentano circa il 9%. Infine, **i collaboratori e i consulenti coprono oltre un quarto del personale degli enti e rappresentano, dunque, una porzione significativa della forza-lavoro.**

#### *I profili socio-anagrafici dei lavoratori coinvolti nell'indagine*

Complessivamente hanno risposto all'indagine **785 tra lavoratori dipendenti e collaboratori/consulenti**. Si tratta di un "campione" composto in netta prevalenza da donne, che ne rappresentano ben il 67,5%, e per il 31% da uomini. L'1,5% ha preferito non fornire indicazioni sul genere. **La presenza delle donne è elevata** e pari a quasi il 74% in quelle professioni che nella ricerca sono state aggregate sotto l'etichetta "Cross/multisetto"<sup>44</sup>, ossia impiegate, contabili, project manager, insegnanti, e "professional". Queste proporzioni di genere, seppur diverse dalla composizione dell'occupazione italiana nel complesso, sono spiegabili sia con gli elevati livelli di femminilizzazione di alcune professioni presenti nel campione di intervistati sia con la struttura del mercato del lavoro nei contesti territoriali di riferimento<sup>45</sup>.

**I lavoratori** (dipendenti, collaboratori e consulenti) che hanno risposto all'indagine **sono concentrati soprattutto nelle classi di età "centrali"**, infatti quasi il 46% degli intervistati ha un'età compresa tra i 35 e 49 anni, mentre il 27,5% ha più di 50 anni. Soltanto poco più di un quarto appartiene alle fasce di età più giovani: il 23,7% ha un'età compresa tra i 25 e i 34 anni, mentre coloro che hanno un'età inferiore ai 24 anni sono soltanto il 3% circa. La distribuzione del campione per classi di età è in generale piuttosto allineata con i dati disponibili sull'occupazione culturale a livello nazionale. Confrontando, inoltre, il dato con la struttura occupazionale complessiva delle tre regioni in cui si è svolta l'indagine, si rileva una maggiore presenza di lavoratori e lavoratrici over 50 (il 27,5% contro il 20% in Piemonte, il 21% in Valle d'Aosta e il 24% in Liguria).

<sup>44</sup> Così definiti in ragione della loro trasversalità e presenza in molteplici settori di attività e in contrapposizione alle professioni strettamente legate al mondo della cultura, che sono state aggregate sotto l'etichetta "Core-Cultura".

<sup>45</sup> In particolare, il Piemonte e la Valle d'Aosta sono caratterizzati da tassi di occupazione femminile superiori alla media nazionale, viceversa la Liguria ha un tasso inferiore alla media nazionale.

**La bassa presenza degli under 35 nel mondo culturale**, pur essendo una caratteristica che riguarda il sistema produttivo di tutto il Paese e anche delle tre regioni in cui si è svolta l'indagine, rappresenta quindi una debolezza su cui intervenire nello scenario post pandemia per alimentare la crescita economica complessiva e del settore culturale.

**Oltre il 70% dei soggetti intervistati è in possesso di una laurea.** Questo è un elemento che, come riportato anche da altri studi, caratterizza fortemente i "lavoratori della cultura" e li differenzia rispetto al profilo medio della popolazione occupata italiana in cui i laureati rappresentano il 24%. Nel "campione" pesa, peraltro, sia l'aver intervistato in larga misura persone appartenenti a categorie professionali classificate dall'ISTAT come "professioni intellettuali o di alta specializzazione" sia la rilevanza della **componente prevalentemente femminile che possiede titoli di studio mediamente più elevati degli uomini.**

**I titoli universitari conseguiti dagli intervistati afferiscono a ben diversi 26 indirizzi:** lettere (12%), discipline delle arti figurative, della musica, dello spettacolo e della moda (circa 10%), economia (6,5%), beni culturali (5,2). C'è poi una buona rappresentanza di lingue e culture moderne/mediazione linguistica, architettura, scienze politiche, sociologia, scienze della comunicazione e filosofia. Nella lunga graduatoria sono presenti, seppure in minor misura, anche le cosiddette discipline STEM che coprono soltanto l'1,4%.

### Le professioni rilevate

**Si rileva un'ampia eterogeneità delle competenze e delle professioni presenti.** Emerge una fotografia che, per certi versi, va oltre le attese e **la proporzione tra professioni culturali e non culturali risulta sorprendentemente paritetica.** Accanto alle professioni culturali in senso stretto, sono infatti presenti in quote di pari consistenza coloro che svolgono funzioni trasversali - amministrative, tecnici, dirigenti - insieme ad alcune professioni relativamente "nuove" per la cultura, come per esempio gli esperti di comunicazione, i sociologi, gli informatici e ingegneri, a cui sempre più si chiede una specializzazione sul settore "culturale" e al contempo un mutamento per adeguarsi ai cambiamenti imposti dai cosiddetti "driver della trasformazione". In generale c'è, quindi, un'ampia presenza di professioni operanti nel settore dell'amministrazione/gestione e dei cosiddetti "Professional" che includono sia professioni del settore culturale in senso stretto sia di altri settori. In questi gruppi troviamo, così, archeologi, architetti, archivisti, catalogatori, registi, storici dell'arte ecc. ma anche, se pur in minor misura, ricercatori, psicologi, esperti valutazione di impatto sociale e mediatori culturali.

In generale, **la pluralità delle funzioni sembra essere un tratto caratteristico** delle professioni della cultura. Il 52,2% dei lavoratori partecipa a tutte le fasi del ciclo del prodotto. Tra le figure professionali maggiormente coinvolte in tutte le fasi/funzioni del ciclo del prodotto sono: direttori artistici e direttori tecnici, manager, progettisti, "professional" e professioni di alta specializzazione. Se pur, quindi, con delle differenze in relazione a specifiche figure professionali, emerge sempre più anche nel mondo culturale, come negli altri settori produttivi, **la richiesta di lavoratori in grado di seguire l'intero ciclo di produzione ma non occupandosene in modo individuale e autonomo, bensì in modo collaborativo e interattivo.**

Questo aspetto avvalorza la necessità di formare profili professionali di tipo multidisciplinare o in grado di agire in sintonia multidisciplinare

La ricerca ha anche rilevato il possesso e l'eventuale descrizione di un profilo LinkedIn da parte degli intervistati. Il 52,7% ha affermato di possederlo e tra questi, il 40,6% ha indicato sul suo **profilo LinkedIn** la medesima professione dichiarata nell'indagine; per il 36,7%, invece, c'è solo una parziale coincidenza tra le due professioni. La "diversità" tra i due profili indicati è in parte attribuibile alla presenza di intervistati che svolgono più di un lavoro/professione in settori affini, limitrofi o "altri". Come evidenziato anche in altri studi e ricerche, **la situazione di "multiple job holding"**<sup>46</sup> è, infatti, piuttosto diffusa nel settore culturale, soprattutto dello spettacolo, e risponde a una strategia individuale per far fronte alla precarietà tipica di alcune tipologie di lavoro artistico, come ad esempio quella di attori, musicisti, ma anche di lavoratori che operano nel settore sociale o turistico.

**La distribuzione delle professioni si differenzia in relazione ad alcune variabili socio-anagrafiche.** Così i più giovani sono maggiormente presenti, rispetto agli altri, tra gli addetti a bassa qualificazione e gli addetti ai servizi. C'è poi una loro significativa presenza tra manager, professional/specialisti, professioni tecniche e tra le professioni intermedie dell'insegnamento dove rappresentano circa un terzo. Viceversa, gli over 50 sono maggiormente presenti, rispetto agli altri, tra i direttori/direttrici, i liberi professionisti, i docenti universitari e della scuola secondaria e tra gli artisti.

Anche in relazione al genere, le professioni si distribuiscono in un **modo "tipico" del mercato del lavoro italiano:** infatti, le donne sono al contempo maggiormente presenti, sia tra coloro che svolgono professioni di tipo impiegatizio sia tra coloro che svolgono professioni intellettuali e a elevata specializzazione (ad esempio, ricercatrice, insegnante). Gli uomini, viceversa, sono di gran lunga più rappresentati tra i direttori artistici e culturali, così come nelle professioni intermedie e tecniche (programmatori, tecnici della cultura, ecc.). **Sebbene i titoli di studio delle donne siano mediamente superiori a quelli degli uomini, esse occupano soltanto in piccola misura posizioni apicali,** ad esempio: le donne sono solo il 4% di coloro che hanno funzioni direttive contro il 10,3% degli uomini, ma sono meno presenti anche tra docenti universitari, manager. Si confermano, dunque, anche tra i lavoratori intervistati quegli aspetti che ancora caratterizzano il mercato del lavoro italiano, ossia una **segregazione di genere in relazione a determinate professioni e il permanere di una difficoltà per le donne nel raggiungere le posizioni più elevate** nella gerarchia professionale (il così detto *glass ceiling*).

<sup>46</sup> Si usa questa espressione per definire la gestione, da parte della stessa persona, di più occupazioni lavorative contemporanee. Per un approfondimento si veda: Camera dei Deputati della Repubblica Italiana (2021); Istat (2019); Di Nunzio D., Ferrucci G., Toscano E., (2017).

### La mappatura delle competenze

Una specifica analisi ha riguardato la ricostruzione della **mappa delle caratteristiche, attitudini e competenze richieste nelle diverse professioni.**

**Lo spettro delle competenze fondamentali e complementari emerse per le diverse figure professionali è molto ampio** e si segnala la presenza **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"**<sup>47</sup>, riferite a diverse proprietà o attributi degli individui. A tal riguardo, è opportuno ricordare che anche la Raccomandazione del Consiglio Europeo del 22 maggio 2018 sulle competenze chiave per l'apprendimento permanente aveva già riconosciuto una serie di abilità non cognitive per tre delle sue otto competenze chiave. La pandemia, poi, ha ancor di più accentuato il ruolo delle soft skill e delle cosiddette competenze non cognitive, così importanti per gestire il rischio connesso all'incertezza e rafforzare la capacità di pensiero strategico.

**In cima alla graduatoria delle competenze più importanti, gli intervistati hanno posto, per quasi tutti i gruppi professionali, l'autonomia nella gestione/esecuzione del lavoro, la responsabilità, la flessibilità/ adattabilità, ossia tutte quelle caratteristiche che connotano ormai tipicamente il cosiddetto lavoro "post-fordista".**

Tra le cosiddette competenze non cognitive, **si segnala la bassa priorità assegnata in generale alla competitività e alla leadership, a esclusione degli artisti e di enti e lavoratori impegnati in arti performative.** Una possibile interpretazione di tale risultato potrebbe essere attribuita al clima e all'universo valoriale di riferimento che caratterizzano le organizzazioni considerate e che sono tendenzialmente cooperativi e relazionali, piuttosto che competitivi. **Le organizzazioni non si percepiscono in concorrenza l'una con l'altra, i loro lavoratori si considerano come idealmente alleati.**

C'è poi anche, sempre a livello generale, una **limitata considerazione della leadership**, che caratterizza soprattutto le professioni non legate esclusivamente al "Core-cultura" e che potrebbe rappresentare un fattore di debolezza strutturale del modello professionale prevalente nell'ambito delle organizzazioni in esame, la cui cultura organizzativa propende maggiormente verso un sistema di relazioni poco formalizzato, che però in futuro potrebbe rendere molto complesso e oneroso l'introduzione di nuove procedure di regolazione delle relazioni (talvolta richieste dal mercato) e dei rapporti con le funzioni decisionali.

Accanto alle soft-skill, nella mappa delle competenze descritta dagli intervistati si collocano **naturalmente conoscenze e competenze specifiche "di settore" e sempre più "multi-settore"** di tipo tecnico, legate alla digitalizzazione, alla gestione amministrativa, organizzativa ed economica e al fund raising. Nel dettaglio, nella graduatoria delle competenze spiccano, oltre a quelle **tecniche specifiche del settore culturale**, anche quelle **digitali e della comunicazione.** Peraltro, questi due tipi di competenza sono sempre più intrecciati tra di loro e presenti in molte professioni, anche a testimonianza di quel **processo di "ibridazione" e "contaminazione" che sta ormai attraversando non soltanto il mondo della cultura.**

<sup>47</sup> Nella ricerca qui presentata, le "abilità non cognitive" si riferiscono dunque in particolare a: flessibilità/adattabilità, curiosità, creatività, spirito di iniziativa/imprenditorialità, autonomia, organizzazione, responsabilità, lavoro in team, empatia, velocità. Naturalmente si tratta di un elenco non esaustivo proprio poiché riguarda l'ampia varietà delle proprietà e caratteristiche degli individui.

Naturalmente si possono osservare alcune differenze tra i due grandi gruppi di professioni (Core-Cultura e Cross/multisetto), ad esempio: la creatività/inventiva, la leadership, le competenze in campo artistico e le competenze espressive contano maggiormente nelle professioni Core-cultura, all'interno delle quali è però interessante osservare come sia assegnata una rilevanza anche alle competenze amministrativo gestionali e dell'analisi dei dati. Altre differenze sono emerse tra il punto di vista degli esperti e quello degli enti. I primi, complessivamente, pur confermando l'importanza per i lavoratori di possedere delle conoscenze e competenze specialistiche e legate al settore/comparto di appartenenza, assegnano una maggiore importanza, rispetto agli enti e ai lavoratori, **alle competenze di Project management/amministrativo-gestionale, alla conoscenza dei mercati di riferimento e all'internazionalizzazione.** Accanto: sono confermate le competenze nel campo della **comunicazione, in particolare quelle finalizzate alla valorizzazione dei servizi/prodotti, alla preparazione di materiale divulgativo "targhettizzato" per addetti ai lavori e per un pubblico generalista;** viene naturalmente attribuita grande importanza alle competenze digitali; sono, inoltre, segnalate competenze che riguardano le pratiche partecipative ad ampio raggio, così come le cosiddette **attività di marketing.** Queste attività appaiono essere sempre più integrate sia nei profili più sociali sia in quelli più mirati ad attività di "business".

### Le professioni e le competenze emergenti

Complessivamente, **soltanto il 34%** delle professioni emergenti può essere fatto rientrare **nel mondo della cultura inteso classicamente**, mentre per il **66%** si tratta di professioni definite nell'ambito della presente ricerca come **"Cross/Multi settoriali"**. Sono stati individuati dagli intervistati ben oltre 70 profili professionali emergenti e il primo posto in graduatoria spetta agli esperti di comunicazione, per i quali, sempre più, le competenze digitali risultano essere imprescindibili. Emergono anche i profili professionali di: "fundraiser/crowdfunder", project manager, "progettista culturale", "networker/community manager" e "manager culturale". All'interno di queste classificazioni sono presenti alcune figure molto interessanti per la capacità di far dialogare il mondo della cultura con le sfide del prossimo futuro, come l'esperto ambientale/sustainability manager, l'innovatore sociale e l'innovatore tecnologico/digitale, il Digital humanist o lo UX/UI Designer.

Anche le interviste agli esperti hanno individuato come emergenti e maggiormente richieste nel settore culturale creativo nei prossimi tre anni soprattutto quelle professioni (e competenze) legate sia a nuovi o recenti scenari e tecnologie, quali lo sviluppo sostenibile e il digitale, sia alla capacità di progettazione/programmazione e gestione.

Secondo l'opinione degli intervistati, le **professioni "tradizionali" del settore culturale, che continueranno a essere rilevanti nel medio-lungo periodo**, sono principalmente quelle direttive (direttore artistico, manager culturale), quelle legate al mondo dell'alta formazione e della ricerca (professore universitario, ricercatore), quelle organizzative (organizzatore di eventi, curatore) e alcune figure specifiche come il fundraiser (per alcuni figura ritenuta "tradizionale", per altri "emergente"), l'architetto e lo storico dell'arte.



In ogni caso, molte delle professioni presenti attualmente nel mondo della cultura nel breve periodo subiranno dei cambiamenti più o meno rilevanti. È questo il parere dei rappresentanti degli enti interpellati: **ben il 47% ritiene che le professioni indicate nella ricerca stiano avendo un significativo cambiamento per la tipologia di competenze richieste**, sempre più multidisciplinari, e oltre il 30% per le sfide connesse alla digitalizzazione e alla richiesta di una elevata specializzazione. Soltanto il 15% delle professioni, secondo il parere degli intervistati, resterà di tipo tradizionale.

**La multidisciplinarietà** interessa, in maggior misura rispetto alle altre, **le professioni del settore culturale, creativo, del turismo-culturale e socio-culturale**. I cambiamenti per **l'influenza delle tecnologie digitali**, invece, avranno un maggior impatto per le professioni del **patrimonio storico-artistico, della comunicazione e naturalmente per quelle che sono state definite "con competenze digitali elevate"**. Competenze sempre più specializzate saranno poi richieste in maggior misura, rispetto agli altri gruppi, alle professioni gestionali-strategiche e di progettazione e amministrativo-contabili. Viceversa, tra le professioni che meno frequentemente subiranno delle trasformazioni ci sono quelle del settore performing arts e intrattenimento.

Tra le cosiddette abilità non cognitive ritenute importanti ci sono sia competenze specifiche (quelle in campo culturale e in campo artistico) sia competenze a carattere più trasversale: **l'empatia, "la creatività/inventiva, la flessibilità/adattabilità"**, seguita dalla **capacità organizzativa e di lavoro in team e dalla capacità di mediazione/partecipazione**. Un valore importante è poi attribuito anche al "possesso di una o più esperienze sul campo". Tra i lavoratori è significativa la quota (pari a oltre un quarto) di chi cita **le competenze digitali**, seguita da coloro che indicano **la resilienza e/o spirito di iniziativa e/o capacità di adattamento/aggiornamento** (16,3%), **le competenze relazionali** (10,2%) e le competenze di **progettazione e project management** (10,2%).

Le competenze digitali e di comunicazione sono, dunque, ritenute fondamentali in tutti i settori. Si tratta di un aspetto molto importante poiché conferma che **anche nel settore culturale l'avanzare delle tecnologie digitali** sta modificando significativamente il contenuto del lavoro e comporta attività che richiedono maggiori competenze analitiche e digitali da parte dei lavoratori. In relazione a questo aspetto, sono significativi gli "intrecci" tra settori della cultura e conoscenze, competenze non strettamente culturali ma tradizionalmente proprie di settori o lavori "altri", come ad esempio il sociale, l'ambiente, l'amministrazione, la gestione, l'analisi scientifica, ecc.

#### **Difficoltà di reperimento, canali di reclutamento e di accesso al lavoro**

Le difficoltà di reperimento dei profili professionali sopra identificati sono nel complesso abbastanza elevate: in **circa il 32%** degli enti c'è un'elevata **difficoltà nel trovare quelle figure professionali individuate come "centrali" rispetto alla propria attività**. Le professioni "core" culturali sono ritenute più facili da trovare, mentre alcune professioni "cross", tra cui alcune figure relativamente "nuove", come progettisti culturali, fundraiser e le professioni

legate al digitale, sono di difficile reperimento. Tra queste, si segnalano i consulenti digitali, i programmatori e gli analisti di dati a cui seguono le professioni del "gruppo" gestionale-strategico e di progettazione (tra questi ci sono: il networker/community manager, il project manager e il progettista culturale).

Il più comune metodo per la ricerca e il reperimento del personale da parte degli enti interpellati continua a restare ampiamente la **famiglia, il circolo amicale e i conoscenti (31%)**, metodo che, come è noto, è "tipico" del mercato del lavoro italiano. **L'università si situa in seconda posizione (20%) seguita dai social media (9%) e da LinkedIn (8%)**, mentre gli altri canali risultano essere poco utilizzati. Naturalmente ci sono alcune differenze in relazione alle tipologie professionali. Così, si rileva che la rete familiare, parentale e amicale, pur essendo generalmente il canale maggiormente adoperato, lo è meno per il reperimento delle professioni ad alta specializzazione nel settore della cultura, per le quali è privilegiata l'università (32%), così come per l'esperto di marketing, strategist e audience development (26%) e per l'esperto in campo digitale/consulente digitale (50%). LinkedIn viene utilizzato in percentuali significative per le professioni più innovative e che richiedono una qualificazione specifica come ad esempio, manager culturali, esperti nella comunicazione digitale/social manager, project manager, fundraiser/crowdfunder, esperti marketing, strategist e audience development, networker e community manager. Alle agenzie per il lavoro gli enti ricorrono più frequentemente per il reperimento di animatori in campo socio-culturale/scientifico e socio-culturale/sociale.

Infine, i social media sono utilizzati per la ricerca di professioni del settore performing arts e intrattenimento, delle professioni turistico-culturali, delle professioni socio-culturali e, in minor misura, per le professioni della comunicazione e della formazione.

Coerentemente con le risposte fornite dai rappresentanti degli enti interpellati, **il 37% dei lavoratori ha trovato lavoro grazie a familiari, amici e conoscenti e il 12% grazie a contatti e rete professionale**. Anche i tirocini si confermano essere un buon canale di accesso al lavoro (14,3%), mentre le università, nonostante l'altissima presenza di laureati, coprono soltanto il 9,9%. Come atteso, quasi inesistenti i canali offerti dai centri per l'impiego, i centri di formazione accreditati dalle Regioni, le borse di studio. Il risultato cambia poco se si esaminano i valori relativi alle singole professioni. Si conferma la centralità e quindi il rilievo strategico delle "reti" relazionali per l'ingresso nel mercato del lavoro che consentono lo scambio di informazioni e che costituiscono un surrogato informale delle istituzioni specializzate, soprattutto in situazioni di carenza operativa delle strutture deputate al supporto nella ricerca di un lavoro. In particolare, il ricorso al reclutamento attraverso familiari, amici e conoscenti è altissimo anche per le professioni amministrative e contabili e quelle di *performing arts*. Per le professioni direttive e manageriali si rileva, invece, una presenza più variegata di canali di accesso al lavoro, seppur sempre con una prevalenza della rete familiare e amicale: familiari, amici e conoscenti (25,6%), contatti e reti professionali (17,9%), a bando (10,3%). L'università è comprensibilmente più decisiva per le professioni della ricerca (27,8%) e per le professioni del patrimonio storico-artistico (20,9%). Il tirocinio, infine, è significativo per le professioni con competenze digitali elevate (23,1%).

**Le condizioni di lavoro**

Complessivamente **svolge un lavoro dipendente oltre il 65% dei lavoratori intervistati**, di cui quasi il 52% a tempo indeterminato. **I collaboratori, consulenti e i liberi professionisti rappresentato circa il 31,5%**. Gli uomini prevalgono tra i collaboratori/consulenti e liberi professionisti e le donne tra i lavoratori dipendenti. Comprensibilmente la presenza del lavoro a tempo indeterminato aumenta con il crescere dell'età, sicché interessa soltanto circa un terzo degli intervistati **più giovani (under 35)**, tra cui, viceversa, **sono più frequenti i contratti a termine e/o le collaborazioni con o senza partita IVA**.

In linea con altre ricerche e analisi, si rileva che **per alcune professioni il tempo indeterminato è più raro**: quelle del settore creativo (16,7%) quelle delle performing arts (12,7%) e quelle delle professioni sociali-culturali (26,7%). Per queste professioni, viceversa, è alto il ricorso alle partite Iva ed alle collaborazioni. Come largamente atteso, invece, le professioni a tempo indeterminato raggiungono livelli molto elevati nelle professioni amministrativo-contabili, storico-artistiche e in quelle del turismo-culturale.

**Quasi un terzo dei lavoratori dipendenti ha un livello di inquadramento basso o medio basso**. A conferma del *gender gap* osservato anche al livello europeo per il settore culturale, **le donne, rispetto agli uomini, sono mediamente inquadrate a livelli contrattuali inferiori**: il 12,3% è inquadrata a un livello basso e il 22,8% medio-basso, contro rispettivamente il 4% e il 20% degli uomini. Tra coloro che dichiarano di avere un basso livello di inquadramento ci sono gli addetti alle vendite, gli/le impiegati e gli artisti. Come atteso, i livelli più elevati riguardano i direttori artistici e i docenti universitari.

**Soltanto il 31,7% dei dipendenti svolge mansioni in linea con il suo livello di inquadramento**, mentre ben il 45,9% esercita anche mansioni corrispondenti a livelli contrattuali superiori. Tra i gruppi professionali maggiormente "allineati" troviamo i docenti, gli artisti, gli addetti alle vendite e il personale meno qualificato. Viceversa, i coordinatori/responsabili sono quelli che, più di altri, svolgono mansioni superiori al livello di inquadramento e tra questi, come precedentemente evidenziato, c'è una significativa presenza femminile.

**Tra gli intervistati con contratto di collaborazione o consulenza**, soltanto il 20,8% lavora per un unico committente/datore di lavoro; il **54,3% ha una varietà di committenti appartenenti allo stesso ambito/settore lavorativo e un ulteriore 24,9% lavora per committenti appartenenti ad altri ambiti non culturali**. Anche qui, dal lato delle singole professioni emerge che quelle appartenenti al patrimonio storico-artistico e quelle creative sono più frequentemente pluri-committenti e non lavorano esclusivamente per il settore culturale.

Complessivamente i lavoratori intervistati hanno rapporti di medio periodo. **Il 74,1% ha, infatti, rapporti contrattuali con il principale datore di lavoro da almeno 3 anni**. Una condizione che, naturalmente, riflette maggiormente la condizione degli intervistati in possesso di un contratto di lavoro a tempo indeterminato ma che, tuttavia, interessa significativamente anche ben il 70% dei collaboratori (con e senza partita iva) e liberi professionisti, nonché i lavoratori in possesso di un contratto alle dipendenze ma a termine (tempo determinato, lavoro in somministrazione, apprendistato).

**Per alcune professioni il rapporto di lungo periodo è la norma**: direttori, docenti, impiegati. Queste professioni, peraltro, come sopra evidenziato, sono anche quelle maggiormente caratterizzate da contratti di lavoro a tempo indeterminato. Meno attesa, invece, è l'elevata percentuale (88,2%) di artisti che dichiarano di lavorare da oltre 3 anni per lo stesso datore di lavoro, sebbene, non sempre con continuità.

Tra i lavoratori c'è, quindi, **per alcuni gruppi professionali, un quadro di sostanziale "stabilità"** che per oltre la metà degli intervistati con contratto di lavoro a tempo indeterminato si traduce anche in una sicurezza lavorativa e sociale. Viceversa, **per i collaboratori e professionisti intervistati**, la continuità nel tempo della **collaborazione con lo stesso datore di lavoro sembrerebbe indicare una sorta di parziale "fidelizzazione"**, poiché, quasi l'80% di essi per scelta o per necessità ha più di un committente. Va, tuttavia, evidenziato, data la rilevanza quantitativa degli individui coinvolti, che **a tale continuità lavorativa corrisponde un'ancora debole cittadinanza sociale**. Benché negli ultimi anni siano state introdotte alcune tutele minime, buona parte dei lavoratori atipici non ha ancora un accesso sufficiente alle prestazioni e alle protezioni della sicurezza sociale e permane una enorme differenza rispetto ai lavoratori dipendenti.

Emerge una **elevata mobilità nel mercato del lavoro culturale**, infatti solo il 38,5% degli intervistati ha lavorato soltanto per l'attuale datore di lavoro da quando ha iniziato a lavorare nel settore culturale-creativo, mentre il 40,8% ne ha cambiati 3 o più. Come atteso, la maggiore mobilità riguarda: i collaboratori/consulenti e gli intervistati con un contratto di lavoro a termine e in relazione ai gruppi professionali gli artisti e i manager tra i quali. Rispettivamente ben il 73,5% e il 68,7% ha cambiato almeno 3 datori di lavoro.

L'elevata mobilità del settore si evidenzia anche da altre risposte fornite dagli intervistati e in particolare: negli ultimi tre anni, **circa un quarto dei lavoratori afferma di aver cambiato lavoro (o professione) e il 46% ha cambiato committente o datore di lavoro**. C'è poi una porzione significativa di intervistati che negli ultimi tre anni ha **attraversato periodi di difficoltà**, anche in considerazione negli ultimi due anni caratterizzati dall'emergenza sanitaria da Covid-19. In particolare, **oltre 19% degli intervistati è rimasto senza un lavoro, quasi il 17% ha avuto periodi in cui non riusciva a trovare un lavoro e il 15% ha avuto periodi con troppi pochi committenti su cui contare per il proprio sostentamento economico**. È rimasto senza un lavoro oltre il 47% degli artisti, il 40% dei liberi professionisti, il 23% dei tecnici. Infine, circa un terzo degli addetti e un quarto di coordinatori/responsabili, ma anche di tecnici ha avuto difficoltà nel trovare un altro lavoro.

**Quasi un terzo degli intervistati dedica al lavoro da 26 a 39 ore settimanali, quasi un quarto ha un orario di lavoro settimanale standard, ossa pari a 40 ore e il 19% le supera**. Il restante **25% circa svolge orari inferiori alle 25 ore**. Liberi professionisti, direttori e manager sono tra le professioni che hanno gli orari settimanali più elevati. Viceversa, tra coloro che svolgono orari lavorativi settimanali più bassi ci sono docenti, insegnanti, formatori, addetti alle vendite e artisti. In relazione alla frequenza del lavoro a turni, nei giorni festivi e notturno, i risultati mostrano che complessivamente **il 34,8% lavora spesso o sempre nei giorni festivi, mentre il lavoro notturno è meno frequente (10,4%)**. Naturalmente ci sono alcune differenze tra gli

intervistati in relazione alle professioni esercitate, sicché, comprensibilmente, i **lavoratori della “cultura in senso stretto” sono interessati più frequentemente, rispetto agli altri lavoratori, dal lavoro a turni, nei giorni festivi e dal lavoro notturno.**

**Circa il 48% degli intervistati ha una retribuzione netta inferiore al 1.200 euro.** Nel dettaglio: circa il 10% guadagna oltre i 2.000 euro netti, mentre circa il 29% guadagna meno di 1.000 euro. Molto bassi i compensi degli addetti alle vendite, degli addetti con bassa qualificazione, degli artisti, di una parte di insegnanti e formatori. In queste professioni, come prima evidenziato, si rilavano più frequentemente rispetto alle altre, orari lavorativi inferiori a 26 ore settimanali. Anche in questo caso, **la distribuzione per genere mostra uno squilibrio canonico:** il 31,5% delle donne guadagna, infatti meno di 1.000 euro contro il 21,4% degli uomini e nelle fasce di reddito superiori, soltanto il 7,6% delle donne guadagna oltre 2.000 euro contro il 16,5% degli uomini. Per le figure più strettamente legate al lavoro culturale-artistico, **la formazione dei cachet professionali rappresenta un fattore critico**, poiché si rileva una grande differenza e disparità sia in relazione alle figure professionali (e alla relativa normativa e contrattualistica di settore) sia tra la situazione dei lavoratori che operano nei settori più strutturati dal punto di vista dei contratti nazionali (come il teatro) e quelli per nulla regolamentati, come ad esempio, le arti visive). Questa carenza nella regolamentazione e protezione degli artisti favorisce, inoltre, il lavoro sommerso.

Complessivamente tra i lavoratori c'è un buon livello di soddisfazione per la propria attività professionale, superiore ai valori rilevati nelle indagini nazionali Istat sulla soddisfazione del lavoro<sup>48</sup>. **Tra gli intervistati, infatti oltre il 65%, ha dichiarato di essere “abbastanza soddisfatto” e il 21,7% “molto soddisfatto”.** Naturalmente si possono osservare alcune differenze in relazione ai gruppi professionali. Le maggiori percentuali di insoddisfazione, sebbene contenute, si rilevano tra gli artisti e i lavoratori non qualificati, mentre quelle più alte si raggiungono tra liberi professionisti e docenti e insegnanti.

Secondo le ricerche dell'ISTAT, la soddisfazione per la propria attività professionale è un elemento caratterizzante il “lavoro culturale”, trainato soprattutto dall'interesse per il lavoro svolto<sup>49</sup>. Questa evidenza sembra dunque essere confermata anche in questa indagine: nel complesso i lavoratori interpellati descrivono la propria professione attraverso aggettivi sostanzialmente “positività”, quali creativo; relazionale, sociale, comunicativo, innovativo.

**Oltre il 48% degli intervistati si identifica con la professione svolta.** Un atteggiamento che riflette in maggior misura gli intervistati che svolgono professioni che ricadono nel settore della cultura in senso stretto, infatti in questo gruppo ben il 54% si identifica con la professione svolta. Oltre il 27,8% degli intervistati dichiara, invece, di identificarsi con l'ente per cui lavora. Questa posizione si rileva soprattutto tra gli intervistati che svolgono professioni appartenenti al settore che è stato definito “Cross/multi settore”.

Infine, le ultime domande poste ai lavoratori hanno riguardato le possibilità di carriera, rilevate attraverso la percezione della condizione lavorativa e professionale tra 5 anni e la loro

opinione in merito alle competenze ritenute fondamentali nel proprio contesto professionale nei prossimi 3 anni. In relazione al primo aspetto, il **32,9% dei lavoratori ritiene che la sua condizione lavorativa rimarrà la stessa tra 5 anni, quindi sostanzialmente non prevede possibilità di carriera.** Viceversa, **oltre il 25% ritiene che fra 5 anni avrà raggiunto un livello di inquadramento e di retribuzione superiore nell'Ente/società per cui sta lavorando.** C'è poi un altro quarto di intervistati che pensa di poter avere delle possibilità di carriera soltanto cambiando datore di lavoro. Infine, il 16,4% degli intervistati dichiara che il lavoro svolto non offre possibilità di carriera. Tra le professioni che ricadono nel gruppo “cross/multisetore” la percentuale di coloro che ritengono di avere delle chance di carriera nell'Ente/società per cui lavorano è leggermente superiore alle professioni che ricadono nel gruppo “core cultura”.

### La formazione

Guardando nel complesso all'offerta formativa delle regioni Piemonte, Liguria, Valle d'Aosta, e considerando distinzione tra *formazione formale e non formale*, a valle dell'analisi effettuata, in Piemonte si riscontra l'esistenza di un'offerta formativa ampia in termini di quantità e 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 impegnati ad erogarla; la Valle d'Aosta, invece, non fornisce un'offerta formativa in campo artistico-culturale ampia, e si limita a erogare quella di tipo *istituzionale*.

I diversi attori consultati nell'indagine di campo hanno fornito i diversi punti di vista in merito ai percorsi formativi e alle loro possibili (o auspicabili) evoluzioni. Innanzitutto, **i lavoratori, nel complesso e indifferentemente dalla professione svolta, assegnano una grandissima importanza al proprio percorso formativo** (per l'80,7% è “molto o abbastanza importante”) e ancor più, **all'esperienza di campo** (97,7%). Molte delle professioni “catturate” dall'indagine, infatti, si formano soprattutto nel lavoro, anche se la conoscenza di base è imprescindibile.

**Negli ultimi tre anni, il 65,2% dei lavoratori intervistati ha frequentato un corso formativo o di aggiornamento.** Oltre la metà degli intervistati ha frequentato un percorso formativo o di aggiornamento offerto da un Ente del Terzo settore; il 45,3% si è rivolta a società private, mentre quasi un quarto alle università. I corsi di qualificazione professionale hanno riguardato soltanto il 14,8%, e i tirocini circa l'8% degli intervistati. Un dato spiegabile anche con la bassa presenza di giovani tra gli intervistati.

In generale, **i risultati evidenziano una complessiva “vivacità formativa”** e che riflette soprattutto la condizione delle donne intervistate, anche alla luce del fatto che esse appartengono alle classi di età più giovani (da 18 a 34 anni) e hanno titoli di studio molto elevati. Tale risultato, dunque, sembra indicare che i più giovani e i più istruiti hanno un maggiore accesso alle attività formative rispetto agli altri intervistati. Un dato che non stupisce poiché è un fenomeno noto che non riguarda soltanto il settore culturale, ma che rimanda alla tematica più generale sulla necessità di creare condizioni di “pari opportunità” di accesso alla formazione da parte dei lavoratori, anche e soprattutto di coloro che sono meno istruiti e che possiedono basse competenze digitali. Non si rilevano grandi differenze tra le professioni del

<sup>48</sup> Secondo gli ultimi dati Istat disponibili (2019 -Indagine sugli aspetti della vita quotidiana), a livello nazionale la percentuale di lavoratori “abbastanza soddisfatti” del proprio lavoro è pari al 60,9% e quella dei molto soddisfatti al 16,8%. Considerando soltanto il Nord d'Italia i valori sono pari rispettivamente a 60,8% e a 17,4%.

<sup>49</sup> Si veda: Camera dei Deputati della Repubblica Italiana (2021).

mondo “Core Cultura” e le altre, mentre una maggiore eterogeneità si osserva nel dettaglio professionale. Così ad esempio, gli intervistati che sono manager, artisti, animatori, project manager, progettisti, “professional/specialisti” e fundraiser sono tra quelli che accedono con maggiore frequenza a corsi formativi o di aggiornamento. Viceversa, tra i meno “assidui” della formazione ci sono gli addetti con bassa qualificazione e gli impiegati amministrativi.

**Per i rappresentanti degli enti**, coerentemente con l'importanza da loro attribuita alle professioni connesse alla gestione e al management, **l'inserimento nei percorsi formativi di competenze di carattere economico e manageriale sembra essere l'intervento favorito** (ben il 96,4% lo ha indicato come molto/abbastanza importante), seguito, dalla **programmazione di percorsi formativi caratterizzati da un mix di competenze culturali, sociali, di cura, di assistenza, di inclusione**. Parimenti rilevante, inoltre è ritenuta 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**. Minore importanza è, invece attribuita al potenziamento degli strumenti di sostegno alla mobilità territoriale nel Paese e all'estero e alla predisposizione di strumenti di sostegno e protezione per i lavoratori nei cambiamenti da un lavoro a un altro. La minor rilevanza assegnata a quest'ultimo aspetto indubbiamente induce una riflessione in relazione all'elevata presenza di contratti di lavoro cosiddetti “atipici” e di ciò che consegue sull'asimmetria del potere contrattuale tra datore di lavoro e lavoratore.

### *I possibili scenari e le priorità per supportare lo sviluppo di competenze adeguate nel settore culturale*

Tra i diversi percorsi formativi, i **lavoratori attribuiscono a quelli universitari la valutazione maggiormente positiva**; infatti, oltre l'80% li trova “molto o abbastanza efficaci” per la formazione della propria professionalità. Seguono la formazione sul lavoro e i percorsi universitari post-laurea. **Meno apprezzati sono, invece, i corsi di formazione professionale offerti dagli enti accreditati e i corsi IFTS**.

**Oltre la metà degli esperti consultati ritiene che non vi siano attualmente percorsi formativi adeguati** alle professioni e competenze emergenti indicate.

Ai lavoratori intervistati è stato chiesto di indicare le due competenze che ritengono utile acquisire per accrescere la propria professione. Poco più del 30% ha indicato le competenze digitali, seguite dalle competenze linguistiche (29,7%), amministrativo-gestionali (25,5%) e di comunicazione (23,1%). Naturalmente, per i singoli gruppi professionali ci sono necessità diversificate. Così ad esempio, il bisogno di migliorare le competenze digitali riflette soprattutto la posizione di direttori esecutivi, manager culturali, animatori socio-culturali/scientifici, comunicatori, mentre all'acquisizione di competenze amministrativo gestionali sono interessati soprattutto i project manager, gli esperti di marketing, gli strategist e audience development ma anche coloro che si sono definiti “creativi innovatori”. Infine, gli artisti sono maggiormente interessati al miglioramento delle competenze in campo artistico e linguistico. Secondo il parere degli esperti, **il driver del cambiamento che avrà il maggiore impatto** sulle

professioni del settore culturale-creativo nel medio-lungo periodo **sarà l'accelerazione dei cambiamenti tecnologici e delle connessioni**. Seguono con pari importanza: i cambiamenti dei modelli lavorativi, i cambiamenti climatici e il degrado ambientale e la diversificazione dei processi e delle modalità di apprendimento nell'istruzione e nella formazione. Minore importanza è assegnata all'urbanizzazione continua. Tra i 9 esperti consultati, 4 ritengono che l'impatto dei cosiddetti “driver del cambiamento” non sarà uguale in Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta.

Rispetto al giudizio sul livello di importanza di alcune possibili tipologie di interventi di politiche attive del lavoro e in particolare di formazione, tutti gli esperti all'unanimità hanno indicato come **“molto/abbastanza” importante l'inserimento nei percorsi formativi di competenze di carattere economico e manageriale**, seguito dall'inserimento nei percorsi formativi di strumenti per **l'acquisizione di competenze relazionali e di lavoro in team**. A differenza dei rappresentanti degli enti intervistati, gli esperti attribuiscono poi una maggiore importanza al potenziamento degli **strumenti di sostegno alla mobilità territoriale nel Paese e all'estero**. Minore importanza è assegnata alla programmazione di percorsi formativi caratterizzati da un mix di competenze culturali, sociali, di cura, assistenza, inclusione e alla predisposizione di strumenti di sostegno e protezione per i lavoratori nei cambiamenti da un lavoro a un altro. L'analisi integrata delle risposte fornite dagli esperti e dai rappresentanti degli enti e della formazione consente di individuare **alcune priorità da affrontare** nel medio-breve periodo, suddivisibili, seppur in un'ottica complementare, in priorità per il sistema e priorità per la formazione:

### **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 cultura e 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 particolarmente ai più 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 disoccupati di lungo periodo, per accompagnare il loro ricollocamento in nuovi ambiti.
- Predisporre dei luoghi adatti alla formazione.

## 8.2. Riflessioni per la programmazione

### Una interpretazione dei risultati

Le indagini indicano l'esistenza di un gap per quanto riguarda professionalità e competenze. Anche sul piano di quelle emergenti, le risposte sono chiare e attese da chi ha elaborato i questionari sul piano metodologico. Sono quelle dei comparti culturali rispetto a profili professionali legati all'innovazione, alla digitalizzazione e alla partecipazione/inclusione, ai progettisti culturali e ai project manager culturali. Il potenziamento del settore con figure-chiave che finora non hanno costituito il "Core" del settore culturale ma fondamentali per il suo consolidamento come quelle di *fund raising*, di nuovi mercati di sbocco e nuove e differenziate tipologie di pubblico, di gestione efficiente ed efficace di progetti e di servizi denominati culturali ma che sempre più si intrecciano con altri settori produttivi, come il sociale, il turismo, lo sviluppo sostenibile. Si capisce che per molte professioni il gap non è solo presente nel settore culturale ma è comune ad altri settori dell'economia italiana. È il caso delle professioni in campo ingegneristico, informatico e digitale o nella comunicazione.

La difficoltà per queste professioni e per alcune di queste competenze potrà essere superata solo nel medio e lungo termine, dopo avere riprogrammato l'accesso ai corsi delle università per le lauree e per le post-laurea.

Aldilà di queste esigenze, l'indagine permette di andare più a fondo su altri aspetti meno noti e attesi. I questionari agli enti, ai lavoratori, agli esperti partecipanti all'indagine Delphi e agli enti di formazione mostrano una sostanziale equivalenza nell'attribuire importanza ad alcune caratteristiche ed attitudini dei lavoratori molto positive, almeno in astratto, come **l'autonomia, la responsabilità e la flessibilità**. Sorprende, invece, che in un sistema produttivo come quello culturale - ove prevale una modalità di produzione ad alta intensità di lavoro e che fa uso limitato di tecnologie (qui si attende un cambiamento prodotto dalle nuove tecnologie digitali) -, vi sia poca identificazione dei lavoratori nell'organizzazione (prevale la professione), **scarsa leadership e nessuna competitività**. Anche gli Enti attribuiscono, e qui è più curioso, una minore importanza alla competitività, e ciò nonostante che in altri ambiti del terzo settore, come quelli appartenenti alla ricerca scientifica, all'ambiente o alla protezione dei minori, non sia estranea alla concorrenza o alla leadership. Ciò potrebbe sorprendere le attese di chi legge questi dati, perché nella stragrande maggioranza dei casi il soggetto giuridico prevalente nel campione è non profit (associazioni, in larga parte) dove, come è noto, l'obiettivo statutario identificante e aggregativo dell'organizzazione sarebbe di natura sociale, culturale, ambientale, di formazione e di salute. Anche le interviste agli esperti ci dicono che in questo particolare settore la lealtà, basata sulla condivisione dei valori, e l'etica contano moltissimo.

In questo particolare ambito ci si sarebbe aspettati che le organizzazioni richiedessero ai lavoratori una forte identificazione con l'organizzazione stessa (gli enti lo esplicitano nel questionario), non solo tra i soci fondatori e ordinari, come sarebbe ovvio, ma anche tra i dipendenti, i collaboratori e i volontari. In economia si insegna che tra le tante differenze di fondo tra le organizzazioni profit di diritto privato e quelle non-profit, tra quelle orientate al mercato e quelle invece rivolte a perseguire un valore sociale diverso dal profitto, sarebbe l'attaccamento dei lavoratori alle ragioni sociali dell'impresa, che assicura un impegno maggiore di quello riservato alle imprese standard. Tuttavia, le interviste ai lavoratori non sembrano dimostrare l'assunto. I lavoratori si considerano dei **professionisti**, e in particolare si percepiscono come operatori della cultura, hanno una buona considerazione di sé, sono molto o abbastanza soddisfatti dell'attività. Gli altri aggettivi, **creatività e sociale**, due dimensioni associabili alla cultura, sono invece largamente distanziate.

Ad un esame più ravvicinato del processo produttivo del settore culturale, gli enti che vi appartengono danno luogo ad aggregazioni temporanee e flessibili di lavoro - **i team di lavoro** -, dove chi è interno e chi è esterno collabora in modo abbastanza stabile (un interessante e inatteso risultato del questionario ai lavoratori), senza per questo creare nei lavoratori una "comunanza di valori" se non quella riveniente alla propria deontologia professionale (la **responsabilità**...) che, alla fine dei conti, è quella di assicurare al meglio l'apporto di lavoro richiesto. Una parte significativa di lavoratori ha un contratto di lavoro

dipendente, ma in generale **la flessibilità del lavoro rimane un aspetto fondativo di tutte queste** organizzazioni accomunate o dalla fragilità e della loro scarsa sostenibilità finanziaria ed economica, o da un elevato rischio d'impresa connesso alla vendita del prodotto culturale come un LP o EP musicale, un film, un libro, o dall'intermittenza e dall'instabilità della domanda di consumo culturale privata. In assenza di identificazione con l'impresa o con l'ente, non è inimmaginabile che un modello di produzione basato sul lavoro in team spiazzi altre attitudini come competitività e leadership. In un ambito di servizi di mercato profit analogo a quello culturale, tuttavia, tali attitudini e caratteristiche prevalgono comunque, perché anche il team flessibile, ove questo è un modello efficace, può elevarsi ad identità e competere con altri team (ad es., in ambito culturale gli studi di architettura e ingegneria nel restauro, oppure nei servizi di mercato le agenzie di comunicazione e di pubblicità). Che ciò non sia così ovvio in ambito culturale, ed anzi che la realtà sia molto diversa, è un punto sul quale anche le politiche possono confrontarsi: **il nanismo delle imprese culturali e creative potrebbe dipendere da una estrema leggerezza organizzativa che traduce la flessibilità in fragilità, dove l'assenza di competizione è segnale di debolezza e non il risultato di un mondo idilliaco dove la cooperazione costituisca il presupposto di rapporti di lavoro paritari.** La questione di fondo, e che va spiegata, è che il lavoro di gruppo consiste nella partecipazione di un numero spesso elevato di professioni diverse, che il team si modifica anche in base alla cosiddetta "catena di produzione del valore" che distingue la fase produttiva (ideazione/creazione, produzione, distribuzione e commercializzazione, conservazione, educazione, ecc.), che ogni team possiede entro certi limiti autonomia e indipendenza. Questa modalità di produzione va anche confrontata con l'altra evidenza estrapolata dai questionari, che è la presenza nei gruppi di lavoro, di professionisti divisibili in due ambiti:

- 1) Quello prettamente culturale, **"core-cultura"**, comprendente beni culturali, spettacolo dal vivo, in misura minore editoria e audiovisivo (nel campione, il 49%), formato da professioni non sempre riconosciute dalle istituzioni nazionali e internazionali competenti (Ministero del lavoro, Ministero dell'istruzione, Regioni, INAPP, CEDEFOP, ISTAT, ecc.);
- 2) quello **"cross-multisettoriale"**, appartenenti sia ai settori educativi e sociali (nel campione, il 51%), sia alle professioni di tipo tecnico, amministrativo e gestionale, con compiti trasversali.

Ne emerge dunque una fotografia dove le professioni strettamente culturali non costituiscono la maggioranza e ciò ci allontana dallo stereotipo che gli enti siano facilmente classificabili in base al settore ed alla professione prevalente. Questa situazione è diffusa in tutti i settori culturali, dai musei che hanno un'organizzazione stabile e consolidata, al teatro, musica e cinema che hanno invece "team" per definizione flessibili e intercambiabili. Il punto di frazione tra gli enti, sia di quelli appartenenti a settori flessibili, sia delle altre, sta nella messa a punto di un team per ogni prodotto/servizio da realizzare, e il team può essere composto da persone con ruoli e specializzazioni diverse, o in alternativa - ed è la norma spesso - da poche

persone tuttofare che improvvisano anche per le componenti di cui sono poco esperte (il 51% dei lavoratori hanno dichiarato di essere posizionato su tutta la catena di produzione). **La questione è di capire quanto i due modelli rimarranno tali e convivranno ancora a lungo: se convivranno, anche le politiche della formazione dovranno tenere conto in qualche modo di questa bipartizione che taglia in due parti il mondo culturale.**

In campo produttivo-culturale vi sarebbe un ulteriore fattore caratterizzante, quello **dell'esperienza** dei lavoratori. La crescita professionale prodotta dall'esperienza non è solo puramente temporale perché costituisce un processo complesso che intreccia apprendimento, consapevolezza e capacità. La professione si nutre di progetti, attività e prodotti e cumula nel tempo un valore che appartiene al contempo all'ente, al singolo ed al team nel suo complesso (*learning by doing*). Un valore che può crescere, ma che può anche svanire, spezzarsi, proprio perché la flessibilità gioca a sfavore dell'accumulo del team, dell'ente e forse anche a quello del singolo (a meno che quest'ultimo abbia un mercato, se e solo se ha grande esperienza). Il tempo e l'esercizio dunque sono molto importanti e dare tempo al consolidamento delle esperienze in parte compensa lo squilibrio che il settore culturale produce naturalmente, soprattutto quello "core". Si può promuovere l'esperienza in aggiunta ai necessari supporti formativi codificati legalmente? Nei questionari Delphi si dice, per esempio, che la prima priorità per lo sviluppo di competenze adeguate nel settore culturale sarebbe quella di fare formazione "applicata al settore" e non teorica, suggerendo di lavorare sul campo (tirocini, stage, tutor, ecc.). Anche qui vi sarebbe forse un aspetto strutturale dell'educazione e dell'aggiornamento verso il quale le politiche per la formazione possono dare qualche risposta.

La **qualità** è un altro importante fattore critico: il mondo della cultura, non importa qui se pubblico o privato, fa fatica a raggiungere un livello di qualità di prodotto adeguata, ne è indice ad esempio ciò che succede nel settore museale, con riguardo agli eventi e alle attività espositive temporanee che costituiscono spesso il canale principale di stimolo del pubblico, spesso molto scadenti. Tradizionalmente la scusa è che il budget fosse parziale o insufficiente, oppure che lo scopo dell'evento fosse l'avanzamento in campo scientifico e non la diffusione della conoscenza presso il pubblico. Giocando sull'equivoco, l'effetto è quello di produrre "contenuti" inadeguati rispetto alle esigenze concrete della domanda potenziale, e di perdere la proporzione del prodotto rispetto alla complessità e alla dimensione dell'evento, e rispetto alle risorse disponibili. Elementi questi che richiedono competenze non solo culturali, ma anche educative, organizzative, economiche, sociali, di gestione del personale, di relazioni con altre istituzioni culturali, per fare solo qualche esempio. La posta in gioco è molto alta: il rischio che si corre è che senza un sistema produttivo all'altezza sarà difficile contrastare la **colonizzazione dall'estero**, un fenomeno presente in televisione e nel cinema sul fronte produttivo (vedi le serialità e la produzione di trasmissioni "leggere" ormai preda stabile di format messi a punto dalle grandi società di produzione internazionali) e della distribuzione (Netflix ha annunciato un programma pluriennale di spesa in contenuti di circa 15 miliardi di dollari contro quella di Disney che raggiunge "appena" i 7,9 miliardi di dollari).

La trasformazione tecnologica e digitale rende in tutti i settori della cultura compresi quelli non di mercato, soggetti ad una concorrenza internazionale, anche quelli che un tempo consideravano la loro attività un ambito chiuso, locale e regionale, soprattutto a causa della lingua. Ad eccezione degli esperti che considerano l'internazionalizzazione un tema chiave, negli altri questionari agli enti, i lavoratori e i formatori si nota un'esile traccia di quanto sta accadendo sui mercati nazionali e internazionali. Gli enti considerano la **capacità linguistica** una componente, ma assai meno importante di quanto atteso, mentre i lavoratori la valutano tra le più importanti, e se il personale parla poco le lingue desidera tuttavia che esse fossero oggetto delle materie di formazione. Si potrebbe leggere questa discrasia di valutazione tra enti e lavoratori come prodotta dal fatto che nella platea non appaiono enti o imprese straniere, oppure che la proiezione estera degli enti italiani sia bassa o inesistente. Il fatto che non vi siano enti stranieri o che siano pochi tra quelli finanziati dalla Fondazione non significa affatto che la presenza di tali soggetti non sia già una concreta realtà che influenza l'offerta di lavoro culturale "core e cross" in Italia. C'è qualcosa che manca nella strategia industriale italiana per le ICC: persino l'intervento di rilancio ed espansione di Cinecittà Studios, finanziato con le risorse del PNRR per 300 mln di euro, si "regge" sulla base della crescita attesa - in termini di numerosità e di investimenti - delle grandi produzioni cinematografiche e delle serialità americane di Netflix e Disney. Questi grandi players denunciano la mancanza di spazio, di imprese e di lavoratori per queste nuove produzioni, e Cinecittà può rispondere a questa esigenza avendone le caratteristiche, ma l'occasione non è colta per investire nella stessa industria italiana, pur essendoci tutte le condizioni (capacità, competenze, esperienze, ... tutto, tranne adeguate risorse finanziarie). Si tenga conto che paradossalmente l'area core della cultura sarebbe già internazionalizzata, perché le "esportazioni" prodotte dal sistema museale o in misura minore dalla fruizione lirica, consiste nell'attrazione crescente di flussi di turisti stranieri in Italia. L'Italia sarebbe avvantaggiata da questi fenomeni globali, anche se gli esperti mettono in evidenza le carenze qualitative del sistema produttivo, dell'atteggiamento degli enti ad accontentarsi sfruttando le grandi rendite di posizione, del ritardo delle organizzazioni a differenziare ed adattare il prodotto culturale alla nuova domanda dei paesi in via di sviluppo, della diffidenza verso l'incremento dei visitatori perché considerato un costo e non un'opportunità economica e culturale. Se in parte l'espansione dei mercati culturali mette in crisi le organizzazioni pubbliche e non profit, se la tensione su principi cardine di funzionamento degli enti (tutela vs valorizzazione; mercato vs interesse pubblico) costituisce un dato di fatto, gli equilibri che vanno cercati richiedono certamente alle organizzazioni e ai lavoratori, da un lato, più capacità, più competenze, più conoscenza, e dall'altro, maggiori attitudini come empatia, flessibilità, spirito d'iniziativa e creatività.

Se, come sembra, anche il mondo non-profit culturale e sociale dovesse avere in futuro un'importante opportunità di crescita di reddito e occupazione in sostituzione o in complementarietà con il settore pubblico della cultura (e non solo) per contrastare i cosiddetti *megatrends*, **l'obiettivo di avere a disposizione un ampio ecosistema di enti ben più radicati di quelli esistenti**, più forti e compositi dal punto di vista organizzativo e in competizione

non distruttiva tra loro, potrebbe apportare miglioramenti al servizio pubblico e privato cui si riferiscono. E se questo fosse necessario, bisogna chiedersi come sia possibile raggiungere tale risultato in modo efficace, stemperando le contraddizioni esistenti all'interno degli enti a causa di una scarsa attitudine alla competitività e alla leadership, alle problematiche poste dal lavoro e dall'esperienza del team, sotto il vincolo assoluto che il modello debba assicurare la qualità massima del prodotto.

Questi aspetti a prima vista costituiscono un *identikit* del settore culturale, elementi che vanno collegati ad un modello produttivo che richiede un'elevata iterazione con i committenti e con i lavoratori (e i consumatori), di lavoro efficace in team complessi, di una forte capacità di coordinamento con persone con titoli di studio elevati, con capacità differenti, con linguaggi diversi, con una chiara consapevolezza degli obiettivi da raggiungere. Il modello produttivo in team, prodotto da tante professionalità e ruoli complementari, si divide e si disarticola in gruppi anche a causa dell'esistenza di più fasi produttive temporalmente separate (dalla ideazione, alla produzione e alla "commercializzazione"), ognuna avente un'esigenza specifica di politiche rivolte alla formazione. A volte, nel team, è presente un ente, non una persona fisica, e ciò moltiplica il livello di complessità della produzione.

Un tema dunque è quello di proporre strumenti di formazione in grado di tenere conto almeno delle seguenti dimensioni:

- adattare gli strumenti formativi alle esigenze del team di lavoro, che mutano secondo le persone, il luogo, il prodotto/servizio culturale da realizzare, il settore;
- curare e promuovere team di lavoro residenti sullo stesso territorio, tra professionisti interni ed esterni, secondo le specializzazioni richieste;
- orientare i team verso la ricerca del nuovo e dell'originale in tutte le fasi di ideazione e di lavorazione del prodotto/servizio, anche stimolando l'ingresso di professioni emergenti;
- sostenere i team di lavoro anche in chiave multisettoriale: le barriere settoriali tra il sociale e il culturale sembrano venir meno, ampliando lo spazio professionale dei lavoratori e degli enti;
- ridurre la contrapposizione esistente all'interno dell'ente tra le figure professionali trasversali e stabili e quelle invece a tempo e intermittenti;
- riequilibrare i team di lavoro in seguito all'introduzione di nuove tecnologie e all'iniezione di figure professionali emergenti, che potrebbero modificare profondamente modi e tempi di lavoro;
- adattare e promuovere capacità e competenze che rendono gli enti capaci di proiettarsi verso l'estero (internazionalizzazione).

Ci si rende conto che i temi sopra menzionati riguardano anche il concreto funzionamento del sistema produttivo, delle norme che lo regolano, della deriva prodotta dalla trasformazione tecnologica sugli enti e sui lavoratori, dall'incremento di una domanda che si differenzia

secondo i settori e i territori. La politica per la formazione non funzionerebbe così bene se essa non fosse associata ad una politica di espansione dell'offerta: l'economista Mazzucato osservava che non vi sarebbe alcuna Microsoft o Google senza un dispendioso, continuativo e irrecuperabile investimento pubblico negli anni '80 e l'audiovisivo, per esempio, potrebbe giocare lo stesso ruolo in Italia, legato a doppio filo al settore core e da un lato, e a quello digitale dall'altro. Non mancano le imprese pubbliche che possano svolgere efficacemente tale funzione, come la RAI o Cinecittà, ed invece si va nella direzione opposta, con investimenti nelle serialità e nel cinema, ad esempio, che si riducono nel tempo in controtendenza con quanto succede oggi in Francia, in Germania e in Gran Bretagna. Un ambito più largo finanziato dallo stato, crea le condizioni di un allargamento di un mercato privato.

Ma al tempo stesso, poiché sviluppo implica lavoro (e poi tecnologie), non si può non ragionare sulle condizioni in cui il lavoro opera. Non è un caso se il dibattito seguito al dramma dell'epidemia abbia fatto ripensare il governo sull'esigenza di prevedere nuovi meccanismi di sostegno ai lavoratori culturali. Se non si può o non si deve recidere la "flessibilità" dei rapporti di lavoro, e per lo spettacolo dal vivo ad esempio è molto difficile, si potrebbe invece riflettere sull'allargamento delle tutele, sul sostegno alla previdenza sociale, sul reddito temporaneo, sulla revisione della contrattualistica per rafforzare il potere di contrattazione del lavoratore. Accanto a queste riflessioni, tuttavia, c'è un ampio spazio anche per le politiche della formazione, per il rafforzamento delle competenze e delle attitudini e capacità.

### Le linee di intervento

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. Emerge una fotografia che, per certi versi, va oltre le attese e **la proporzione tra professioni culturali e non culturali è piuttosto bilanciata**. Accanto alle professioni culturali in senso stretto, **sono infatti presenti in quote significative** coloro che svolgono funzioni trasversali - amministrativi, alcuni tecnici, dirigenti - insieme ad alcune professioni relativamente "nuove" per la cultura, come per esempio gli esperti di comunicazione, i sociologi, gli informatici e ingegneri, **a cui sempre più si chiede una specializzazione sul settore "culturale" e al contempo un mutamento per adeguarsi ai cambiamenti imposti dai cosiddetti "driver della trasformazione"**.

Si tratta, quindi, di intercettare e supportare alcune professionalità emergenti e innovative, soprattutto legate al settore culturale in senso stretto, ma anche a quello creativo e sociale. Da questo punto di vista è fondamentale trovare nuove modalità per anticipare i cambiamenti, e (oggi più che mai) accelerarli. **Accanto a una formazione formale e di approccio tradizionale, che rimane una componente fondamentale**, potrebbero essere individuate, tra quelle mappate, alcune esperienze che nei territori di interesse hanno di fatto prodotto

creatività, cultura, innovazione sociale, anche se inizialmente non erano state intenzionalmente progettate per tale finalità. Queste esperienze potrebbero essere supportate nella crescita/evoluzione accompagnandole in un percorso di consapevolezza, di potenziamento e di crescita nei contesti locali ma con un'apertura verso l'esterno. In particolare, si pensa al rafforzamento e all'attivazione di Scuole/laboratori di Alta Formazione che siano al contempo anche HUB culturali, luoghi di produzione della cultura ma anche di fruizione e diffusione di essa. Tali strutture, se localizzate anche in contesti territoriali periferici e/o caratterizzati da bassi livelli di sviluppo socio-economico, potrebbero configurarsi come leve per una crescita equo-sostenibile.

Il **secondo aspetto** riguarda, invece, la carenza e quindi la **difficoltà di reperimento di alcune figure professionali**. Come atteso, e al pari di altri settori produttivi, **le maggiori difficoltà emergono in modo trasversale rispetto ai comparti culturali per i profili professionali legati all'innovazione, alla digitalizzazione e alla crescente richiesta/necessità di ampliamento degli spazi di partecipazione** (solo per citarne alcuni, digital strategist/digital transformation manager, data scientist, e social media manager). Tra le figure da reperire gli intervistati segnalano poi i **progettisti culturali e i project manager culturali**. Anche questo dato non stupisce, poiché il Paese sta reagendo agli esiti della pandemia da Covid-19 e ci sono ingenti risorse derivanti dai fondi nazionali e comunitari che spronano il mondo della cultura nella direzione del potenziamento del settore con **figure-chiave che finora non hanno costituito il "Core" della cultura ma che stanno diventando sempre più un presupposto fondamentale per il suo consolidamento**. Si tratta, di figure orientate alla ricerca/reperimento di finanziamenti per le attività culturali, di nuovi mercati di sbocco e nuove e differenziate tipologie di pubblico, di gestione efficiente ed efficace di progetti e di servizi denominati culturali ma che sempre più si intrecciano con altri settori produttivi, come il sociale, il turismo, lo sviluppo sostenibile. Su questo punto gli enti e gli esperti consultati chiedono di investire nella costruzione di percorsi multidisciplinari per progettisti e project manager che integrino competenze proprie del management culturale, organizzative e di traduzione dei contenuti. Tali percorsi di apprendimento potrebbero prevedere metodologie *peer to peer*, che consentano di valorizzare le specificità territoriali.

Il **terzo aspetto** è collegato alla riflessione più **generale sulle "competenze/abilità"**. Già da anni lo sguardo delle organizzazioni nel reperimento e nella selezione del personale non è più limitato alle sole capacità tecniche, ma orientato verso competenze "soft", "trasversali", trasferibili, non cognitive e che comprendono "tutto il ventaglio delle capacità che vanno dal giudizio e dal discernimento all'apertura mentale, all'attitudine ad assimilare nuove conoscenze e combinarle con dei saperi"<sup>50</sup>. Da questo punto di vista la ricerca fornisce alcune prime indicazioni circa gli ambiti da "potenziare". C'è **una parte di intervistati che tende a "sottovalutare" l'importanza delle competenze amministrative e gestionali e della capacità**

<sup>50</sup> Gorz A., (2009) L'immateriale. Conoscenza, valore e capitale, Bollati Boringhieri, Torino.



**di analisi dei dati.** Tale risultato potrebbe essere collegato a numerose vulnerabilità del settore culturale e creativo, specialmente nel nostro Paese. Limitate attitudini programmatiche e gestionali sono infatti spesso di inciampo nel passaggio da startup a impresa matura, o addirittura sono fatali, sia nel quadro di elevata incertezza che affligge la scena italiana, sia e soprattutto quando si verificano shock come quello, ancora perdurante, della pandemia. Un discorso analogo vale per le **competenze linguistiche la cui carenza può indubbiamente rappresentare un ostacolo all'internazionalizzazione.** Si tratta di capacità e competenze che si possono acquisire e consolidare attraverso programmi e percorsi formativi di facile accesso, offerti, tanto in ambito universitario in forma di master, quanto in ambito regionale o privato come corsi intensivi. Sono quindi, rispetto a competenze più intrinseche, personali, biografiche e soggettive di più semplice acquisizione, una volta che si sia consapevoli della loro utilità. Per quanto attiene alle **competenze/abilità "non cognitive"**, si segnala la bassa priorità generale assegnata alla **competitività e alla leadership**, ad esclusione degli artisti e, in generale, di enti e lavoratori impegnati in arti performative. Il primo aspetto è probabilmente da attribuire al clima e all'universo valoriale di riferimento che caratterizzano le organizzazioni dell'universo considerato e che sono tendenzialmente cooperativi e relazionali, piuttosto che competitivi. Le organizzazioni non si percepiscono in concorrenza l'una con l'altra, i loro lavoratori si considerano come idealmente alleati. La limitata considerazione della leadership, che caratterizza soprattutto le professioni "Cross e Multi settoriali," invece, può rappresentare un fattore di debolezza strutturale del modello professionale prevalente nell'ambito delle organizzazioni in esame, la cui cultura organizzativa relativizza della leadership, propendendo maggiormente verso un sistema di relazioni poco formalizzato che potrebbe in futuro rendere molto complesso e oneroso introdurre nuove procedure di regolazione delle relazioni e dei rapporti con le funzioni decisionali.

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 (nucleo primario), verso una serie di conoscenze, competenze, abilità, e capacità, che possiamo definire come complementari, ancorché necessarie al successo delle traiettorie lavorative e alla sostenibilità delle imprese. Diversamente da quanto avviene nei percorsi formali tradizionali, che prevedono set strutturati e rigidi di conoscenze, abilità, competenze e capacità, la situazione attuale è più caratterizzata da un modello aperto, "a portfolio", che combina in proporzioni diverse, anche corrispondenti a diverse fasi della vita occupazionale, elementi diversi. Tali elementi possono essere sintetizzati nei seguenti insiemi:

- sistema di conoscenze, abilità, competenze e capacità finalizzate alla pianificazione strategica, alla valutazione, alla progettazione.
- sistema di conoscenze, abilità, competenze e capacità finalizzate alla produzione digitale e alla diffusione in ambienti digitali di prodotti e servizi.
- sistema di conoscenze, abilità, competenze e capacità finalizzate alla comunicazione e al coinvolgimento e ampliamento dei beneficiari (pubblico, utenti, partecipanti, ecc.).

- sistema di conoscenze, abilità, competenze e capacità finalizzate alla gestione dei cross-over fra arte, cultura e politiche sociali, riqualificazione urbana, crescita delle comunità, benessere e salute.
- sistema di conoscenze, abilità, competenze e capacità finalizzate alla raccolta, produzione e analisi dei dati.
- sistema di conoscenze, abilità, competenze e capacità finalizzate al miglioramento della sostenibilità delle risorse: umane, finanziarie, logistiche, tecnologiche, conoscitive.

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. Ciò consentirebbe, inoltre, di "allenare" abilità come la "competitività" (verso l'esterno), la leadership (verso l'esterno e l'interno) ma anche la capacità di lavoro in gruppo e le modalità di lavoro a più ampia valenza partecipativa.

Il **sesto aspetto** concerne le condizioni dei lavoratori intervistati, a partire da alcuni dati su cui riflettere in un'ottica di predisposizione di interventi a supporto della crescita del sistema della cultura nelle tre regioni. In generale, per le **donne** si segnalano nel settore aree di segregazione orizzontale (su determinate professioni) e verticale (minori possibilità di carriera). Nel campione intervistato c'è una bassa presenza **di giovani** e un'elevata presenza di **lavoratori adulti**. Queste caratteristiche richiedono sia interventi di tipo inter-generazionale, mirati a favorire l'integrazione e la complementarietà dei "saper fare" e dei "saper essere", sia interventi specificamente indirizzati ai diversi target e quindi che prevedano metodologie e linguaggi adeguatamente tarati per essere efficaci. La predisposizione di specifici interventi rivolti a queste tipologie di lavoratori potrebbe essere accompagnata dall'introduzione di azioni mirate a rafforzarne la sostenibilità: ad esempio, il sostegno attraverso azioni che impattino sul "progetto di vita" e non solo sul "progetto di lavoro".

La principale vulnerabilità dei lavoratori culturali e creativi risiede nella ulteriore frammentazione e precarietà della loro condizione, che si traduce nella impossibilità di generare progetti di vita nemmeno di medio periodo. Non tutti i programmi di welfare disponibili in aree particolarmente evolute, come quelle interessate da questa rilevazione, sono accessibili con facilità e continuità ai lavoratori dell'arte e della cultura. Attività formative mirate al potenziamento degli strumenti di welfare (per il lavoro di cura, il credito, la mobilità, ecc.) e alla innovazione sociale che li moltiplichi e li renda accessibili a questo tipo di lavoratori avrebbero pertanto un impatto potenziale molto consistente.

Il **settimo aspetto** riguarda naturalmente la necessità di **progettare interventi di formazione, ma anche cooperativi attuabili a "distanza"**. La pandemia da Covid-19 ha, infatti, fortemente

accelerato quest'esigenza. Come dimostrano alcune ricerche, molti potenziali lavoratori e lavoratori, per diverse ragioni (di sicurezza, di conciliazione lavoro/famiglia, ecc.), non vorranno tornare al tradizionale lavoro in ufficio né alla tradizionale presenza in aula.

L'ottavo **aspetto** riguarda la possibilità di utilizzare le **opportunità** offerte dalla crescente **digitalizzazione** e dalla diffusione dello **smart working** per ricostruire opportunità di crescita di alcuni contesti territoriali: in particolare, attraverso lo smart working rafforzare le opportunità per i lavoratori italiani e 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 supporto e a rafforzamento del sistema culturale**. Ciò consentirebbe 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. Il loro rafforzamento, se ben indirizzato, potrà avere impatti anche sul miglioramento delle condizioni di lavoratori, specie di quelli meno tutelati. In particolare, tra le diverse azioni possibili si segnalano:

- l'attuazione di "percorsi di empowerment di sistema uniti alla realizzazione di gruppi di lavoro cross-settoriali per presentare progetti di sistema da candidare per i fondi straordinari e strutturali;
- sostenere la costruzione di networking attraverso l'attivazione di tavoli di lavoro multi-stakeholder, con particolare riferimento alla condivisione e al rafforzamento delle competenze tra i policy maker, esercitando attività di mediazione e facilitazione tra i potenziali partner e gli stakeholder dei progetti culturali;
- supportare l'apertura all'internazionalizzazione, anche in sinergia con reti formate da istituzioni italiane ed estere, predisponendo strumenti di sostegno per i piccoli operatori, che incontrano difficoltà di accesso ai fondi europei.

Il **decimo aspetto**, infine, concerne la **gestione informale del lavoro, soprattutto nelle realtà del Terzo settore**, dove molti occupati hanno uno status incerto, sfumante nella figura del volontario, si manifesta marcatamente nei meccanismi di reclutamento, nei sistemi retributivi, nei percorsi (pressoché inesistenti) di carriera e nelle tutele, anch'esse molto scarse. Storicamente, l'alta motivazione e la soddisfazione derivante dalla gratificazione culturale e artistica (*arts for arts' sake*) hanno contribuito a garantire un *trade-off* accettabile. Tuttavia, questa sindrome, che il Parlamento Europeo definisce flexploitation, non solo indebolisce i lavoratori, come è evidente, ma espone le imprese culturali e creative a un perenne rischio di perdere collaboratori qualificati e formati a favore di altri datori di lavoro che offrano migliori condizioni (cosa che già si sta manifestando con la ripresa delle assunzioni nel settore pubblico). La flexploitation si è dimostrata devastante in situazioni di shock, come quello della pandemia, e certamente mal si combina con le esigenze della ripresa. Un profondo rinnovamento dei processi formativi delle figure di datori di lavoro del settore, pertanto, non è più rimandabile.

## Bibliografia

Accornero, A., (2000), *Era il secolo del Lavoro*; Bologna: Il Mulino

Argano, L., (2021), "Il mercato del lavoro culturale: problematiche e politiche" in Taormina, A., (a cura di), *Lavoro culturale e occupazione*, Milano: FrancoAngeli

Arosio, F. M., (2021), "Le nomenclature per la rappresentazione e la classificazione delle attività culturali" in Taormina, A., (a cura di), *Lavoro culturale e occupazione*, Milano: FrancoAngeli

Barca, F., (2019), "Le diseguaglianze di genere nei settori culturali e creativi", in *Economia della Cultura*, Anno XXIX, n.4, Bologna: Il Mulino

Beck, U., (2013), *La società del rischio. Verso una seconda modernità*, Roma: Carocci

Bodo, C., Cabasino, E., Pintaldi, F. e Spada, C., (2009), *L'occupazione culturale in Italia*, Milano: FrancoAngeli

Bonomi, (2021), "Una comunità larga per reggere l'urto della metamorfosi", in *Il sole24ore*, 2 novembre 2021

Butera, (2020), in Mingione, (a cura di), *Una comunità larga per reggere l'urto della metamorfosi*, Milano: Fondazione Giangiacomo Feltrinelli

Cabasino E. (2006), "Beni culturali e occupazione in Italia: binomio (im)possibile?", *Italianeuropei*, 2/2006, Roma

Cabasino, E., (2005), *I mestieri del patrimonio. Professioni e mercato del lavoro nei beni culturali in Italia*, Milano: FrancoAngeli

Calvano, G., (2021), "Volontariato per la cultura: sfide e opportunità", in Taormina, A., (a cura di), *Lavoro culturale e occupazione*, Milano: FrancoAngeli

Camera dei Deputati della Repubblica Italiana, (2021), *Indagine conoscitiva in materia di lavoro e previdenza nel settore dello spettacolo. Documento conclusivo*, Commissioni riunite VII (Cultura, Scienze e Istruzione) e IX (Lavoro Pubblico e Privato), Aprile 2021

Causi, M., (a cura di), (2018), *Economia della cultura e delle industrie culturali e creative*. Un'introduzione, Roma: Edizioni Pigreco

Caves, R., (2000), *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*, Cambridge, Mass., Harvard University Press

Cicerchia, A. (2021), "Strategie per il lavoro culturale dopo la pandemia", in Taormina, A., (a cura di), *Lavoro culturale e occupazione*, Milano: FrancoAngeli

Commissione Europea (2010), *Libro Verde. Le industrie culturali e creative, un potenziale da sfruttare*, Bruxelles

De Biase F. (2021), "Essere ibridi", in Taormina, A., (a cura di), *Lavoro culturale e occupazione*, Milano: FrancoAngeli

Di Nunzio, D., Ferrucci, G., Toscano, E., (2017), *Vita da artisti, Ricerca nazionale sulle condizioni di vita e di lavoro dei professionisti dello spettacolo*, Fondazione Di Vittorio <https://www.fondazionedivittorio.it/sites/default/files/content-attachment/vita%20da%20artisti%204%20maggio.pdf>

European Parliament, *Resolution on the cultural recovery of Europe*, 2020/2708

European Parliamentary Research Service, *Employment in the cultural and creative sectors*, October 2019

European Statistical System Network on Culture (ESSnet-Culture), *Final Report*, 2012

European Union (2021), *Towards gender equality in the cultural and creative sectors*, Report of the OMC (Open Method of Coordination) working group of Member State's experts

Eurostat (2008), *NACE Rev. 2 Statistical classification of economic activities in the European Community*, <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5902521/KS-RA-07-015-EN.PDF>

Fondazione Symbola, *Rapporto annuale Io Sono Cultura*, 2021

Gallo F., Oteri C., Scalisi P. (2012), *Cambiamenti del lavoro: proposte per una ri-classificazione delle professioni*, Paper for the Espanet Conference "Risposte alla crisi. Esperienze, proposte e politiche di welfare in Italia e in Europa" Roma, 20 - 22 Settembre 2012

Gorz, A., (2009), *L'immateriale. Conoscenza, valore e capitale*, Bollati Boringhieri, Torino

Gorz, A., (1992), *Metamorfosi del lavoro. Critica della ragione economica*, Torino: Bollati Boringhieri

Gruppo di lavoro tecnico del Comitato d'Indirizzo dell'Accordo fra Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Istat, Inps, Inail e Anpal, (2020), *Il mercato del lavoro 2019, Una lettura integrata*, Roma [https://www.inps.it/docallegatiNP/Mig/Allegati/Rapporto\\_Mercato\\_del\\_Lavoro\\_2019.pdf](https://www.inps.it/docallegatiNP/Mig/Allegati/Rapporto_Mercato_del_Lavoro_2019.pdf)

Handy, C., (1995), *Beyond certainty*, London: Hutchinson

ISTAT (2020), *Rapporto BES 2020: il benessere equo e sostenibile in Italia*, Roma, <https://www.istat.it/it/files//2021/03/9.pdf>

ISTAT (2019), *Indagine conoscitiva in materia di lavoro e previdenza nel settore dello Spettacolo*, Audizione dell'Istituto nazionale di statistica alla Camera dei Deputati

ISTAT (2009), *Classificazione delle attività economiche Ateco 2007, Metodi e norme n. 40*, [www.istat.it/it/files//2011/03/metenorme09\\_40classificazione\\_attivita\\_economiche\\_2007.pdf](http://www.istat.it/it/files//2011/03/metenorme09_40classificazione_attivita_economiche_2007.pdf)

Leon, A. F., (2012), "I beni culturali e la (dis)occupazione intellettuale", in Luigi Covatta (a cura di), *I beni culturali tra tutela, mercato e territorio*, ASTRID, Bagno a Ripoli: Passigli editore

Leon, A. F., (2007), "Note al documento della Commissione paritetica per l'economia della cultura", in *Economia della Cultura*, a. XVII, n.1, Bologna: Il Mulino

Menger, P. M., (2006), "Artistic labor markets: Contingent work, excess supply and occupational risk management", in Ginsburgh, V. A., and Throsby, D., (Eds.), *Handbook of the economics of art and culture* (Vol. 1, pp. 765-811). Amsterdam: Elsevier/North Holland

Menghini, M., Rinaldi, A., (2021), "Dimensioni e caratteristiche dell'occupazione culturale e creativa in Italia" in Taormina, A., (a cura di), *Lavoro culturale e occupazione*, Milano: FrancoAngeli

Menghini, M. (2021), *Imprese e occupazione nel settore culturale: dati e fonti*. Presentazione SNA, 17 maggio 2021

Mingione, (a cura di), (2020), *Lavoro: la grande trasformazione. L'impatto sociale del cambiamento del lavoro tra evoluzioni storiche e prospettive globali*, Milano: Fondazione Giangiacomo Feltrinelli

KEA, *The economy of culture in Europe*, Study for the European Commission, October 2006

NEA, (2013), *Guide to the U.S. Arts and Cultural Production Satellite Account*, Washington DC

NESTA, (2013), *A Dynamic mapping of the UK's creative industries*, <https://www.nesta.org.uk/report/a-dynamic-mapping-of-the-uks-creative-industries/>

OECD *Economic Outlook*, Paris, 2019

Regione Piemonte, Osservatorio Mercato del Lavoro. Il lavoro in Piemonte, Analisi 2020, [https://www.regione.piemonte.it/web/sites/default/files/media/documenti/2021-09/il\\_lavoro\\_in\\_piemonte\\_-\\_analisi\\_2020.pdf](https://www.regione.piemonte.it/web/sites/default/files/media/documenti/2021-09/il_lavoro_in_piemonte_-_analisi_2020.pdf)

Sennet, (2020), *Work and its Narratives*, Milano: Fondazione Giangiacomo Feltrinelli

Sistema informativo Excelsior, (2020), *Le competenze digitali, Analisi della domanda di competenze digitali nelle imprese*, Indagine 2018, Roma: Unioncamere

Throsby, D., (2008), The concentric circles model of the cultural industries, *Cultural Trends*, September 2008

Throsby, D. and Zednik, A., (2011), "Multiple job-holding and artistic careers: some empirical evidence", *Cultural Trends Volume 20, 2011 - Issue 1: Special Australasian Edition, Part 2: Issues in Cultural Policy*

UNESCO, (2009), *Framework for Cultural Statistics*, Montreal: Unesco Institute of Statistics

Valentino, P., (a cura di), (2013a), *L'arte di produrre arte. Imprese culturali a lavoro*, Venezia: Marsilio

Valentino, P. A., (2013b), "L'impresa culturale e creativa: verso una definizione condivisa", in *Economia della Cultura*, XXIII, 273-288, Bologna: Il Mulino

Valentino, P.A., (2012), (a cura di), *L'arte di produrre arte. Imprese culturali al lavoro*, Venezia: Marsilio.

## Appendice A

**Tabella A.1 - Attività appartenenti al settore culturale e creativo nella definizione Eurostat (ESSnet Culture 2012) e industrie creative nella definizione del Regno Unito**

	SETTORI CULTURALI E CREATIVI (EUROSTAT - LEG-CULTURE E ESSNET-CULTURE)	INDUSTRIE CREATIVE (UK)
1.	Musei	-
2.	Monumenti	-
3.	Aree archeologiche	-
4.	Archivi	-
5.	Biblioteche	-
6.	Patrimonio immateriale	-
7.	Arti performative	Arti performative
8.	Editoria	Editoria
9.	Stampa	Stampa
10.	Discografia	Discografia
11.	Cinema	Cinema
12.	Radio	Radio
13.	Televisione	Televisione
14.	Audiovisivo	Audiovisivo
15.	Multimedia	Multimedia
16.	Design e arti visive	Design e arti visive
17.	Fotografia	Fotografia
18.	Architettura	Architettura
19.	Pubblicità	Pubblicità
20.	Artigianato artistico	Artigianato artistico
21.	-	Industria software e servizi informatici

Fonte: Eurostat, ESSnet-Culture 2012 e DCMS - Department of Digital, Culture, Media & Sports, UK Government

**Tabella A.2 - Attività appartenenti al settore culturale e creativo nella definizione Eurostat (ESSnet Culture 2012) e nella definizione UNESCO (2009)**

	<b>SETTORI CULTURALI E CREATIVI (EUROSTAT - LEG-CULTURE E ESSNET-CULTURE)</b>	<b>UNESCO cultural domains</b>	<b>UNESCO cultural plus related domains</b>
1.	Musei	Musei	Musei
2.	Monumenti	Monumenti	Monumenti
3.	Aree archeologiche	Aree archeologiche	Aree archeologiche
4.	Archivi	Archivi	Archivi
5.	Biblioteche	Biblioteche	Biblioteche
6.	Patrimonio immateriale	Patrimonio immateriale	Patrimonio immateriale
7.	Arti performative	Arti performative	Arti performative
8.	Editoria	Editoria	Editoria
9.	Stampa	Stampa	Stampa
10.	Discografia	Discografia	Discografia
11.	Cinema	Cinema	Cinema
12.	Radio	Radio	Radio
13.	Televisione	Televisione	Televisione
14.	Audiovisivo	Audiovisivo	Audiovisivo
15.	Multimedia	Multimedia	Multimedia
16.	Design e arti visive	Design e arti visive	Design e arti visive
17.	Fotografia	Fotografia	Fotografia
18.	Architettura	Architettura	Architettura
19.	Pubblicità	Pubblicità	Pubblicità
20.	Artigianato artistico	Artigianato artistico	Artigianato artistico
21.	-	Patrimonio naturale	Patrimonio naturale
22.	-	Attività manifatturiere di produzione di strumenti musicali e gioielleria	Attività manifatturiere di produzione di strumenti musicali e gioielleria
23.	-	Attività commerciali di vendita al dettaglio dei prodotti dell'industria culturale (negozi di dischi, librerie, ecc.)	Attività commerciali di vendita al dettaglio dei prodotti dell'industria culturale (negozi di dischi, librerie, ecc.)
24.	-	Attività di edizione di software e dei servizi per il web	Attività di edizione di software e dei servizi per il web
25.	-	-	Turismo
26.	-	-	Attività ricreative e sportive

Fonte: Eurostat, ESSnet-Culture 2012 e UNESCO (2009)

**Tabella A.3 - Attività appartenenti al settore culturale e creativo nella definizione statunitense (NEA 2013)**

<b>SETTORI ARTISTICI E CULTURALI CORE</b>	<b>SETTORI DI SUPPORTO A QUELLI ARTISTI E CULTURALI</b>
<b>Arti performative</b>	<b>Servizi di supporto artistico</b>
Compagnie di arti performative	Noleggio e leasing
Promoter di spettacoli di arti performative o simili	Concessioni di sovvenzioni e servizi
Agenti/manager per artisti	Sindacati
Artisti indipendenti, scrittori e performer	Servizi della pubblica amministrazione
<b>Musei</b>	Altri servizi di supporto
<b>Servizi di design</b>	<b>Servizi di informazione</b>
Pubblicità	Editoria
Architettura	Cinema
Architettura del paesaggio	Discografia
Design di interni	Radio e Televisione
Design industriale	Altri servizi di informazione
Graphic design	<b>Attività manifatturiere</b>
Progettazione di sistemi informatici	Produzione di gioielli e argenteria
Servizi di fotografia	Stampa/tipografia
Altri servizi di design	Produzione di strumenti musicali
<b>Educazione artistica</b>	Falegnameria e lavorazione dei metalli
<b>Servizi educativi</b>	Produzione di strumentazioni fotografiche o video
	Altre attività manifatturiere
	<b>Costruzioni</b>
	<b>Trasporti e vendita all'ingrosso</b>
	<b>Commercio al dettaglio</b>
	<b>Altre industrie</b>

Fonte: NEA (2013)

Tabella A.4 - Occupazione culturale tra il 2013 e il 2018

	NUMBER (1.000 PERSONS)		SHARE OF TOTAL EMPLOYMENT (%)	
	2013	2018	2013	2018
<b>EU-28</b>	<b>8.097</b>	<b>8.736</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>
Belgium	170	205	3,8	4,3
Bulgaria	78	84	2,7	2,7
Czechia	191	198	3,9	3,7
Denmark	125	119	4,7	4,2
Germany	1.660	1.661	4,2	4,0
Estonia	35	37	5,6	5,6
Ireland	73	77	3,7	3,4
Greece	122	125	3,5	3,3
Spain	553	678	3,2	3,5
France	895	966	3,5	3,6
Croatia	52	54	3,4	3,3
Italy	784	831	3,5	3,6
Cyprus	12	14	3,3	3,5
Latvia	35	32	3,9	3,5
Lithuania	49	56	3,8	4,0
Luxembourg	12	15	5,2	5,3
Hungary	151	150	3,9	3,4
Malta	8	12	4,2	5,2
Netherlands	386	408	4,7	4,6
Austria	174	180	4,2	4,2
Poland	493	586	3,2	3,6
Portugal	128	158	2,9	3,2
Romania	116	141	1,4	1,6
Slovenia	45	47	5,0	4,7
Slovakia	52	72	2,2	2,8
Finland	119	126	4,8	4,9
Sweden	225	235	4,8	4,6
United Kingdom	1.355	1.471	4,5	4,5
Iceland	10	11	5,8	5,5
Norway	114	101	4,4	3,8
Switzerland	211	223	4,8	4,8
Montenegro	9	10	4,6	4,0
North Macedonia	23	23	3,4	3,1
Serbia	82	86	3,6	3,0
Turkey	566	659	2,2	2,3

Fonte: Eurostat

Tabella A.5 - Occupati nei settori culturali e creativi nelle regioni italiane nel 2019 (\*)

REGIONI	SETTORI CORE (V.A. IN MIGLIAIA)	SETTORI CULTURAL DRIVEN (V.A. IN MIGLIAIA)	TOTALE (V.A. IN MIGLIAIA)	SETTORI CORE SUL TOTALE DELL'ECONOMIA REGIONALE (%)	SETTORI CORE SUL TOTALE ITALIA (%)
<i>Regioni interessate dall'azione della Fondazione Compagnia di San Paolo</i>					
Piemonte	75,7	51,1	126,8	4,0	8,7
Valle d'Aosta	1,8	1,5	3,3	2,6	0,2
Liguria	18,1	14,6	32,7	2,6	2,1
<b>Area Comp. di San Paolo</b>	<b>95,6</b>	<b>67,2</b>	<b>162,8</b>	<b>3,5</b>	<b>10,8</b>
<i>Le altre Regioni</i>					
Lombardia	227,6	125,9	353,5	4,7	26,3
Trentino Alto Adige	19,3	14,2	33,5	3,4	2,2
Veneto	75,0	65,7	140,7	3,2	8,7
Friuli Venezia Giulia	16,7	15,1	31,8	3,1	1,9
Emilia Romagna	69,7	56,7	126,4	3,2	8,0
Toscana	52,4	50,8	103,2	3,1	6,1
Umbria	11,9	9,3	21,2	3,2	1,4
Marche	20,0	18,7	38,7	3,0	2,3
Lazio	129,4	67,4	196,8	4,8	14,9
Abruzzo	12,3	11,8	24,1	2,3	1,4
Molise	2,3	2,5	4,8	2,1	0,3
Campania	43,1	41,3	84,4	2,3	5,0
Puglia	30,5	27,8	58,3	2,2	3,5
Basilicata	4,2	4,4	8,6	2,0	0,5
Calabria	10,9	11,5	22,4	1,7	1,3
Sicilia	33,1	31,5	64,6	2,2	3,8
Sardegna	12,5	12,5	24,9	2,0	1,4
<b>Italia</b>	<b>866,6</b>	<b>634,1</b>	<b>1.500,7</b>	<b>3,4</b>	<b>100,0</b>

(\*): Numeri ricalcolati sulla base di quelli pubblicati da Menghini e Rinaldi (2021).  
Fonte: elaborazioni CLES su dati di Menghini e Rinaldi (2021)

## Appendice B

Tabella B.1 - Figure professionali formate da enti accreditati - Liguria

FIGURE PROFESSIONALI	SETTORI										NUMERO DI ENTI EROGATORI
	MUSEI	ARCHIVI	AREE/PARCHI ARCHEOLOGICI/MONUMENTI	BIBLIOTECHE	ARTI VISIVE	TEATRO, DANZA E ARTI PERFORMATIVE	MUSICA	AUDIOVISIVO E MULTIMEDIA	EDITORIA E STAMPA	ALTRO	
Acconciatore dello spettacolo						X		X			1
Aiuto regista						X		X			1
Attore						X		X		X	1
Attrezzista di scena						X		X			1
Fonico - tecnico del suono						X	X	X			5
Fotografo					X				X		1
Montatore cinematografico e televisivo								X			2
Operatore al montaggio di tecnostrutture						X		X			1
Operatore di ripresa (cameraman)								X			1
Tecnico di effetti speciali								X			1
Tecnico luci						X		X			3
Tecnico multimediale - esperto di grafica e comunicazione	X	X	X	X	X			X	X	X	1
Truccatore dello spettacolo						X		X			2
Web Designer	X	X	X	X				X	X	X	1
<b>TOTALE PROFILI PER SETTORE</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	

Tabella B.2 - Enti accreditati - Liguria

NOME ENTE	PROFILI PROFESSIONALI	VALIDAZIONE DELLE COMPETENZE/ ATTESTATO DI FREQUENZA
Area Domani - Accademia Professionale		Design della moda Costumista teatrale Trucco teatrale Fotografia Videomaker Graphic design Web design Pittura
As.Fo.R. Associazione Formazione Ravasco		Ripresa cinematografica aerea
Associazione C.F.P. "E. Fassicom" - Scuola Grafica Genovese	Montatore cinematografico e televisivo Tecnico multimediale - esperto di grafica e comunicazione*	Fonico di presa diretta Direttore della fotografia Broadcast design Corso di fotografia Corso di alta formazione per comunicatori grafici e operatori del web
C.I.O.F.S. - F.P. Liguria		Videomaker
E.L.Fo. Ente Ligure di Formazione	Operatore al montaggio di tecnostutture Tecnico luci Truccatore dello spettacolo	
ENDOFAP Liguria**		Cantante lirico e moderno Disegno e pittura; Fotografia
FIRE. s.c.r.l.		Grafica editoriale e multimedialità
FORMER Formazione & Consulenza		Aiuto Regista Attrezzista di scena Cameramen (operatore di ripresa) Fotografo Montatore Cine-TV Tecnico del suono (Fonico) Tecnico effetti speciali Tecnico luci
FUTURA - Centro Formativo WConartigianato Savonaw	Acconciatore dello spettacolo Truccatore dello spettacolo	
International Life Long Training - I.L.T.	Web designer*	
IS.FOR.COOP	Fonico - tecnico del suono	
Jabulani srl		Fotografia Grafica pubblicitaria Sartoria Design di moda Web design
Job & Market Service srl	Tecnico luci	
L.I. Services Srl	Fonico - tecnico del suono	
SEI-CPT (Scuola Edile di Imperia)		Tecniche e strumenti per la comunicazione "smart" dei beni culturali
SIGNUM Società Cooperativa Consortile a r.l.	Fonico - tecnico del suono	
Studio Aschei & Associati sas	Fonico - tecnico del suono	Regia cinematografica Fotografia cinematografica La ripresa video Corsi di sceneggiatura Produzione cinematografica Corsi di editing Marketing dei prodotti audiovisivi
Teatro Stabile di Genova - Scuola di Recitazione	Aiuto regista	

(\*): Profilo professionale non compreso tra quelli previsti dal Repertorio delle Qualificazioni della Regione Liguria.

(\*\*): Il sito internet dell'Ente dal quale è stata tratta l'informazione è aggiornato ai corsi attivati nell'annualità 2018-19.

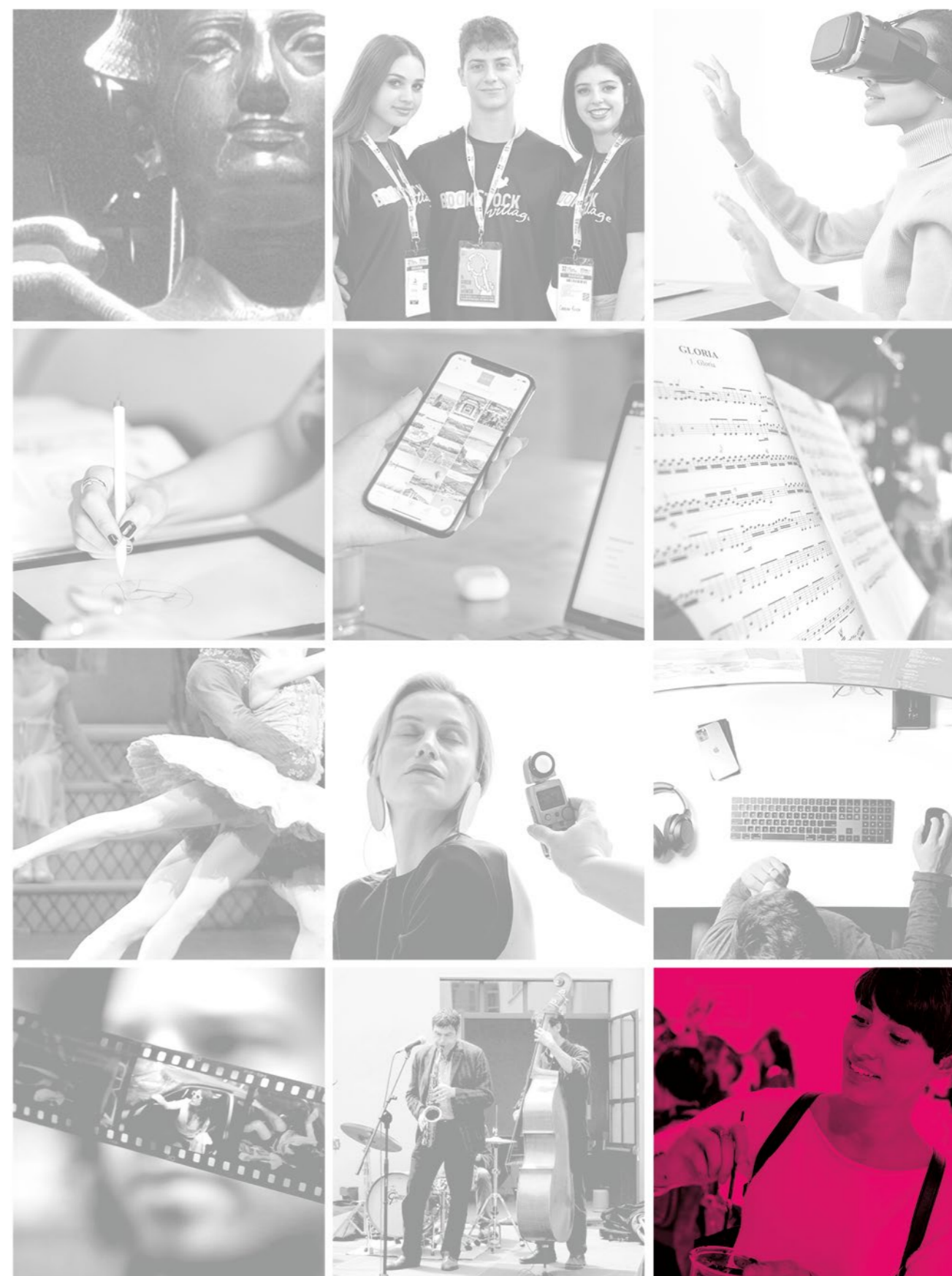




Tabella B.3 - Figure professionali formate da enti accreditati - Piemonte

FIGURE PROFESSIONALI	SETTORI										NUMERO DI ENTI EROGATORI
	MUSEI	ARCHIVI	AREE/PARCHI ARCHEOLOGICI/MONUMENTI	BIBLIOTECHE	ARTI VISIVE	TEATRO, DANZA E ARTI PERFORMATIVE	MUSICA	AUDIOVISIVO E MULTIMEDIA	EDITORIA E STAMPA	ALTRO	
Addetto alla pre stampa									X		2
Artista di circo contemporaneo						X		X			1
Attore						X		X		X	2
Bibliotecario	X	X	X	X					X		1
Costumista teatrale						X					1
Danzatore						X		X		X	2
Insegnante di arti circensi						X				X	1
Operatore grafico	X	X	X	X	X			X	X	X	5
Tecnico audio luci per lo spettacolo						X		X			1
Tecnico costruzione scenografie teatrali e cinematografiche						X		X			1
Tecniche del restauro di beni culturali	X	X	X	X							1
Tecnico del suono						X	X	X			2
Tecnico della creazione grafica	X	X	X	X	X			X	X	X	2
Tecnico di cantiere - restauro dei beni architettonici	X	X	X	X							1
Tecnico di produzione video					X			X			2
Tecnico grafico	X	X	X	X	X			X	X	X	5
Tecnico grafico per il multimedia e Web Design	X	X	X	X	X			X	X	X	1
Tecnico nella docenza delle discipline coreutiche							X			X	2
Tecnico specializzato in User Experience Design	X	X	X	X	X			X	X	X	2
<b>Totale profili per settore</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	

Tabella B.4 - Enti accreditati - Piemonte

NOME ENTE	PROFILI PROFESSIONALI	VALIDAZIONE DELLE COMPETENZE/ATTESTATO DI FREQUENZA
Academy Gamma Servizi		Grafica pubblicitaria
Agenzia Servizi Formativi della Provincia di Cuneo - Consorzio		Tecniche di fotoritocco grafico e render Tecniche di restauro ligneo
ANFA - Agenzia per la Formazione Avanzata		Tecniche di fotografia commerciale Tecniche di recitazione cine e tv
Apro Formazione Società Consortile A. R. L.	Operatore grafico	Tecniche di elaborazione video
Associazione Euroform RFS		Strumenti di elaborazione grafica e per la gestione di attività sul web
Ass. Progetto Marconi		Elementi di design di interni
Associazione Scuole Tecniche S. Carlo	Tecnico costruzione scenografie teatrali e cinematografiche	Tecniche di costruzione e decorazione elementi scenografici Tecniche base di scultura lignea
C.I.O.F.S. - F.P. Piemonte		Giardiniere d'arte per giardini e parchi storici
Centro Formazione Professionale Cebano-Monregalese SCRL		Nuove tecnologie musicali Fotografia Disegno a mano libera Photoshop Tecniche di montaggio video
CESMA Formazione e Cultura Società Consortile A. R. L.	Tecnico di cantiere - restauro dei beni architettonici	
Città Studi S.P.A.		Tecniche di User Experience Design nel mondo reale e digitale
CNOS-FAP	Operatore grafico	
Conedia S.C.		Tecniche di produzione di pagine web
CONSAF		Tecniche grafiche - produzione di pagine web
Consorzio CAA		Tecniche di doppiaggio
ENAIIP	Tecnico audio luci per lo spettacolo Tecnico del suono Operatore grafico Tecnico di produzione video Tecnico grafico Tecnico grafico per il multimedia e web design Tecnico specializzato in User Experience Design	Tecniche di mixaggio per dj Tecniche grafiche - trattamento digitale delle immagini Elementi introduttivi di grafica vettoriale - illustrator Elementi introduttivi di montaggio video Elementi introduttivi di trattamento digitale delle immagini Tecniche di fotografia digitale - livello avanzato Elementi di progettazione grafica con illustrator e indesign Tecniche grafiche - produzione pagine web Fotografia digitale Tecniche di produzione video Tecniche di disegno vettoriale - livello base Tecniche di fotoritocco per l'architettura Tecniche di produzione video

NOME ENTE	PROFILI PROFESSIONALI	VALIDAZIONE DELLE COMPETENZE/ATTESTATO DI FREQUENZA
ENGIM Piemonte		Responsive design con HTML e CSS Produzione di pagine web con HTML5 e CSS3
Essenzialmente Formazione Società Consortile A. R. L.		Elementi di progettazione grafica e Photoshop
ETA BETA - Società Cooperativa Sociale S. C. S.		Grafica, disegno vettoriale e impaginazione Multimedia e Web, comunicazione e tecnica
Fondazione Casa di Carità Arti e Mestieri Onlus	Bibliotecario Addetto alla pre stampa Operatore grafico	Produzione di contenuti multimediali per comunicare on-line Tecniche di comunicazione visiva - Adobe Photoshop
Fondazione Cirko Vertigo	Artista di circo contemporaneo Insegnante di arti circensi	
Fondazione del Teatro Stabile di Torino	Attore	
Fondazione Teatro Nuovo	Attore Danzatore Tecnico nella docenza delle discipline coreutiche	Corso di alto perfezionamento di arte teatrale
FOR.AL Consorzio per la F.P. nell'Alessandrino		Tecniche di mixaggio e amplificazione live Elementi di produzione di pagine web
FORIT Società Cooperativa A. R. L.		Addetto alla grafica pubblicitaria e videomaker Operatore grafico web avanzato
Form Azione		Elementi di postproduzione in adobe photoshop Tecniche di fotografia digitale
Form Retail SRL		Web content specialist
Formater		Tecniche di produzione pagine web
Formont S.C. A. R. L.		Tecniche di teatro
Forte Chance - Piemonte	Tecnico della creazione grafica Tecnico grafico	Tecniche di grafica digitale Tecniche di sviluppo web frontend - HTML5 e CSS3 Montaggio video con Premiere e After Effects Tecniche grafiche digitali (Photoshop e Illustrator) Web developer (elementi base di sviluppo web) Tecniche di creazione e implementazione siti web con i CMS
Immaginazione e Lavoro	Operatore grafico Tecnico della creazione grafica Tecnico grafico	Addetto grafico visual emotion design
Infor Elea		Tecniche grafiche - produzione di pagine web Tecniche grafiche - trattamento digitale delle immagini
Istituto di Moda - Stile Italiano Moderno di Scalon Libera Mara	Costumista teatrale	Design della moda
ITI Impera SRL		Web developer

NOME ENTE	PROFILI PROFESSIONALI	VALIDAZIONE DELLE COMPETENZE/ATTESTATO DI FREQUENZA
Modern Dance Academy Formazione	Danzatore Tecnico nella docenza delle discipline coreutiche	
ODPF Istituto SantaChiara		Elementi di fotografia amatoriale Elementi introduttivi di grafica vettoriale - Illustrator Tecniche di fotografia digitale Tecniche di fotoritocco grafico e render Tecniche di grafica digitale Tecniche grafiche - produzione pagine web Tecniche grafiche- trattamento digitale delle immagini con Photoshop Tecniche grafiche per il multimedia e per la realizzazione di siti internet
Scuola APM di Saluzzo	Tecnico del suono Tecnico di produzione video	Tecnico di produzione musicale Master di interazione audio video Produzione audio digitale Master in mastering Registrazione di ensemble acustici Composizione per la musica da film Corso propedeutico e pratico della direzione d'orchestra Accademia di direzione d'orchestra Corso di formazione orchestrale Corso di alto perfezionamento in prassi esecutiva pianistica storicamente informata Orientamento alle nuove tecnologie musicali Fonico studio e live
Scuola Artigiani Restauratori Maria Luisa Rossi		Tecnico specializzato nel restauro di dipinti su tela e tavola Tecnico specializzato nel restauro di arredi e strutture lignee Tecnico specializzato in decorazione murale artistica trompe l'oeil e affresco Tecnico specializzato nell'arte pittorica e doratura su opere lignee Tecnico specializzato in intaglio e scultura su legno Tecnico specializzato in formatura artistica e riproduzione di opere scultoree ed elementi architettonici Tecnico specializzato in realizzazione di vetrate artistiche e oggetti d'arte vetraria Tecnico specializzato in composizione di mosaici artistici Tecnico specializzato nel restauro di ceramiche storiche e artistiche
Scuola di Alta Formazione e Studio della Fondazione Centro per la Conservazione e il Restauro dei Beni Culturali	Tecnico del restauro di beni culturali*	
Studi e Carriere S.C.		Tecniche grafiche per il multimediale e realizzazione siti internet

(\*): Profilo professionale non compreso tra quelli previsti dal Repertorio delle Qualificazioni della Regione Piemonte

Tabella B.5 - Formazione non formale - Liguria

NOME ENTE	SETTORI	NUMERO CORSI EROGATI	METODOLOGIE E DURATA
ADM - Associazione Didattica Museale	Museo	1	Lezioni frontali /2 mesi
DadoBlù	Danza; musica; teatro	1	n.d.
LAND (Local Audiovisual Network e Development) - un progetto di Maia Associazione Culturale	Audiovisivo e multimedia	3	Lecture con esperti/ Incontri da 90 minuti
Teatro Akropolis	Teatro	1	Residenze annuali (di alcune settimane)
Scuola Internazionale di Comics	Animazione; arti figurative; comunicazione; disegno; fotografia; fumetto; Graphic Design; illustrazione digitale/editoriale; scrittura/scrittura creativa; Videogame; video-cinema 3D Art	36	Corsi brevi (giornalieri)
Sdac - Scuola d'Arte Cinematografica	Cinema; teatro	6	Lezioni di aula e campo

Tabella B.6 - Formazione non formale - Piemonte

NOME ENTE	SETTORI	NUMERO CORSI EROGATI	METODOLOGIE E DURATA
+CulturaAccessibile	Cinema; progettualità museale	3	Ore di frequenza in base al corso
A.I.A.C.E. Torino	Cinema	1	n.d.
Accademia delle Scienze di Torino	Vario	1	Incontri giornalieri di formazione docenti
Almanac INN	Arte visiva	2	Residenze e workshop
Associazione Culturale Choròs	Teatro	1	Seminari/8 incontri
Associazione Prime Minister	Attivazione civica, empowerment, rafforzamento delle loro conoscenze e competenze trasversal	1	Annualità (1 incontro a settimana)
Associazione Scuola di Politiche	Politiche pubbliche, competenze, tecnologia	1	4 Seminari giornalieri
Bottega Fagnola	Legatoria e restauro carta	1	Workshop
Centro Studi per le Medical Humanities Azienda Ospedaliera di Alessandria	Cultura e salute	1	n.d.
Compagni di Viaggio	Teatro	4	Annualità
Cooperativa Balletto Teatro di Torino	Danza	8	Classi aperte e corsi strutturati
Cripta747	Arti visive; arti performative	1	Residenze annuali (di alcune settimane)
Cross Project - Ass. LIS-LAB Performing Arts	Scrittura	1	6h
CCW-cultural welfare center	Progettazione culturale; Cultural welfare	7	In base all'attività
Edizioni Lindau	Editoria e stampa	1	18 incontri + 35h
ENCC - European Network of Cultural Center	Centri culturali	3 centri in Piemonte	n.d.
Estemporanea	Musica	1	2 settimane
FLIC Scuola circo; Società Ginnastica di Torino A.s.d	Circo contemporaneo	1	Annualità
Fondazione per l'architettura	Architettura (beni culturali)	2	8h
Fondazione Sandretto Re Rebaudengo	Museo	1	8 mesi
Fondazione Camera	Fotografia	4	Corsi base e avanzato (ca 15h) Workshop (un fine settimana) Masterclass (un mese)
Fondazione Circolo dei Lettori - Salone del Libro	Editoria; Management culturale	1	Sportelli, laboratori, incontri
Fondazione Esperienze di Cultura Metropolitana	Sviluppare e sostenere le attività culturali sul territorio	1	n.d.
Fondazione Fitzcarraldo	Europrogettazione; Marketing applicato alle organizzazioni culturali; Impatto sociale; Audience development; Analisi dei pubblici; Trasformazione culturale; Project management	7	Laboratori brevi Un corso strutturato di oltre 100 ore (annualità)

NOME ENTE	SETTORI	NUMERO CORSI EROGATI	METODOLOGIE E DURATA
Forward To	Visione di lungo periodo, leadership strategica, pensiero prospettico, esplorazione e immaginazione di scenari	1	Percorsi formativi
Graphic Days	Arti visive e grafiche; musica	5	Workshop giornalieri
Gamma music institute	Electronic Music Production; Audio; Management; Dj	14	In base all'attività (molti 30h) Anche lezioni individuali
Gypsy Musical Academy	Danza; musica; recitazione	4	Annualità
Hangar Piemonte	Management culturale	1	Laboratori e workshop giornalieri
In Residence Design	Design contemporaneo	2	Workshop e residenze
Izmade	Lavorazione legno; Scultura; Pirografia; Affresco	4	Workshop
LABSUS-Laboratorio per la sussidiarietà	Beni comuni e amministrazione condivisa	1	(divulgazione e promozione di processi formativi e di cittadinanza attiva)
Novel Academy	Disegno; Pittura; Acquerello; Calligrafia; Design	5	Corsi di circa 20h
Onda Larsen	Teatro	2	n.d.
Polo del '900	Storia e cultura del XX secolo	1	Eventi, spettacoli, materiali di formazione
Re_hub (nel Reset festival dell'associazione Verve)	Produzione musicale; Management culturale; Tecniche del live show	5	Workshop di alcuni giorni
Residenze Artistiche	Fondazione Piemonte dal Vivo (RTO)	Teatro; danza; arti performative (circensi)	In base all'attività
	Associazione Culturale IdeAgorà		
	Stalker Teatro Soc. Coop.		
	Società Ginnastica di Torino A.s.d.		
	Ass. LIS-LAB Performing Arts		
Rete delle case del quartiere	Gestione spazi di comunità e attivazione luoghi di cultura	1	Annualità (8 incontri)
Scuola APM di Saluzzo	Pianoforte moderno; Musica Pop Rock; Musica classica; Musica moderna; Coro; Canto e tecnica vocale; Teatro	1	Annualità (8 incontri)
Scuola di Giornalismo "Dardanello"	Giornalismo	20	n.d.
Scuola di Politica "Vivere nella comunità" - Fondazione Nuovo Millennio	Competenze politiche, manageriali, professionali, civiche e sociali	1 premio annuale	n.d.
Scuola Holden	Scrittura; Cinema e Sceneggiatura; Storytelling	1	11 weekend

NOME ENTE	SETTORI	NUMERO CORSI EROGATI	METODOLOGIE E DURATA
Scuola Internazionale di Comics	Animazione; audiovisivo e multimedia; disegno; fotografia; fumetto; Graphic Design; illustrazione digitale/editoriale; immagine cinematografica e sceneggiatura; Music-Sound; scrittura/scrittura creativa; Videogame; 3D Art	Circa 40	2 corsi strutturati
SIBEC	Gestione condivisa dei beni comuni	44	Molti laboratori
Teatro e Società	Teatro	2	n.d.
The Good Lobby	Lobby civico	1	Seminari e workshop
Torino Film Festival	Cinema	1	Masterclass
Torino Film Lab	Cinema	5	8/9 Mesi (in base alle attività)
ToLab (nel Todays Festival)	Musica; Arte audio-visiva; Digital audio	13 incontri (ed. 2021)	Panel e workshop di alcune ore/alcuni giorni
Unione Culturale Antonicelli	Spettacolo	1	Workshop giornalieri



# Appendice C

Figura C.1 - Competenze fondamentali e complementari indicate dagli esperti consultati

## Archivi - competenze fondamentali

Conoscenze e competenze specialistiche in senso stretto e di settore	Digital Content Management	Soft skills	Interdisciplinarietà	Conoscenze giuridiche relative al Public Domain
Competenze digitali	Nuovi modelli di ricerca	Costruzione di network, partnership, alleanze territoriali / settoriali		Redazione report
Digital preservation	Comunicazione / valorizzazione / preparazione di materiale divulgativo per addetti ai lavori / per pubblico generalista	Capacità di elaborazione critica / interpretazione del contemporaneo	Consultazione e ricerca	

## Archivi - competenze complementari

Comunicazione / valorizzazione / preparazione di materiale divulgativo per addetti ai lavori / per pubblico generalista	Storytelling di luoghi, percorsi, comunità e costruzione di narrative e Digital storytelling	Audience development / engagement	Progettazione
Competenze nel campo dell'inclusione sociale / sostenibilità sociale	Conoscenza mercati di riferimento / internazionalizzazione	Fundraising	Sostenibilità ambientale / ecosostenibilità e dell'economia circolare

## Aree / parchi archeologici / monumenti - competenze fondamentali

Conoscenze e competenze specialistiche in senso stretto e di settore	Comunicazione / valorizzazione / preparazione di materiale divulgativo per addetti ai lavori / per pubblico generalista	Interdisciplinarietà	Linguaggi innovativi	Conoscenza mercati di riferimento / internazionalizzazione	Progettazione Community building / Community making / Cocreazione...
Competenze digitali	Soft skills	Competenze su inclusione sociale / Sostenibilità sociale	Logica	Informatich... Tecnologiche	Gestione spazi culturali / Utilizzo dello spazio

## Aree / parchi archeologici / monumenti - competenze complementari

Costruzione di network, partnership, alleanze territoriali / settoriali	Project management / Amministrativo - gestionale	Sostenibilità ambientale / Ecosostenibilità e dell'economia circolare	Connessioni tra attualità e storia, costruzione di ponti temporali
-------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------

**Arti visive (fotografia, arti plastiche, design) - competenze fondamentali**

Conoscenze e competenze specialistiche in senso stretto e di settore	Comunicazione / valorizzazione / preparazione di materiale divulgativo per addetti ai lavori / per pubblico generalista	Storytelling di luoghi, percorsi, comunità e costruzione di narrative e Digital storytelling	Connessioni tra attualità e storia, costruzione di ponti temporali
----------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------

**Arti visive (fotografia, arti plastiche, design) - competenze complementari**

Sostenibilità ambientale / Ecosostenibilità e dell'economia circolare	Capacità di realizzare direttamente prodotti
-----------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------

**Audiovisivo e multimedia (cinema, televisione, radio, web, ecc.) - competenze fondamentali**

Conoscenze e competenze specialistiche in senso stretto e di settore	Comunicazione / valorizzazione / preparazione di materiale divulgativo per addetti ai lavori / per pubblico generalista	Competenze su inclusione sociale / Sostenibilità sociale	Capacità di elaborazione critica / interpretazione del contemporaneo	Project management / Amministrativo - gestionale	Conoscenza mercati di riferimento / internazionalizzazione
Competenze digitali	Costruzione di network, partnership, alleanze territoriali / settoriali	Storytelling di luoghi, percorsi, comunità e costruzione di narrative e Digital storytelling	Competenza lingua straniera	Connessioni tra attualità e storia, costruzione di ponti temporali	Capacità di realizzare direttamente prodotti

**Audiovisivo e multimedia (cinema, televisione, radio, web, ecc.) - competenze complementari**

Sostenibilità ambientale / Ecosostenibilità e dell'economia circolare	Innovazione dei linguaggi	Lettura e analisi dei dati / Analisi dei contesti
-----------------------------------------------------------------------	---------------------------	---------------------------------------------------

**Biblioteche - competenze fondamentali**

Conoscenze e competenze specialistiche in senso stretto e di settore	Comunicazione / valorizzazione / preparazione di materiale divulgativo per addetti ai lavori / per pubblico generalista	Capacità di elaborazione critica / interpretazione del contemporaneo	Redazione report	Progettazione Community building / Community making / Cocreazione / Partecipazione ...	Digital Engagement
Competenze digitali	Costruzione di network, partership, alleanze territoriali / settoriali	Project management / Amministrativo - gestionale	Audience development... engagement	Progettazione culturale	Consultazione e ricerca

**Biblioteche - competenze complementari**

Conoscenze su inclusione sociale / sostenibilità sociale	Storytelling di luoghi, percorsi, comunità e costruzione di narrative e Digital storytelling	Progettazione / Community building / Community making / Co-creazione / Partecipazione	Sostenibilità ambientale / ecosostenibilità e dell'economia circolare
----------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------

**Games e realtà virtuale / immersiva - competenze fondamentali**

Conoscenze e competenze specialistiche in senso stretto e di settore	Conoscenze su inclusione sociale / sostenibilità sociale	Progettazione Community building / Community making / Co-creazione / Partecipazione	Artistico espressivo
Competenze digitali	Conoscenza mercati di riferimento / internazionalizzazione	Digital Engagement	Informatiche / tecnologiche

**Games e realtà virtuale / immersiva - competenze complementari**

Costruzione di network, partership, alleanze territoriali / settoriali	Informatiche / tecnologiche	Capacità di realizzare direttamente i prodotti
------------------------------------------------------------------------	-----------------------------	------------------------------------------------



**Teatro, danza e arti performative - competenze fondamentali**

Conoscenze e competenze specialistiche in senso stretto e di settore	Project management / Amministrativo - gestionale	Audience development / engagement
Comunicazione / valorizzazione / preparazione di materiale divulgativo per addetti ai lavori / per pubblico generalista	Conoscenza mercati di riferimento / internazionalizzazione	Connessioni tra attualità e storia, costruzione di ponti temporali

**Teatro, danza e arti performative - competenze complementari**

Project management / Amministrativo - gestionale	Capacità di realizzare direttamente prodotti
--------------------------------------------------	----------------------------------------------

**Musica - competenze fondamentali**

Conoscenze e competenze specialistiche in senso stretto e di settore	Conoscenza mercati di riferimento / internazionalizzazione	Artistico espressivo	Informatiche / tecnologiche
Project management / Amministrativo - gestionale	Audience development / engagement	Realizzazione di concepting	

**Musica - competenze complementari**

Project management / Amministrativo - gestionale	Capacità di realizzare direttamente prodotti
--------------------------------------------------	----------------------------------------------

**Musei - competenze fondamentali**

Conoscenze e competenze specialistiche in senso stretto e di settore	Digital Content Management	Soft skills	Competenza lingua straniera	Project management / Amministrativo - gestionale
Competenze digitali	Comunicazione / valorizzazione / preparazione di materiale divulgativo per addetti ai lavori / per pubblico generalista	Costruzione di network, partnership, alleanze territoriali / settoriali	Conoscenza mercati di riferimento / internazionalizzazione	Progettazione Community building / Community making / Cocreazione / Partecipazione
				Legislazione

**Archivi - competenze complementari**

Storytelling di luoghi, percorsi, comunità e costruzione di narrative e Digital storytelling	Audience development / engagement	Sostenibilità ambientale / ecosostenibilità e dell'economia circolare
Project management / Amministrativo - gestionale	Fundraising	Letture e analisi dei dati / Analisi dei contesti

**Editoria e stampa - competenze complementari**

Conoscenze e competenze specialistiche in senso stretto e di settore	Comunicazione / valorizzazione / preparazione di materiale divulgativo per addetti ai lavori / per pubblico generalista	Project management / Amministrativo - gestionale	Autonomia, proattività	Curiosità intellettuale
Competenze digitali	Competenza lingua straniera	Conoscenza mercati di riferimento / internazionalizzazione	Deontologia	

**Editoria e stampa - competenze complementari**

Costruzione di network, partnership, alleanze territoriali / settoriali	Capacità di realizzare direttamente i prodotti	Letture e analisi dei dati / Analisi dei contesti
-------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------	---------------------------------------------------

Tabella C.1 - Elenco degli esperti consultati per l'indagine Delphi

ESPERTO/A	ISTITUZIONE/ORGANIZZAZIONE DI APPARTENENZA
Sara Abram	Centro Conservazione e Restauro "La Venaria Reale"
Alessandro Bollo	Fondazione Polo del '900
Luca Bosonetto	ARCI Torino
Cecilia Cognini	Comune di Torino (Area Cultura, Archivio, Musei E Biblioteche)
Luca Dal Pozzolo	Fondazione Fitzcarraldo e Osservatorio Culturale del Piemonte
Paolo Manera	Film Commission Torino Piemonte
Bertram Niessen	cheFare
Luisa Piazza	VisitPiemonte DMO
Lorenzo Pregliasco	Youtrend e Quorum

Tabella C.2 - Elenco degli esperti consultati per le interviste sul tema della formazione

ESPERTO/A	ISTITUZIONE/ORGANIZZAZIONE DI APPARTENENZA
Lucrezia Calabrò Visconti	Fondazione Sandretto Re Rebaudengo
Daniela Ciaffi	Labsus
Valeria Dinamo	Progetto Hangar
Filippo Fonsatti	Teatro Stabile di Torino
Fabrizio Gargarone	Associazione Culturale Hiroshima Mon Amour
Maria Elena Gutierrez	VIEW Conference e VIEWFest
Savina Neirotti	Scuola Holden
Francesco Pennarola	Conservatorio G. Verdi di Torino
Catterina Seia	Cultural Welfare Center
Paolo Tamborrini	Politecnico di Torino
Elisa Troiano	Associazione TAAC
Laura Valle	Accademia Albertina di Belle Arti di Torino

Tabella C.3 - Competenze/abilità indicate dagli esperti consultati

COMPETENZE/ABILITÀ INDICATE DAGLI ESPERTI	RISPOSTE	TIPOLOGIA DI COMPETENZA
Conoscenze e competenze specialistiche in senso stretto e di settore	7,6%	Competenza caratterizzante - multisettore
Project management/amministrativo-gestionale	7,7%	Competenza caratterizzante - amministrativo- gestionale
Comunicazione /valorizzazione/Preparazione di materiale divulgativo per addetti ai lavori / per pubblico generalista	6,9%	Competenza caratterizzante - comunicazione
Conoscenza mercati di riferimento/ internazionalizzazione	6,0%	Competenza caratterizzante - economia
Competenze digitali	5,3%	Competenza chiave
Costruzione di network, partnership, alleanze territoriali/settoriali	5,3%	Competenza caratterizzante e trasversale - comunicazione/sociologia/modelli partecipativi
Capacità di realizzare direttamente prodotti	4,6%	Competenza caratterizzante- multisettore
Sostenibilità ambientale /ecosostenibilità e dell'economia circolare	4,6%	Competenza caratterizzante - sostenibilità
Audience development/engagement	3,8%	Competenza non cognitiva
Competenze su inclusione sociale/ sostenibilità sociale	3,9%	Competenza caratterizzante - sociale
Progettazione/ community building /community making/co-creazione/partecipazione	3,8%	Competenza caratterizzante e trasversale - comunicazione/sociologia/modelli partecipativi
Storytelling di luoghi, percorsi, comunità e costruzione di narrative e Digital storytelling	3,8%	Competenza caratterizzante e trasversale - comunicazione/sociologia/modelli partecipativi
Connessioni tra attualità e storia, costruzione di ponti temporali	3,0%	Competenza non cognitiva
Informatiche/tecnologiche	3,1%	Competenza caratterizzante - informatica
Capacità di elaborazione critica/ interpretazione del contemporaneo	2,2%	Competenza non cognitiva
Competenza lingua straniera	2,2%	Competenza chiave
Lettura e analisi dei dati/analisi dei contesti	2,2%	Competenza caratterizzante - multisettore
Soft skill	2,2%	Competenza non cognitiva
Artistico espressivo	1,5%	Competenza caratterizzante - cultura
Consultazione e ricerca	1,5%	Competenza caratterizzante - archivi/biblioteche/ricerca
Digital Content Management	1,5%	Competenza caratterizzante - comunicativo-economico -gestionale
Digital Engagement	1,5%	Competenza caratterizzante - multisettore
Fundraising	1,5%	Competenza caratterizzante - multisettore
Innovazione dei linguaggi	1,6%	Competenza caratterizzante - comunicativo-gestionale

COMPETENZE/ABILITÀ INDICATE DAGLI ESPERTI	RISPOSTE	TIPOLOGIA DI COMPETENZA
Intedisciplinarietà	1,6%	Competenza caratterizzante - multisettore
Progettazione culturale	1,6%	Competenza caratterizzante - ideazione/progettazione
Redazione report	1,5%	Competenza caratterizzante - multisettore
Autonomia, proattività	0,8%	Competenza non cognitiva
Conoscenze giuridiche relative al Public Domain	0,8%	Competenza caratterizzante - legislazione
Curiosità intellettuale	0,8%	Competenza non cognitiva
Deontologia	0,8%	Competenza non cognitiva
Digital preservation	0,8%	Competenza caratterizzante - multisettore
Gestione spazi culturali/utilizzo dello spazio	0,8%	Competenza caratterizzante e trasversale - modelli partecipativi/sviluppo urbano e territoriale
Legislazione	0,8%	Competenza caratterizzante - legislazione
Logica	0,8%	Competenza non cognitiva
Nuovi modelli di ricerca	0,8%	Competenza caratterizzante - multisettore
Realizzazione di concepting	0,8%	Competenza caratterizzante - ideazione/progettazione
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	

**Tabella C.4 - Professioni emergenti e relativa fase del ciclo di lavoro e/o funzione**  
Indicate dagli intervistati in tema di formazione

PROFESSIONE EMERGENTE	TUTTE LE FASI	IDEAZIONE/ PROGETTAZIONE	PRODUZIONE/ REALIZZAZIONE	TGESTIONE/ MANAGEMENT	PROMOZIONE/ DIFFUSIONE
Producer	x				
Esperto IT		x	x	x	
Facilitatore di processi di amministrazione condivisa	x			x	
Formatore/comunicatore per i processi condivisi e i beni comuni	x	x			
Europrogettatore	x				
Social media manager	x				
Esperto digital humanities, patrimonio e archivi digitali	x				
Divulgatore e comunicatore		x	x		x
Ingegnere culturale	x				
Fundraiser	x	x			
Manager culturale	x				
Professionisti dell'animazione			x		x
Designer esperto delle questioni ambientali	x				
Designer comunicazione e packaging	x				
Community manager	x				
Comunicatore	x				
Esperto nelle nuove tecnologie applicate all'arte	x				
Esperto stampa 3d	x				
Project manager	x				
Digital storyteller	x				

**Tabella C.5 - Opinione degli esperti in merito alle priorità da affrontare in ordine di rilevanza - Piemonte**

	PRIORITÀ
<b>Prima priorità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ “Investire su tecnologie e processi di digitalizzazione, formare e rafforzare le competenze sui temi della digital transformation</li> <li>■ “Realizzare interventi di Formazione di tipo pratico- operativo, non teorico”</li> <li>■ “Favorire l'integrazione tra attori diversi sul territorio”</li> <li>■ “Ripensare la sostenibilità delle istituzioni culturali alla luce dei cambiamenti climatici globali e alla scala territoriale. Proporre con forza i temi di trasformazione per l'intero comparto economico, ovviamente con una prospettiva specifica e senza presunzioni globali, ma rivendicando un ruolo di guida rispetto alle elaborazioni concettuali delle grandi sfide”</li> <li>■ “Intercettare e valorizzare le nuove opportunità offerte dall'Europa in termini di risorse (PNRR, fondi diretti e fondi strutturali es.: Por, PON METRO) culturali ed economiche”</li> <li>■ “Realizzare interventi di Formazione di tipo pratico-operativo, non teorico”</li> <li>■ “Investire sulla formazione degli operatori del settore per creare/sviluppare competenze digitali più diffuse, da un lato; e dall'altro, per sviluppare competenze in grado di cogliere le opportunità derivanti dai progetti Europei sia in termini economici, sia di internazionalizzazione”</li> <li>■ “Attivare strumenti per favorire l'esercizio dei diritti culturali”</li> </ul>
<b>Seconda priorità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ “Rafforzare le competenze di progettazione e di networking degli operatori (project management, modelli collaborativi, partenariati interistituzionali) anche favorendo la crescita di piattaforme e luoghi per sviluppare progetti e partenariati internazionali”</li> <li>■ “Attivare interventi mirati a supportare l'internazionalizzazione, poiché i canali internazionali sono interrotti o rallentati dalla pandemia, e questo rischia di trasformarsi in un debito di connessione e di capacità di generazione di capitale sociale e culturale con effetti deleteri che si potranno negli anni”</li> <li>■ “Ripensare il ruolo della cultura nei territori a bassa densità, cultura come collante sociale e infrastruttura di territorio”</li> <li>■ “Promuovere in tutte le tre regioni interventi che consentano alle produzioni culturali di operare in relazione alle grandi trasformazioni in atto: clima, welfare, disuguaglianza”</li> <li>■ “Potenziare le attività di conservazione e digitalizzazione del patrimonio culturale”</li> <li>■ “Incentivare un approccio transregionale - coinvolgendo anche VdA e Liguria - nella produzione culturale, stimolando progetti connessi alle grandi trasformazioni in atto: clima, welfare, disuguaglianza, invecchiamento della popolazione”</li> <li>■ “Predisporre interventi di contrasto alle solitudini e alla mancanza di socialità tra le giovani generazioni”</li> </ul>

**Tabella C.6 - Opinione degli esperti in merito alle priorità da affrontare in ordine di rilevanza - Liguria**

	PRIORITÀ
<b>Prima priorità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ “Predisporre interventi di formazione e aggiornamento professionale”</li> <li>■ “Rafforzare le competenze di progettazione e di networking degli operatori (project management, modelli collaborativi, partenariati interistituzionali) anche favorendo la crescita di piattaforme e luoghi per sviluppare progetti e partenariati internazionali”</li> <li>■ “Ripensare a un ruolo della cultura che consenta anche di rivedere il modello turistico verso una maggior sostenibilità, un soggiorno meno sincopato, l’offerta di luoghi adatti allo smart working: per tradurre tutto ciò in un’offerta completa occorre la convergenza di molte professionalità del mondo della cultura e non”</li> <li>■ “Intercettare e valorizzare le nuove opportunità offerte dall’Europa in termini di risorse (PNRR, fondi diretti e fondi strutturali es.: Por, PON METRO) culturali ed economiche”</li> <li>■ “Realizzare interventi di Formazione di tipo pratico-operativo, non teorico”</li> <li>■ “Promuovere in tutte le tre regioni interventi che consentano alle produzioni culturali di operare in relazione alle grandi trasformazioni in atto: clima, welfare, disuguaglianza”</li> <li>■ “Attivare strumenti per favorire l’esercizio dei diritti culturali”</li> </ul>
<b>Seconda priorità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ “Favorire l’integrazione tra attori diversi sul territorio”</li> <li>■ “Predisporre interventi per favorire la “cross-fertilizzazione”. Molti dei mondi della creatività e della cultura ragionano ancora come compartimenti stagni in termini di valori, rendite di posizione e interesse alla contaminazione. In generale, c’è diffidenza e scarsa volontà di apprendere fuori dai mondi che si conoscono”</li> <li>■ “L’integrazione tra gli operatori territoriali, la capacità di costruire reti che innervino il territorio e rappresentino le nervature della qualità della vita nei luoghi, e non solo un’offerta complementare alle attività di loisir e turistiche”</li> <li>■ “Promuovere in tutte le tre regioni interventi che consentano alle produzioni culturali di operare in relazione alle grandi trasformazioni in atto: clima, welfare, disuguaglianza”</li> <li>■ “Potenziare le attività di conservazione e digitalizzazione del patrimonio culturale”</li> <li>■ “Intercettare e valorizzare le nuove opportunità offerte dall’Europa in termini di risorse (PNRR, fondi diretti e fondi strutturali es.: Por, PON METRO) culturali ed economiche”</li> <li>■ “Predisporre interventi di contrasto alle solitudini e alla mancanza di socialità tra le giovani generazioni”</li> </ul>

**Tabella C.7 - Opinione degli esperti in merito alle priorità da affrontare in ordine di rilevanza - Valle d’Aosta**

	PRIORITÀ
<b>Prima priorità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Predisporre interventi di formazione e aggiornamento professionale”</li> <li>■ “Rafforzare le competenze di progettazione e di networking degli operatori (project management, modelli collaborativi, partenariati interistituzionali) anche favorendo la crescita di piattaforme e luoghi per sviluppare progetti e partenariati internazionali”</li> <li>■ “Valorizzare lo straordinario connubio di paesaggio naturale e antropizzato, costruendo un’offerta culturale di scoperta e soggiorno del territorio. Dimostrare la sostenibilità economica di una gestione attenta dei parchi e delle risorse naturalistiche, facendone apprezzare il versante culturale, la postura cognitiva necessaria all’abitare il paesaggio”</li> <li>■ “Intercettare e valorizzare le nuove opportunità offerte dall’Europa in termini di risorse (PNRR, fondi diretti e fondi strutturali es.: Por, PON METRO) culturali ed economiche”</li> <li>■ “Realizzare interventi di Formazione di tipo pratico-operativo, non teorico”</li> <li>■ “Promuovere in tutte le tre regioni interventi che consentano alle produzioni culturali di operare in relazione alle grandi trasformazioni in atto: clima, welfare, disuguaglianza”</li> <li>■ “Attivare strumenti per favorire l’esercizio dei diritti culturali”</li> </ul>
<b>Seconda priorità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ “Investire su tecnologie e processi di digitalizzazione, formare e rafforzare le competenze sui temi della digital transformation”</li> <li>■ “Predisporre interventi per favorire la “cross-fertilizzazione”. Molti dei mondi della creatività e della cultura ragionano ancora come compartimenti stagni in termini di valori, rendite di posizione e interesse alla contaminazione. In generale, c’è diffidenza e scarsa volontà di apprendere fuori dai mondi che si conoscono”</li> <li>■ “Costruire una maggiore visibilità del sistema culturale a livello regionale, sviluppare il turismo culturale”</li> <li>■ “Promuovere in tutte le tre regioni interventi che consentano alle produzioni culturali di operare in relazione alle grandi trasformazioni in atto: clima, welfare, disuguaglianza”</li> <li>■ “Potenziare le attività di conservazione e digitalizzazione del patrimonio culturale”</li> <li>■ “Intercettare e valorizzare le nuove opportunità offerte dall’Europa in termini di risorse (PNRR, fondi diretti e fondi strutturali es.: Por, PON METRO) culturali ed economiche”</li> <li>■ “Predisporre interventi di contrasto alle solitudini e alla mancanza di socialità tra le giovani generazioni”</li> </ul>