

# 03



**LEARNING LAB**  
DELLA FONDAZIONE  
COMPAGNIA DI SAN PAOLO

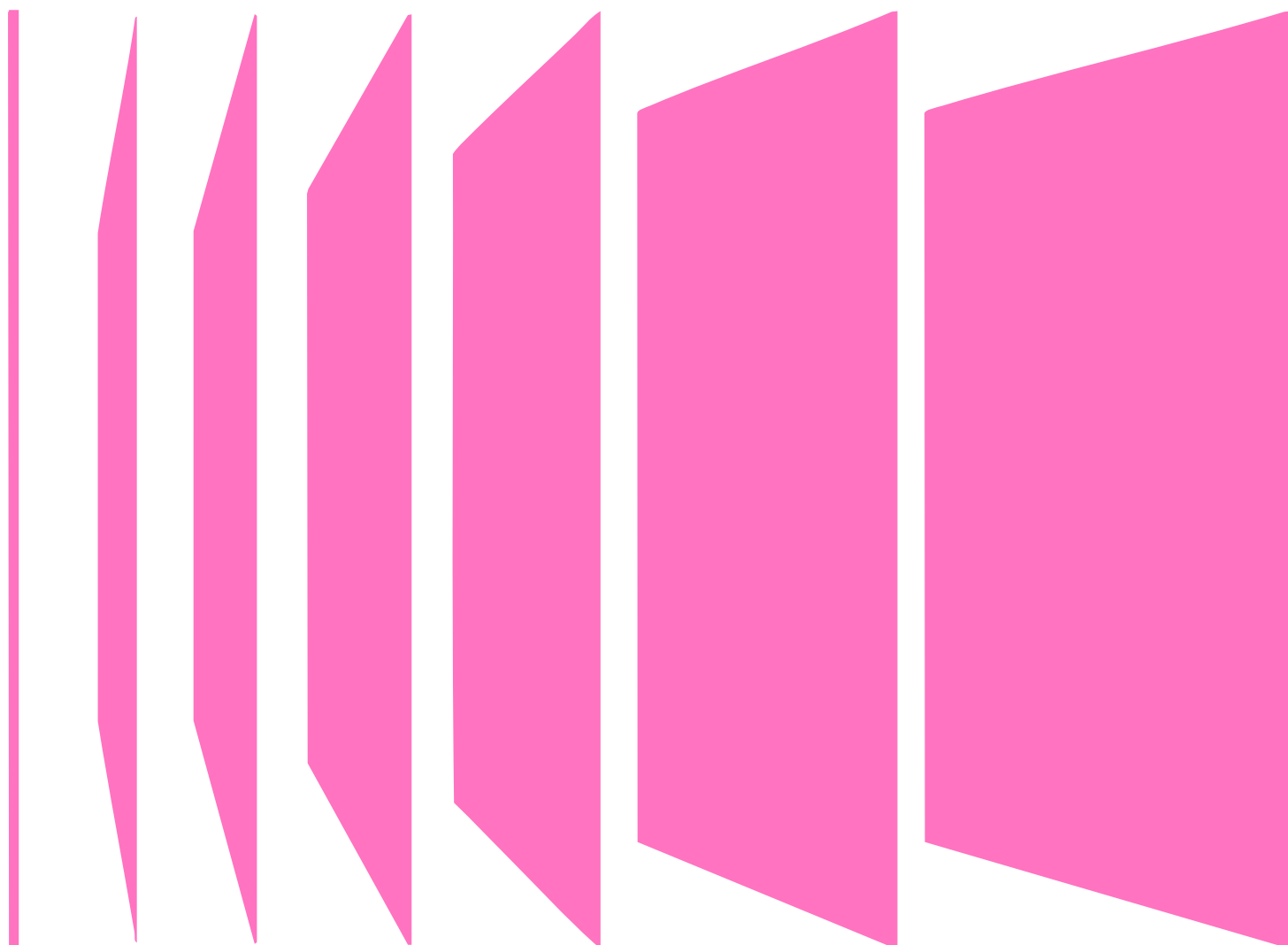
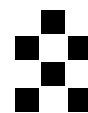
**FORESIGHT** / MARZO 2026

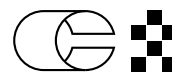
## Condizioni abilitanti per le carriere culturali

**Evidenze e piste di lavoro per la programmazione  
2026-2028 della Fondazione Compagnia di San Paolo**

Realizzato da Cles - Centro di Ricerche e Studi sui Problemi  
del Lavoro, dell'Economia e dello Sviluppo

A cura di Alessandro F. Leon, Cristina Oteri, Elena Alessandrini, Ottone Ovidi e Carmen Zingales

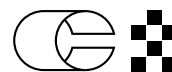




© 2026 Fondazione Compagnia di San Paolo  
C.so Vittorio Emanuele II, 75 - Torino  
[www.compagniadisanpaolo.it](http://www.compagniadisanpaolo.it)  
ISBN 979-12-985918-1-3

Il documento in formato PDF è scaricabile dal sito [www.compagniadisanpaolo.it](http://www.compagniadisanpaolo.it)  
È vietata la riproduzione dei testi, anche parziale, senza autorizzazione

Progetto grafico e impaginazione: Noodles - Torino  
Marzo 2026



Studio realizzato da **Cles srl** - Centro di Ricerche  
e Studi sui Problemi del Lavoro, dell'Economia e dello Sviluppo  
per conto della Fondazione Compagnia di San Paolo

Il gruppo di lavoro di Cles srl è composto da:

**Alessandro F. Leon**

**Cristina Oteri**

(coordinamento scientifico)

**Elena Alessandrini**

**Ottone Ovidi**

**Carmen Zingales**



La Fondazione Compagnia di San Paolo opera per promuovere lo sviluppo umano, sociale e culturale dei territori, attraverso un approccio che integra visione strategica, responsabilità civica e un costante investimento in conoscenza. All'interno di questa missione generale, l'Obiettivo Cultura riconosce cultura, arte, patrimonio e partecipazione come fattori chiave per il benessere delle persone, la coesione sociale e lo sviluppo sostenibile dei territori, valorizzando l'offerta culturale, la produzione creativa e il ruolo delle competenze professionali nel rispondere ai bisogni dei contesti locali. In particolare, la Missione *Sviluppare competenze* sostiene la cultura come componente essenziale della crescita individuale e collettiva, investendo nel rafforzamento delle competenze come fattore abilitante per professionisti, professioniste e organizzazioni.

In coerenza con il Documento di Programmazione Pluriennale 2025-2028 della Fondazione Compagnia di San Paolo, la Linea Strategica B della Missione *Sviluppare competenze* mira a *"garantire a professionisti e professioniste della cultura e per la cultura, con particolare attenzione ai giovani e alle donne, risorse formative e professionalizzanti e percorsi di carriera capaci di abilitarli a essere promotori e attuatori della crescita del comparto culturale e della sua partecipazione allo sviluppo sostenibile dei territori"*. Nel 2025, la Missione ha quindi avviato un percorso che integra la valorizzazione delle esperienze maturate nel quadriennio precedente – compresa la mappatura delle professioni culturali nel Nord-Ovest condotta nel 2021 – con la progettazione di nuovi strumenti di intervento.

Per la definizione delle nuove linee di azione, la scelta è stata nuovamente quella di partire dalle evidenze di ricerca, in linea con la volontà della Fondazione, esplicitata nel DPP 2025-2028, di porsi come organizzazione *"che apprende"*, rafforzando la propria capacità di acquisire ed elaborare dati per valutare l'impatto delle proprie policy e orientare la propria azione strategica.

La ricerca *Condizioni abilitanti per le carriere culturali*, sviluppata in collaborazione con il Cles – Centro di Ricerche e Studi sui Problemi del Lavoro, dell’Economia e dello Sviluppo – e che pubblichiamo con questo Learning LAB, riflette questo approccio.

## – Parte I

I dati macroeconomici fotografano un settore culturale-creativo che, seppur in crescita per valore aggiunto e occupazione, stenta a colmare il gap con le altre economie europee, pur con performance regionali eterogenee. I tratti di fragilità tipici del mercato del lavoro italiano emergono chiaramente: scarsa partecipazione femminile e giovanile, elevata precarietà, difficoltà nel reperimento di competenze specializzate, che si traduce in un mercato *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro.

La ricognizione della letteratura esistente, finalizzata ad esplorare i fattori che possono favorire il rafforzamento e la valorizzazione dei lavoratori del settore culturale-creativo, le c.d. “condizioni abilitanti”, chiude la prima parte del documento.

6

## – Parte II

La seconda parte è incentrata sui risultati delle indagini di campo, condotte con approccio *mixed-methods*, e restituiscono la prospettiva dei diversi attori consultati. Non solo gli enti formatori specializzati nel settore culturale ( **capitolo 4** → ), ma anche i professionisti che nel triennio 2022-2024 avevano partecipato ai percorsi di formazione sostenuti dalla Compagnia ( **capitolo 5** → ), sono stati coinvolti nell’indagine.



Nel **capitolo 6** → , si approfondisce la prospettiva delle imprese e delle organizzazioni del settore culturale-creativo e affini, mentre nel successivo ( **capitolo 7** → ) si riportano gli esiti del confronto con alcuni esperti di settore e testimoni privilegiati. Il **capitolo 8** → , riporta i tratti peculiari di alcuni casi di studio, esperienze esemplari dal punto di vista del rafforzamento del settore culturale-creativo e dei percorsi professionali al suo interno; il **capitolo 9** → conclude.

Dalla ricerca emergono le principali condizioni abilitanti per il lavoro culturale: percorsi formativi integrati e pratici, tutele adeguate, welfare inclusivo, reti professionali solide, spazi di pratica e formazione *on the job*, ecosistemi territoriali in grado di sostenere e accompagnare le carriere.

Sulla base delle evidenze emerse, la Missione *Sviluppare competenze* ha definito **tre finalità generali** per contribuire allo sviluppo di un ecosistema culturale più dinamico e attrattivo:

- Rafforzare le **condizioni abilitanti** del lavoro culturale, intervenendo su competenze, reti, spazi, e modelli economici / organizzativi che alimentano percorsi professionali qualificati, sostenibili, e attrattivi
- Ridurre il **mismatch** e le **fragilità del mercato del lavoro culturale** sostenendo l'ingresso e l'occupabilità dei professionisti, nonché il loro aggiornamento e riallineamento rispetto alle dinamiche e ai fabbisogni del settore.
- Aumentare la **stabilità** e la **qualità del lavoro** culturale dei professionisti e dei lavoratori degli enti.

Per perseguire tali finalità, la Compagnia sta sviluppando un set integrato di strumenti di intervento per il triennio 2026-2028.



La ricerca sviluppata con il Cles rappresenta quindi un tassello fondamentale per orientare questo nuovo ciclo di azioni: uno strumento conoscitivo che rafforza la capacità della Compagnia di assumere decisioni informate, contribuendo alla costruzione di un ecosistema culturale più dinamico, attrattivo e capace di generare valore per professionisti, organizzazioni, territori e comunità.

Questa attività di ricerca si inserisce pienamente nella trasversalità metodologica *Learning*, che attribuisce centralità al dato come strumento per leggere fenomeni, orientare le decisioni e valutare gli esiti degli interventi, contribuendo così al ruolo della Compagnia come *learning foundation*, con l'auspicio che le conoscenze prodotte possano fungere anche da stimolo per politiche pubbliche, progettualità territoriali e iniziative di altri attori – istituzionali, culturali e formativi – contribuendo così a un cambiamento sistemico più ampio a sostegno del lavoro culturale e della sua dignità professionale.

**Arianna Spigolon**

Responsabile Missione *Sviluppare competenze* - Obiettivo Cultura,  
Fondazione Compagnia di San Paolo

**Enrico Melis**

Missione *Sviluppare competenze* - Obiettivo Cultura,  
Fondazione Compagnia di San Paolo

# Sommario

Executive summary / 13

## **I principali risultati / 16**

La ricostruzione del quadro di riferimento / 16

Le indagini di campo / 17

Indicazioni e strumenti di intervento / 24

## **1. Introduzione / 27**

1.1 Obiettivi e articolazione della ricerca / 27

1.2 Il Rapporto di ricerca: struttura e organizzazione / 29

## Parte I

### La ricostruzione del quadro di riferimento

## **2. Caratteristiche e criticità dell'occupazione culturale-creativa / 33**

2.1 I dati sull'occupazione culturale-creativa in Italia / 35

2.2 Andamento dell'occupazione culturale-creativa in Piemonte / 41

2.3 Criticità e vulnerabilità del mercato del lavoro culturale-creativo in Italia / 46

2.4 Coerenza delle attività formative finanziate dalla Fondazione rispetto alle esigenze del mercato / 49

## **3. Le condizioni abilitanti / 55**

3.1 I rapporti di tipo contrattuale ed economico / 56

3.2 L'apparato normativo e giuridico del sistema sociale e del lavoro / 57

3.3 Il contesto socio-culturale ed economico / 58

3.4 Le politiche per la formazione e l'educazione / 59

3.5 La creazione di reti relazionali / 60

## Parte II

# La ricerca di campo e i Casi di studio

Premessa metodologica / 62

### 4. I focus group con gli enti formatori / 66

- 4.1 Gli esiti della formazione sostenuta dalle *Linee Guida Formazione* / 67
- 4.2 Le condizioni abilitanti per i professionisti culturali / 71
- 4.3 Il *project manager culturale* e l'*esperto nell'attivazione territoriale e nella mediazione* / 76

### 5. L'indagine sui partecipanti ai percorsi formativi / 79

- 5.1 Profili dei partecipanti all'indagine / 79
- 5.2 Apprendimenti e utilità dei percorsi formativi realizzati / 81
- 5.3 Condizioni e transizioni occupazionali dei partecipanti alle attività formative / 90
- 5.4 Caratteristiche e qualità del lavoro degli occupati / 94
- 5.5 Caratteristiche e fattori della non occupazione / 101
- 5.6 Condizioni abilitanti per il consolidamento delle professionalità e delle carriere nel settore culturale-creativo / 102
- 5.7 Un focus sugli intervistati "artisti" / 105

### 6. L'indagine rivolta alle imprese / 108

- 6.1 Profili delle imprese e delle organizzazioni coinvolte / 109
- 6.2 Adeguatezza dei percorsi formativi / 110
- 6.3 Fabbisogni e criticità del mercato del lavoro culturale-creativo / 111
- 6.4 Efficacia delle azioni realizzate dalle imprese per il consolidamento delle professionalità / 121
- 6.5 Ostacoli e condizioni abilitanti per lo sviluppo e il consolidamento del lavoro culturale-creativo / 132

### 7. Le interviste ai rappresentanti del settore culturale-creativo / 140

- 7.1 Necessità di cambiare la "cultura della cultura" / 141
- 7.2 Le figure più ricercate / 141
- 7.3 Reti relazionali e carenze formative / 147
- 7.4 Approccio consapevole all'intelligenza artificiale / 147
- 7.5 La parità di genere nel settore culturale-creativo / 148
- 7.6 Evoluzione del concetto di settore culturale: verso la multidimensionalità / 149
- 7.7 Equilibri all'interno di una forza lavoro multigenerazionale / 150
- 7.8 Una piattaforma per il lavoro culturale-creativo / 151
- 7.9 Spazi di dialogo e di rappresentanza per il sistema culturale / 152

## 8. I Casi di studio: lezioni apprese e condizioni di successo / 154

- A. *Biblioteca Centrale Oodi (Helsinki)* / 156
- B. *Roundhouse Work (Londra)* / 160
- C. *PEARLE - Live Performance Europe (Bruxelles)* / 164
- D. *Officina delle Arti Pier Paolo Pasolini (Roma)* / 168
- E. *Smart Italia (Milano e Roma)* / 172

## 9. Conclusioni / 178

- 9.1 Sintesi di principali risultati / 178
- 9.2 Indicazioni e strumenti di intervento / 190

Bibliografia / 197

## INDICE DELLE FIGURE

- 1. Occupazione maschile e femminile in EU 27, 2015-2024 / 37
- 2. Occupazione maschile e femminile in Italia, 2015-2024 / 37
- 3. Occupazione culturale per classe di età in Italia e EU 27 nel 2024 / 38
- 4. Occupazione culturale per livello educativo raggiunto in Italia e EU 27 nel 2024 / 39
- 5. Imprese culturali-creative per Regione, 2023-2024 / 42
- 6. Distribuzione degli occupati per i domini delle imprese culturali-creative per Regione nel 2024 / 44
- 7. Spesa pubblica in cultura per livello governativo, 2020-2023 / 48
- 8. Anno di conclusione del corso frequentato / 80
- 9. Competenze specialistiche acquisite con la partecipazione ai percorsi formativi / 82
- 10. *Soft skill* acquisite / 83
- 11. Ulteriori principali capacità e competenze acquisite dai partecipanti alle attività formative / 84
- 12. "Il percorso prevedeva la realizzazione di:" / 85
- 13. "L'attività formativa a cui ha partecipato è stata utile per:" / 86
- 14. Grado di soddisfazione rispetto al percorso formativo frequentato / 87
- 15. Propensione a rifare lo stesso percorso formativo in relazione alla condizione occupazionale attuale / 88
- 16. "Dal suo punto di vista, su quali fattori sarebbe bene insistere per rendere l'azione formativa più efficace in termini occupazionali?" / 89
- 17. "Quando ha iniziato l'attività di formazione, qual era la sua condizione occupazionale?" / 90
- 18. "Attualmente, qual è la sua condizione professionale?" / 90
- 19. Condizione occupazionale dei partecipanti all'avvio dell'attività e attuale / 92
- 20. Anno in cui è terminata l'attività formativa e condizione occupazionale attuale / 93
- 21. "Al termine del percorso formativo, quale delle seguenti alternative descrive meglio la sua condizione lavorativa?" / 94
- 22. Tipologia contrattuale dell'attuale lavoro / 95



23. Settore lavorativo / 96
24. "In che misura ritiene che il percorso formativo frequentato abbia contribuito a un miglioramento rispetto alle seguenti dimensioni del suo attuale lavoro?" / 98
25. "Rispetto alla sua attuale fase di vita e considerando il tipo di lavoro che svolge e l'eventuale qualifica, ritiene che il reddito netto mensile derivante dal lavoro che svolge sia:" / 99
26. Livello di soddisfazione / insoddisfazione del lavoro svolto / 100
27. "Al termine del percorso formativo frequentato aveva trovato un lavoro nel settore culturale-creativo?" /101
28. "Quanto ritiene importanti le condizioni sottoelencate per il consolidamento della sua professionalità?" / 103
29. Principali criticità del mercato del lavoro culturale secondo le organizzazioni - Indagine CAWI / 113
30. Principali azioni svolte dalle organizzazioni per il consolidamento del lavoro culturale - Indagine CAWI / 122
31. Principali ostacoli al consolidamento del lavoro culturale secondo le organizzazioni - Indagine CAWI / 132

# Executive summary

L'obiettivo generale della ricerca, condotta dalla società Cles srl e promossa dalla Fondazione Compagnia di San Paolo, nell'ambito dell'**Obiettivo Cultura - Missione Sviluppare competenze**, è stato quello di **supportare strategicamente la Fondazione Compagnia di San Paolo** nella pianificazione e programmazione delle attività da realizzare nel triennio 2026-2028, finalizzate a **sostenere lo sviluppo ed il consolidamento delle carriere in ambito culturale**. In particolare, lo studio ha mirato alla comprensione e identificazione delle c.d. **condizioni abilitanti**, intese come quei fattori suscettibili di favorire la valorizzazione, e l'affermazione professionale e la qualità del lavoro culturale.

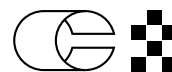
Al fine di supportare l'implementazione di questa azione strategica, si è guardato da un lato agli **esiti dell'investimento sul potenziamento delle competenze già realizzato** nel triennio passato (attraverso i percorsi formativi finanziati dalle *Linee Guida Formazione* della Fondazione) e, dall'altro, a quei **fattori che**, secondo il punto di vista di chi (enti formatori, imprese, studenti e professionisti) opera nel mondo della cultura, **favoriscono lo sviluppo e il consolidamento delle carriere in ambito culturale**.

Tale obiettivo generale, è stato declinato nei seguenti **obiettivi specifici**:

- valutare **l'efficacia e l'adeguatezza dei percorsi formativi** finanziati dalle *Linee Guida Formazione (LGF)*;
- identificare eventuali **aree di miglioramento / sviluppo dei percorsi formativi** finalizzati al consolidamento e alla valorizzazione delle professioni del settore culturale-creativo o di altri settori ad esso strettamente connessi;
- **approfondire gli aspetti riguardanti sia alcune figure professionali emergenti** (quali il *project manager culturale* e l'*esperto nell'attivazione territoriale e nella mediazione*), sia quelle di **natura artistica** al fine di identificare eventuali specificità;
- individuare le **principali condizioni abilitanti** per lo sviluppo e il consolidamento delle professionalità culturali alla luce dei cambiamenti in atto e delineare possibili indirizzi operativi.

Da un punto di vista operativo, 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 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.
- La seconda fase della ricerca si è svolta attraverso **cinque linee di indagine tra loro integrate**.



LINEE DI INDAGINE	MACRO-TEMATICHE DEGLI STRUMENTI ADOTTATI	NUMERO DI RISPONDENTI / CASI	PERIODO DI RILEVAZIONE
<p><b>FOCUS GROUP</b></p> <p>con i rappresentanti degli <b>enti responsabili degli interventi formativi</b> erogati nel triennio 2022-2024</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Esiti della formazione sostenuta dalle Linee Guida per la formazione e l'avviamento alla professione culturale promosse dalla Fondazione Compagnia di San Paolo, con particolare attenzione ai risultati prodotti in termini occupazionali e di sviluppo / potenziamento professionale delle carriere in ambito culturale</li> <li>– Condizioni abilitanti lo sviluppo e il consolidamento delle carriere in ambito culturale</li> <li>– Condizioni abilitanti specifiche per le figure del <i>project manager culturale</i> e del <i>c.d. esperto nell'attivazione territoriale e nella mediazione</i></li> </ul>	<b>17</b>	luglio 2025
<p><b>INDAGINE CAWI</b></p> <p>indirizzata ai <b>professionisti</b> formati con le <i>Linee Guida</i> <i>Formazione</i> della Fondazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Anagrafica</li> <li>– Percorso formativo</li> <li>– Caratteristiche e qualità dell'occupazione</li> <li>– Caratteristiche e fattori della non occupazione</li> <li>– Condizioni e fattori di successo occupazionale</li> </ul>	<b>161</b>	ottobre 2025
<p><b>INDAGINE</b></p> <p>rivolta ai rappresentanti delle <b>imprese e organizzazioni</b> del settore culturale-creativo o di settori ad esso strettamente correlati (attraverso questionario <i>CAWI</i> e interviste in profondità)</p>	<p><b>Questionario CAWI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Profilo dell'impresa / organizzazione rispondente</li> <li>– Collaborazione con gli enti formatori</li> <li>– Condizioni del mercato del lavoro culturale-creativo</li> <li>– Ostacoli e condizioni abilitanti per lo sviluppo e il consolidamento del lavoro culturale-creativo</li> </ul> <hr/> <p><b>Interviste in profondità</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Fabbisogni formativi e <i>mismatch</i></li> <li>– Mercato del lavoro culturale-creativo e carriere</li> <li>– Condizioni abilitanti per lo sviluppo ed il consolidamento delle carriere nel settore culturale-creativo</li> </ul>	<b>26</b>	novembre e dicembre 2025
<p><b>INTERVISTE</b></p> <p>qualitative a <b>stakeholder ed esperti</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fabbisogni formativi e <i>mismatch</i></li> <li>– Mercato del lavoro culturale-creativo e carriere</li> <li>– Condizioni abilitanti per lo sviluppo ed il consolidamento delle carriere nel settore culturale-creativo</li> </ul>	<b>4</b>	gennaio e febbraio 2026
<p><b>CASI DI STUDIO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Descrizione del Caso di studio: tematica di interesse, contesto e obiettivi</li> <li>– Destinatari e attori coinvolti</li> <li>– Modalità di attuazione, risultati e criticità</li> <li>– Apprendimenti derivanti dal Caso di studio di utilità per le iniziative della Fondazione Compagnia di San Paolo</li> </ul>	<b>5</b>	dicembre 2025 + gennaio e febbraio 2026

## I PRINCIPALI RISULTATI

### LA RICOSTRUZIONE DEL QUADRO DI RIFERIMENTO

La prima parte della ricerca è dedicata alla **ricostruzione del quadro di riferimento e all'analisi della letteratura esistente sul tema dell'occupazione culturale-creativa in Italia e in Europa**, con un particolare focus sul Piemonte. Lo studio parte anzitutto dall'identificazione delle principali criticità che oggi caratterizzano il mercato del lavoro. Ai fattori strutturali del sistema socio-economico si aggiunge un disallineamento di competenze crescente, c.d. *mismatch*, legato in particolare alla transizione verde e digitale. In questo contesto, si evidenzia, negli ultimi anni, in Italia un'aumentata **difficoltà delle imprese a reperire lavoratori in diversi settori produttivi, compreso quello culturale-creativo**, dove secondo il Sistema Informativo Excelsior nel 2025 la quota di posizioni di difficile reperimento ha raggiunto il 39,4%, con un picco del 42,9% nelle industrie creative.

Dall'attenta ricognizione della letteratura di settore, si confermano alcune **criticità specifiche del lavoro culturale-creativo in Italia**: diffuse condizioni di precarietà; debolezza o assenza di tutele sociali; disuguaglianze che colpiscono soprattutto donne e giovani nonché **una notevole eterogeneità** che acuisce la difficoltà ad intervenire efficacemente nel settore.

In un contesto operativo caratterizzato da grande complessità, l'azione della Fondazione, e specificamente il **finanziamento di interventi formativi** attraverso le c.d. *Linee Guida Formazione (LGF, avviate nel 2022)*, si conferma estremamente significativa e coerente con le esigenze rilevate nel settore. L'obiettivo di una nuova azione a sostegno del comparto richiede però una riflessione sul tema centrale della ricerca, ovvero quello delle condizioni abilitanti, risultato ancora poco esplorato. Sulla base della letteratura di riferimento, è stato dunque operato uno sforzo classificatorio che, a partire dalle caratteristiche del lavoro culturale-creativo, ha portato a una prima classificazione delle seguenti principali categorie di **condizioni abilitanti**, legate rispettivamente:

- ai **rapporti di tipo contrattuale ed economico**;
- all'**apparato normativo e giuridico** del sistema sociale e del lavoro;
- al **contesto socio-culturale ed economico**;
- alle politiche per **la formazione e l'educazione**;
- alla creazione e al rafforzamento di **reti relazionali**.

## LE INDAGINI DI CAMPO

### Gli esiti dei percorsi formativi

I lavoratori della cultura si confermano estremamente sensibili al tema della **formazione continua** e questo in effetti si riflette su un **livello elevato** di preparazione complessiva, superiore ad altri settori di mercato. Le nuove iniziative della Fondazione si inseriscono in un contesto che risulta aver recepito le caratteristiche individuate dalle LGF relativamente alle nuove modalità formative – legate al mondo del lavoro – e alle nuove professionalità emergenti. Nello specifico:

- In esito ai percorsi formativi i partecipanti ritengono di avere appreso e/o **rafforzato sia le competenze specialistiche della propria professione** o hard skill settoriali (81,4%), sia quelle **trasversali** (87%).
- Il **grado di soddisfazione** dei partecipanti rispetto al percorso formativo frequentato è significativamente alto, sia in termini complessivi (“molto” o “abbastanza” soddisfatti il 94,4% dei rispondenti), sia rispetto ai contenuti delle attività svolte (oltre 94%) e alla chiarezza delle relative modalità di funzionamento (92%). La grande maggioranza degli intervistati (circa l’80%) tornando indietro rifarebbe il percorso svolto, mentre, il 18,6% si orienterebbe verso un altro percorso differente e circa l’1% non frequenterebbe nessun percorso formativo. Oltre la metà degli intervistati ritiene infatti che il percorso formativo frequentato abbia contribuito al miglioramento di specifiche dimensioni dell’attuale lavoro ( **figura 24** →). I percorsi formativi realizzati sono stati particolarmente **apprezzati** quando hanno dato rilevanza all’orientamento e alla pratica. La maggior parte dei rispondenti ha infatti partecipato a **incontri con i professionisti del settore**, ad **attività progettuali da sviluppare con enti culturali** oppure a **project work** e **stage** o **tirocini** e quasi il 22% ha potuto usufruire di attività di orientamento al lavoro o placement.
- Emerge una situazione complessivamente **positiva** della **condizione occupazionale** dei partecipanti alle attività formative: al momento della rilevazione, il 72,6% degli intervistati era occupato, evidenziando dunque complessivamente un esito positivo in relazione alla condizione occupazionale, anche se non sempre collegabile al percorso formativo frequentato: il 31,1% ha infatti mantenuto lo stesso lavoro posseduto all’avvio del corso, sicché in molti casi l’esperienza formativa ha rappresentato soprattutto un aggiornamento / rafforzamento delle competenze. Confrontando la condizione occupazionale





all'avvio e al termine dei percorsi formativi realizzati ( **figura 19** → ), si rileva nel complesso una **buona capacità nel sostenere l'inserimento occupazionale**: infatti, il 56% di coloro che all'avvio del corso erano disoccupati ha attualmente un'occupazione e, tra questi, oltre i due terzi nel settore culturale-creativo. I percorsi formativi hanno inoltre rappresentato **un canale di inserimento** anche per oltre il 40% di coloro che all'avvio dell'attività erano studenti. Passando a coloro che erano già occupati in altri settori, il 38% ha trovato un lavoro nel settore culturale-creativo, suggerendo quindi una buona efficacia dei corsi nell'acquisizione di competenze specialistiche. **Tra coloro, invece, che già lavoravano nel settore culturale-creativo, prevale nettamente la stabilità**: infatti al termine del percorso il 97% è rimasto nello stesso settore e, tra questi, circa i due terzi sono occupati nello stesso lavoro posseduto all'avvio del percorso formativo. Per questo gruppo la partecipazione al corso è, dunque, associabile a esigenze di aggiornamento, di acquisizione di competenze specifiche e/o di rafforzamento della propria posizione professionale.

### Azioni e strumenti per il miglioramento dei percorsi formativi nel settore culturale-creativo

Nonostante l'apprezzamento diffuso e la generale convinzione circa la validità e l'efficacia dei percorsi formativi finanziati, vengono evidenziati alcuni **aspetti suscettibili di miglioramento** per un'azione ancor più incisiva dal punto di vista formativo e occupazionale.

#### — **Priorità formative**

Il 55% dei partecipanti ai percorsi formativi *LGF* dichiara prioritaria la necessità di facilitare ingresso e permanenza nel lavoro. Il 25% ritiene invece che un'azione più efficace in termini occupazionali debba puntare al rafforzamento di competenze specialistiche e tecniche (fundraising, project management, valutazione, ecc.).

#### — **Connessioni con il lavoro**

Dai focus group con gli enti formatori emerge con forza l'idea che la formazione debba fungere da ponte tra apprendimento teorico e applicazione pratica. Si richiede quindi la costruzione, il rafforzamento e la valorizzazione di reti, partnership e contatti professionali che possano abilitare connessioni e collaborazioni.





— **Figure e competenze richieste**

Le interviste alle imprese segnalano difficoltà a reperire figure tecniche, altamente specializzate, o ibride capaci di applicare competenze economico-gestionali al settore culturale-creativo.

— **Formazione continua**

Viene manifestata la necessità di sostenere percorsi di formazione e aggiornamento continuo. L'obiettivo è la creazione di opportunità di scambio tra settori diversi, l'ibridazione e lo sviluppo costante delle competenze.

— **Spazi culturali polifunzionali**

È manifestata l'esigenza di luoghi attrezzati (residenze, workshop, laboratori, studi e postazioni multimediali) che possano combinare formazione, lavoro e favorire incontro, attività di scambio e networking per artisti e professionisti.

Nel complesso, emerge quindi l'opportunità di rafforzare alcuni aspetti e ambiti ritenuti oggi di cruciale importanza per l'accesso e lo sviluppo delle carriere nel settore culturale-creativo.

### L'esigenza di rafforzare e investire su particolari figure professionali

Nel confronto sul ruolo e sull'importanza della formazione, riconosciuta come centrale da tutti gli interlocutori, emerge la puntuale indicazione di alcune **figure professionali considerate particolarmente difficili da reperire o strategiche per il futuro sviluppo del settore culturale-creativo**. Tra queste spiccano, in particolare modo, i profili professionali legati alla digitalizzazione e all'utilizzo dell'intelligenza artificiale e quelle figure con spiccate competenze manageriali e professionalità trasversali ( **tabella 17** →).

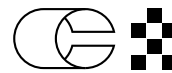
19

### Le principali condizioni abilitanti per lo sviluppo e il consolidamento delle professionalità culturali

L'analisi delle evidenze raccolte attraverso le indagini rivolte ai lavoratori, alle organizzazioni e agli enti di formazione ( **figura 28** →) mostra che, in modo trasversale, si rileva **una ampia condivisione delle caratteristiche e delle problematiche del mercato del lavoro culturale**. I problemi sono sempre i medesimi, anche se per alcune categorie possono avere scale di priorità diversa:

- I **lavoratori** ricercano principalmente una migliore qualità del lavoro (stabilità occupazionale, retribuzioni adeguate, migliori condizioni contrattuali e welfare) ma anche opportunità di crescita.





- Per le **imprese e le organizzazioni culturali** il problema è come mantenere il lavoratore al suo posto in azienda, anche se spesso non è dipendente – perché le condizioni economiche spesso non consentono la stabilità – e, di nuovo, si parla di contratti, di carriere, di retribuzione. Anche per le organizzazioni e le imprese culturali, la formazione è un valore particolarmente importante.
- Gli **enti di formazione** offrono una visione più ampia che, oltre alla formazione, sottolinea il ruolo delle reti tra lavoratori, imprese e istituzioni, delle politiche del lavoro e della creazione di hub e centri culturali come spazi di formazione, produzione e innovazione.
- I **rappresentanti del settore culturale-creativo** insistono sulla necessità di rafforzare le condizioni di sostenibilità del lavoro culturale, di formazione continua e aggiornamento delle competenze, di maggiore presenza femminile ai vertici e di spazi per il confronto sulle sfide e sulle esigenze del settore.

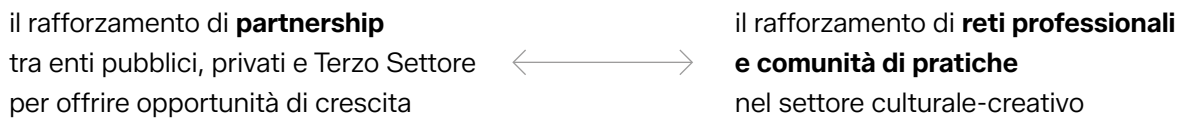
Dal punto di vista dei partecipanti ai percorsi formativi i risultati dell'indagine in linea con altre ricerche, confermano una forte **richiesta di intervento su aspetti fortemente connessi a politiche di tipo istituzionale** che riguardano criticità strutturali del mercato del lavoro italiano da cui deriva anche **la necessità di nuove tutele che garantiscano diritti a tutti i lavoratori a prescindere dalla forma contrattuale**.

In particolare, si rileva la significativa consistenza della preoccupazione per il futuro che coinvolge una grande parte dei lavoratori e anche di chi il lavoro lo sta cercando: la stabilità lavorativa, poter contare su un sistema welfare adeguato nei periodi di discontinuità lavorativa.

20

Non meno importante, poiché connesso al riconoscimento professionale e reddituale, è anche la presenza di **politiche che incentivino un inquadramento contrattuale coerente con le competenze acquisite nei percorsi formativi** (96,9%), a fronte di livelli salariali giudicati da molti intervistati *“non adeguati”*.

Un'ulteriore ampia **macro-tipologia di condizioni abilitati, definibile come "mista"** riguarda la capacità di interazione dei diversi attori pubblici, del Terzo Settore e privati. In cima alla graduatoria degli aspetti più rilevanti gli intervistati pongono **due azioni tra di loro strettamente correlate**, ossia:



Seguono poi tre principali gruppi di **condizioni**:

- quelle che **influiscono sulla qualità e sull'efficacia del consolidamento e delle carriere** (es. l'accesso agevolato a programmi di formazione continua tecnica e gestionale – anche in ambito digitale e tecnologico; la presenza di standard di qualità nei percorsi formativi e di certificazioni di competenze che possano favorire la mobilità professionale),
- quelle riconducibili alle **forme di incentivazione economica dell'associazionismo professionale di settore e dell'autoimprenditorialità**,
- la presenza di **un'offerta accessibile di spazi / luoghi e strumenti** che possano favorire e/o rendere sostenibile il lavoro culturale-creativo.



La raccolta dei punti di vista dei diversi soggetti coinvolti e la loro messa a sistema ha così permesso di individuare le seguenti **condizioni abilitanti per le carriere in ambito culturale-creativo**:

- **Costruzione e rafforzamento di reti professionali**  
Rafforzare network, partnership e comunità di pratica tra professionisti, enti pubblici e privati e organizzazioni del settore, favorendo scambio di competenze, collaborazione e opportunità di crescita.
- **Analisi dei fabbisogni**  
Sviluppare strumenti di analisi e monitoraggio del mercato del lavoro culturale per ridurre il *mismatch* e orientare meglio scelte formative e professionali.
- **Formazione mirata e continua**  
Promuovere percorsi di alta qualità allineati ai fabbisogni del settore, con aggiornamento continuo su competenze tecniche, gestionali, digitali e uso responsabile dell'AI, accompagnati da sistemi di certificazione delle competenze.
- **Esperienze pratiche**  
Rafforzare stage, tirocini e *project work* in collaborazione con imprese ed organizzazioni culturali per favorire l'ingresso nel mercato del lavoro e maturare una maggiore consapevolezza delle dinamiche professionali.
- **Qualità e sostenibilità del lavoro**  
Intervenire sulle criticità strutturali del settore (instabilità contrattuale, livelli retributivi, tutele, servizi di orientamento e welfare) per rendere le carriere più sostenibili e attrattive.
- **Spazi e infrastrutture professionali**  
Aumentare la disponibilità di coworking, incubatori, residenze artistiche e spazi attrezzati che fungano da luoghi di sperimentazione, produzione e crescita professionale.
- **Rappresentanza e governance del settore**  
Rafforzare il dialogo tra enti di formazione, imprese culturali e istituzioni attraverso tavoli permanenti, accordi e strumenti di sostegno all'autoimprenditorialità e ai progetti culturali.





- **Parità di genere**  
Promuovere monitoraggio, percorsi formativi e politiche di riequilibrio per favorire l'accesso delle donne alle posizioni di leadership nel settore culturale.
- **Valorizzazione del lavoro culturale**  
Rafforzare il riconoscimento sociale, economico e culturale delle professioni culturali, valorizzando il ruolo della cultura come leva di innovazione sociale e sviluppo di comunità.

In relazione ad alcune **professionalità specifiche** emergono alcune condizioni particolari per:

**Project manager culturale** →

Costruire percorsi formativi standardizzati che chiariscano competenze e conoscenze, favorendo certificazione, riconoscimento professionale e maggiore spendibilità nel mercato del lavoro.

**Esperto nell'attivazione territoriale e mediazione** →

Rafforzare il riconoscimento del ruolo strategico di questa figura nei processi culturali, definendone competenze chiave e valorizzandone la funzione nelle organizzazioni.

Infine, si segnalano alcune **condizioni abilitanti specifiche per le professionalità spiccatamente artistiche:**

- **Sistemi di sostegno** per i periodi di scarso lavoro o di interruzione tra un lavoro artistico ed un altro. Si tratta del c.d. reddito di intermittenza, il cui impiego potrebbe essere allargato in termini di destinatari, entità e durata.
- **Reti di rappresentanza qualificata dei lavoratori artistici** presso le istituzioni titolari di competenza nell'ambito del lavoro per assicurare una adeguata copertura rispetto alla varietà professionale del lavoro artistico.
- **Costruzione di una piattaforma digitale dedicata**, rivolta all'incontro di domanda e offerta di lavoro artistico che possa fungere da punto di informazione comune ed eventualmente evolvere in vera agenzia di intermediazione.

## INDICAZIONI E STRUMENTI DI INTERVENTO

In esito ai **risultati delle analisi condotte**, si riporta schematicamente un insieme di **azioni e di strumenti mirati a favorire e supportare il consolidamento delle professionalità nel settore culturale-creativo e il miglioramento del mercato del lavoro culturale**. Tra queste azioni non abbiamo considerato, se non incidentalmente, le importanti misure che potrebbero essere prese a livello generale e con riguardo al contesto legislativo ed amministrativo esistente o alle politiche economiche con particolare riferimento a quelle del lavoro.

### MACRO-CATEGORIE DELLE CONDIZIONI ABILITANTI

### POSSIBILI AZIONI

### POSSIBILI STRUMENTI

1

#### Condizioni contrattuali ed economiche

**Sostenere il dialogo tra le imprese e i lavoratori** nell'ambito delle relazioni industriali regolate e formalizzate dal CCNL riducendo il divario di rappresentanza tra gli ambiti consolidati (come l'editoria, i musei, gli enti lirici).

**Dare voce e rappresentanza** sia alle imprese culturali-creative, sia ai lavoratori la gran parte costituita da ditte individuali o partite IVA, che non hanno la capacità e la dimensione per portare la propria voce ai tavoli organizzati presso il Ministero del lavoro. È in questo ambito che è possibile dialogare sulla retribuzione, condizioni di lavoro, stabilità, flessibilità lavorativa, welfare aziendale.

Svolgere un servizio di **rappresentanza qualificata** del settore e di rafforzamento delle connessioni tra mondo della formazione, imprese ed istituzioni. Si potrebbero inoltre prevedere forme di **incentivazione economica dell'associazionismo professionale** di settore e dell'auto imprenditorialità tali da consentire anche la valorizzazione professionale dell'artista, a partire dalla fase di ricerca e di pre-produzione delle opere.

- **Attivare tavoli permanenti di confronto** tra enti culturali, università, imprese e amministrazioni pubbliche.
- **Rappresentare in modo unitario le istanze del settore** presso le istituzioni a tutti i livelli.
- **Promuovere documenti di indirizzo, accordi quadro e protocolli di collaborazione** tra organizzazioni culturali, atenei e sistema produttivo.
- Predisporre l'avvio di un percorso rivolto a **dare vita all'associazionismo professionale anche in un'ottica multisettoriale**: cultura e salute; cultura e carceri; cultura e sociale, ecc.
- Predisporre **dispositivi e strumenti finanziari** specifici per il sostegno all'autoimprenditorialità che tengano conto di tali condizioni abilitanti.

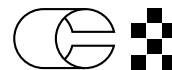
2

#### Condizioni normative e di welfare

Promuovere **azioni a favore della stabilizzazione professionale** e dell'accesso al welfare dei lavoratori e delle lavoratrici della cultura.

Sostenere attività associative di professionisti in grado di fornire accesso agevolato a **servizi integrativi del welfare** (anche sul modello dei fondi bilaterali).





MACRO-CATEGORIE  
 DELLE CONDIZIONI  
 ABILITANTI

POSSIBILI AZIONI

POSSIBILI STRUMENTI

3

**Contesto socio-culturale ed economico**

Rafforzare la capacità di leggere i **fabbisogni espressi** del settore culturale ma anche **inespressi**.

- Costituzione di un **Osservatorio** che fornisca previsioni a medio lungo termine, aggiornamento costante sulle innovazioni e sulle possibili attività intersettoriali (Buone pratiche, progetti di "gemellaggio centro - periferia - aree interne", ecc.).
- Offerta di uno **sportello di supporto alle piccole imprese e all'autoimprenditorialità**, con particolare attenzione ai territori più fragili e/o remoti.

Rafforzare il tema della **parità di genere** in ambito culturale-creativo con particolare riguardo alla presenza femminile nei ruoli apicali.

- **Sensibilizzare il settore** attraverso momenti di dibattito e percorsi formativi sul valore della leadership femminile nei processi culturali.
- **Introdurre linee guida e indicatori di monitoraggio** sulla presenza femminile nelle posizioni di vertice e nei processi di selezione.

4

**Politiche formative**

In relazione ad alcune **professionalità specifiche** ma con basi intersettoriali:

- Favorire il riconoscimento della figura del **project manager culturale**.
- Rafforzare la costruzione della figura professionale del **mediatore in ambito culturale-creativo**, da intendersi non solo come supporto ma come componente essenziale per il buon esito di processi complessi.
- Favorire il contatto tra domanda e offerta del **lavoro artistico**, con particolare riguardo ai giovani artisti e non.

- **Sensibilizzare il settore** attraverso momenti di dibattito e percorsi formativi sul valore della leadership femminile nei processi culturali.
- Introdurre **linee guida e indicatori di monitoraggio** sulla presenza femminile nelle posizioni di vertice e nei processi di selezione.
- Predisporre dispositivi specifici per il **finanziamento di percorsi formativi** che tengano conto delle esigenze espresse dai principali attori coinvolti. Tra questi: una forte attenzione alla componente **pratica** della formazione, l'**aggiornamento specialistico** in particolare sulle nuove tecnologie e in particolare dell'**Intelligenza Artificiale, l'accompagnamento al lavoro** e il rafforzamento della capacità di muoversi nel mercato del lavoro, lo stimolo a creare occasioni di incontro con le imprese per mezzo di tirocini, *project work*, ecc.
- Supportare per entrambi i profili la **costruzione di percorsi formativi standard** che definiscano l'attribuzione di specifiche e ben definite conoscenze e competenze, favorendo così anche la possibilità di **certificazione e spendibilità dei percorsi** e un maggior benessere lavorativo delle persone coinvolte.
- **Costruzione di piattaforme digitali di informazione e di intermediazione tra imprese e lavoratori artistici** al fine di ammodernare e rendere più veloce l'interazione tra domanda e offerte di lavoro.





MACRO-CATEGORIE DELLE CONDIZIONI ABILITANTI	POSSIBILI AZIONI	POSSIBILI STRUMENTI
<p><b>4</b></p> <p><b>Politiche formative</b> (continua)</p>	<p>Rafforzare il tema della <b>parità di genere</b> in ambito culturale-creativo con particolare riguardo alla presenza femminile nei ruoli apicali</p>	<p>Incentivare <b>percorsi di formazione manageriale e di empowerment</b> rivolti a professioniste per favorirne l'assunzione in ruoli dirigenziali.</p>
<p><b>5</b></p> <p><b>Reti e infrastrutture relazionali</b></p>	<p>Sostenere il rafforzamento delle <b>reti e dei network</b> informali presenti all'interno del settore culturale-creativo, favorendo la coesione e l'interazione sia tra operatori e professionisti del comparto, sia nelle connessioni con altri settori produttivi al fine di stimolare la creazione di sinergie trasversali e la capacità di innovazione.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favorire all'interno dei progetti / iniziative la costituzione di <b>partnership multisettoriali</b> volte a rafforzare i legami all'interno del settore culturale e a crearne con altri ambiti produttivi (tecnologico, sociale, educativo).</li> <li>- Favorire la creazione di <b>piattaforme digitali e comunità online</b> per consentire lo scambio di informazioni e la collaborazione tra professionisti e organizzazioni anche a livello territoriale (ad esempio per le aree più interne) e un'apertura sul settore internazionale.</li> </ul>
	<p>Potenziare l'offerta di <b>spazi e luoghi fisici</b> – intesi sia in senso strettamente fisico che in senso più simbolico e metaforico – per esercitare ed allenare la professione.</p>	<p>Creazione / potenziamento di <b>"palestre della cultura e della creatività"</b> che offrano spazi e strumenti, anche innovativi e che prevedano, fin dalla fase progettuale, un modello realistico di auto-sostenibilità. Tali strutture potrebbero offrire servizi alla comunità, quali mostre, corsi, laboratori e gruppi di socializzazione, svolgendo anche una funzione di rigenerazione territoriale e contribuendo alla riqualificazione di aree e contesti urbani.</p>

## CAPITOLO 1

# Introduzione

Lo studio, i cui esiti sono riportati nel presente Rapporto finale è stato condotto dalla società Cles srl e promosso dalla Fondazione Compagnia di San Paolo 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 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 stimola il rafforzamento dell'intero comparto.

27

### 1.1 OBIETTIVI E ARTICOLAZIONE DELLA RICERCA

L'obiettivo generale della ricerca è stato quello di **supportare strategicamente la Fondazione Compagnia di San Paolo** nella pianificazione e programmazione delle attività da realizzare nel triennio 2026-2028, finalizzate a **sostenere lo sviluppo ed il consolidamento delle carriere in ambito culturale**. In particolare, lo studio ha mirato alla comprensione e identificazione delle c.d. **condizioni abilitanti**, intese come quei fattori suscettibili di favorire la valorizzazione e l'affermazione professionale e la qualità del lavoro culturale.

Al fine di supportare l'implementazione di questa azione strategica, si è guardato da un lato agli **esiti dell'investimento sul potenziamento delle competenze già realizzato** nel triennio passato (attraverso i percorsi formativi finanziati dalle *Linee Guida Formazione* della Fondazione) e, dall'altro, a quei **fattori che**, secondo il punto di vista di chi (enti formatori, imprese, studenti e professionisti) opera nel mondo della cultura, **favoriscono lo sviluppo e il consolidamento delle carriere in ambito culturale**.

Tale obiettivo generale è stato declinato nei seguenti **obiettivi specifici**:

- valutare **l'efficacia e l'adeguatezza dei percorsi formativi** finanziati dalle *Linee Guida Formazione (LGF)*;
- identificare eventuali **aree di miglioramento / sviluppo dei percorsi formativi** finalizzati al consolidamento e alla valorizzazione delle professioni del settore culturale-creativo o di altri settori ad esso strettamente connessi;
- **approfondire gli aspetti riguardanti sia alcune figure professionali emergenti** (quali il *project manager culturale* e l'*esperto nell'attivazione territoriale e nella mediazione*), sia quelle di **natura artistica** al fine di identificare eventuali specificità;
- individuare le **principali condizioni abilitanti** per lo sviluppo e il consolidamento delle professionalità culturali alla luce dei cambiamenti in atto e delineare possibili indirizzi operativi.

Nell'ottica di raccogliere prospettive e pareri dei diversi soggetti interessati dalla progettualità in essere e di offrire al contempo una fotografia degli studi, della letteratura e delle analisi esistenti in materia, è stata definita una metodologia composita, basata sull'integrazione di strumenti di indagine diversi e di un approccio partecipativo, multidisciplinare e sempre orientato a produrre elementi conoscitivi di rilievo. Si è dunque fatto ricorso, a seconda delle diverse necessità e degli obiettivi conoscitivi perseguiti, ad approcci metodologici diversi: dall'indagine desk a quella di campo nonché al loro utilizzo combinato, ove richiesto.

Da un punto di vista operativo, il lavoro di ricerca è stato articolato in **due fasi**:

## FASE 1

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.





## FASE 2

La seconda fase della ricerca si è svolta attraverso **cinque linee di indagine tra loro integrate e rivolte**:<sup>1</sup>

- agli **enti responsabili** degli interventi formativi erogati nel triennio 2022-2024 e sostenuti dalle *Linee Guida Formazione* della Fondazione (LGF);
- ai **partecipanti ai percorsi formativi** finanziati dalle LGF;
- ai **rappresentanti delle imprese e organizzazioni del settore culturale-creativo** o di settori ad esso correlati che in molti casi hanno accolto i partecipanti ai percorsi formativi durante o al termine dell'esperienza;
- ad alcuni **stakeholder ed esperti** provenienti da realtà considerate di particolare rilievo all'interno dei settori di interesse e selezionate quindi in accordo con la Fondazione per il ruolo strategico, l'esperienza consolidata e la capacità di offrire uno sguardo informato e trasversale sulle dinamiche che caratterizzano il lavoro culturale-creativo;
- un'ulteriore linea di analisi desk è stata infine indirizzata alla realizzazione di alcuni **Casi di studio** finalizzati a far emergere da alcune esperienze nazionali e internazionali evidenze e indicazioni operative utili al rafforzamento dei percorsi professionali nel settore culturale-creativo.

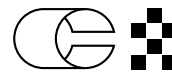
## 1.2 IL RAPPORTO DI RICERCA: STRUTTURA E ORGANIZZAZIONE

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 due parti**.

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

- nel **capitolo 2** → sono sinteticamente analizzate le principali caratteristiche e criticità dell'occupazione nel settore culturale-creativo;

1. Il Cles e la Fondazione Compagnia di San Paolo ringraziano tutti coloro che, con la loro disponibilità e la loro partecipazione, hanno reso possibile portare a termine la presente indagine. In particolare, si ringraziano tutti i partecipanti ai percorsi formativi e tutti i rappresentanti delle imprese e delle organizzazioni culturali-creative che hanno partecipato all'indagine di campo; tutti gli enti di formazione che hanno partecipato ai focus group; tutti gli esperti e gli stakeholder che hanno partecipato alle interviste qualitative.



- nel **capitolo 3** → sono presentati i risultati di un'analisi desk sulla letteratura di riferimento, mirata all'identificazione delle condizioni abilitanti per lo sviluppo e il consolidamento delle carriere in ambito culturale.

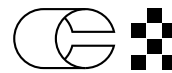
La **seconda parte è incentrata sui risultati delle indagini di campo**, che vengono esposti dettagliatamente, restituendo la prospettiva dei diversi attori consultati. Questa parte si compone di una breve premessa metodologica e dei seguenti capitoli:

- nel **capitolo 4** → è riportata l'analisi delle evidenze emerse nei focus group realizzati con la partecipazione degli enti formatori beneficiari delle attività sostenute dalle LGF nel triennio 2022-2024;
- nel **capitolo 5** → sono illustrati gli esiti dell'indagine di campo sui partecipanti ai percorsi formativi finanziati dalle LGF;
- nel **capitolo 6** → si riporta l'analisi dei risultati delle indagini rivolte alle imprese e organizzazioni del settore culturale-creativo o di settori ad esso correlati;
- nel **capitolo 7** → sono presentati gli esiti degli aspetti emersi dalle interviste qualitative ad alcuni stakeholder ed esperti provenienti da realtà considerate di particolare rilievo per l'occupazione del settore culturale-creativo;
- nel **capitolo 8** → sono presentati i Casi di studio, elaborati attraverso un'analisi desk, finalizzati ad approfondire esperienze significative in grado di offrire spunti utili per la progettazione di azioni orientate al sostegno e al rafforzamento del settore culturale-creativo e dei percorsi professionali al suo interno;
- infine, con il **capitolo 9** → si conclude il Rapporto sintetizzando i principali risultati emersi dalla ricerca e delineando alcune indicazioni tese a fornire un supporto all'attività programmatoria della Fondazione Compagnia di San Paolo.

PARTE I



# La ricostruzione del quadro di riferimento



Nel presente capitolo si ricostruisce il quadro dell'occupazione culturale-creativa in Italia in confronto al complesso dell'Unione Europea e ad alcuni Paesi come Germania, Francia e Spagna, mettendone in evidenza l'andamento, alcune caratteristiche e criticità. L'analisi passa poi ad analizzare le necessità espresse dal mercato del lavoro culturale-creativo in termini di formazione e di nuove professioni, evidenziando le problematiche relative all'incontro tra domanda e offerta di lavoro e la coerenza tra le evidenze emerse e le *LGF* della Fondazione. Infine, sulla base dei risultati di analisi dei dati e della letteratura di riferimento si propone una prima classificazione dei fattori che possono favorire il rafforzamento e la valorizzazione dei lavoratori del settore culturale-creativo.



CAPITOLO 2

# Caratteristiche e criticità dell'occupazione culturale-creativa

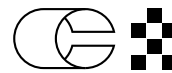
Lo studio promosso dalla Fondazione Compagnia di San Paolo è rivolto ad esplorare le c.d. condizioni abilitanti.

**Condizione  
abilitante →**

Per condizione abilitante si intende uno o più fattori di contesto, di domanda o di offerta che possano incidere sul funzionamento del mercato del lavoro e che, se adeguatamente trattati per mezzo di azioni, di risorse e di regole, possano migliorare l'efficienza e l'efficacia del mercato del lavoro e dell'economia nel suo complesso, riducendone al contempo il costo sociale.

33

Come favorire infatti un mercato del lavoro capace di assicurare il massimo livello di occupazione, la minimizzazione dei tempi di transizione, il superamento del divario oggi a sfavore delle donne o dei giovani o quello territoriale in ambito culturale?



Il concetto in termini generali è piuttosto chiaro: la domanda (le imprese) e l'offerta di lavoro (persone in cerca di occupazione) si confrontano sul mercato e, in base ai volumi ed alle condizioni economiche generali e specifiche, un certo numero di persone trova effettivamente un'occupazione ed altre no. Anche chi trova un lavoro, non sempre ne trova uno che soddisfi le proprie aspettative e il successo è spesso condizionato da un alto numero di fattori (ad esempio la congiuntura economica), limiti (ad esempio la natura temporanea del rapporto di lavoro) e criticità (ad esempio l'intermittenza o il salario troppo basso).

### **Mismatch** →

Negli ultimi anni le rivoluzioni tecnologiche hanno messo in risalto il tema del *mismatch*, e cioè l'idea che non è il lavoro in assoluto che mancherebbe: è il/la professionista e la competenza richiesta che manca, e dunque la ricerca dell'impresa va a vuoto e il disoccupato permane nel suo stato.

In Italia, la questione tecnologica, soprattutto digitale, non spiega proprio tutto. La realtà è più complessa: i dati e le evidenze illustrano i fattori che è possibile definire "strutturali" del sistema socio-economico italiano. Tra i principali, ricordiamo la bassa partecipazione al mercato del lavoro, soprattutto in riferimento alle donne e ai giovani e alle aree meno sviluppate del Paese, attribuibile a diverse caratteristiche e/o criticità del mercato del lavoro italiano ma anche del sistema di istruzione-formazione professionale; l'andamento demografico della popolazione, caratterizzato da un progressivo invecchiamento della popolazione e, di conseguenza, della forza lavoro disponibile, unito all'accentuarsi delle dinamiche preoccupanti dei flussi migratori: meno giovani, meno laureati a fronte di un aumento della mobilità verso Paesi che offrono maggiori e migliori opportunità di impiego. Infine, è vero, è presente anche un importante e crescente fenomeno di *mismatch*: la scarsità di profili dovuta alla mancanza di competenze adeguate connesse alle grandi trasformazioni in corso, quella digitale e green in particolare. Negli ultimi anni, l'Italia ha sperimentato una crescente difficoltà nel reperire forza lavoro nei diversi settori produttivi, incluso quello culturale-creativo in cui il *mismatch* – misurato da Excelsior come quota di entrate di difficile reperimento – nel 2025 si è attestato al 39,4% (Sistema Informativo Excelsior, 2025)<sup>2</sup>.

Il funzionamento del mercato del lavoro dipende da molte circostanze, molte delle quali non sono sotto il controllo dell'impresa o del potenziale lavoratore culturale, altre invece potrebbero essere trovate se il rapporto della domanda e l'offerta fosse regolato diversamente, altre ancora attengono il sistema economico e di welfare esistente. Il tema delle condizioni abilitanti perciò è particolarmente utile oggi: esistono modalità che espandono, moltiplicano e velocizzano il successo e riducono la tempistica per dare lavoro a persone in cerca di occupazione o a darne uno diverso e migliore a chi già ce l'ha? L'argomento in sé non è proprio nuovo, al di là dell'espressione "condizione abilitante" che è invece più recente, perché queste – che fossero tema oggetto di riflessione accademica, che fossero di interesse da parte delle amministrazioni pubbliche coinvolte – sono state spesso individuate, studiate e accertate singolarmente, non sempre con pieno successo.

2. Scomponendo nei diversi comparti il *mismatch* è pari al 42,9% per le Industrie creative; al 41,5% per le Industrie culturali; al 27,3% per il Patrimonio storico-artistico e al 30,7% per Performing arts e intrattenimento.



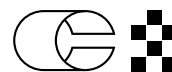
Prima di ipotizzare una iniziale e provvisoria elencazione di principali condizioni abilitanti con riguardo al mercato del lavoro, è utile fare un breve *excursus* quantitativo e qualitativo dello stato del mercato del lavoro in ambito culturale.

## 2.1 I DATI SULL'OCCUPAZIONE CULTURALE-CREATIVA IN ITALIA

I dati dell'indagine delle forze di lavoro nell'Unione Europea (EU-LFS)<sup>3</sup>, mostrano che nel 2024 le persone occupate nel settore culturale in UE erano 7,9 milioni, pari al 3,8% dell'occupazione complessiva, mentre in Italia l'occupazione culturale rappresentava il 3,5% dell'occupazione complessiva (pari a oltre 800mila unità), un valore più alto rispetto a quello registrato nel 2019 ma leggermente inferiore in rapporto all'occupazione totale che era del 3,6% ( **tabella 1** →). Nel confronto europeo, l'incidenza dell'occupazione culturale rispetto all'occupazione totale risulta più bassa di quella registrata in Germania (3,9%), Francia (4,4%) e Spagna (3,7%). Osservando la variazione media annua tra il 2019 e il 2024 si rileva che è inferiore a quella europea (rispettivamente 0,35% e 1,47%), sebbene non rappresenti il valore più basso tra i Paesi UE. Si assiste infatti ad una polarizzazione, dove solo tre paesi – Francia, Olanda e Spagna – spiegano oltre l'88% di tutta la crescita europea. Molti Paesi dell'Europa settentrionale e balcanici hanno visto ridursi fortemente la quota di occupati del settore culturale, anche rispetto all'Italia, che ha invece sostanzialmente tenuto. La dinamica ci dice che vi è stato finalmente il pieno recupero rispetto alla crisi prodotta dal Covid-19, e che la velocità di recupero rispetto al 2019 (0,35%) si situa ad un livello più basso rispetto alla dinamica pre-pandemica (1,38%).

L'aspetto positivo dunque è che nel mercato del lavoro italiano l'occupazione culturale è aumentata molto, come è successo anche a livello aggregato, ma tale velocità è più bassa di quella sviluppata in passato o in rapporto ad altri Paesi economicamente più dinamici.

3. I dati sono tratti dall'indagine Eurostat, basata sulla metodologia di ESSnet-Culture (si veda Final report, 2012) che prevede elaborazioni annuali 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-08).



**TABELLA 1**

**Andamento dell'occupazione culturale-creativa nei Paesi UE, 2015-2024**

Valori assoluti (espressi in migliaia) e valori % - Fonte: Eurostat

Paesi	Numero di occupati nel settore culturale-creativo			% su totale UE	% su totale occupati
	2015	2019	2024		
EU 27	6.830,6	7.373,5	7.931,5	100%	3,8%
Germania	1.643,3	1.681,5	1.673,4	21%	3,9%
Spagna	621,1	714,1	799,0	10%	3,7%
Francia	850,7	960,2	1.274,1	16%	4,4%
<b>→ Italia</b>	<b>784,2</b>	<b>828,4</b>	<b>842,8</b>	<b>11%</b>	<b>3,5%</b>
Paesi Bassi	381,5	429,9	523,3	7%	5,3%
Austria	164,3	181,3	188,5	2%	4,2%
Polonia	529,9	575,3	597,1	8%	3,5%
Portogallo	145,7	168,4	197,0	2%	3,9%

Paesi	Tasso di Variazione Media Annua			Variazione assoluta
	2015 – 2019	2019 – 2024	2015 – 2024	
EU 27	+1,93%	+1,47%	+1,67%	+558
Germania	+0,58%	-0,10%	+0,20%	-8
Spagna	+3,55%	+2,27%	+2,84%	+85
Francia	+3,07%	+5,82%	+4,59%	+314
<b>→ Italia</b>	<b>+1,38%</b>	<b>+0,35%</b>	<b>+0,80%</b>	<b>+14</b>
Paesi Bassi	+3,03%	+4,01%	+3,57%	+93
Austria	+2,49%	+0,78%	+1,54%	+7
Polonia	+2,08%	+0,75%	+1,34%	+22
Portogallo	+3,69%	+3,19%	+3,41%	+29



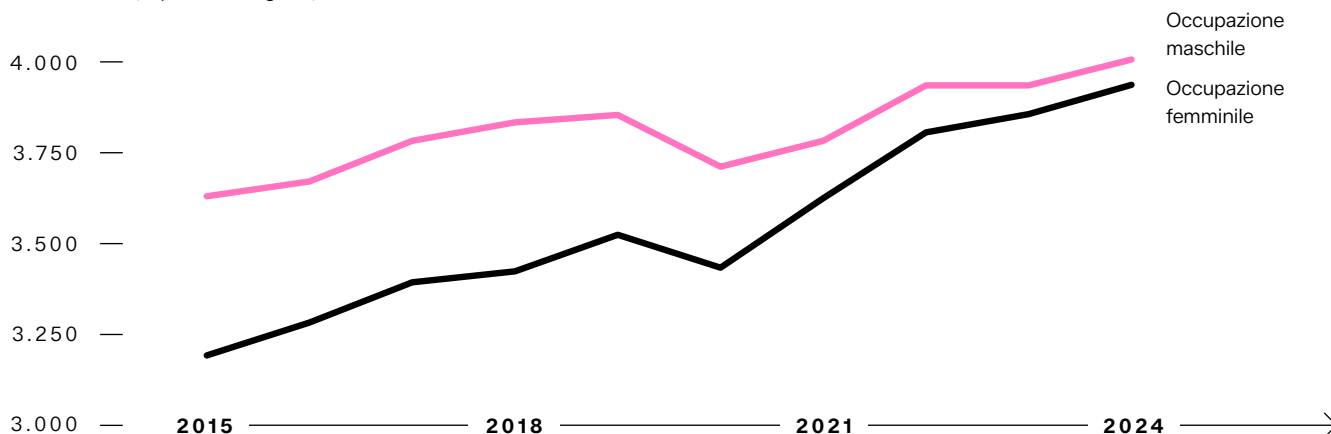
Se si guarda invece all'occupazione culturale per **genere** (figure 1 e 2), in Europa nel 2024 quella maschile supera le 4 milioni di unità e quella femminile le 3,9 milioni di unità. In Italia, sempre nel 2024, i maschi raggiungono le 463mila unità e le femmine invece le 380mila unità.

Come si vede nei due grafici che seguono il processo di riequilibrio in corso a livello europeo ha ormai raggiunto la piena parità tra maschi e femmine, mentre **in Italia il divario persiste ancora, anche se il gap è meno intenso degli anni pre-Covid.**

**Il tema femminile dunque rimane irrisolto**, anche se in miglioramento. Va anche aggiunto che la distanza tra maschi e femmine nel settore culturale è più bassa di quella registrata nella media dell'economia.

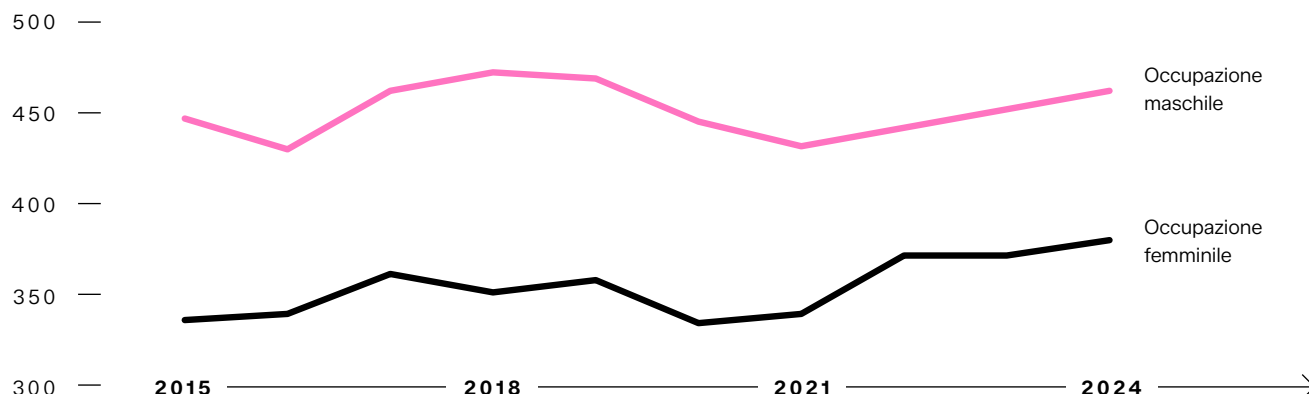
**FIGURA 1**  
**Occupazione maschile e femminile in EU 27, 2015-2024**

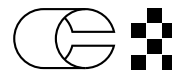
Valori assoluti (espressi in migliaia) - Fonte: Eurostat



**FIGURA 2**  
**Occupazione maschile e femminile in Italia, 2015-2024**

Valori assoluti (espressi in migliaia) - Fonte: Eurostat

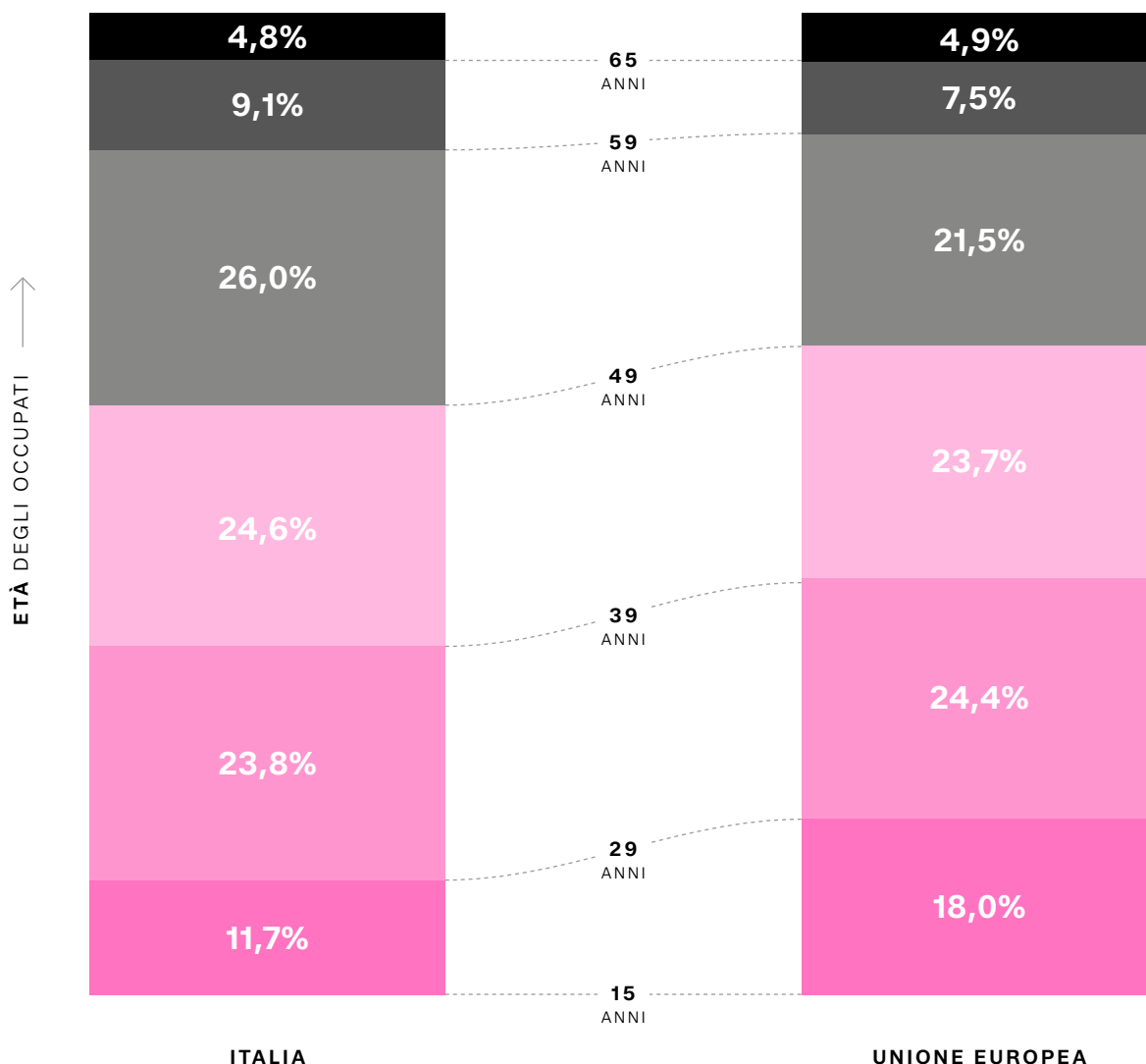


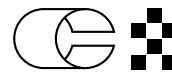


La figura 3 esemplifica invece la composizione dell'occupazione nel settore culturale in relazione alla distribuzione per età. Come si può osservare, a livello europeo (EU 27) si rileva una maggiore presenza delle classi di età più giovani – fino a 39 anni – rispetto all'Italia con valori che raggiungono rispettivamente il 42,4% e il 35,5%, con un gap di circa 7 punti percentuali. Mentre in Europa la classe di età più rappresentata è quella tra i 30 e i 39 anni, in Italia prevale quella tra i 50 e i 59 anni. Se ne deriva, dunque, che **in Italia i giovani fanno molto peggio rispetto all'EU 27.**

**FIGURA 3**  
**Occupazione culturale per classe di età in Italia e EU 27 nel 2024**

Valori % - Fonte: elaborazione su dati Eurostat

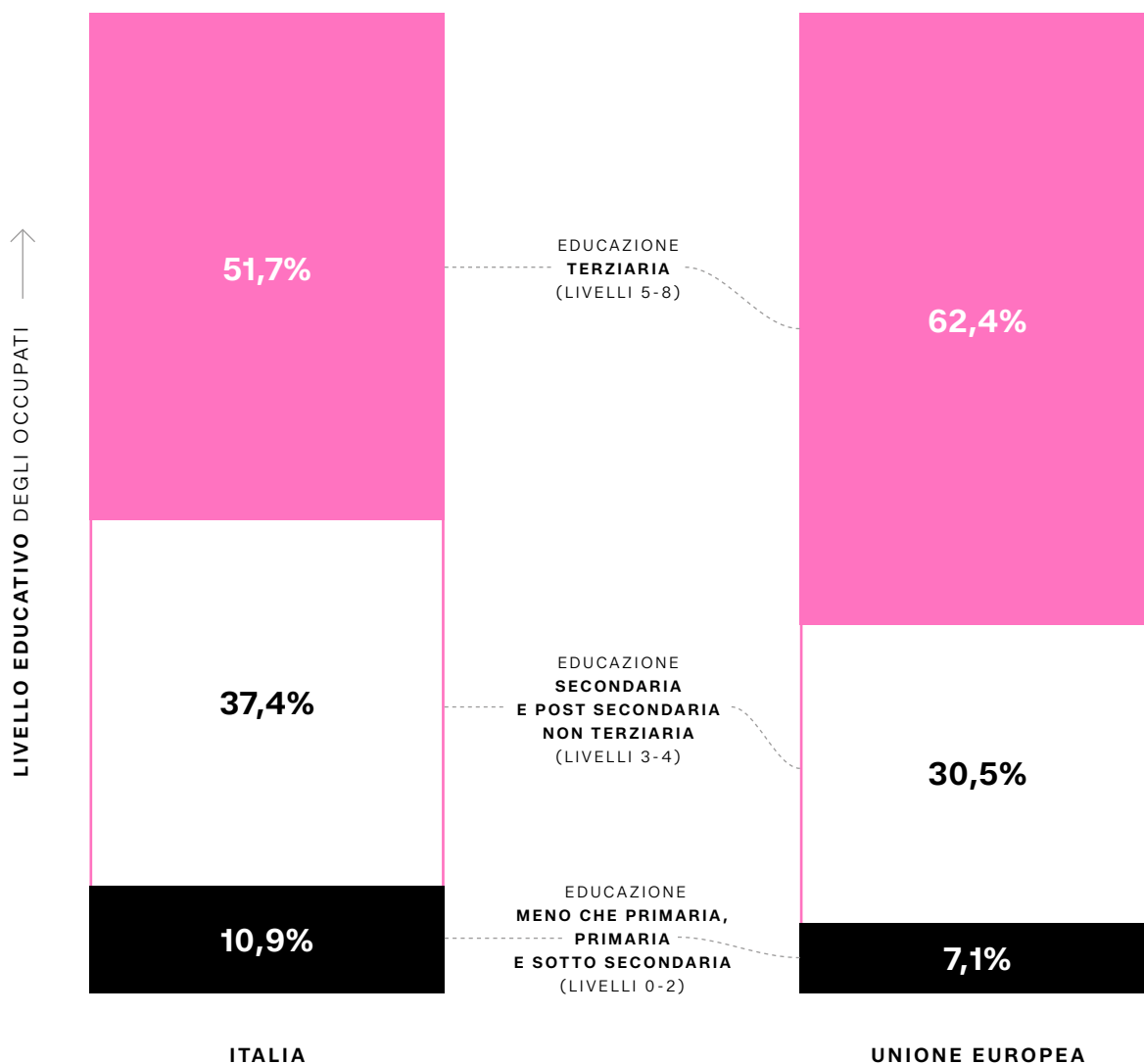


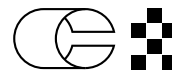


La figura 4 mostra invece la struttura occupazionale per livello educativo. **Si conferma la differenza nei livelli educativi tra l'occupazione culturale italiana ed europea.** Nel 2024 l'occupazione culturale in Europa è caratterizzata da un più alto livello educativo con il **62,4% dei lavoratori culturali aventi un titolo terziario contro il 51,7% dell'Italia.** Se il valore italiano per i livelli educativi nel settore culturale è molto più alto rispetto a quello segnato in media dall'occupazione totale italiana, essa si situa però ad un livello molto più in basso rispetto alla media EU 27. Tale differenza è quasi di 11 punti inferiore alla media europea.

**FIGURA 4**  
**Occupazione culturale per livello educativo raggiunto in Italia e EU 27 nel 2024**

Valori % - Fonte: elaborazione su dati Eurostat





La tabella 2 mostra altre caratteristiche importanti dell'occupazione culturale. In primo luogo, **l'elevata proporzione di lavoratori autonomi e professionisti rispetto ai dipendenti fissi delle imprese**. Ciò dipende in parte dalla natura del settore, che richiede una varietà di professioni in diverse posizioni di lavoro (artisti, autori, tecnici, ecc.) di breve durata. Nel 2024, in Europa un terzo dei lavoratori culturali (il 31,7%) sono autonomi, un valore dunque molto più alto di quello medio dell'economia europea, pari al 13,6%. **In Italia invece il valore si eleva al 47,1% nel settore culturale e al 20,2% nell'intera economia**. L'Italia perciò ha una struttura particolare dove premezzano i lavoratori autonomi e con loro la precarietà, l'intermittenza, il lavoro povero. In Europa, l'Italia è seguita a breve distanza solo dai Paesi bassi con il 46,0%.

## TABELLA 2

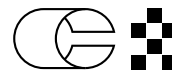
### Alcune caratteristiche del mercato del lavoro per l'occupazione culturale e totale

Valori %, anno 2024 - Fonte: Eurostat

Paesi	Condizione occupazionale							
	Persone autonome e professionisti		Persone occupate full-time		Persone occupate con lavoro stabile		Occupati aventi un'unica occupazione	
	culturale	totale	culturale	totale	culturale	totale	culturale	totale
EU 27	31,7%	13,6%	75,5%	81,2%	81,9%	87,1%	92,9%	96,0%
<b>→ Italia</b>	<b>47,1%</b>	<b>20,2%</b>	<b>80,4%</b>	<b>82,9%</b>	<b>83,0%</b>	<b>85,3%</b>	<b>97,6%</b>	<b>99,1%</b>
Paesi bassi	46,0%	16,5%	60,0%	56,3%	68,9%	73,5%	85,5%	89,8%
Spagna	31,6%	14,5%	83,0%	86,4%	80,1%	84,1%	93,7%	97,3%
Francia	30,9%	13,0%	75,7%	82,4%	71,2%	84,6%	91,2%	95,5%
Germania	26,6%	7,9%	64,3%	69,1%	83,7%	88,6%	93,5%	95,3%

In secondo luogo, nel 2024, **il 75,5% dei lavoratori in ambito culturale in EU sono impiegati full-time, un valore più basso di quello dell'intera economia**. In Italia, invece, il valore è più alto e pari all'80,4%, più basso della Spagna, ma più alto della Francia e della Germania.

In terzo luogo, emergono differenze poco significative con riguardo alla stabilità del lavoro. L'occupazione culturale in EU 27 nel 2024 è 5 punti più bassa (81,9%) rispetto all'occupazione totale (87,1%). In Italia si osserva un valore persino più alto e analogo al valore tedesco. Il tasso più basso dell'occupazione stabile di ambito culturale è osservato in Olanda (68,9%) e in Francia (71,2%).



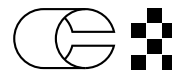
Infine, le persone che detengono un'unica occupazione nel settore culturale costituiscono il 97,6%, un valore molto più alto di quello di EU 27, che raggiunge il 92,9%. Poiché la maggioranza dei lavoratori è autonoma, il fatto che abbiano un'unica occupazione segnala debolezza contrattuale e rischi elevati di intermittenza.

I dati di Eurostat sull'Italia forniscono ulteriori informazioni sulla situazione occupazionale per settore culturale-creativo, definite secondo la classificazione NACE Rev. 2, relativamente al periodo 2013-2024. Tra le altre, si segnala che:

- le **attività creative, artistiche e d'intrattenimento**, dopo il declino occupazionale nel 2020 e nel 2021, hanno ripreso consistenza e crescita;
- le altre **attività professionali, scientifiche e tecniche** (comprendenti il design, la fotografia, la traduzione) hanno avuto uno stop nel corso del 2024, dopo un periodo crescita intensa nei due anni precedenti;
- l'**attività di biblioteche, archivi, musei e altre attività culturali** (NACE R 91), come anche il settore audiovisivo, sono allineate su un intenso percorso di crescita di lungo periodo;
- il declino di lungo periodo del **settore editoriale** è proseguito anche nel 2024;
- l'**attività di programmazione e distribuzione televisiva**, declinata tra il 2021 e il 2023, ha invece invertito il segno nel 2024, interrompendo la traiettoria negativa degli ultimi anni;
- l'**occupazione** nel settore manifatturiero culturale-creativo è stabile a livello nazionale.

## 2.2 ANDAMENTO DELL'OCCUPAZIONE CULTURALE-CREATIVA IN PIEMONTE

Per completare un quadro quantitativo con riguardo al territorio di elezione della Fondazione, si è tratta qualche considerazione a partire dalle analisi presenti nel Rapporto Symbola 2025 che propone dati a livello regionale per il numero delle imprese, il valore aggiunto e l'occupazione ( **figura 5** →).



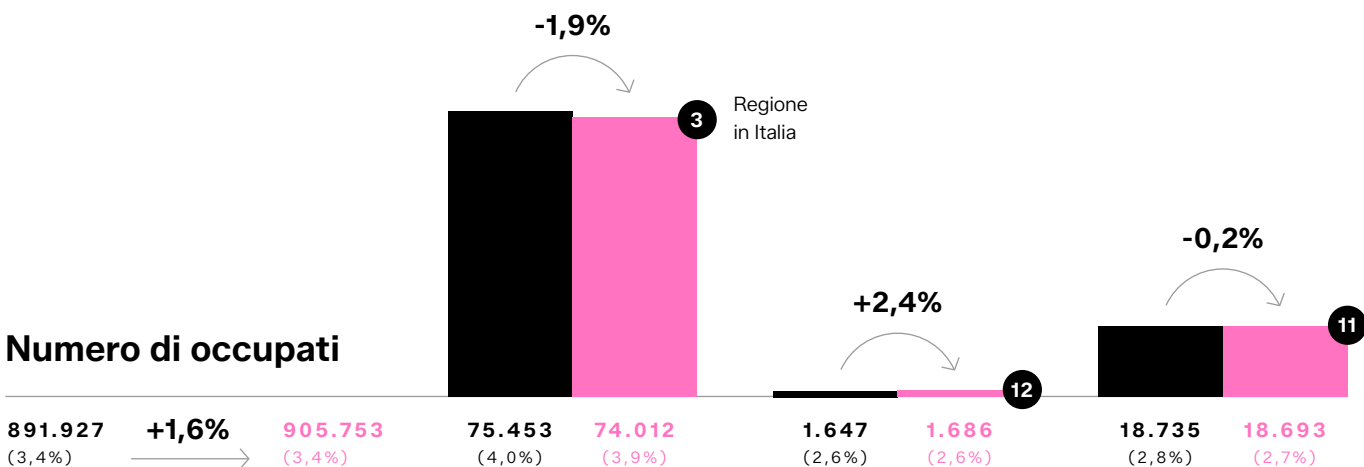
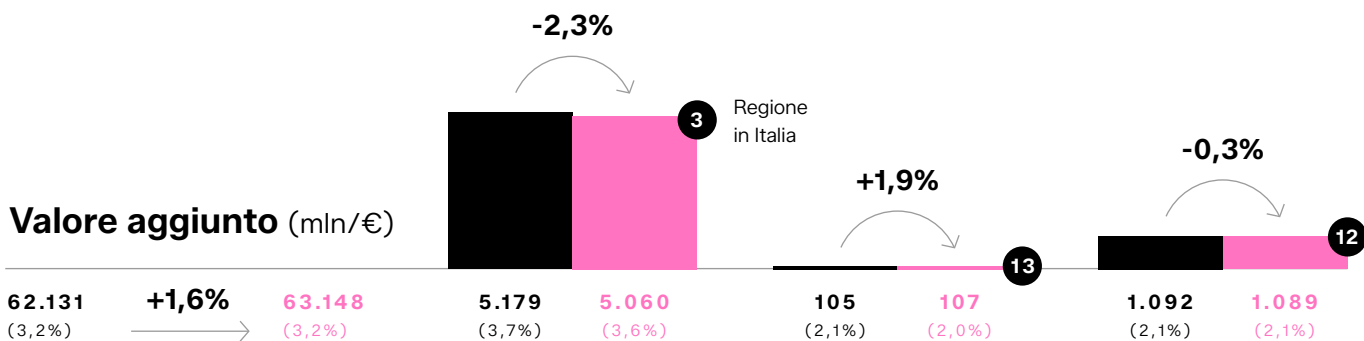
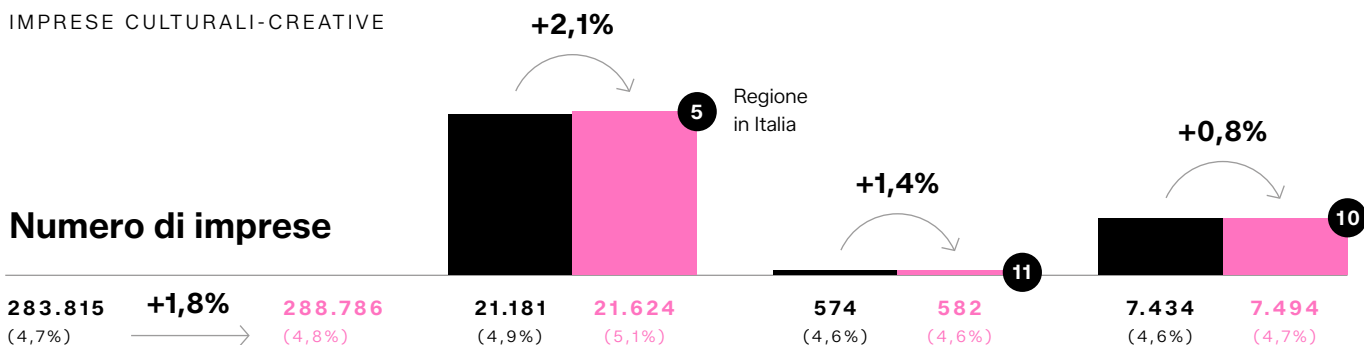
**FIGURA 5**

**Imprese culturali-creative per Regione, 2023-2024**

Valori assoluti (espressi in unità per imprese e occupati, espressi in milioni di euro per valore aggiunto), valori % di incidenza sul totale -  
 Fonte: Rapporto Symbola 2025

■ 2023    →    ■ 2024

IMPRESE CULTURALI-CREATIVE



ITALIA                                      PIEMONTE                                      VALLE D'AOSTA                                      LIGURIA



### Numero di imprese

Per quanto riguarda le imprese, nella graduatoria nazionale (2024) il Piemonte si situa al 5° posto assoluto con 21.624 imprese, in crescita del 2,1% rispetto al 2023, ed un valore nettamente più alto di quello della Valle d'Aosta (582 imprese nel 2024, con una crescita dell'1,4%, che la pone all'11° posto) e della Liguria (con 7.494 imprese nel 2024, con una crescita dello 0,6%, che la pone al 10° posto ) e più elevato anche di quello medio italiano (pari all'1,8%).

---

### Valore aggiunto

Per quanto concerne il valore aggiunto generato dalle imprese culturali-creative nel biennio 2023-2024, il quadro è più articolato in base alla geografia economica. Il Piemonte segna un calo significativo del valore aggiunto (oggi pari a circa 5 miliardi di euro), ma mantiene un'incidenza del 3,6% sul totale del valore aggiunto piemontese, comunque un livello nettamente più elevato di quello medio italiano del 3,2%, che lo pone al terzo posto assoluto, dopo Lombardia e Lazio. Liguria e Valle d'Aosta presentano invece un quadro di maggiore stabilità, segnando entrambe un'incidenza attorno al 2,1%, un valore dunque più basso della media nazionale.

---

### Numero di occupati

Per quanto riguarda infine l'occupazione generata dalle imprese culturali-creative nel biennio 2023-2024, il risultato è analogo a quanto descritto per il valore aggiunto: il Piemonte è in calo dell'1,9% con circa 74mila occupati e un'incidenza percentuale sull'occupazione regionale del 3,9%, contro il 3,4% dell'Italia nel complesso; più stabile di nuovo il quadro di Valle d'Aosta (1.686 occupati e un'incidenza sull'occupazione totale del 2,6%) e della Liguria (18,7mila occupati e un'incidenza sull'occupazione totale del 2,7%).

In conclusione, il mercato del lavoro piemontese, nel complesso, ha sofferto più di quanto sia accaduto a livello nazionale, anche se ha mantenuto la posizione in classifica generale, collocandosi, tra le regioni, al terzo posto.

La **figura 6** → infine mostra la struttura dell'occupazione delle imprese culturali-creative per settore. La figura ha lo scopo di mettere in luce eventuali specializzazioni produttive esistenti, attraverso un confronto con la media nazionale.

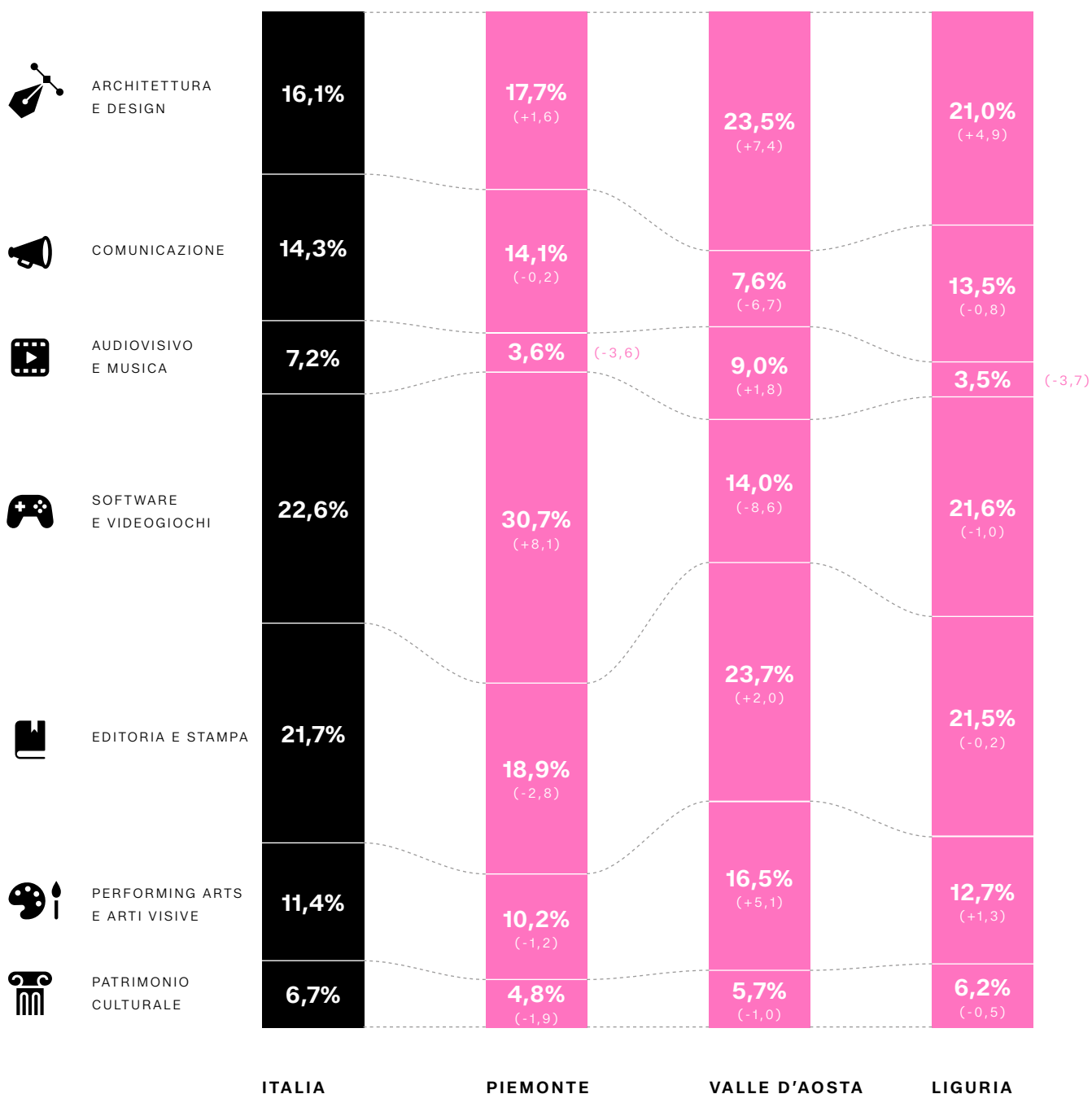


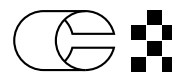
**FIGURA 6**

**Distribuzione degli occupati per i domini delle imprese culturali-creative per Regione nel 2024**

Valori %, punti percentuali - Fonte: Rapporto Symbola 2025

**##%** ————— INCIDENZA RISPETTO AL TOTALE  
 (##) ————— DIFFERENZA RISPETTO ALLA MEDIA NAZIONALE (PUNTI PERCENTUALI)





Il Piemonte si caratterizza per una **forte specializzazione nell'ambito del Software e videogiochi**, con un 30,7% dell'occupazione culturale totale, contro una media nazionale del 22,6%. Per gli altri ambiti, il Piemonte si colloca al di sopra della media nazionale per l'*Architettura e design* e, sistematicamente, al di sotto per tutti gli altri settori. Tra questi ultimi, è particolarmente basso l'*Audiovisivo e musica* con il 3,6%, contro un valore medio nazionale del 7,2%. La struttura occupazionale della Liguria vede prevalere l'*Architettura e design* (21%), le *Performings arts e arti visive* (12,7%) mentre è deficitaria nel settore dell'*Audiovisivo e musica* (3,5%). La Valle d'Aosta è deficitaria negli ambiti della *Comunicazione* e del *Software e videogiochi* e prevale invece nel settore di *Architettura e design* (21%) e delle *Performing arts e arti visive* (16,5%).

Infine, Fondazione Symbola pubblica i dati sul peso del valore aggiunto e dell'occupazione per le principali province italiane (tabella 3). La classifica tra le Province è analoga sia per il valore aggiunto, sia per l'occupazione: Torino si situa al terzo posto dopo Milano e Roma con un saldo solido del 5% per entrambi gli indicatori. Ne deriva che Torino è una città a forte intensità culturale-creativa grazie ai suoi 52mila occupati. Il settore culturale-creativo è polarizzato nelle tre grandi aree metropolitane nelle quali servizi avanzati, patrimonio artistico, performing arts, editoria, audiovisivo, musica e attrattività turistica si integrano e attraggono risorse e capitale umano.

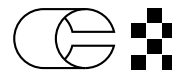
Preoccupa, tuttavia, l'andamento più recente del settore in Piemonte: valore aggiunto e occupazione sono entrambi in regresso.

### TABELLA 3

#### Valore aggiunto e occupazione delle imprese culturali-creative rispetto al totale dell'economia per Provincia

Valori % - Fonte: Rapporto Symbola 2025

Area geografica	Valore aggiunto (% rispetto al totale dell'economia)	Occupazione (% rispetto al totale dell'economia)
Milano	7,0	7,4
Roma	5,5	5,5
→ Torino	5,0	5,2
Italia	3,2	3,4



## 2.3 CRITICITÀ E VULNERABILITÀ DEL MERCATO DEL LAVORO CULTURALE-CREATIVO IN ITALIA

I numeri sintetizzati sopra, estratti da fonti nazionali ed europee, indicano che il quadro che si era tratteggiato nella precedente ricerca *Mappatura delle professioni culturali emergenti e loro percorsi formativi*<sup>4</sup> non si è evoluto in modo radicale. Vecchi problemi si allineano ad altri più recenti, ma il quadro non si è allontanato di molto da quello di allora. Al di là dei dati tendenziali disponibili, la lettura trasversale della letteratura di settore fa emergere alcune **tematiche e criticità** che influenzano strutturalmente la cultura:

- **la precarizzazione e la mancata protezione sociale** rende il lavoro nella cultura particolarmente vulnerabile, similmente a tutte quelle professioni caratterizzate da un'elevata incidenza di forme di lavoro atipiche, irregolari o in nero;
- **il lavoro precario è presente più intensamente in alcuni settori** di mercato come l'audiovisivo, la musica popolare, la televisione e la pubblicità;
- **la persistente disuguaglianza** tra alcune "categorie" di lavoratori e lavoratrici aggravate prima dalla pandemia e poi in lenta ripresa negli anni successivi: l'occupazione femminile, il lavoro dei giovani, i lavoratori con bassi redditi, i nuovi lavoratori della digital economy.

Ricordiamo di nuovo le **condizioni che favoriscono l'eterogeneità del lavoro culturale**, come registrate anche nelle indagini di campo effettuate per la *Mappatura*, secondo quanto emerso dalla pubblicistica di settore:

- **eterogeneità degli ambiti della cultura;**
- **eterogeneità degli attori** (imprese, istituzioni, ecc.) appartenenti a tutti i soggetti, quali il pubblico, il privato, il non profit;
- **molteplicità delle figure giuridiche**, spesso presenti contemporaneamente all'interno dello stesso settore;
- **dimensioni e taglie economiche** assai differenziate;
- **varietà delle forme organizzative**, comprese quelle familiari, che esprimono modelli del tutto superati;
- **compresenza 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 secondo le pratiche settoriali;





- **squilibri territoriali** tra aree del Nord e del Sud, tra aree urbane ed extra-urbane e tra aree metropolitane ed aree interne;
- **compresenza di lavoratori** con la stessa professione collocati in posizioni e forme contrattuali diverse.

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

## Imprese e istituzioni pubbliche di medie e grandi dimensioni

collocate in alcuni settori culturali di mercato e non di mercato, sulle quali la contrattualistica esistente e le esigenze del sistema produttivo assicurano ai lavoratori un trattamento più equo e analogo a quello di altri settori dell'industria e servizi



## Una vastissima presenza di istituzioni e di imprese molto piccole

e di singoli lavoratori autonomi collocati in tutti i settori di mercato e non di mercato, ove invece l'occupazione è altamente flessibile e mobile ed è presente una discontinuità dei lavori e un'alta multi-committenza.

I dati di Eurostat ci dicono anche che nel 2024, ma è un trend di più lunga data, **il valore aggiunto delle imprese culturali nel complesso è cresciuto piuttosto bene**, accompagnato da una netta riduzione del fatturato, a segnare un **consolidamento** della situazione economica da parte delle imprese italiane, senza troppe conseguenze sulla forza lavoro (con l'eccezione di alcune performance specifiche come l'informazione). Ciò vale soprattutto per le imprese più grandi. Le imprese culturali più piccole profit e non profit, spesso di natura individuale (ditte o partite IVA) hanno subito le stesse pressioni. Se in questi anni hanno potuto, in certi settori, trovare più risorse e produrre di più, rimangono fragili le condizioni gestionali, la loro programmazione non supera i pochi mesi l'anno, permane la dipendenza da fondi pubblici.



In questa situazione, **il lavoratore culturale era ed è rimasto strutturalmente debole**: come già ribadito nello studio sulla *Mappatura*, sono ancora poco presenti (se non per ruoli specifici) sindacati o organizzazioni di difesa degli interessi delle categorie e dei lavoratori, così come sistemi di stimolo per incrociare la domanda e l'offerta di lavoro in carenza di strutture efficaci (centri per l'impiego) e strumenti in grado di tenere conto delle specificità di settore. I sistemi di reclutamento rimangono, infatti, prevalentemente informali, discrezionali e comunque tali da non assicurare l'ingresso dei lavoratori su base meritocratica.

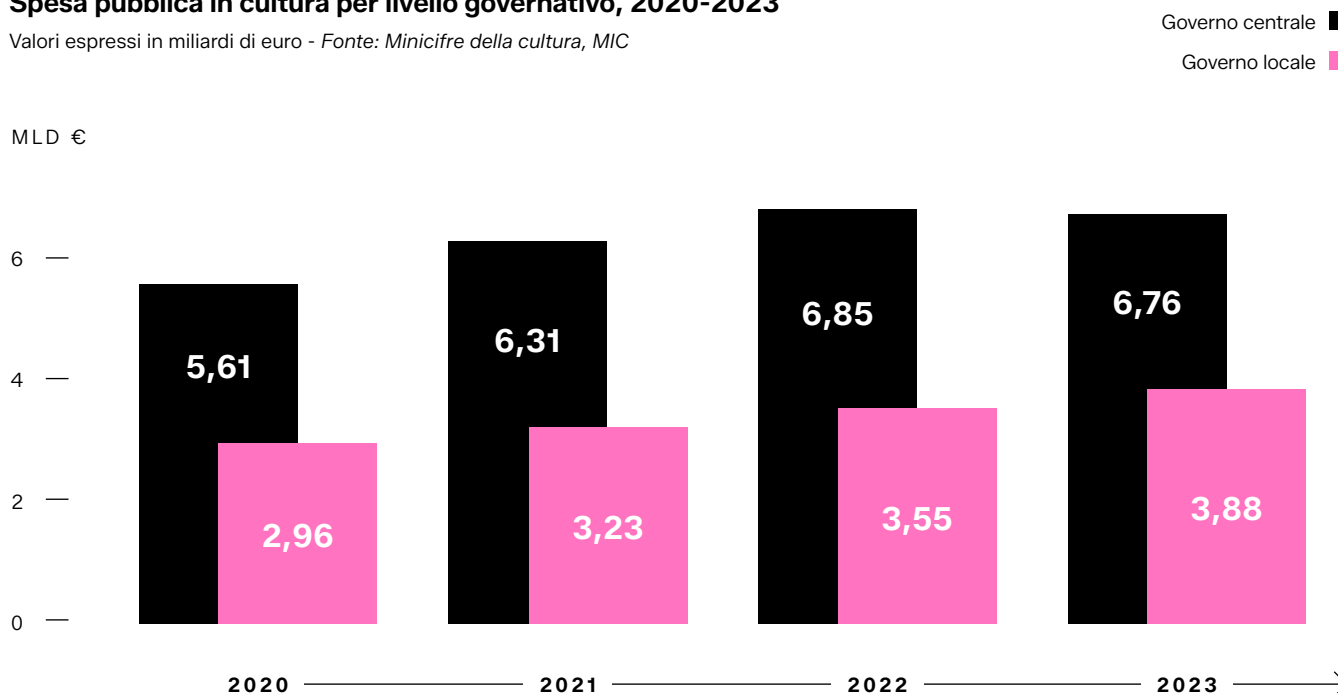
Per quanto riguarda la **spesa pubblica**, governo centrale e governo locale hanno aumentato la spesa (figura 7) in modo consistente. Si assiste, tuttavia, a partire dal 2023 a una riduzione della tendenza crescente, soprattutto dal lato dello stato centrale. È presto per affermare che si è invertita la tendenza crescente della spesa pubblica, ma le attese non sono affatto ottimistiche.

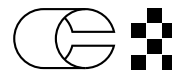
Per quanto riguarda il **personale pubblico** nel settore culturale, il governo centrale ha cercato di rimpolpare gli organici dopo una lunga fase di riduzione per via del pensionamento e con il ricorso parziale a personale temporaneo, lavoro autonomo e prestazioni occasionali. Il numero di dipendenti attuale è comunque molto al di sotto di quello degli anni '90. Gli enti locali e le regioni, dopo un lungo periodo, nella fase pre-Covid, di disimpegno dal settore culturale, sono tornati ad aumentare le risorse finanziarie più rapidamente del governo centrale.

FIGURA 7

### Spesa pubblica in cultura per livello governativo, 2020-2023

Valori espressi in miliardi di euro - Fonte: *Minicifre della cultura, MIC*





Un altro tema di rilievo da tenere presente è la **sperequazione dei redditi** prodotti da ingaggi, trattamenti e tutele. La sperequazione tra lavoratori riguarda sia tra quelli garantiti e quelli che non lo sono, sia tra coloro che si trovano all'interno di uno stesso settore a parità di ruoli e funzioni.

Un tema di rilievo, infine, è l'area considerevole del **sommerso**, ove il Covid-19 ha colpito duramente poiché in assenza di titoli (contratti, 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 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.

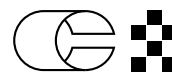
## 2.4 COERENZA DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE FINANZIATE DALLA FONDAZIONE RISPETTO ALLE ESIGENZE DEL MERCATO

Le attività della Fondazione, in tre anni di *Linee Guida Formazione (LGF)*, sono rappresentative del settore culturale? E in aggiunta: i progetti finanziati dalle *LGF* hanno investito sulle figure del *project manager culturale* e dell'*esperto nell'attivazione territoriale e nella mediazione* (tra soggetti di reti, tra settori, tra pubblico e privato), come si collocano in tal senso? Infine, attraverso le attività finanziate dalle *LGF* si è risposto sufficientemente a un bisogno o è un bacino ancora da alimentare?

Dall'indagine Unioncamere 2025, *Imprese e professioni culturali e creative. I fabbisogni professionali e formativi delle imprese culturali e creative*<sup>5</sup> è possibile trarre alcune risposte. È bene ricordare che i dati quantitativi di Unioncamere sono diversi da quelli ISTAT ed EUROSTAT, anche se la fonte originale di dati è la medesima. Ciò è dovuto ad una diversa definizione degli ambiti settoriali delle industrie culturali-creative, soprattutto per quei settori creativi e per quelli indotti ("creative driven") che Unioncamere allarga considerevolmente. Tuttavia, il lavoro appare di grande interesse e i risultati confermano quanto si era previsto tre anni fa, nel precedente lavoro del Cles.

L'indagine stima gli stock occupazionali e le entrate previste delle imprese culturali-creative nel 2025 ( **tabella 4** → ).

5. Unioncamere (2025), la pubblicazione è disponibile sul [sito excelsior.unioncamere.net](http://sito.excelsior.unioncamere.net) → .



**TABELLA 4**

**Consistenza delle imprese culturali-creative, dipendenti, entrate previste nel 2025, difficoltà di reperimento e variazione rispetto al 2024**

Valori assoluti, valori % - Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Sistema Informativo Excelsior, 2025

Settore	2025			
	Imprese con dipendenti*	Stock dell'occupazione*	Entrate (previste)	Difficoltà di reperimento
Industrie culturali	38.560	502.960	166.770.000 €	41,5%
Industrie creative	15.920	131.510	47.790.000 €	42,9%
Patrimonio storico-artistico	790	13.140	5.780.000 €	27,3%
Performing arts e intrattenimento	6.750	78.580	51.680.000 €	30,7%
<b>Totale</b>	<b>62.010</b>	<b>726.190</b>	<b>272.010.000 €</b>	<b>39,4%</b>
Variazione rispetto al 2024				
Industrie culturali	+1,0%	+1,7%	-3,4%	-4,2%
Industrie creative	+4,1%	+4,9%	-19,0%	-3,2%
Patrimonio storico-artistico	+5,3%	+14,5%	+6,4%	-11,1%
Performing arts e intrattenimento	+4,3%	+8,9%	+3,3%	-2,9%
<b>Totale</b>	<b>+2,2%</b>	<b>+3,2%</b>	<b>-5,3%</b>	<b>-4,1%</b>

\* Il numero delle imprese con dipendenti e i relativi dipendenti sono di fonte Registro Imprese al 31/12/2024, integrato con l'archivio INPS.

Nell'ambito del Sistema Informativo Excelsior i dati relativi alle imprese e ai rispettivi dipendenti non comprendono una serie di soggetti quali enti pubblici, organizzazioni non profit, liberi professionisti, etc. che potrebbero ricadere nel perimetro delle attività culturali-creative. I valori assoluti sono arrotondati alle decine. A causa di tali arrotondamenti, i totali possono non coincidere con la somma dei singoli valori.

\*\* I contratti considerati sono quelli di durata superiore a 20 giorni lavorativi alle dipendenze (contratto a tempo indeterminato, a tempo determinato, di apprendistato, "a chiamata", etc.), di lavoro somministrato e quelli non alle dipendenze (collaborazione coordinata e continuativa e altri).

Ne emerge che:

- Nel complesso le **imprese con dipendenti sono circa 62mila**, di cui il 62% nelle *Industrie culturali*.
- Lo **stock occupazionale è di 726mila unità**, di cui il 69,3% relativo alle *Industrie culturali* e il 18,1% alle *Industrie creative*. Il *Patrimonio storico-artistico* e le *Performing arts* nell'insieme raggiungono uno stock occupazionale di 71,7mila occupati, pari al 12,6%. Nel complesso, sulla base di una variazione annua, si assiste ad una dinamica espansiva dello stock dell'occupazione in tutto il settore (+22.640 occupati) e, in particolare, è significativa quella segnata dal *Patrimonio storico-artistico* (+12,6%) e dalle *Performing arts* (+8,2%).



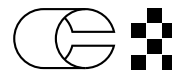
- Sotto il **profilo delle entrate**, l'andamento è invece è più articolato. In proporzione, *Patrimonio storico-artistico* e le *Performing arts* hanno un maggior numero di entrate rispetto alle *Industrie culturali e creative*. Un elevato tasso di variazione è invece presente nelle *Performing arts*, seguite dal *Patrimonio storico-artistico* e dalle *Industrie creative*.
- Se le entrate totali sono diminuite rispetto all'anno precedente (-15.160 unità), **la riduzione riguarda esclusivamente le Industrie culturali e creative** (-17.140 unità), mentre il *Patrimonio storico-artistico* e le *Performing arts* segnano un incremento di 1.990 unità.
- Per quanto riguarda i profili di **difficoltà di reperimento**, nel 2025 mediamente raggiunge il 39,4% delle posizioni lavorative. Se in media tale valore si riduce del 4,1% (dal 43,5% del 2024 al 39,4% del 2025), le difficoltà rimangono molto alte e crescenti per le *Industrie culturali* e per le *Industrie creative*, rispettivamente del -4,2% e del -3,2%. Ciò sta ad indicare che la riduzione delle entrate programmate, da un lato, riduce il peso delle posizioni difficili. Dall'altro, in alcuni ambiti le difficoltà restano elevate. Una riduzione molto più accentuata riguarda il *Patrimonio storico-artistico*.

Lo stesso studio propone dati sulle entrate per un numero molto grande di **professioni**, dalle quali sono state estratte quelle che in qualche modo consentono un confronto con le attività formative stimulate dalle *Linee Guida* della Fondazione Compagnia di San Paolo.

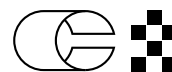
51

Ne emerge che ( **tabella 5** → ):

- per 107mila occupati in entrata attesi, **la difficoltà riguarda il 39,4% dei casi**, a sua volta causato soprattutto da *mismatch* (23,5%) con un valore pari a quasi il doppio rispetto alla preparazione inadeguata dei candidati (13,3%);
- i **dirigenti** sono una categoria di professionisti difficili da trovare, pari al 55,2% e con un *mismatch* del 45,5%;
- le difficoltà maggiori riguardano anche i gruppi più densi del settore delle industrie culturali-creative come quello delle **Professioni intellettuali** (circa 30mila unità), quello delle **Professioni tecniche** (circa 38mila unità) e quello degli operai specializzati (circa 8mila unità) con valori tra il 44% e il 50%;
- osservando le singole professioni, il *mismatch* riguarda le professioni ad elevata specializzazione nell'ambito del **project management** (ingegneri gestionali, di sistema e software) e i **tecnici programmatori e del marketing**;



- le **professioni intellettuali**, scientifiche e con elevata specializzazione sono molto difficili da trovare sul mercato, in larga parte per la mancanza di candidati;
- le **professioni "artistiche"** si collocano sempre al di sotto della media di settore e soprattutto le difficoltà di impiego escludono la preparazione inadeguata; un valore più alto in termini di *mismatch* è presente invece per la professione dei compositori, musicisti e cantanti;
- nell'**audiovisivo**, sebbene le difficoltà rimangono elevate, i valori non divergono dalla media di settore;
- grandi difficoltà emergono nelle professioni, alte e basse, legate al **marketing**, la **comunicazione**, la **vendita e distribuzione**;
- permangono grandissime difficoltà di reperimento per tutte le professionalità, alte e basse, collegate al campo **digitale**;
- difficoltà con riguardo alla **preparazione inadeguata** è presente per gli specialisti in gestione e controllo, gli specialisti nel digitale e in quasi tutte le professioni tecniche;
- le **professioni non qualificate**, tutte, hanno una **bassa difficoltà di collocamento**;
- se si analizzano le **performance delle singole professioni rispetto all'anno precedente**, quelle che hanno segnato un incremento molto significativo del *mismatch* sono i dirigenti (+20,2%), i progettisti e amministratori di sistema (21,1%), gli specialisti nei rapporti di mercato (+31,7%), gli operatori di apparecchi per la ripresa e la produzione audio-video (+48,4%);
- al contrario, le **professioni che hanno visto ridursi il problema del mismatch** sono quelle artistiche, i tecnici dell'audiovisivo e, in generale, gli operai specializzati, i conduttori di impianti e operai di macchinari e le professioni non qualificate;
- in linea generale **cresce**, anche se di poco rispetto all'anno precedente, la **difficoltà all'impiego a causa di una preparazione inadeguata**;
- se si analizzano le performance delle singole professioni rispetto all'anno precedente, quelle che hanno registrato un incremento collegabile ad una formazione inadeguata, segnano un incremento significativo gli analisti e progettisti di software (+11,1%), gli operatori di apparecchi per la ripresa e la produzione audio-video (+11,4%) e gli operai specializzati (+10,3%).



**TABELLA 5**

**Entrate delle ICC per il 2025 di difficile reperimento e ragioni di difficoltà per gruppo professionale**

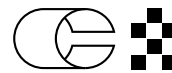
Valori assoluti (espressi in migliaia), valori % - Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Sistema Informativo Excelsior, 2025

Gruppi e professioni (Imprese culturali-creative)	Entrate di difficile reperimento		Mancanza di candidati	Preparazione inadeguata	Altro
	numero	% sul totale	%	%	%
<b>1. Dirigenti</b>	<b>470</b>	<b>55,2%</b>	<b>45,5%</b>	<b>1,7%</b>	<b>8,1%</b>
<b>2. Professioni intellettuali, scientifiche e con elevata specializzazione</b>	<b>30.380</b>	<b>50,1%</b>	<b>31,1%</b>	<b>15,4%</b>	<b>3,6%</b>
Analisti e progettisti di software	9.660	65,4%	39,1%	25,0%	1,3%
Ingegneri industriali e gestionali	3.080	66,4%	41,0%	21,5%	3,9%
Registi, direttori artistici, attori, ecc.	2.100	20,6%	6,3%	4,7%	9,7%
Compositori, musicisti e cantanti	1.240	33,6%	23,0%	7,6%	2,9%
Progettisti e amministratori di sistema	2.880	83,3%	69,7%	13,5%	-
Specialisti nei rapporti di mercato	2.600	62,7%	42,7%	14,0%	6,1%
Specialisti in gestione e controllo nelle imprese private	270	36,8%	21,0%	15,7%	-
Specialisti nelle relazioni pubbliche, dell'immagine	230	9,1%	1,8%	6,0%	1,3%
<b>3. Professioni tecniche</b>	<b>38.150</b>	<b>47,5%</b>	<b>29,5%</b>	<b>15,2%</b>	<b>2,8%</b>
Tecnici programmatori	8.930	72,2%	54,8%	14,2%	3,1%
Tecnici della vendita e della distribuzione	4.320	44,4%	22,6%	18,9%	2,9%
Tecnici del marketing	1.210	63,0%	40,6%	18,9%	3,5%
Tecnici gestori di reti e sistemi telematici	330	25,3%	15,9%	9,3%	-
Agenti di pubblicità	290	63,3%	42,3%	-	21,0%
Operatori di apparecchiature per la ripresa e la produzione audio-video	3.510	23,1%	14,7%	7,9%	0,4%
Tecnici dell'organizzazione e produzione TV, cinema, teatro	390	50,7%	22,6%	-	27,6%
<b>4. Operai specializzati</b>	<b>7.920</b>	<b>44,7%</b>	<b>25,7%</b>	<b>15,0%</b>	<b>3,9%</b>
<b>5. Conduttori di impianti e operai di macchinari</b>	<b>2.350</b>	<b>30,0%</b>	<b>16,9%</b>	<b>11,6%</b>	<b>1,4%</b>
<b>6. Professioni non qualificate</b>	<b>7.270</b>	<b>20,8%</b>	<b>12,1%</b>	<b>6,6%</b>	<b>2,0%</b>
<b>Totale</b>	<b>107.210</b>	<b>39,4%</b>	<b>23,5%</b>	<b>13,3%</b>	<b>2,6%</b>



Da questi dati si può inferire, infine, che:

- Le **attività della Fondazione nei tre anni di Linee Guida Formazione (LGF)** sono **ben rappresentative** delle esigenze occupazionali del settore culturale sia per quanto riguarda il *mismatch*, sia per quanto concerne la preparazione.
- Si conferma che le **difficoltà di reperimento riguardano meno la componente artistica** (anche se un problema di reperimento esiste ed è significativo) e **più la componente relativa alle attività gestionali e specialistiche** (digitale, marketing, comunicazione, fundraising).
- Le **due professioni del project manager culturale** e dell'**esperto nell'attivazione territoriale e nella mediazione** mostrano entrambe un problema di difficoltà di reperimento, soprattutto quelle aventi una preparazione ingegneristica e informatica; la **difficoltà di reperimento delle due figure** è anche associata in generale ad una preparazione inadeguata. Si conferma perciò che per queste professioni si richiede un aggiornamento continuativo nel corso del tempo.



CAPITOLO 3

# Le condizioni abilitanti

Non esiste una vera e propria bibliografia inerente alle condizioni abilitanti per il buon funzionamento del mercato del lavoro culturale. Una ricerca a tutto campo effettuata su ricerche e studi dell'INAPP, del Ministero del Lavoro, dell'Accademia e di altri centri nazionali non ha portato alcun risultato significativo. Gli studi esistenti con riguardo al settore culturale sono più generali, e i risultati non si discostano dalle analisi e dalle evidenze descritte nei paragrafi precedenti.

Forse l'unica eccezione a questa osservazione è quello delle c.d. *competenze abilitanti* per il mercato del lavoro 4.0, dove però il rilievo maggiore è dato in particolare alle competenze digitali, per le quali si rileva una carenza assoluta di risorse umane adeguatamente formate da parte delle imprese culturali e non. Eppure, esiste una vasta letteratura sul mercato del lavoro che si basa su studi mirati e valutazioni per validare e sostenere politiche che rafforzino le varie componenti che contribuiscono al funzionamento del mercato del lavoro culturale.

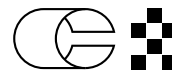
Vale la pena dunque proporre una prima **classificazione**, un primo elenco di fattori abilitanti, da sottoporre poi a validazione in base alle risultanze delle indagini di campo e alle evidenze dei Casi di studio, che deriva dall'osservazione delle tante tesi e dei temi presenti nel dibattito italiano sul mercato del lavoro e sull'opportunità di farlo funzionare meglio.

55

Proviamo a identificare almeno **5 categorie** riconducibili:

- ai **rapporti di tipo contrattuale ed economico**;
- all'**apparato normativo e giuridico** del sistema sociale e del lavoro;
- al **contesto socio-culturale ed economico**;
- alle politiche per **la formazione e l'educazione**;
- alla creazione e al rafforzamento di **reti relazionali**.

Vediamole, in breve.



### 3.1 I RAPPORTI DI TIPO CONTRATTUALE ED ECONOMICO

Tra le condizioni abilitanti che potrebbero dare un contributo al miglior funzionamento del mercato del lavoro vi è quella di **assicurare un ordinamento più efficace dei lavori e dei contratti** applicabili, dove si tenda da un lato a semplificare le modalità e le procedure, e dall'altro a garantire maggiori diritti e trasparenza. Oggi, al contrario, è presente una grandissima variabilità contrattuale, soprattutto quando il rapporto di lavoro è autonomo e dove spesso mancano le condizioni minime perché l'autonomia sia tale (durata del lavoro, orari di lavoro, modalità di pagamento, oneri sociali e pensionistici, ecc.). Si è discusso negli anni scorsi, nell'ambito del *Codice dello Spettacolo*, di **regole comuni per quanto riguarda i contratti di lavoro** e nell'ambito teatrale molti lavoratori hanno chiesto, per esempio, che i contratti prevedano obbligatoriamente la retribuzione del periodo delle prove, come è norma negli istituti e nelle organizzazioni nazionali (enti inquadrati tra i Teatri Nazionali o i Teatri Regionali di Interesse Culturale), ma non in altri contesti. Un altro tema importante e spesso decisivo è lo **smart working**: riguarda soprattutto il personale tecnico, amministrativo e gestionale, ma lo invocano in particolar modo anche i lavoratori più giovani, compresi gli artisti, come attestato da quasi tutti i rilevamenti campionari. Il lavoro agile è spesso una richiesta non trattabile, senza la quale si rinuncia al lavoro.

Un altro argomento è il **riconoscimento giuridico della professione e della competenza**. Se il riconoscimento riduce la platea, mettendo in competizione i lavoratori tra quelli riconosciuti e non, la **competenza certificata** dovrebbe favorire un trattamento economico e condizioni lavorative migliori.

Un altro argomento affrontato in passato è il peso economico e finanziario che le organizzazioni culturali possono affrontare autonomamente per promuovere la **continuità lavorativa**. La continuità crea esperienza, approfondisce legami e rafforza il team building, è un valore in sé che nel mondo culturale è difficilissimo assicurare soprattutto all'interno delle piccole organizzazioni. A questo riguardo vale la pena riflettere su incentivi mirati alla continuità, entro certi termini e limiti che non mettano in discussione la sostenibilità finanziaria dell'organizzazione.

Un'ulteriore questione, anch'essa sempre aperta, è quella di **rafforzare la contrattazione del lavoratore ampliando la presenza del sindacato**. Ciò riduce l'asimmetria informativa e riequilibra il potere negoziale tra domanda e offerta. Nel mondo artistico, al di fuori degli enti più grandi, che sono altamente sindacalizzati, l'associazione sindacale è quasi del tutto assente.

In breve, ecco un rapido elenco di **condizioni abilitanti di tipo contrattuale**:

- **legislazione** in tema di contrattualistica più favorevole e trasparente;
- promozione della **continuità lavorativa**, anche con incentivi fiscali premianti;
- **riconoscimento giuridico** delle professioni culturali;
- facilitazione e incentivazione all'**associazione sindacale**.



### 3.2 L'APPARATO NORMATIVO E GIURIDICO DEL SISTEMA SOCIALE E DEL LAVORO

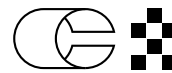
Tra le condizioni abilitanti, ve ne sono un certo numero che per natura e importanza si collocano ad un livello diverso e più elevato da quello che caratterizza tipicamente il rapporto di lavoro, cioè **la dimensione diretta e personale tra l'impresa e il lavoratore**. Il mercato del lavoro infatti può trarre grande vantaggio da un sistema di regole generali che favorisca l'incontro tra domanda e offerta, e da anni si discute sul merito di tanti provvedimenti e sulla loro attuazione. Molti pensano, ad esempio, che non sia possibile ridurre o modificare la flessibilità del lavoro in ambito culturale e soprattutto artistico – anche se non tutti i lavori e le professioni di ambito culturale sono per definizione tali (vedi i custodi nei musei, i giornalisti nelle agenzie di informazione, gli amministrativi degli enti lirici, e così via) – ma che sarebbe più accettabile da parte dei lavoratori qualora fosse assicurata una maggiore tutela al di fuori del rapporto contrattuale. **Molti auspicano che si estendano alle professioni culturali le stesse prerogative previste per il lavoro dipendente: la cassa malattia, ad esempio, o l'assegno di disoccupazione.** Quest'ultimo, per altro, si è manifestato durante la fase più drammatica dell'epidemia da Covid-19. L'incertezza lavorativa spesso si trasforma in angoscia e in scoraggiamento e persino in abbandono della ricerca di lavoro da parte del lavoratore culturale e artistico, anche da parte di coloro che più possiedono talento e capacità. Un numero molto grande di lavoratori non ha accesso ad opportunità in modo continuativo e spesso tra un lavoro ed un altro possono passare settimane e mesi. È così che molti abbandonano nonostante che vi possano essere i presupposti per una carriera culturale. Un ecosistema che rassicuri e tuteli anche chi si trova in una fase iniziale del suo percorso o in una più transitoria ed avanzata, migliorerebbe la posizione dei lavoratori e delle imprese: per i primi perché la perdita del lavoro non significherebbe indigenza, per le seconde perché il modello d'offerta richiede un mix equilibrato di stabilità e di ricambio a seconda delle esigenze dei progetti artistici e culturali ideati e attuati.

Se l'organizzazione culturale non può assicurare una continuità, **la flessibilità potrebbe essere controbilanciata da provvedimenti di natura generale** (e dunque non contrattuale) che solo una legge generale può assicurare: un intervento in cui lo Stato, per un congruo periodo di tempo, sostiene economicamente il lavoratore. È la funzione dell'INPS per i lavoratori dipendenti e nulla vieta che una quota dei contributi dei lavoratori e delle imprese possa essere diretta ad un fondo di solidarietà che, a sua volta, finanzia la cassa malattia. In alternativa, o in parallelo, come si è detto nel paragrafo precedente, **l'impresa potrebbe comunque assicurare un periodo di salario minimo garantito anche in seguito al licenziamento o alla decadenza contrattuale**, a fungere da "salvagente" temporaneo che aiuti la persona a ricollocarsi tra un lavoro e l'altro.

57

In breve, ecco un elenco di **condizioni abilitanti di tipo normativo**:

- una **legislazione** favorevole per la tutela del lavoro;
- una **garanzia ai diritti** dei lavoratori più deboli per mezzo di incentivi;
- il **diritto alla salute**;
- il **sussidio di disoccupazione**;
- **forme di welfare integrativo** (estensione assicurazioni sulla salute, sconti e incentivi per il tempo libero e lo sport, sostegno a consumi culturali, ecc.).



### 3.3 IL CONTESTO SOCIO-CULTURALE ED ECONOMICO

Il settore culturale non gode attualmente di un adeguato riconoscimento da parte della collettività. Nessun cittadino, tantomeno i governi centrali e locali, negherebbe l'importanza del patrimonio culturale, dello spettacolo dal vivo, del cinema e di altre manifestazioni della cultura italiana. Tuttavia dal confronto statistico che si è proposto in precedenza né il settore pubblico, né i cittadini sembrano assegnare una priorità analoga a quella concessa ai settori culturali di altri paesi. L'impoverimento prodotto da un lungo periodo di scarsa e nessuna crescita economica e di occupazione di bassa qualità ha certamente contribuito a questo stato delle cose. Se il riconoscimento accordato dallo stato centrale e locale al settore culturale è debole, se misurato in termini di spesa pubblica, e quello dei cittadini lo è altrettanto, se misurato in spesa delle famiglie per la cultura, ciò colpisce tutti gli anelli della catena e, in particolare, i ruoli e le funzioni delle istituzioni culturali, sia pubbliche che private, anche di quelle più importanti. È dunque inevitabile che una condizione di questo tipo impatti anche sul mercato del lavoro culturale. Su questi aspetti, molti operatori e esperti di settore pensano che non sia possibile modificare il contesto generale, che esso sia fuori dalla portata di chi opera sul campo a condizioni date. E invece è importante non dare per scontato che il ruolo affidato ai beni delle attività culturali debba per forza permanere in questo stato, che non sia possibile modificare nel corso del tempo l'immagine che i cittadini hanno del loro patrimonio culturale e che al contrario è possibile e necessario porre rimedio attraverso programmi, strategie e strumenti di tipo educativo e comunicativo rivolte al cittadino, alle imprese e ai lavoratori. **Lavorare per dare importanza al settore culturale è possibile**, soprattutto in termini di promozione e comunicazione. Promuovere il settore culturale in generale avrebbe effetti a catena su tutta l'offerta produttiva e distributiva e, dunque, anche sul funzionamento del mercato del lavoro.

Un secondo argomento importante a favore del **ruolo della cultura nell'Italia contemporanea è quello di essere strumento efficace per stimolare la valorizzazione sociale, per fare comunità e per promuovere la coesione sociale**. In un periodo storico dove la coesione sociale è minata da spaesamento (Giuliano Amato), da "presentismo" e da "egolatria" (Giuseppe De Rita), da un individualismo estremizzato, perpetrato e promosso da un sistema economico dominato dal pensiero "mercataista", la cultura costituisce una medicina molto efficace. Almeno in parte, causa della situazione economica allarmante del Paese è la privazione culturale, fonte primaria della crisi di rappresentanza democratica, sospinta dalla diffusa sensazione di paura e di vulnerabilità che, come reazione, spinge molti a chiudersi in piccoli clan.

Un terzo argomento importante, ma non nuovo, è l'affermazione che la **cultura è sviluppo**. Di ciò il cittadino, e spesso anche il politico e l'amministratore, non è sempre convinto. Eppure è così, la cultura crea molto valore aggiunto e molta occupazione in forma aggiuntiva rispetto al mercato, e se fosse possibile rafforzarne la convinzione, si potrebbe giustificare un sostegno più consistente alle politiche culturali non di mercato, come del resto è realtà concreta in Francia, in Spagna e anche in Germania. Per questa via sarebbe possibile rafforzare la stabilità d'impresa e del lavoro e soprattutto la contendibilità tra domanda e offerta sul mercato del lavoro.

Un ulteriore argomento è quello della cultura come leva per introiettare nei cittadini italiani il valore della **sostenibilità ambientale e della diversità culturale**.



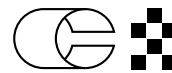
Infine, assume concreta importanza **il superamento di alcune diseguaglianze sociali, tra le quali quelle di genere**, in un settore dove la presenza femminile è già forte e in grande crescita, e dove permane invece un gap ingiustificabile per quello che riguarda il compenso e la densità nei ruoli apicali.

In breve, un rapido elenco di **condizioni abilitanti** in relazione al **contesto**:

- **istituzioni culturali** solide;
- valorizzazione del **ruolo sociale della cultura**;
- **valorizzazione economica** diretta, indiretta e indotta della cultura attraverso il commercio, il turismo, il digitale;
- sensibilità verso la **sostenibilità ambientale** e la **diversità culturale**;
- sensibilità verso un **mercato del lavoro più equo**;
- mettere a disposizione **infrastrutture sociali**, spazi dedicati al lavoro e alla professione.

### 3.4 LE POLITICHE PER LA FORMAZIONE E L'EDUCAZIONE

Un capitolo a parte, e lo si vedrà con maggiore dettaglio nelle indagini di campo più avanti, riguarda il ruolo della formazione come fattore abilitante. Non c'è dubbio sul fatto che il sostegno alla formazione sia un ambito delle politiche per il lavoro che, in questa fase storica, assume maggiore n'importanza. Sono diversi i fattori che fanno della formazione anche una condizione abilitante: in primo luogo, il potenziamento delle competenze e l'acquisizione di competenze trasversali e manageriali, oltre a quelle culturali più specialistiche, rafforza il lavoratore sotto il profilo della consapevolezza di sé e delle sue capacità. Non sempre si è consapevoli delle proprie capacità, soprattutto chi è più giovane e intraprende corsi di formazione. Ciò riguarda però anche i tanti che durante i percorsi di carriera si rendono conto che ciò che fanno non sia più adeguato o considerato sufficiente da parte del datore di lavoro. In secondo luogo, la formazione apre anche alla conoscenza concreta del mondo culturale e del lavoro, che spesso è la chiave del successo. Non basta costruire la propria professionalità genericamente: questa va declinata e combinata tenendo conto di ciò che il mercato richiede effettivamente e per fare questo serve una più stretta **connessione tra la formazione e il mondo del lavoro. È possibile realizzarla in tanti modi, molti praticano la partnership, la costruzione di reti e di contatti.** Il rafforzamento di alcune competenze trasversali e non culturali ha lo scopo, in un mercato che è e rimarrà flessibile, di spingere inoltre verso **la dimensione dell'autoimprenditorialità e dell'auto-creazione del lavoro.**



In breve, ecco un elenco di **condizioni abilitanti** con riguardo alle **politiche per la formazione**:

- **formazione adeguata** al mercato;
- formazione per **competenze specifiche e specialistiche**;
- **soft skill**;
- **apprendimento continuo** e aggiornamento professionale;
- apprendimento delle **lingue straniere**;
- **scambi di lavoratori** e professionisti tra organizzazioni culturali (*twinnings*).

### 3.5 LA CREAZIONE DI RETI RELAZIONALI

Infine, una condizione abilitante che è molto presente nel contesto storico contemporaneo, prodotta e spinta dalla rivoluzione digitale, è la **dimensione relazionale**. Sempre più chi lavora o chi è disoccupato partecipa o dà vita a reti formali e informali. Questa modalità di rapporto consente una maggiore condizione e una più diffusa informazione sulle opportunità emergenti sul mercato del lavoro. Tali reti funzionano anche per chi il lavoro già ce l'ha, in quanto in grado di innescare conoscenza del settore di riferimento, consentendo legami e rapporti con il mondo che vi gira intorno tanto in ambito nazionale quanto anche a livello internazionale.

Un argomento collegato anche alle reti, ma che trova una sua autonoma giustificazione, sono gli **spazi di pratica**. Le politiche pubbliche degli ultimi anni di ambito culturale hanno dato vita a molteplici luoghi fisici dove fosse possibile esercitare e sperimentare le proprie capacità insieme ad altri, variamente denominati laboratori, incubatori, co-working, spesso a disposizione di chi, pur avendo frequentato corsi di formazione, non aveva ancora trovato lavoro stabile. Anche il network costituisce uno "spazio" sebbene non fisico ma virtuale, e in qualche modo le due modalità sono accomunate e servono scopi analoghi.

60

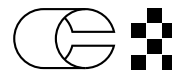
In breve, si illustra un rapido elenco di **condizioni abilitanti** con riguardo alle **politiche per la creazione di reti**:

- sostegno alla **rete professionale**;
- sviluppo di **network informali**;
- creazione e gestione di **spazi di condivisione**;
- mobilità e **scambi nazionali e internazionali**;
- scambio di **buone pratiche**.

PARTE II



# La ricerca di campo e i Casi di studio



# Premessa metodologica

La ricerca è stata realizzata attraverso l'adozione di un approccio multidisciplinare che, caratterizzato da un doppio livello di analisi quali-quantitativa, ha assunto quale angolo di osservazione privilegiato il punto di vista dei principali attori direttamente o indirettamente coinvolti. In particolare, si fa riferimento ai professionisti formati con i percorsi sostenuti dalle *Linee Guida Formazione (LGF)* della Fondazione nel triennio 2022-2024, agli enti responsabili della formazione e alle imprese del mondo culturale, o ad esso connesse, che li hanno accolti in seguito alla conclusione del percorso formativo, ma anche a stakeholder ed esperti del settore culturale-creativo. Coerentemente con il Piano di attività condiviso con la Fondazione Compagnia di San Paolo, il lavoro di campo è stato articolato in **5 linee di analisi** tra di loro integrate, di seguito riportate, e le cui caratteristiche sono sintetizzate **di seguito** → .

## LINEA 1 → FOCUS GROUP

con i rappresentanti degli **enti responsabili degli interventi formativi** (d'ora in poi denominati per brevità "Enti") erogati nel triennio 2022-2024 e sostenuti dalle *Linee Guida Formazione* della Fondazione.

62

## LINEA 2 → INDAGINE CAWI

indirizzata ai **professionisti formati con le Linee Guida Formazione della Fondazione (2022-2024)** realizzata attraverso la definizione di un questionario strutturato, anonimo, somministrato con tecnica *CAWI (Computer Assisted Web Interviewing)* al quale hanno partecipato 161 allievi dei percorsi formativi, registrando un tasso di risposta del 21,3%<sup>6</sup> e una buona rappresentanza delle diverse tipologie di interventi finanziati sia in relazione alle aree settoriali o di competenze, sia al target di destinatari.



6. Il dato è in linea con le soglie indicate nella letteratura di riferimento e nelle guide operative delle piattaforme digitali specializzate nelle *survey on line*.



### LINEA 3

#### → INDAGINE

rivolta ai rappresentanti delle **imprese e organizzazioni che hanno accolto i partecipanti ai percorsi formativi** durante o al termine dell'esperienza, articolata in **due linee di rilevazione**:

- I somministrazione di un **questionario CAWI** strutturato, anonimo, al quale hanno partecipato 26 impres / organizzazioni, registrando un tasso di risposta pari a circa il 25%;
- II **interviste in profondità** somministrate a un panel di 14 imprese / organizzazioni.

L'impiego congiunto di questi due strumenti conoscitivi ha permesso di acquisire informazioni e testimonianze significative che, messe a sistema, hanno permesso di elaborare un *corpus* articolato di conoscenze e consapevolezza in merito alle visioni, alle aspettative e agli ambiti di miglioramento individuati dalle imprese e dalle organizzazioni attive nei settori di interesse della Fondazione Compagnia di San Paolo.

—

### LINEA 4

#### → INTERVISTE

**qualitative ad alcuni stakeholder ed esperti** provenienti da realtà considerate di particolare rilievo all'interno dei settori di interesse e selezionate in accordo con la Fondazione per il ruolo strategico, l'esperienza consolidata e la capacità di offrire uno sguardo informato e trasversale sulle dinamiche che caratterizzano il lavoro culturale-creativo.

—

### LINEA 5

#### → CASI DI STUDIO

realizzati attraverso un'analisi desk e mirati all'approfondimento di alcune esperienze valutate di rilievo nell'offrire spunti per la progettazione di azioni orientate al sostegno e al rafforzamento del settore culturale-creativo e dei percorsi di carriera al suo interno.

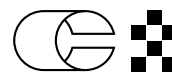




Sono stati realizzati **5 Casi di studio**, individuati attraverso i seguenti **criteri**:

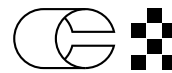
- I **innovazione** intesa come capacità di rispondere in modo efficace al nuovo contesto socioeconomico tramite l'adozione di approcci, modelli organizzativi, strumenti o modalità di intervento innovativi, in grado di intercettare i cambiamenti in atto e rispondere alle sfide da questi prodotte,
- II capacità di produrre, direttamente o indirettamente, **miglioramenti in termini di occupazione** e occupabilità nel contesto di riferimento,
- III capacità di offrire **opportunità mirate e specifiche alle professionalità del settore** culturale-creativo, offrendo strumenti, servizi, formazione o networking mirati a rafforzare il ruolo e il riconoscimento delle professionalità operanti all'interno dell'ecosistema culturale-creativo.

Complessivamente, è stato dunque realizzato un significativo numero di interviste coinvolgendo un ampio spettro di attori del mondo culturale-creativo. Preme evidenziare che, sebbene i singoli sottogruppi di intervistati non possano essere considerati rappresentativi dell'universo delle professioni culturali, il presente lavoro costituisce una preziosa e approfondita fonte informativa per comprendere quali siano le condizioni che, alla luce dei cambiamenti in atto, possono favorire il rafforzamento e la valorizzazione delle professionalità del settore culturale-creativo e di quelli ad esso correlati.



LINEE DI INDAGINE	MACRO-TEMATICHE DEGLI STRUMENTI ADOTTATI	NUMERO DI RISPONDENTI / CASI	PERIODO DI RILEVAZIONE
<p><b>FOCUS GROUP</b></p> <p>con i rappresentanti degli <b>enti responsabili degli interventi formativi</b> erogati nel triennio 2022-2024</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Esiti della formazione sostenuta dalle Linee Guida per la formazione e l'avviamento alla professione culturale promosse dalla Fondazione Compagnia di San Paolo, con particolare attenzione ai risultati prodotti in termini occupazionali e di sviluppo / potenziamento professionale delle carriere in ambito culturale</li> <li>– Condizioni abilitanti lo sviluppo e il consolidamento delle carriere in ambito culturale</li> <li>– Condizioni abilitanti specifiche per le figure del <i>project manager culturale</i> e del <i>c.d. esperto nell'attivazione territoriale e nella mediazione</i></li> </ul>	<b>17</b>	luglio 2025
<p><b>INDAGINE CAWI</b></p> <p>indirizzata ai <b>professionisti</b> formati con le <i>Linee Guida</i> <i>Formazione</i> della Fondazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Anagrafica</li> <li>– Percorso formativo</li> <li>– Caratteristiche e qualità dell'occupazione</li> <li>– Caratteristiche e fattori della non occupazione</li> <li>– Condizioni e fattori di successo occupazionale</li> </ul>	<b>161</b>	ottobre 2025
<p><b>INDAGINE</b></p> <p>rivolta ai rappresentanti delle <b>imprese e organizzazioni</b> del settore culturale-creativo o di settori ad esso strettamente correlati (attraverso questionario <i>CAWI</i> e interviste in profondità)</p>	<p><b>Questionario CAWI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Profilo dell'impresa / organizzazione rispondente</li> <li>– Collaborazione con gli enti formatori</li> <li>– Condizioni del mercato del lavoro culturale-creativo</li> <li>– Ostacoli e condizioni abilitanti per lo sviluppo e il consolidamento del lavoro culturale-creativo</li> </ul> <hr/> <p><b>Interviste in profondità</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Fabbisogni formativi e <i>mismatch</i></li> <li>– Mercato del lavoro culturale-creativo e carriere</li> <li>– Condizioni abilitanti per lo sviluppo ed il consolidamento delle carriere nel settore culturale-creativo</li> </ul>	<b>26</b>	novembre e dicembre 2025
<p><b>INTERVISTE</b></p> <p>qualitative a <b>stakeholder ed esperti</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fabbisogni formativi e <i>mismatch</i></li> <li>– Mercato del lavoro culturale-creativo e carriere</li> <li>– Condizioni abilitanti per lo sviluppo ed il consolidamento delle carriere nel settore culturale-creativo</li> </ul>	<b>4</b>	gennaio e febbraio 2026
<p><b>CASI DI STUDIO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Descrizione del Caso di studio: tematica di interesse, contesto e obiettivi</li> <li>– Destinatari e attori coinvolti</li> <li>– Modalità di attuazione, risultati e criticità</li> <li>– Apprendimenti derivanti dal Caso di studio di utilità per le iniziative della Fondazione Compagnia di San Paolo</li> </ul>	<b>5</b>	dicembre 2025 + gennaio e febbraio 2026

**65**



CAPITOLO 4

# I focus group con gli enti formatori

In questo capitolo vengono presentati i principali risultati emersi dall'analisi dei focus group realizzati con gli enti formatori in cui, come anticipato, sono state affrontate **tre principali tematiche**:

- 1** gli **esiti e gli effetti della formazione sostenuta dalle Linee Guida Formazione** per la formazione e l'avviamento alla professione culturale promosse dalla Fondazione Compagnia di San Paolo, con particolare attenzione ai risultati prodotti in termini occupazionali o comunque di sviluppo e potenziamento professionale;
- 2** le **condizioni abilitanti lo sviluppo e il consolidamento delle carriere in ambito culturale**, ovvero comprendere quali, secondo il punto di vista degli enti formatori, possano considerarsi tra i fattori in grado di abilitare e favorire l'avvio e la progressiva affermazione del lavoro nel mondo della cultura;
- 3** le **condizioni abilitanti specifiche per determinate professioni culturali** e segnatamente per le figure del *project manager culturale* e del c.d. di esperto *nell'attivazione territoriale e nella mediazione*.



#### 4.1 GLI ESITI DELLA FORMAZIONE SOSTENUTA DALLE LINEE GUIDA FORMAZIONE

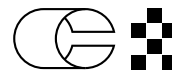
Con la prima domanda prevista dalla traccia elaborata per il focus group si è inteso indagare ed approfondire **esiti e impatti della formazione erogata nel triennio 2022-2024**, richiedendo agli enti responsabili di dedicare una particolare attenzione alle eventuali ricadute generate in ambito occupazionale o comunque agli effetti prodotti rispetto al potenziale consolidamento dei percorsi di carriera nel mondo della cultura. La raccolta delle testimonianze dei diversi enti coinvolti nel confronto permette di rilevare – nonostante la pluralità degli ambiti in cui queste realtà operano e l'eterogeneità dei metodi e degli approcci formativi da queste impiegati – una **significativa convergenza e condivisione di vedute** sul tema affrontato. La ricorrente messa in evidenza di certi aspetti consente infatti di riconoscere elementi e dinamiche che risultano essere frequenti e prevalenti nel settore e che sono di seguito sintetizzati, per l'appunto, quali principali esiti e impatti dei percorsi formativi realizzati:

##### — **Costruzione di consapevolezza**

Uno degli elementi più frequentemente segnalato quale esito positivo associato ai percorsi formativi sostenuti è il consolidamento di una maggiore sicurezza e consapevolezza dei formati rispetto alla propria professionalità e al mondo del lavoro. Da più parti viene detto come, al termine dei percorsi formativi, non si possa tanto ragionare in termini di assunzione quanto invece, per l'appunto, di generazione di una migliore consapevolezza o comunque di un potenziamento della capacità dei formati di porsi rispetto al mondo e al mercato del lavoro. La partecipazione ai percorsi di formazione – che dall'interlocuzione risultano essere organizzati nelle modalità più varie (moduli settimanali, corsi pluriennali, weekend intensivi, ecc.) – e la possibilità sempre offerta all'interno di questi di confrontarsi con professionisti dei diversi settori interessati, del panorama nazionale e spesso anche internazionale, ha permesso agli allievi non solo di sviluppare ed affinare le proprie competenze specifiche e settoriali ma ha anche favorito l'acquisizione di una maggiore sicurezza nel modo di confrontarsi e relazionarsi con il mondo del lavoro, a livello sia locale che internazionale. Ciò, secondo i rappresentanti degli enti formatori, si è tradotto in una maggiore capacità di muoversi all'interno di questo mondo e dunque di una più alta possibilità e capacità di intercettare occasioni e opportunità di lavoro nei settori di interesse.

##### — **Potenziamento delle competenze e acquisizione di competenze trasversali e manageriali**

Nel ripercorrere gli impatti prodotti dalla partecipazione alla formazione, un ulteriore aspetto che risulta ricorrente e che viene segnalato come importante elemento positivo e valore aggiunto associato alla formazione è l'acquisizione



di competenze nuove, ulteriori rispetto a quelle spiccatamente artistiche e strettamente settoriali. Se è vero che la maggioranza delle formazioni sostenute hanno quale principale oggetto l'approfondimento di competenze artistiche specifiche e quindi il loro risultato principale si legge nei termini di un potenziamento di queste ultime, è vero altresì che gli stessi percorsi formativi dedicano particolare attenzione anche all'allenamento o all'acquisizione ex novo di competenze ulteriori ed ugualmente importanti. **Accanto ad alcuni percorsi interamente incentrati sulla costruzione o il potenziamento di queste ultime, la quasi totalità delle formazioni sostenute ha previsto infatti, oltre al lavoro sulle competenze spiccatamente artistiche, la formazione su tematiche trasversali, perlopiù inerenti agli aspetti amministrativi, economici, organizzativi e manageriali.** L'offerta formativa sulle competenze più classiche e tradizionali è stata così spesso integrata da una formazione frontale su competenze extra-artistiche – tra le quali, a titolo esemplificativo, contrattualistica, comunicazione, amministrazione, self branding, ecc. – che ha avuto quale principale risultato lo stimolo di una maggiore consapevolezza negli studenti rispetto al mondo del lavoro. Una consapevolezza che risulta accresciuta su fronti e dimensioni diverse: non solo una migliore comprensione dei meccanismi di concreto ed ordinario funzionamento del mondo del lavoro, talvolta anche una migliore comprensione della propria persona e delle proprie ambizioni personali e lavorative. Lo studio e l'allenamento di competenze diverse da quelle spiccatamente artistiche, viene segnalato, può essere infatti suscettibile di generare un ampliamento di vedute rispetto alle posizioni lavorative esistenti, determinando anche ripensamenti dei singoli in ambito professionale.

68

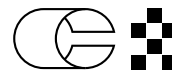
— **Connessioni con il mondo del lavoro anche attraverso la costruzione di partnership, reti e contatti**

Un aspetto considerato fondamentale dai partecipanti al focus group riguarda il valore aggiunto di una

formazione intesa non solo come trasmissione di competenze, ma come strumento capace di costruire un ponte concreto tra l'apprendimento e la possibilità di applicarlo in contesti reali.



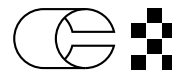
In particolare, molte organizzazioni si riconoscono il merito di collocarsi nel mezzo e colmare il gap che si crea tra la conclusione della formazione convenzionale (università, conservatorio, accademia, ecc.) e il mondo del lavoro. Ciò risulta possibile proprio perché i percorsi formativi sono progettati e realizzati da organizzazioni e professionisti che operano quotidianamente nei settori di riferimento. Questo consente loro di unire la prospettiva del formatore a quella di chi vive direttamente e quotidianamente le dinamiche operative del mondo del lavoro. In aggiunta, trattandosi di realtà autonome e indipendenti, gli enti formatori riconoscono di godere di una flessibilità tale che gli permette di adottare le metodologie considerate più adeguate e di aderire molto più efficacemente ai bisogni concreti del settore. In questo senso, la formazione proposta assume un ruolo strategico nel facilitare l'ingresso degli allievi nel mercato del lavoro, diventando un potenziale veicolo per l'inserimento professionale. Ciò avviene spesso attraverso **esperienze dirette, quali ad esempio i tirocini o l'attivazione di progetti specifici** sostenuti dagli enti formatori o ancora, in alcuni casi, anche attraverso la creazione di impresa. Viene da più parti segnalata, infatti, la capacità della formazione di innescare anche **uno stimolo non indifferente all'autoimprenditorialità e quindi all'auto creazione del lavoro**, resa possibile dalle nuove competenze acquisite, dalla rete di relazioni costruite e soprattutto favorita dal sostegno e dal supporto garantiti dalle organizzazioni formatrici. Viene evidenziato il **ruolo di accompagnamento svolto dagli enti formatori all'interno di un processo che non si esaurisce nella trasmissione delle competenze e che non si arresta al termine dei percorsi formativi**: gli allievi vengono sostenuti attivamente e orientati all'interno di contesti professionali reali. Qui hanno l'opportunità di vedere e comprendere cosa si fa, come si opera, quali sono i professionisti coinvolti e quali sono le particolari dinamiche relazionali e comunicative che li caratterizzano. Entrare in queste reti – intese come insieme di relazioni, linguaggi, ruoli e pratiche – diventa così uno strumento essenziale per sviluppare una reale consapevolezza del funzionamento del mondo del lavoro e della posizione che all'interno di questo si intende ricoprire. Non mancano infatti casi nei quali la partecipazione ai percorsi formativi – spesso grazie alla scoperta di ambiti di competenze ed interessi prima inesplorati – si traduce, pur senza abbandonare i rispettivi settori o ambiti di provenienza, in un **mutamento delle aspettative o delle ambizioni lavorative e professionali degli studenti**. La formazione diventa così non solo un'occasione di crescita personale e professionale ma anche **un'opportunità di ri-orientamento dei formati**, in grado talvolta di favorire una migliore comprensione dei loro interessi e magari anche una maggiore apertura rispetto a posizioni lavorative prima non conosciute e considerate. Viene segnalato che in tale contesto, **la costituzione di partnership tra professionisti e realtà diverse offre anche concrete opportunità di inserimento nel mondo del lavoro, rivelandosi quindi uno strumento altamente strategico**. In generale,



invece, **la costituzione di gruppi classe spesso non particolarmente numerosi** e le **modalità organizzative e logistiche** adottate favoriscono la spontanea e informale creazione di reti di rapporti e relazioni tra gli allievi e tra gli allievi e i docenti. Le dimensioni spesso contenute delle classi fanno infatti sì che al loro interno si sviluppi un tasso di interazione molto alto e molto forte. Si vengono così a generare degli “incastri”, sia interni alla struttura che esterni ad essa (ad esempio, direttamente con i formatori), che durano nel tempo e che talvolta innescano progetti condivisi e concrete opportunità professionali e lavorative. **L’interazione e gli scambi che la formazione riesce a generare** favoriscono così quella che viene da tutti riconosciuta come

una condizione che diventa  
essenziale ed effettivamente abilitante  
per quello che è il modo in cui  
funziona il mercato della cultura  
e che di fatto si sostanzia in *“una continua  
costruzione di relazioni e rapporti”*.

La continua **costituzione di reti, anche informali**, tra i partecipanti alla formazione, tra questi e i docenti e, ancora, gli enti formatori, è dunque considerata uno degli **effetti più positivi** associati alla formazione erogata in quanto suscettibile di innescare un meccanismo virtuoso in grado di favorire l’incontro o perlomeno l’avvicinamento di domanda e offerta sul mercato del lavoro culturale. Se, in alcuni casi, tali esiti risultano essere il prodotto di meccanismi informali e spontanei che vengono a crearsi contestualmente alla didattica, in altri essi sono invece il risultato della precisa impostazione della formazione frequentata. Diversi sono infatti i corsi che, in partnership con altre realtà sia nazionali che estere, offrono ai propri studenti la possibilità di **fare esperienze e tirocini** presso strutture terze (enti, festival, eventi, ecc.) e che, in alcuni casi, aprono anche a **concrete opportunità di inserimento nel mondo del lavoro**. In ogni caso e in ragione delle particolari caratteristiche e dinamiche del lavoro culturale, la capacità di fare rete all’interno dei contesti formativi è quindi qualificata come il grande valore aggiunto della partecipazione alla formazione nonché, come si vedrà, quale uno dei principali strumenti per lo sviluppo e il consolidamento delle professioni nel mondo della cultura.



## — Potenziamento della capacità di innovazione dei contesti lavorativi

Con riferimento a quei percorsi formativi che raccolgono soprattutto la partecipazione di persone più adulte – già in possesso di un'occupazione e interessate dunque a rinnovare il proprio sguardo e/o ad aumentare e affinare le proprie competenze professionali, anziché a trovare effettivamente un lavoro – uno degli **effetti più importanti associati alla formazione è individuato nelle innovazioni che queste possono introdurre nei contesti lavorativi in cui operano**: partecipanti alla formazione e organizzatori hanno infatti la possibilità di portare all'interno delle loro realtà **occasioni e opportunità di innovazione e cambiamento** di cui l'intero settore può dunque, nel complesso, beneficiare. La partecipazione al percorso formativo da parte del singolo ha così la potenzialità di determinare un **impatto positivo che va oltre la sua sfera individuale**, essendo questa suscettibile di generare impatti ben più ampi (trasformazioni, innovazioni o comunque dinamiche significative) **nei contesti organizzativi e istituzionali** cui i singoli formati appartengono o con cui questi si relazionano nello svolgimento della propria professione.

## 4.2 LE CONDIZIONI ABILITANTI PER I PROFESSIONISTI CULTURALI

La seconda tematica affrontata nell'ambito del focus group con gli enti formatori ha riguardato le cosiddette **condizioni abilitanti il lavoro professionale in ambito culturale**. La quasi totalità dei partecipanti ha concordato su alcuni aspetti considerarsi prioritari.

71

### **A** Reti, network informali, dimensione relazionale

L'esistenza di **una c.d. "rete"** – un network anche informale tra professionisti, enti, organizzazioni del settore, ecc. – e l'evidenza che questa sia effettivamente attiva ed operativa è largamente considerata, tra i partecipanti al focus group, un **valore irrinunciabile e condizione abilitante per eccellenza** tanto nella fase iniziale del suo avvio quanto in quella della successiva maturazione e del consolidamento. La maggioranza degli interlocutori sottolinea infatti, con particolare enfasi, come la creazione di rapporti e relazioni all'interno e all'esterno dei gruppi classe – e quindi tra gli allievi ma anche tra gli allievi e i docenti, gli enti e le organizzazioni, i professionisti e gli esperti ospitati nell'ambito della formazione – rappresenti il vero valore aggiunto della partecipazione ai percorsi formativi, in quanto in grado di innescare vera crescita e attivare occasioni professionali. La rete cui la partecipazione alla formazione dà vita non si esaurisce infatti nella creazione e nel mantenimento dei rapporti, anch'essi comunque ugualmente importanti e spesso estremamente proficui, che vengono naturalmente a crearsi tra gli studenti e tra questi e i docenti. L'attivazione della rete, una volta consolidata, va ben oltre, consentendo legami e rapporti con il settore di riferimento e con il mondo che vi gira intorno, tanto in ambito nazionale quanto anche a livello internazionale.



In qualche caso è stata segnalata l'importanza di una rete che sorga anche sul fronte specifico della domanda di lavoro. In tal senso, ulteriore condizione abilitante è identificata nella costruzione di reti tra chi è nella possibilità di assumere.

## **B** Analisi dei fabbisogni del mercato e riallineamento dell'offerta

Tra le condizioni abilitanti il lavoro culturale, evidenziate nell'ambito del confronto, desta particolare interesse la necessità, da più parti richiamata, di un'**accurata analisi delle esigenze del mercato del lavoro culturale**, nell'ottica di un conseguente allineamento dell'offerta di lavoro. Si segnala dunque implicitamente l'esistenza di un già noto *mismatch* tra quello che il mercato del lavoro culturale domanda e le competenze / risorse disponibili. Abilitare il lavoro culturale significa allora intervenire perché questo sia ridotto e affinché domanda e offerta di lavoro possano più agevolmente incontrarsi. In proposito, viene rappresentato come spesso le persone in cerca di un lavoro sono poco consapevoli delle caratteristiche del "mercato culturale" e talvolta non prendono in considerazione la necessità di confrontare le proprie aspirazioni con le richieste provenienti dalla domanda. Una condizione abilitante, su cui molte organizzazioni affermano per l'appunto di lavorare, è dunque quella di operare un tentativo di **riallineamento tra i bisogni espressi dai partecipanti e quelli che emergono dal mondo del lavoro**. In tal senso, viene allora qualificata come essenziale un'analisi accurata dei fabbisogni espressi dal mercato, che permetta di individuare con chiarezza il gap tra le competenze in ingresso degli allievi e quelle effettivamente richieste dalle aziende o dagli altri contesti professionali. Affinché sia efficace, è poi fondamentale che a questa azione segua la capacità di proporre agli studenti una nuova visione, capace di orientare le loro scelte verso percorsi professionali che siano sostenibili su un mercato ma al contempo anche soddisfacenti sul piano personale. Condizione abilitante è quindi un **lavoro costante e mirato di mediazione**, adattamento e riavvicinamento che punti ad eliminare o quanto meno a ricomporre le fratture esistenti tra la formazione ricevuta e le ambizioni lavorative, da un lato, e le aspettative del mercato e le richieste del mondo produttivo, dall'altro. Infine sulla questione dell'equilibrio all'interno del mercato del lavoro culturale, viene inoltre segnalata la necessità di lavorare non soltanto sul lato dell'offerta, e quindi sulla costruzione di competenze e professionalità, ma di agire anche su quello della domanda (ad es. rilevazione fabbisogni espressi e inespressi, sensibilizzazione e valorizzazione della qualità del lavoro).

72

## **C** Spazi e luoghi fisici per esercitare e allenare la professione

Tra le condizioni abilitanti emerse, particolare rilievo assume il **tema degli spazi – intesi sia in senso strettamente fisico che in senso più simbolico e metaforico**. In entrambe le accezioni, spazi e luoghi si configurano come elementi cruciali per favorire l'allenamento delle competenze, sostenere lo sviluppo professionale e accompagnare il consolidamento di identità e pratiche lavorative in ambito culturale. In altre parole, spazi e luoghi, fisici e non, sono quindi a tutti gli effetti riconosciuti quali condizioni su cui è fondamentale investire al fine di abilitare il lavoro nel mondo della cultura. Per quanto riguarda gli spazi fisici, da più parti è stata segnalata, da un lato, la frequente carenza strutturale di spazi e luoghi adeguati dove i lavoratori della cultura possono esercitare ed allenare la propria professionalità; dall'altro, quindi, **la necessità strategica e imprescindibile di ambienti di questo tipo**, soprattutto nella e per la fase di mezzo che si pone

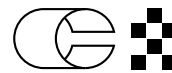


tra la fine della formazione pura e convenzionale e l'effettivo ingresso nel mondo del lavoro. In questo senso, è possibile comprendere come gli spazi fisici rappresentino veri e propri **dispositivi abilitanti, fondamentali per la pratica quotidiana, l'apprendimento e il progressivo allenamento e affinamento delle competenze**. La loro assenza diventa così un ostacolo rilevante, una condizione inabilitante, allo sviluppo delle professioni culturali, soprattutto, come si diceva, in quella fase intermedia e assai delicata in cui le conoscenze acquisite devono essere trasformate in esperienza concreta e professionalizzante. Come si anticipava, la disponibilità di spazi per la pratica delle professionalità è intesa **in senso anche metaforico** e non strettamente fisico e materiale. In particolare, viene fatto riferimento alla necessità di c.d. **spazi di prova, ovvero spazi e dimensioni in cui l'artista**, adeguatamente supportato e sostenuto, **ha la possibilità di sperimentare** e mettere alla prova la propria professionalità. Lo spazio di prova è dunque concepito come un sistema, una strategia efficace volta a garantire agli artisti spazi di sperimentazione e crescita professionale traducendosi, ad esempio, nell'offrire loro l'opportunità di operare in contesti protetti, all'interno dei quali ricevano un compenso che gli permetta di mettersi alla prova in modo responsabile. La disponibilità di un ambiente simile permetterebbe all'artista di imparare facendo, di sperimentare nella pratica il proprio ruolo professionale, e meglio comprendere le proprie stesse volontà.

Tali spazi ed opportunità di sperimentazione dovrebbero così rappresentare una sorta di bolla di passaggio tra l'essere allievo ed essere professionista, fungendo da "palestra di allenamento" tra la formazione e la professione.

73

La disponibilità di una simile dimensione in cui mettersi alla prova avrebbe il beneficio di portare il professionista a meglio riflettere anche sulla direzione lavorativa da intraprendere: valutare se avviare una propria iniziativa imprenditoriale o orientarsi verso forme di collaborazione o assunzione all'interno di organizzazioni e realtà già esistenti. Oltre che all'opportunità concreta di esercitare fattivamente la propria professionalità, grazie ad un supporto esterno (pubblico o privato che sia), progettualità simili favoriscono infatti una maggiore consapevolezza anche in relazione alle proprie ambizioni professionali evitando disallineamenti ed inefficienze ulteriori sul mercato del lavoro. In questo senso, la **creazione di ecosistemi di prova e di apprendimento** sostenuto rappresenta un elemento abilitante fondamentale per lo sviluppo sostenibile delle professioni culturali.

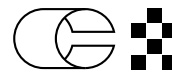


## D Valorizzazione professionale dell'artista, a partire dalla fase di ricerca e di pre-produzione delle opere

Nel confronto sulle condizioni abilitanti considerate di maggiore rilievo, assume particolare importanza il tema della valorizzazione professionale dell'artista, da intendersi anche e soprattutto in termini economici. Tra le maggiori criticità connesse all'esercizio delle professioni culturali, e particolarmente di quelle spiccatamente artistiche, viene segnalata infatti la frequente **manca di riconoscimento economico di quella che è la fase di ricerca e pre-produzione delle opere** che, pur rappresentando un momento essenziale del processo creativo, non viene spesso considerata come portatrice di valore economico. In tal senso, viene evidenziato come il più delle volte gli artisti si trovino a dover sostenere interamente costi assai significativi per poter sviluppare il proprio lavoro fino alla fase produttiva, senza che questo sforzo economico e creativo trovi un adeguato riscontro in termini di tutele e di compensi. Ecco che allora una condizione abilitante, che trova ampio riscontro e assenso tra gli interlocutori, viene individuata proprio nella necessità di **riconoscere e valorizzare adeguatamente anche questa fase preliminare di studio, ricerca e ideazione**. Un riconoscimento economico specifico per questa fase dell'attività produttiva e creativa è infatti considerato suscettibile di garantire una maggiore dignità professionale degli artisti e soprattutto di contribuire a rafforzare le condizioni di sostenibilità economica del lavoro artistico, in una prospettiva che riconosce l'intero percorso creativo come parte integrante dell'attività professionale.

## E Politiche cittadine, strategie pubbliche e private

Nella riflessione sulle condizioni in grado di abilitare lo sviluppo delle professioni culturali, particolare rilievo è attribuito all'esistenza, nonché alla relativa consistenza e portata, di **politiche e strategie cittadine di supporto** messe in atto sia da attori pubblici che privati. Quando esistenti, coerenti, strutturate e lungimiranti, le politiche e strategie culturali attivate a livello locale rappresentano senz'altro un elemento favorevole decisivo, in grado di creare un ambiente fertile per l'innovazione artistica e culturale e quindi tali da configurarsi come una condizione abilitante certa e di grande importanza, perché di diretto sostegno e supporto alla sostenibilità del lavoro culturale. In tal senso, viene tra l'altro riconosciuto particolare merito all'azione perseguita dalla stessa Fondazione Compagnia di San Paolo che si distingue per una progettualità di sostegno importante e di lungo periodo in ambito culturale. In proposito, viene inoltre segnalato come ad esempio nel contesto specifico della città di Torino, e più largamente in Piemonte, sia possibile rilevare la presenza di un ecosistema particolarmente dinamico, dove politiche territoriali attente hanno saputo stimolare e accompagnare anche processi di attivazione culturale e artistica dal basso. Dinamiche che a loro volta contribuiscono a dar vita a network anche informali e collaborazioni orizzontali e che **rendono determinati ambienti e città particolarmente favorevoli all'avvio e al consolidamento del lavoro culturale**. A testimonianza di queste dinamiche viene, a titolo esemplificativo, raccontato il tipo di esperienza che vive l'artista che aderisce a percorsi formativi di ambito culturale offerti nella città di Torino. Questo può beneficiare non solo delle risorse offerte dal programma formativo in sé, ma anche della possibilità di entrare a far parte di una rete relazionale attiva e accogliente, spesso informale ma fortemente operativa, che genera continuità, nuove opportunità e ricadute sul piano professionale anche al termine dell'esperienza formativa. Al contrario viene segnalato come l'assenza di strategie e politiche che favoriscono la costituzione di un ambiente simile diventa una condizione realmente inabilitante che scoraggia o limita fortemente il successo in ambito culturale.



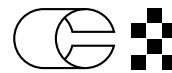
## F Riconoscimento sociale, politico e culturale delle professioni culturali e del valore della cultura in genere

Il riconoscimento della figura professionale dell'artista, del creativo nonché della moltitudine delle altre professionalità che operano nel settore culturale rappresenta, per la maggioranza degli interlocutori, un elemento centrale per il consolidamento delle figure e delle carriere in questo ambito. In particolare, viene evidenziata l'esigenza che queste professionalità non siano considerate portatrici di valore entro i soli confini del mondo culturale o artistico in senso stretto, riconoscendole invece come **agenti di cambiamento trasversali**, capaci di generare impatti significativi anche in ambiti più strutturati e formali, come quelli aziendali, istituzionali o educativi. Viene segnalato infatti che sebbene tali connessioni siano ormai ampiamente riconosciute a livello internazionale – come dimostrano ad esempio le raccomandazioni dell'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) e le politiche culturali europee – in Italia questa visione non è ancora entrata stabilmente nel dibattito pubblico né nella progettazione delle politiche nazionali. L'idea è che la cultura continui troppo spesso a essere ancora percepita come un settore accessorio o meramente ricreativo anziché come un fattore strutturale di sviluppo sociale e di benessere, capace di generare impatti duraturi anche sul piano educativo, sanitario e civico. L'artista non dovrebbe quindi essere inteso soltanto come un produttore di contenuti bensì anche come un portatore di visione, in grado di modificare prospettive, rimettere in discussione schemi consolidati e introdurre nuovi linguaggi e modalità di pensiero. Stante tali considerazioni, **condizioni abilitanti** sono il riconoscere il **ruolo trasformativo che i professionisti della cultura** possono svolgere nella più ampia società ed attribuirgli giusto merito e valore e **integrare stabilmente il valore sociale della cultura** nelle strategie di sviluppo del Paese, riconoscendone il potenziale trasformativo. Occorre quindi lavorare perché si sviluppi, a livello diffuso, una piena consapevolezza degli effetti positivi che la cultura può generare in termini anche di promozione sociale, coesione comunitaria e benessere individuale e collettivo. In tal senso, viene segnalato un altro aspetto di particolare importanza ovvero **la capacità di avere uno sguardo internazionale** e di guardare a realtà e interagire con Paesi e contesti più sviluppati che hanno compreso e riconosciuto questo valore e di mutuarne dunque pratiche e strategie di successo.

75

## G Politiche strutturali di sostegno alla produzione e al consumo culturale

Strettamente connessa al ragionamento appena sopra richiamato è quella condizione abilitante specifica che viene individuata nell'implementazione di politiche che in forma strutturale garantiscano un **sostegno concreto alla produzione**, da un lato, e al **consumo culturale**, dall'altro. Alla base di questa convinzione, ampiamente condivisa dal gruppo di interlocutori, è l'idea che il valore di un settore possa emergere con chiarezza solo quando viene sostenuto in modo organico da entrambi i lati: da una parte, incentivando chi produce cultura – artisti, enti, istituzioni del settore – e dall'altra favorendo concretamente chi ne fruisce o chi ne intenderebbe fruire. Un esempio potrebbe essere quello di introdurre agevolazioni fiscali per l'iscrizione ad attività culturali come corsi di teatro, musica, danza, o ancora per l'acquisto di abbonamenti a teatri, musei, cinema, festival, ecc. L'implementazione di un approccio simile permetterebbe di riconoscere in modo chiaro ed esplicito il valore della cultura come componente essenziale della formazione e del benessere della persona, al pari di altri ambiti già tutelati quali ad esempio la pratica dell'attività sportiva. La possibilità di perseguire questo approccio richiede però a sua volta un cambiamento culturale profondo: serve rendere evidente che sostenere il consumo culturale non è un lusso o una concessione, ma una scelta politica e



sociale strategica. Servono dunque **meccanismi sistematici che incentivino il consumo di cultura**. Viene detto come per esempio le attuali modalità della dichiarazione dei redditi – in cui la cultura è praticamente assente dalle spese detraibili – continuano a rafforzare un messaggio distorto: ovvero che l'accesso alla cultura sia un privilegio riservato a chi può permetterselo economicamente, anziché un diritto da garantire e promuovere. Condizione abilitante diventa dunque **agire sulla domanda, stimolare e sostenere la fruizione culturale**, il che si traduce non soltanto nel supporto dell'intero ecosistema culturale ma anche nell'affermazione, come si accennava sopra, del valore pubblico del consumo culturale, riconoscendolo come parte integrante della cittadinanza attiva e della coesione sociale.

#### 4.3 IL PROJECT MANAGER CULTURALE E L'ESPERTO NELL'ATTIVAZIONE TERRITORIALE E NELLA MEDIAZIONE

In merito ai profili del *project manager culturale* e dell'*esperto nell'attivazione territoriale e nella mediazione*, occorre segnalare una diffusa **difficoltà** da parte dei partecipanti ai focus group **a riconoscere l'esistenza di una netta e puntuale distinzione** tra competenze e specificità dell'una e dell'altra figura. In particolare, mentre è risultata più chiara e condivisa l'idea del ruolo e delle competenze che dovrebbero essere proprie del *project manager culturale* (centrato sulla progettazione e gestione puntuale delle iniziative), risulta essere di più difficile identificazione e comprensione la figura dell'*esperto nell'attivazione territoriale e nella mediazione* che rappresenta una figura ponte capace di mediare tra il mondo della cultura e gli altri ambiti della società – economici, sociali, educativi, ecc. – con cui si interfaccia quotidianamente al fine di stabilire relazioni in grado anche di favorire la continuità del lavoro culturale. Trattasi dunque di un professionista capace di connettere le organizzazioni culturali con il territorio, di generare relazioni anche al di fuori del perimetro strettamente culturale, e di facilitare quindi la nascita di nuovi progetti e proposte in grado di dialogare con contesti diversi. La sua peculiarità dovrebbe essere dunque quella di mediare e soprattutto di attivare rapporti sui territori e sui contesti in cui le organizzazioni possono operare. Pur non essendo dunque facilmente riconducibile a una definizione univoca, il suo ruolo può risultare cruciale per favorire processi di innovazione, contaminazione e per la creazione di occasioni e opportunità lavorative. Come osservato da una buona parte dei partecipanti ai focus group, in alcuni casi potrebbe essere lo stesso *project manager* ad assumere anche questa funzione di mediatore / attivatore. Al di là dunque delle nette distinzioni e delle difficili e univoche definizioni che potrebbero formularsi per la chiara identificazione e separazione tra queste figure, dal confronto sono emersi alcuni aspetti principali:

76

##### → **Necessità di riconoscimento e di valorizzazione**

A fronte proprio dell'incertezza e delle difficoltà di chiara definizione e individuazione delle professionalità oggetto di approfondimento, emerge il tema del riconoscimento di queste figure, rispetto non solo ad un nome che le identifichi ma anche e soprattutto a delle specifiche e circoscritte competenze che le caratterizzino. Ciò, viene detto, garantisce il **riconoscimento della figura professionale e delle sue specificità**, l'aspetto e il trattamento economico nonché



opportunità di mobilità tra organizzazioni che operano in condizioni diverse, che hanno dimensioni diverse e che si occupano di cose diverse. In merito alla figura del **project manager** viene evidenziato come spesso quello che accade è che, all'interno di un'unica organizzazione culturale, esso **ricopra una moltitudine di funzioni** che dovrebbero essere invece assicurate da tanti professionisti diversi con competenze specifiche. Tra queste, dunque, anche quelle che dovrebbero considerarsi **proprie del mediatore / attivatore, inerenti alla creazione di reti e rapporti**. Succede dunque che spesso una singola persona, per un'unica retribuzione, garantisca all'organizzazione un intero pacchetto di competenze. Ciò, viene evidenziato, costringe **l'organizzazione stessa a una situazione di forte dipendenza dal professionista in questione**, generando una situazione di grande fragilità per l'organizzazione stessa che potrebbe trovarsi in estrema crisi qualora la risorsa dovesse, per le più diverse ragioni, abbandonarla. Al contempo **ciò non favorisce il benessere del professionista**, il quale si sentirà non sufficientemente valorizzato rispetto alle sue competenze, estremamente responsabile ma anche estremamente vincolato perché consapevole del fatto che una sua eventuale fuoriuscita manderebbe in piena crisi l'organizzazione, sia dal punto di vista delle competenze che dal punto di vista economico.

Una condizione abilitante per queste figure è allora anzitutto individuata nel loro preciso riconoscimento – e dunque nell'attribuzione di specifiche e ben definite funzioni e competenze

77

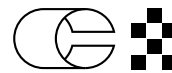
a partire dallo stesso mondo della cultura e dalle organizzazioni che al suo interno operano. Nell'ambito della discussione affrontata emerge infatti come ancora oggi si continui a perpetuare una **visione parziale e semplificata delle professioni culturali**. Mentre si riconosce il ruolo dell'artista, inteso come figura visibile e simbolica (attori, musicisti, performer, scrittori) vi è invece una **rimozione quasi sistemica di tutte quelle figure professionali che operano dietro le quinte** ma che sono fondamentali per il funzionamento e la sostenibilità e la resilienza del settore. Si tratta di **profili che richiedono competenze complesse** (direzione amministrativa, progettazione, produzione esecutiva, comunicazione culturale, fundraising, gestione dei bandi, uffici stampa, consulenza legale e fiscale specializzata nel settore creativo, ecc.), alta formazione, aggiornamento costante e grande responsabilità ma che troppo spesso non vengono né riconosciuti né adeguatamente valorizzati,



tanto sul piano sociale quanto su quello normativo. In tal senso, si richiama quindi l'urgenza che sia lo stesso settore culturale a comprenderli e riconoscerli, rivendicando anzitutto al proprio interno la complessità e la pluralità delle professionalità che lo compongono. **Non si tratterebbe solo di un problema di identità o di rappresentazione, ma di un passaggio considerato per l'appunto fondamentale per costruire tutele reali**, contratti adeguati, percorsi professionali sostenibili. In assenza di un simile riconoscimento – all'interno ancor prima che all'esterno – il rischio è che la cultura venga ancora percepita come un ambito precario, vocazionale, retto da passione individuale e non come un **sistema economico e sociale articolato**, che produce valore, occupazione, innovazione. Emerge quindi, oltre al discorso specifico per le figure di interesse, anche l'idea che, nel suo complesso, il settore culturale, per essere socialmente riconosciuto, debba per primo, esso stesso, riconoscersi nella sua interezza ed eterogeneità.

#### → **Comprensione del valore della mediazione**

Una condizione che può considerarsi abilitante rispetto alle figure oggetto di approfondimento, e particolarmente per il c.d. mediatore, è individuata nella **piena comprensione del valore aggiunto** delle attività da queste esercitate. In tal senso, è fondamentale comprendere l'importanza della mediazione, intesa non come semplificazione ma come **strumento strategico per affrontare la crescente complessità dei contesti**. In uno scenario in cui le sfide si fanno sempre più articolate e complesse e le risorse a disposizione sono sempre più scarse, il ruolo del mediatore o facilitatore rischia di diventare uno dei più indispensabili e al contempo uno tra i più trascurati. **Quello della mediazione è spesso, quindi, un lavoro invisibile ma determinante**, che consente ai processi di avviarsi, ai progetti di realizzarsi, alle opportunità di concretizzarsi. Eppure, viene detto, sembra che proprio **a causa di questa sua natura "abilitante", questa figura rischi di essere progressivamente marginalizzata**. In presenza di risorse limitate, le poche disponibili tendono a essere concentrate sulla soluzione immediata dei problemi, sulle parti tangibili e più operative dei progetti, trascurando tutto ciò che avviene prima o intorno ad essi e che eppure, tante volte, è ciò che li rende possibili. Il problema è che il valore della mediazione, spesso, si riconosce solo *ex post* – quando si vedono i risultati che ha permesso di ottenere – e quasi mai *ex ante*, soprattutto nel momento della pianificazione e allocazione delle risorse. Di conseguenza, si fa sempre più fatica a giustificare un budget destinato a questa funzione, anche quando è evidente che senza di essa il sistema fa più fatica a funzionare. In questo senso, una **condizione abilitante diventa appunto la piena comprensione della funzione strategica della mediazione**, da intendersi non solo come supporto ma come **componente essenziale** dei processi complessi, fondamentale per la loro riuscita.



CAPITOLO 5

# L'indagine sui partecipanti ai percorsi formativi

Nel presente capitolo si presentano i risultati dell'indagine rivolta ai partecipanti dei percorsi formativi finanziati dalla Fondazione Compagnia di San Paolo in attuazione delle *Linee Guida Formazione* della Fondazione (2022-2024). Dopo aver fornito alcune informazioni sui profili dei rispondenti al questionario, somministrato con tecnica *CAWI (Computer Assisted Web Interviewing)*, l'analisi si concentra sulle tematiche relative alle competenze acquisite, agli esiti occupazionali e alle c.d. condizioni abilitanti per il consolidamento delle professionalità e delle carriere nel settore culturale-creativo, rilevando le opinioni e le percezioni dei diretti interessati.

79

## 5.1 PROFILI DEI PARTECIPANTI ALL'INDAGINE

Complessivamente hanno risposto al questionario **161 partecipanti** ai percorsi formativi finanziati dalle *Linee Guida Formazione* della Fondazione (2022-2024), con un tasso di risposta del 21,3% e una buona rappresentanza delle diverse tipologie di interventi sia in relazione alle aree settoriali o di competenze, sia al target di destinatari.



**TABELLA 6**

**Rispondenti all'indagine per tipologia di percorsi formativi frequentati e target**

Valori assoluti - Fonte: indagine diretta

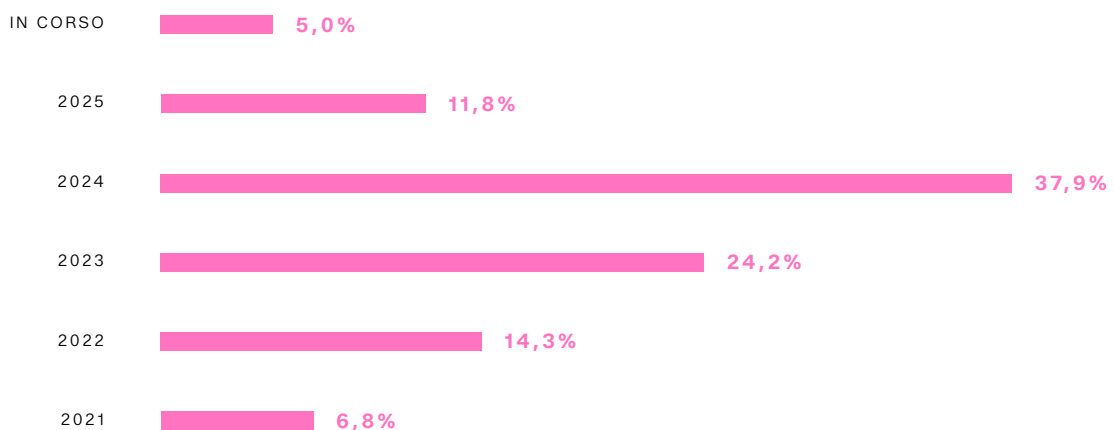
Tipologia di percorsi formativi	Target di destinatari			
	Giovani under 30	Giovani e adulti	Professionisti	Totale
Professioni dell'arte contemporanea	24	-	13	37
Professioni della cinematografia	-	-	15	15
Professioni della musica	18	-	-	18
Performers	22	-	-	22
Progettazione / gestione	34	5	30	69
<b>Totale</b>	<b>98</b>	<b>5</b>	<b>58</b>	<b>161</b>

La maggior parte dei partecipanti all'indagine ha concluso il proprio percorso formativo in un periodo recente: quasi il 50% tra il 2025 e il 2024 e soltanto una piccola minoranza, al momento della rilevazione<sup>7</sup>, non aveva ancora terminato la frequenza.

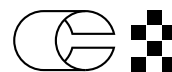
**FIGURA 8**

**Anno di conclusione del corso frequentato**

Valori % - Fonte: indagine diretta



7. Svoltasi nel mese di ottobre 2025.



In relazione ai profili socio-demografici, i rispondenti sono in prevalenza **donne** (72%)<sup>8</sup> e **giovani**: in larga parte hanno, infatti, un'**età** compresa tra i **25 e i 34 anni** (74%), mentre la restante parte si divide quasi equamente tra coloro che hanno meno di 25 anni o più di 35. In generale, in linea con indagini analoghe, si rileva tra gli intervistati un **elevato livello di istruzione**: ben il 69,6% ha conseguito una laurea o un titolo post-laurea, il 14,3% un diploma di Accademia di Belle Arti, Danza, Arte Drammatica, ISIA, Conservatorio o Istituto tecnico superiore (ITS) e quasi il 15% un Diploma di Istruzione secondaria di II grado.

Dal punto di vista **territoriale**, oltre la metà dei rispondenti risiede o è domiciliata nella provincia di Torino (56,5%); seguono, con percentuali molto più contenute, le province di Genova (4,3%), Milano (4,3%), e tra le province piemontesi Cuneo (3,7%) e Alessandria (3,1%), Novara (1,9%) e Asti (0,6%).

## TABELLA 7

### Titolo di studio dei partecipanti all'indagine

Fonte: indagine diretta

Tipologia di percorsi formativi	Valori assoluti	valori %
Diploma di Istruzione secondaria di II grado	24	14,9%
Diploma di Accademia di Belle Arti, Danza, Arte Drammatica, ISIA, Conservatorio	23	14,3%
Diploma di tecnico superiore ITS	2	1,2%
Laurea specialistica / magistrale / vecchio ordinamento	41	25,5%
Laurea triennale	51	31,7%
Post-laurea (master, scuola di specializzazione, dottorato)	20	12,4%
<b>Totale</b>	<b>161</b>	<b>100,0%</b>

## 5.2 APPRENDIMENTI E UTILITÀ DEI PERCORSI FORMATIVI REALIZZATI

La partecipazione al percorso formativo ha consentito ai rispondenti di apprendere e/o rafforzare sia alcune **competenze specialistiche della propria professione o hard skill settoriali** (81,4%), sia **trasversali** (87%). Tra le **competenze specialistiche** acquisite si rileva un'ampia varietà: quelle più frequentemente indicate riguardano l'*Animazione / produzione multimediale* – incluse le tecniche digitali per audio, video e fotografia – (22%), il *Project management* di progetti o interventi (17,3%) e la *Comunicazione, marketing e social media* (16,5%). In generale, si rileva una presenza di competenze sia innovative, legate al digitale ma anche all'importanza delle relazioni interpersonali e professionali, sia più tradizionali e specifiche del mondo culturale-creativo.

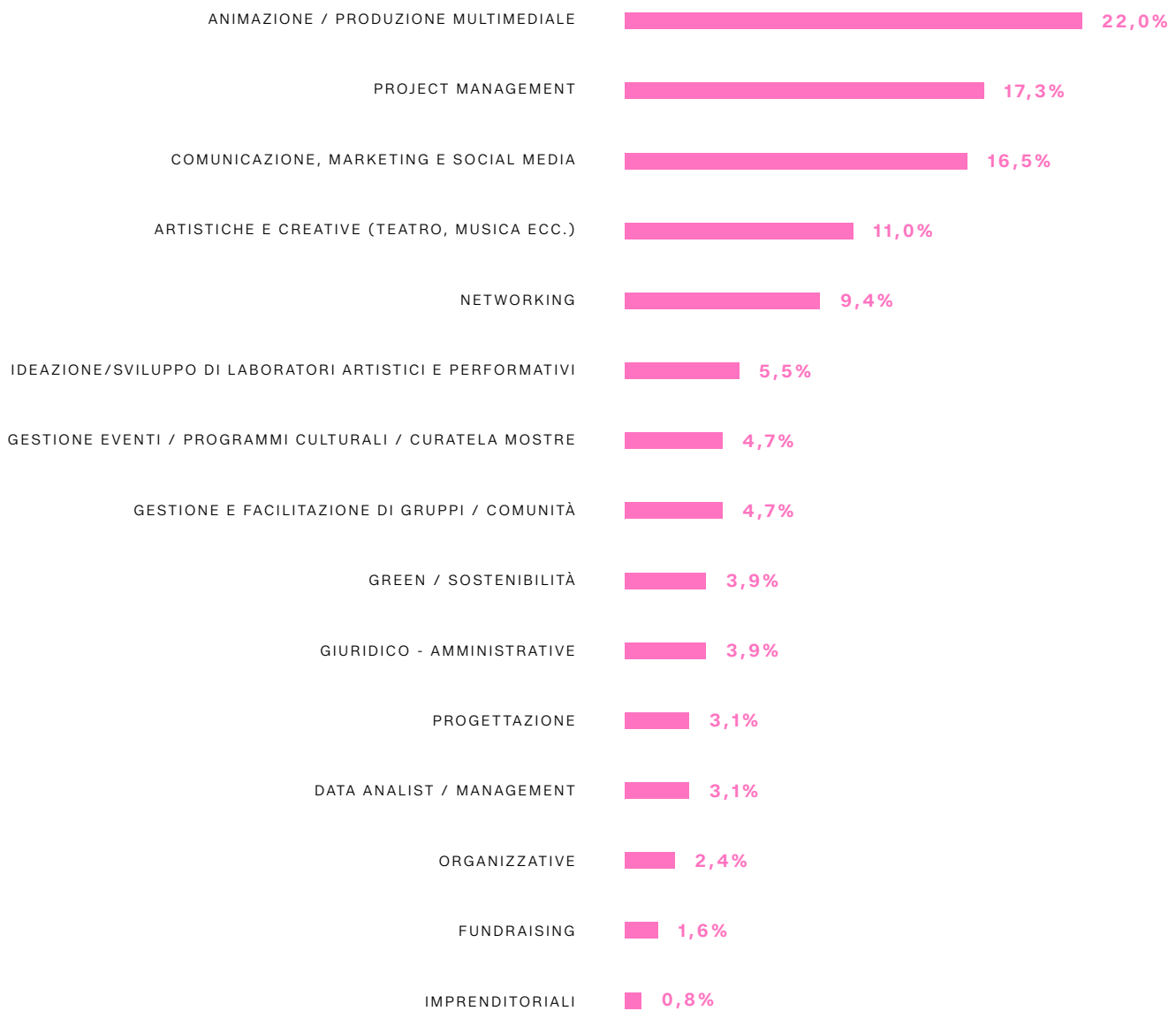
8. Tra partecipanti ai percorsi formativi considerati le donne costituiscono complessivamente il 65,3%, pertanto il dato tra i rispondenti risulta essere sovrastimato.

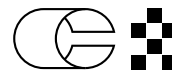


**FIGURA 9**

**Competenze specialistiche acquisite con la partecipazione ai percorsi formativi**

Valori % (ogni rispondente ha potuto indicare più risposte) - Fonte: indagine diretta

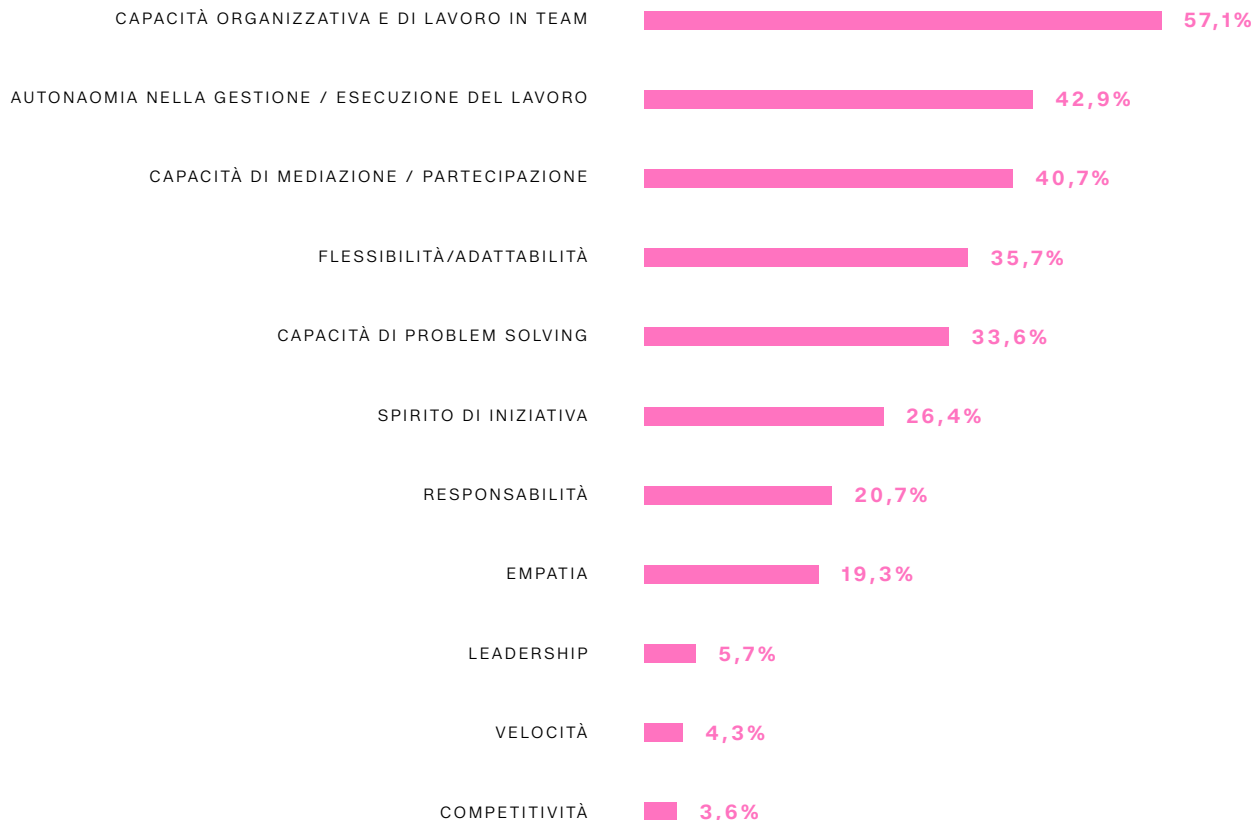




Passando alle *soft skill* apprese nel percorso formativo, gli intervistati hanno indicato ai primi 5 posti, in ordine di importanza: la *capacità organizzativa* e di *lavoro in team*, l'autonomia nella gestione o esecuzione del lavoro, la capacità di *mediazione* o *partecipazione*, la *flessibilità* e *adattabilità* e la *capacità di problem solving*. Il percorso è risultato, invece, meno significativo rispetto all'acquisizione di competenze quali *leadership*, *velocità* e *competitività*, un dato, peraltro in linea con quanto emerso nell'ambito della *ricerca Mappatura delle professioni culturali emergenti e loro percorsi formativi* realizzata dalla Fondazione nel 2021. In generale è interessante osservare come alcune delle competenze definibili come "trasversali" (ad esempio, la capacità di lavorare in gruppo, la capacità imprenditoriale) vengano percepite dagli intervistati come competenze specialistiche e/o professionalizzanti, evidenziando sia una ridefinizione dei confini tra *soft skill* e competenze tecniche sia la loro rilevanza.

## FIGURA 10 Soft skill acquisite

Valori % (ogni rispondente ha potuto indicare più risposte) - Fonte: indagine diretta



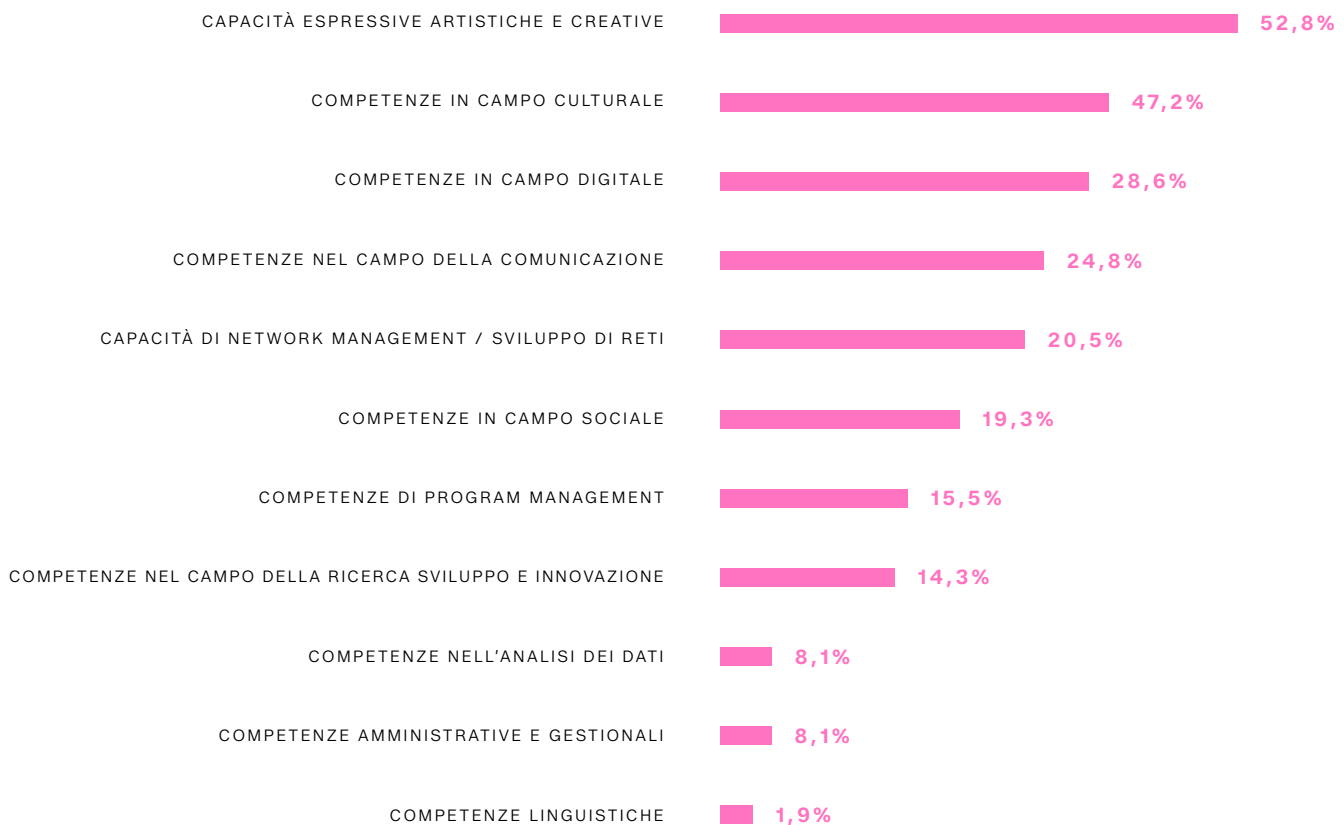


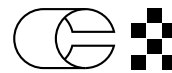
Coerentemente con la tipologia di percorsi formativi realizzati, tra le ulteriori competenze acquisite i partecipanti segnalano in prevalenza quelle *artistiche e culturali*, e con incidenze più contenute ma comunque significative, competenze trasversali quali quelle *digitali* (28,6%), *comunicative* (24,8%), *di network management e sviluppo di reti* (20,5%) e *sociali* (19,3%).

### FIGURA 11

#### Ulteriori principali capacità e competenze acquisite dai partecipanti alle attività formative

Valori % (ogni rispondente ha potuto indicare più risposte) - Fonte: indagine diretta



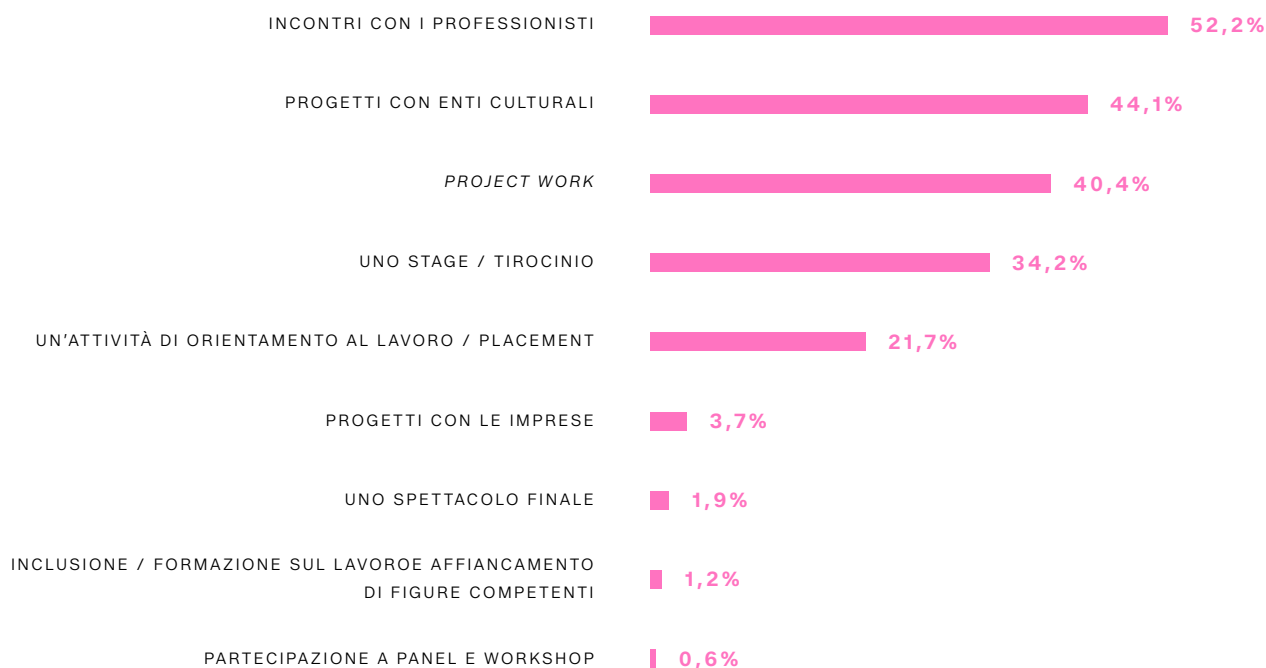


I percorsi formativi realizzati sono stati caratterizzati da una forte componente di orientamento e pratica. La maggior parte dei rispondenti ha infatti partecipato a *incontri con i professionisti del settore*, ad *attività progettuali da sviluppare con enti culturali* oppure a *project work* e *stage* o *tirocini* e quasi il 22% ha potuto usufruire di attività di orientamento al lavoro, o placement. La possibilità di partecipare a progetti con imprese è, invece, stata minore.

## FIGURA 12

### “Il percorso prevedeva la realizzazione di:”

Valori % (ogni rispondente ha potuto indicare più risposte) - Fonte: indagine diretta



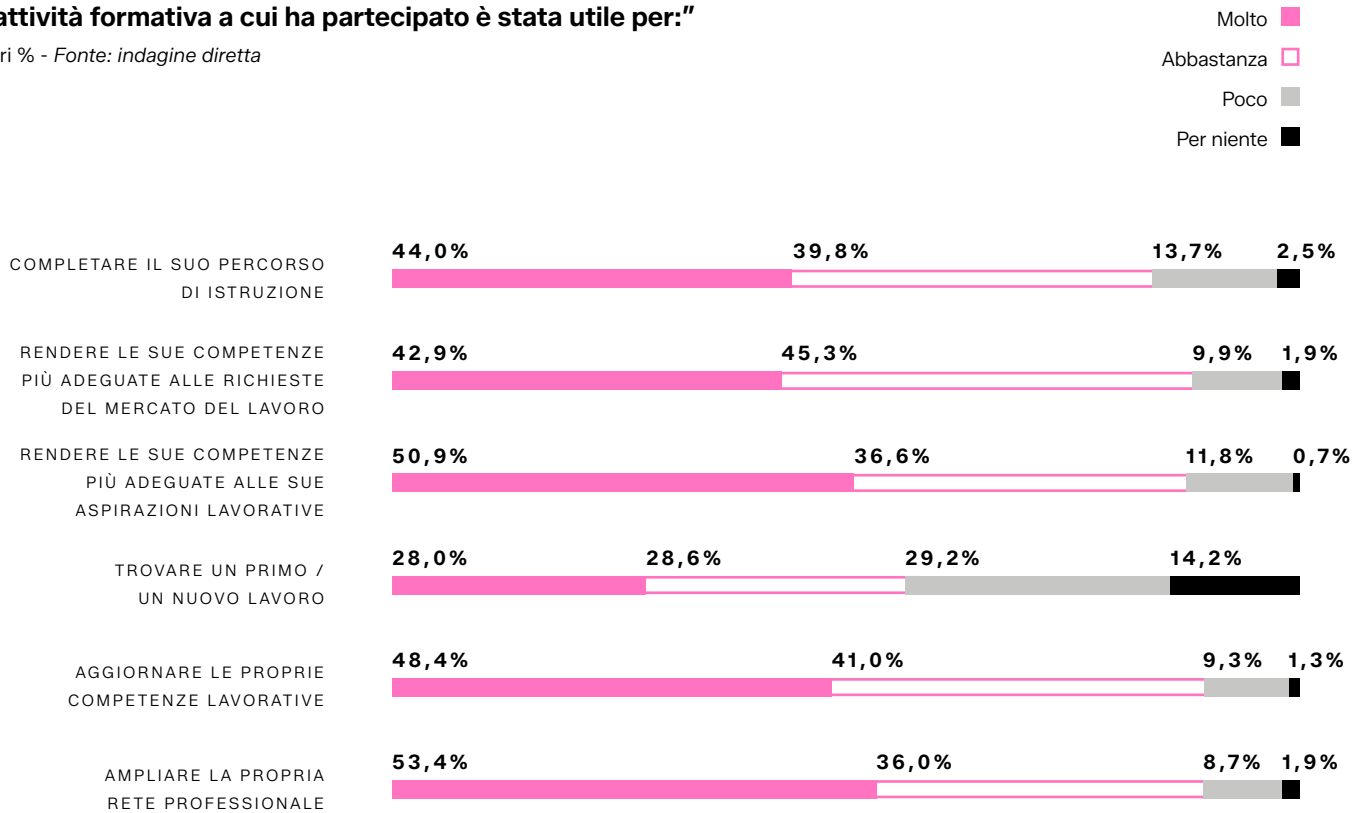
Passando alla valutazione dell'**utilità dell'esperienza formativa**, nel complesso i rispondenti hanno espresso una valutazione decisamente positiva in merito all'aver favorito *l'aggiornamento delle proprie competenze lavorative* (valutato "utile" o "molto utile" dall'89% dei rispondenti), nonché al renderle *più adeguate alle proprie aspirazioni lavorative* (88%) e *alle richieste del mercato del lavoro* (88%). Una gran parte (89%) ritiene, inoltre, di aver ampliato la propria rete professionale grazie alla partecipazione al corso. Risulta, invece, meno significativa l'utilità del percorso formativo ai fini della *ricerca di una nuova (o prima) occupazione* (valutato "utile" o "molto utile" dal 57% dei rispondenti).



**FIGURA 13**

**“L’attività formativa a cui ha partecipato è stata utile per:”**

Valori % - Fonte: indagine diretta



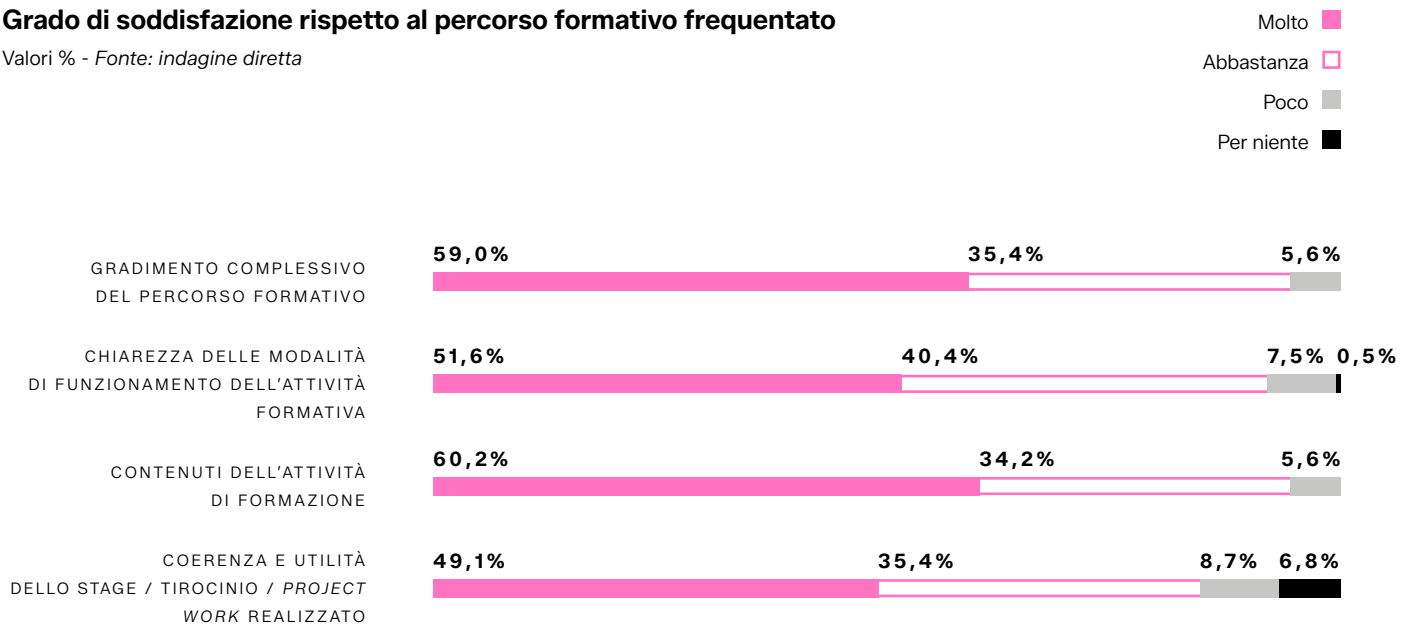
Anche l’opinione dei rispondenti in merito al **grado di soddisfazione rispetto al percorso formativo frequentato** è significativamente alta, sia in termini complessivi (“molto” o “abbastanza” soddisfatti il 94,4% dei rispondenti), sia rispetto ai *contenuti delle attività* svolte (oltre 94%) e alla chiarezza delle relative *modalità di funzionamento* (92%). Un grado di soddisfazione positivo (84,5%), ma relativamente minore, riguarda la coerenza e l’utilità dello *stage* o *tirocinio* o del *project work* realizzati, laddove previsti.



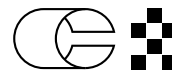
**FIGURA 14**

**Grado di soddisfazione rispetto al percorso formativo frequentato**

Valori % - Fonte: indagine diretta



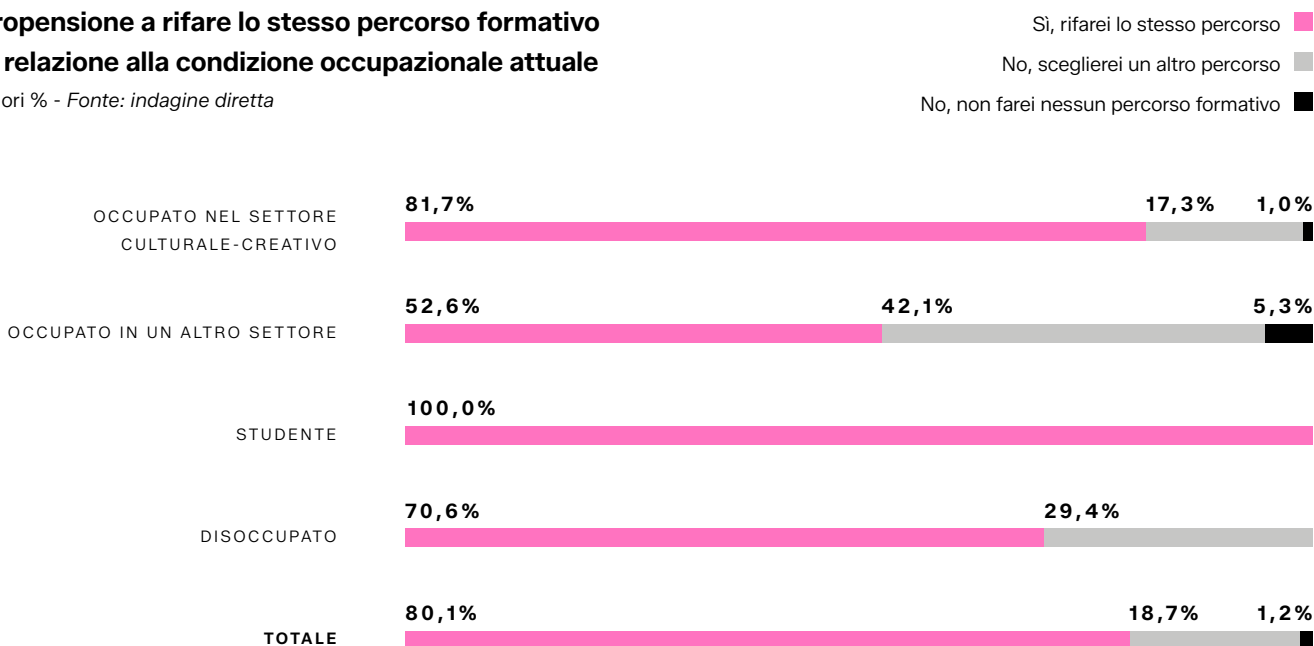
**La grande maggioranza degli intervistati (circa l'80%) tornando indietro rifarebbe il percorso svolto,** mentre, il 18,7% si orienterebbe verso un altro percorso differente e circa l'1% non frequenterebbe nessun percorso formativo. Comprensibilmente, la propensione a replicare il percorso formativo è più bassa tra gli intervistati che al termine del percorso si trovano in condizione di disoccupazione o sono attualmente occupati ma non nel settore culturale-creativo.



**FIGURA 15**

**Propensione a rifare lo stesso percorso formativo in relazione alla condizione occupazionale attuale**

Valori % - Fonte: indagine diretta



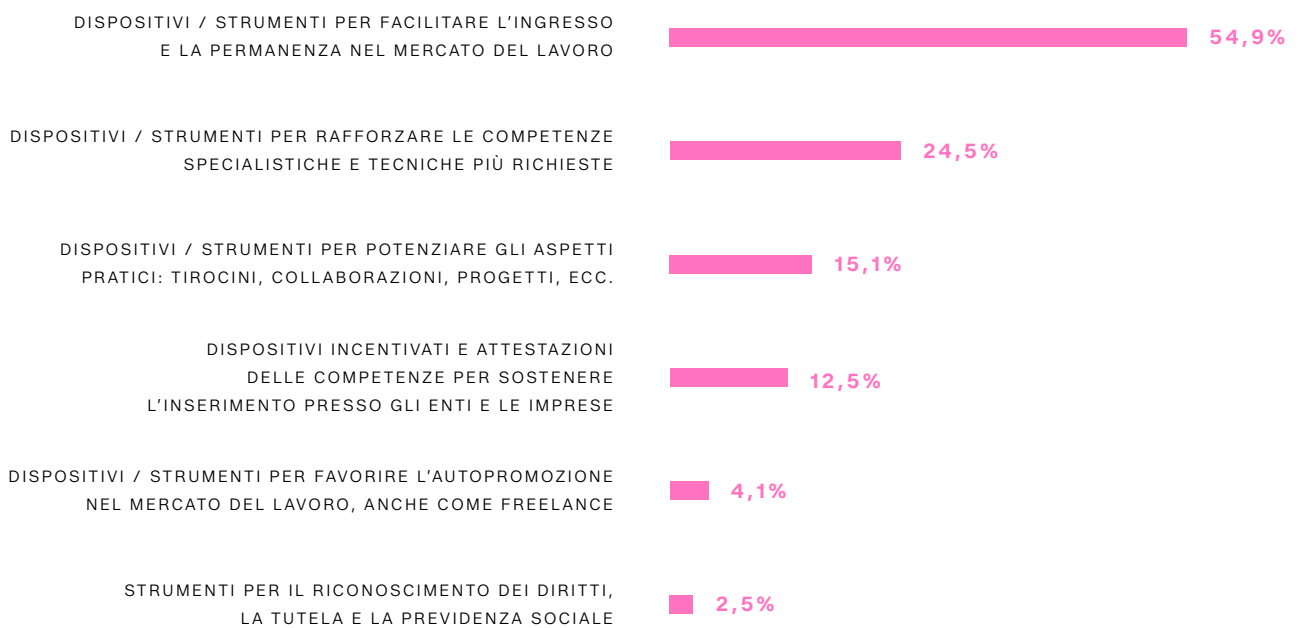
Al fine di rendere **l'azione formativa più efficace in termini occupazionali**, oltre la metà degli intervistati (54,9%) attribuisce priorità alle *Azioni volte a facilitare l'ingresso e la permanenza nel mercato del lavoro*. Il secondo fattore ritenuto più rilevante (24,5%), è il rafforzamento delle competenze specialistiche più richieste (tra cui fundraising, progettazione, project management, valutazione) e di quelle tecniche che mutano più rapidamente. Un dato che conferma l'importanza di un aggiornamento continuo dei contenuti formativi rispetto alla rapida evoluzione del mercato e dei suoi fabbisogni. Un'attenzione minore, ma comunque significativa (15,1%), è rivolta al *Potenziamento degli aspetti pratici, come tirocini e collaborazioni progettuali*, che rappresentano strumenti fondamentali per il consolidamento delle competenze applicate e per la costruzione di reti professionali, e all'interesse verso *l'Adozione di dispositivi incentivanti* (ad es. sperimentazione di tirocini di un anno retribuiti finalizzati all'assunzione presso l'ente e all'inserimento supportato) e *Attestazioni / certificazioni delle competenze acquisite* in modo da favorirne la valorizzazione nei curricula (12,5%). Infine, meno rilevanti ma comunque presenti, sono la creazione di dispositivi / strumenti per favorire *l'Autopromozione nel mercato del lavoro, anche come freelance* (4,1%) e l'individuazione di *Strumenti di tipo "integrativo" o "complementare"* per favorire il riconoscimento di diritti e tutele sociali e/o sanitarie.



FIGURA 16

**“Dal suo punto di vista, su quali fattori sarebbe bene insistere per rendere l'azione formativa più efficace in termini occupazionali?”**

Valori % (ogni rispondente ha potuto indicare più risposte) - Fonte: indagine diretta





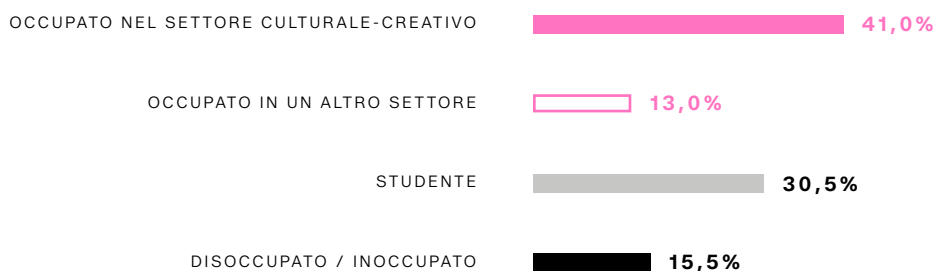
### 5.3 CONDIZIONI E TRANSIZIONI OCCUPAZIONALI DEI PARTECIPANTI ALLE ATTIVITÀ FORMATIVE

All'avvio delle attività formative, oltre il 54% degli intervistati aveva un'occupazione (il 41% lavorava *nel settore culturale-creativo*, il 13% *in un altro settore*), mentre il 15,5% era *disoccupato o inoccupato* e poco più del 30% era uno *studente* impegnato in un percorso di istruzione e formazione.

#### FIGURA 17

**"Quando ha iniziato l'attività di formazione, qual era la sua condizione occupazionale?"**

Valori % - Fonte: indagine diretta



**Al momento della rilevazione, il 72,6% degli intervistati era occupato**, evidenziando dunque complessivamente un esito positivo in relazione alla condizione occupazionale, anche se non sempre collegabile al percorso formativo frequentato: il 31,1% ha infatti mantenuto lo stesso lavoro posseduto all'avvio del corso, sicché in molti casi l'esperienza formativa ha rappresentato soprattutto un aggiornamento / rafforzamento delle competenze.

90

#### FIGURA 18

**"Attualmente, qual è la sua condizione professionale?"**

Valori % - Fonte: indagine diretta





Confrontando la condizione occupazionale all'avvio e al termine dei percorsi formativi realizzati si rileva **nel complesso una buona capacità nel sostenere l'inserimento occupazionale**: infatti, il 56% di coloro **che all'avvio del corso erano disoccupati ha attualmente un'occupazione e, tra questi, oltre i due terzi nel settore culturale-creativo**. I percorsi formativi hanno, inoltre **rappresentato un canale di inserimento** anche per **oltre il 40% di coloro che all'avvio dell'attività erano studenti**. Passando a **coloro che erano già occupati in altri settori**, il 38% ha trovato un lavoro nel settore culturale-creativo, suggerendo quindi una buona efficacia dei corsi nell'acquisizione di competenze specialistiche. Tra coloro, invece, che già lavoravano **nel settore culturale-creativo**, prevale nettamente la stabilità: infatti al termine del percorso **il 97% è rimasto nello stesso settore** e, tra questi, circa i due terzi sono occupati nello stesso lavoro posseduto all'avvio delle attività formative. Per questo gruppo la partecipazione al corso è, dunque, associabile a esigenze di aggiornamento, di acquisizione di competenze specifiche e/o di rafforzamento della propria posizione professionale.

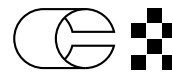
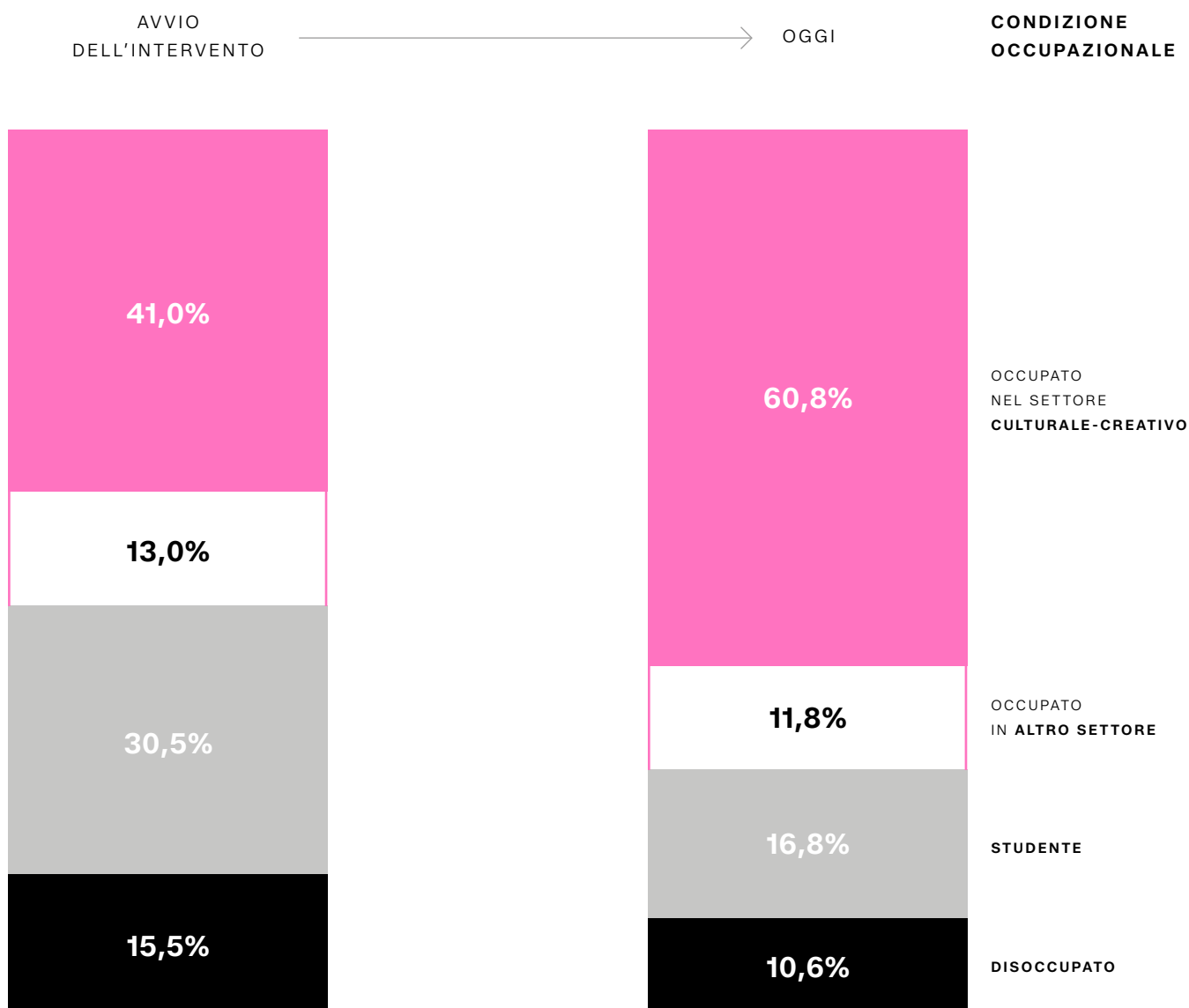


FIGURA 19

Condizione occupazionale dei partecipanti all'avvio dell'attività e attuale

Valori % - Fonte: indagine diretta



Come si può osservare dalla [figura 20](#) →, tutti gli intervistati che hanno frequentato un percorso formativo conclusosi nel 2021 hanno attualmente un'occupazione e a distanza di quasi cinque anni è significativa la quota di coloro che hanno mantenuto lo stesso lavoro posseduto all'avvio dell'attività formativa, mostrando quindi una sostanziale stabilità lavorativa. Inoltre, nel tempo si evidenzia una buona coerenza dei percorsi formativi finanziati con il settore culturale.

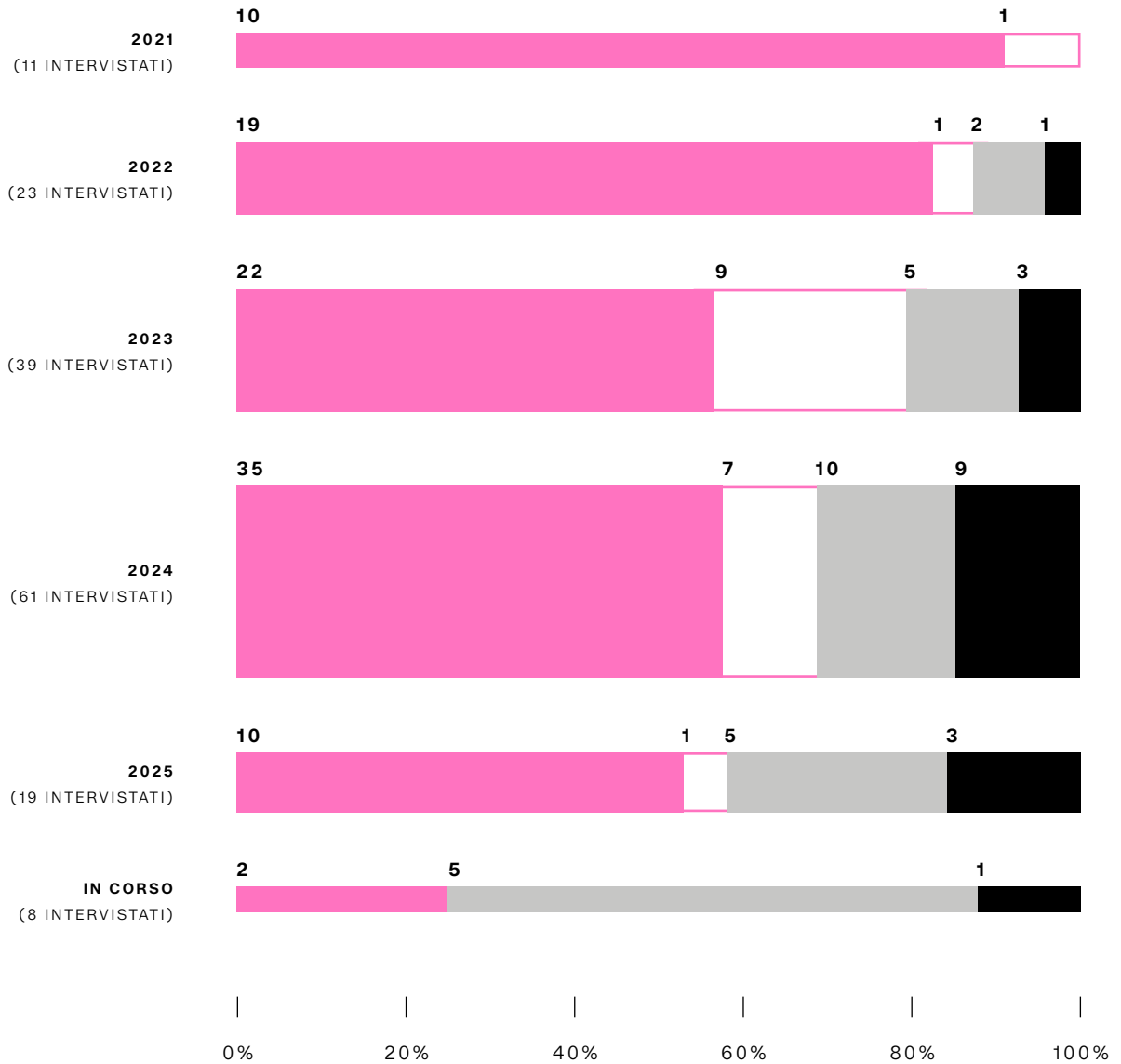


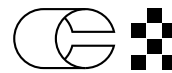
**FIGURA 20**

**Anno in cui è terminata l'attività formativa e condizione occupazionale attuale**

Valori assoluti, valori % - Fonte: indagine diretta

Occupato nel settore culturale-creativo ■  
 Occupato in un altro settore □  
 Studente ■  
 Disoccupato ■





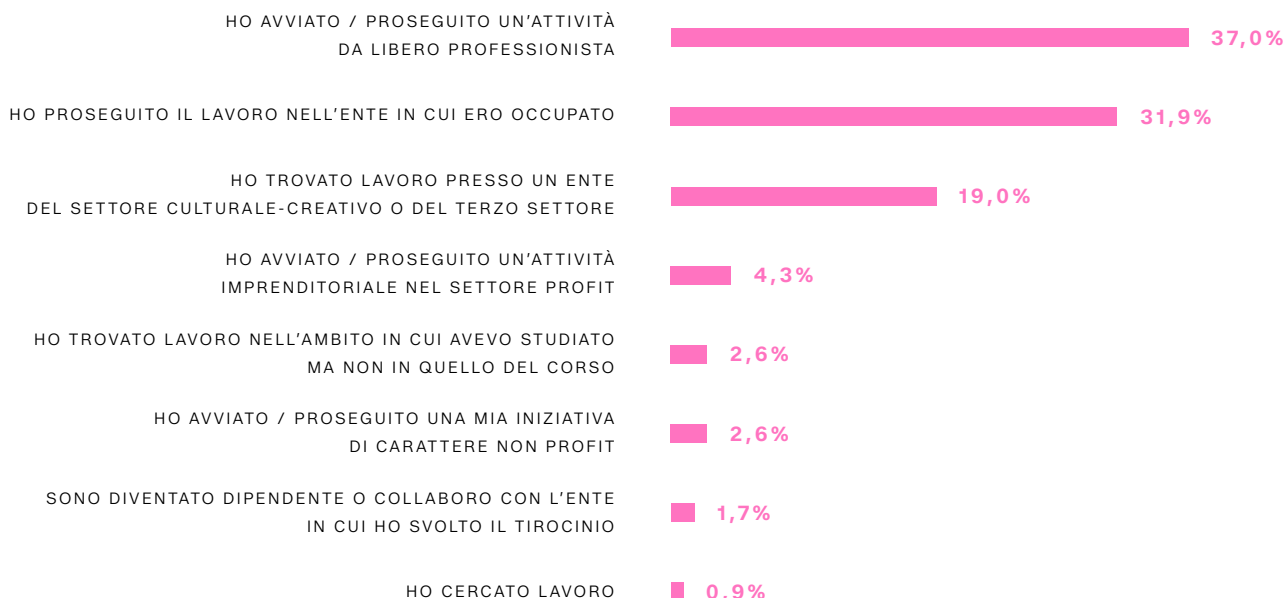
## 5.4 CARATTERISTICHE E QUALITÀ DEL LAVORO DEGLI OCCUPATI

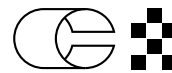
Per approfondire la condizione degli occupati è stato chiesto loro di indicare tra alcune opzioni predefinite, quale descrivesse meglio la propria condizione lavorativa. I risultati mostrano che **al termine del percorso formativo**, una parte significativa degli occupati ha avviato o proseguito un'attività da *libero professionista* (37%) o *un'attività imprenditoriale nel settore profit* (4,3%), oppure una **propria iniziativa nel non-profit** (2,6%). Un risultato che suggerisce una tendenza (per scelta volontaria o in assenza di occasioni di lavoro stabili) verso forme di lavoro autonomo, presumibilmente realizzata anche grazie all'acquisizione, tramite i percorsi frequentati, di strumenti utili alla valorizzazione delle competenze individuali. Tra i restanti rispondenti, quasi il 32% ha proseguito il lavoro nell'ente in cui era già occupato, mentre il 19%, ha trovato lavoro in ente culturale-creativo.

FIGURA 21

**"Al termine del percorso formativo, quale delle seguenti alternative descrive meglio la sua condizione lavorativa?"**

Valori % - Fonte: indagine diretta



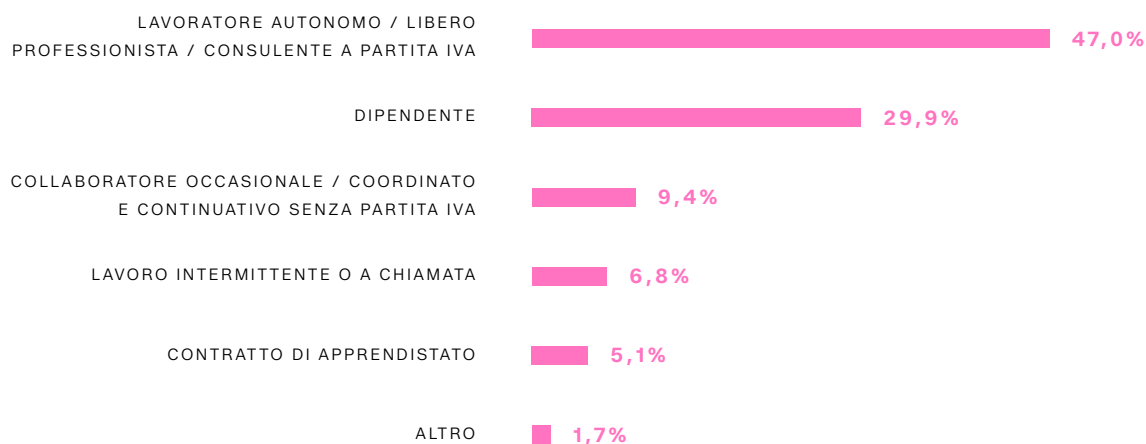


Passando alle **caratteristiche contrattuali** degli occupati, si conferma la forte presenza del lavoro autonomo e/o libero professionale che rappresenta quasi la metà degli intervistati (con punte di oltre il 50% per i laureati), seguono il lavoro dipendente (29,9%) - di cui circa il 47% a tempo determinato - e le altre forme di lavoro non stabile (figura 22). Complessivamente tra gli occupati intervistati si rileva un'alta percentuale (oltre 43%) di lavoro part-time, correlato alla elevata presenza femminile tra i partecipati alla formazione (tra le donne raggiunge il 49,4%, contro il 28,6% degli uomini).

## FIGURA 22

### Tipologia contrattuale dell'attuale lavoro

Valori % - Fonte: indagine diretta



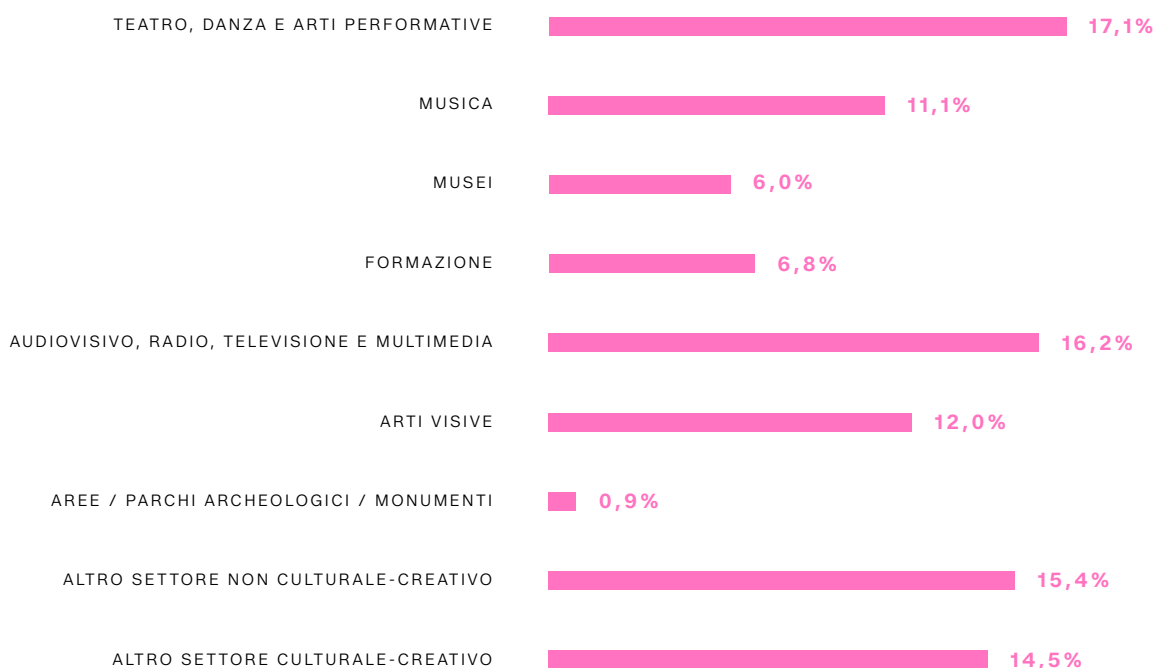
In riferimento alle ulteriori **caratteristiche occupazionali degli intervistati**, coerentemente con i percorsi formativi frequentati, quasi il 78% lavora in un *settore culturale-creativo* - tra cui prevalgono i settori *audiovisivo, radio, televisione e multimedia e teatro, danza e arti performative*, mentre il 15,4% opera in un *settore non culturale* (in cui il settore socio-educativo è ben rappresentato) e il 6,8% *nella formazione*. Inoltre, il 47% degli occupati lavora in ambito *profit*, il 37,6% nel settore *privato non profit* e solo il 15,4% nel settore *pubblico*.



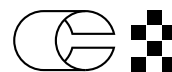
FIGURA 23

### Settore lavorativo

Valori % - Fonte: indagine diretta



In riferimento alle **professioni svolte dagli intervistati**, in linea con la *Mappatura* precedentemente realizzata, si conferma la presenza di un'ampia varietà che evidenzia come **il lavoro nel settore culturale-creativo si mantenga ed evolva verso forme sempre più multidisciplinari e dinamiche**, in risposta sia alle trasformazioni del mercato sia alle nuove esigenze di pubblici e territori: accanto alle professioni artistiche tradizionali, quali *l'artista, il fotografo o l'attore/attrice*, si rilevano profili innovativi connessi alle nuove tecnologie e ai media digitali, come *l'Art Director per videogiochi, l'animatore 2D freelance, il sound designer o il background artist*. Sono inoltre ben rappresentate le figure legate alla curatela, alla progettazione culturale, alla gestione di eventi e mostre, che svolgono funzioni chiave nei processi di produzione e valorizzazione culturale. Rilevante anche la presenza di numerose figure dell'ambito educativo e sociale, tra cui *educatori museali, insegnanti, facilitatori digitali, psicologi e operatori socio-pedagogici*, a testimonianza di **un'integrazione crescente tra cultura, educazione e welfare**. Si conferma inoltre la presenza di *professionisti della comunicazione, della raccolta fondi (fundraiser), della gestione amministrativa e della progettazione (project manager)*, nonché la significativa presenza della **"pluri-occupazione"**: quasi il 51%, infatti, ha più di un lavoro e tra questi circa la metà in un settore non culturale-creativo.



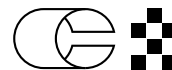
**TABELLA 8**

**Principali gruppi professionali degli intervistati**

Fonte: indagine diretta

Principale professione	Valori %
Artista	26,7%
Professioni artistiche delle nuove tecnologie	11,3%
Impiegato amministrativo / contabile / organizzativo	8,7%
Tecnico della cultura	7,8%
Docente e/o formatore	6,9%
Educatore	6,0%
Esperto nella comunicazione digitale / Social manager	4,3%
Operatore socio-culturale e sociale	4,3%
Direttore artistico e/o culturale	3,4%
Project manager	3,4%
Ricercatore	3,4%
Curatore	2,6%
Progettista culturale	2,6%
Manager culturale	1,7%
Altre professioni culturali	1,7%
Altre professioni non culturali	5,2%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>

Oltre la metà degli intervistati ritiene che il **percorso formativo frequentato abbia contribuito al miglioramento di specifiche dimensioni dell'attuale lavoro**, in particolare alla *coerenza tra competenze possedute e mansione o ruolo svolto* (valutato "molto" o "abbastanza" efficace dal 77% dei rispondenti), all'acquisizione di una maggiore *flessibilità e autonomia* (66,7%) e a un aumento delle possibilità di *progressione di carriera* (60,6%). Viceversa, il percorso formativo ha avuto un impatto decisamente minore rispetto ad aspetti quali la possibilità di conseguire *contratti più duraturi* (35,7%), una *migliore retribuzione* (42%) o il *miglioramento dei ritmi e orari di lavoro* (42%). Complessivamente si evidenzia dunque che **il contributo offerto dalla formazione ha riguardato prevalentemente il riconoscimento delle competenze possedute e lo sviluppo professionale**, mentre ha inciso in misura minore sulle condizioni contrattuali e organizzative in senso stretto.

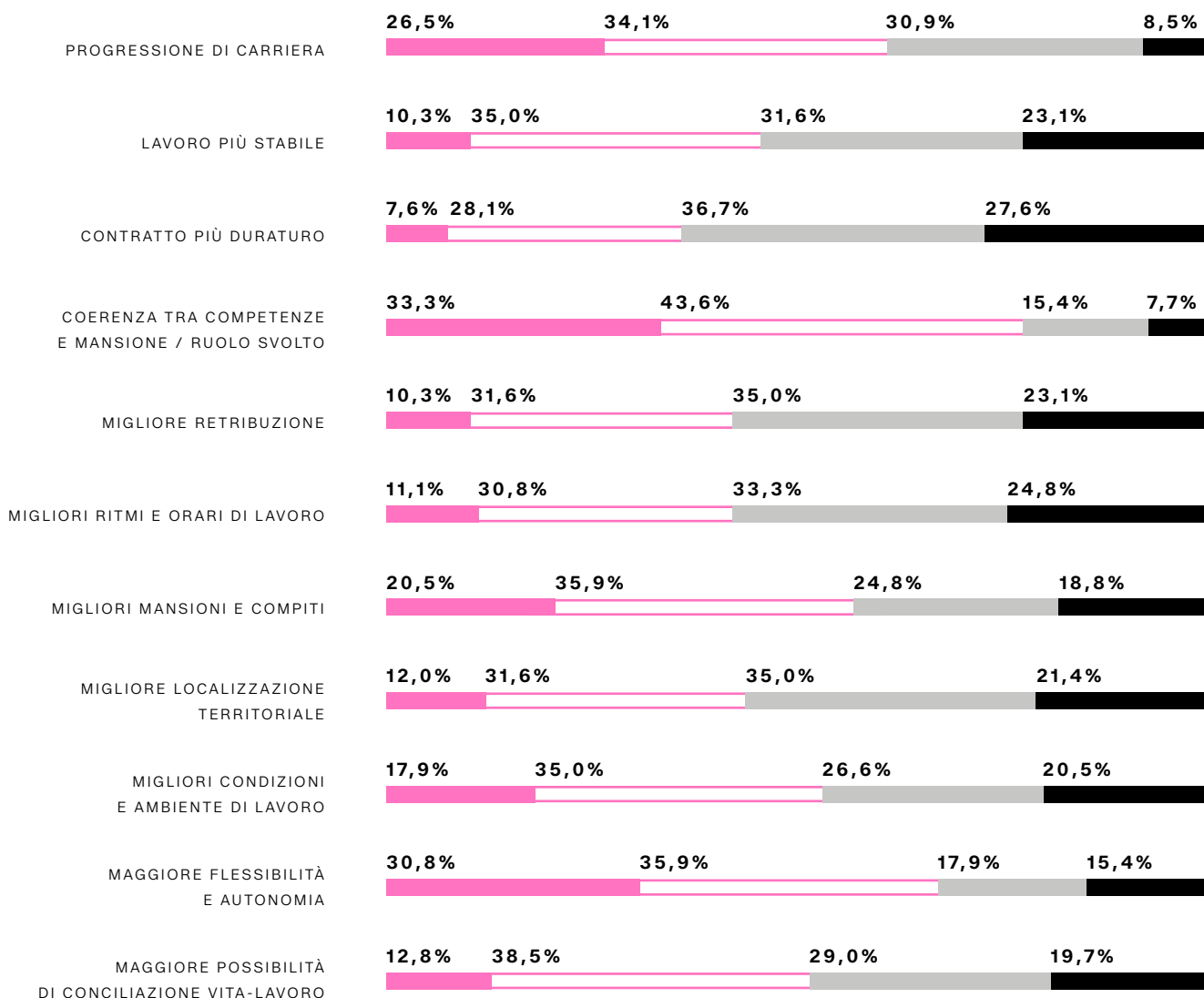


**FIGURA 24**

**“In che misura ritiene che il percorso formativo frequentato abbia contribuito a un miglioramento rispetto alle seguenti dimensioni del suo attuale lavoro?”**

Valori % - Fonte: Indagine diretta

Molto ■  
 Abbastanza □  
 Poco ■  
 Per niente ■





I partecipanti ai percorsi formativi intervistati sono complessivamente piuttosto soddisfatti del loro lavoro: il 20,5% ha, infatti, indicato di essere molto soddisfatto e il 65% "abbastanza", con alcune differenze in relazione al genere (gli uomini molto soddisfatti sono il 25%, contro il 19,3% delle donne).

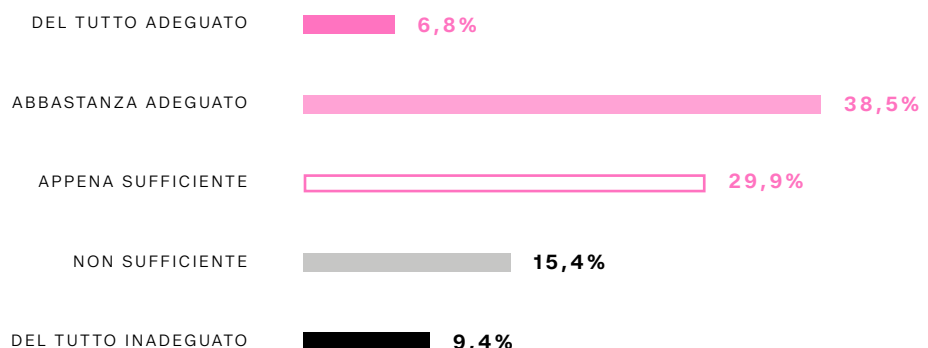
Gli aspetti per i quali si registra la **maggiore soddisfazione** sono *l'interesse per l'attività specifica svolta* ("molto" o "abbastanza" soddisfacente per il 91% dei rispondenti), *il ruolo o la posizione lavorativa ricoperta* (88%) e *la flessibilità dell'orario di lavoro* (82%). Per contro, la **soddisfazione è minore** per aspetti che riguardano i *benefit aziendali* (67,5% "poco" o "per nulla"), *il welfare aziendale e prestazioni aggiuntive* (64,1%), *la retribuzione* (47,8%), *la possibilità di carriera* (39,1%) e *la stabilità / continuità del lavoro* (35,1%) ( ← **figura 24** ). La diffusa insoddisfazione per la retribuzione percepita è confermata anche da un quarto degli intervistati che reputa il proprio **reddito netto del tutto inadeguato o non sufficiente** per le proprie esigenze e necessità e da quasi il 30% che lo reputa *appena sufficiente* ( **figura 26** →).

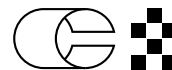
Il quadro che ne deriva mostra dunque che **la soddisfazione deriva soprattutto da aspetti legati alla natura del proprio lavoro**, come, ad esempio l'interesse per l'attività svolta. Viceversa, **l'insoddisfazione è riconducibile prevalentemente alla condizione di instabilità lavorativa** in cui si trovano molti intervistati e, contestualmente, alla mancanza o insufficienza di aspetti tipicamente associabili al lavoro dipendente e alle tutele che ne derivano: una lettura avvalorata anche dal **23% di intervistati che al momento della rilevazione stava per cambiare lavoro**, spostandosi per lo più verso un impiego dipendente a tempo indeterminato.

#### FIGURA 25

**"Rispetto alla sua attuale fase di vita e considerando il tipo di lavoro che svolge e l'eventuale qualifica, ritiene che il reddito netto mensile derivante dal lavoro che svolge sia:"**

Valori % - Fonte: indagine diretta



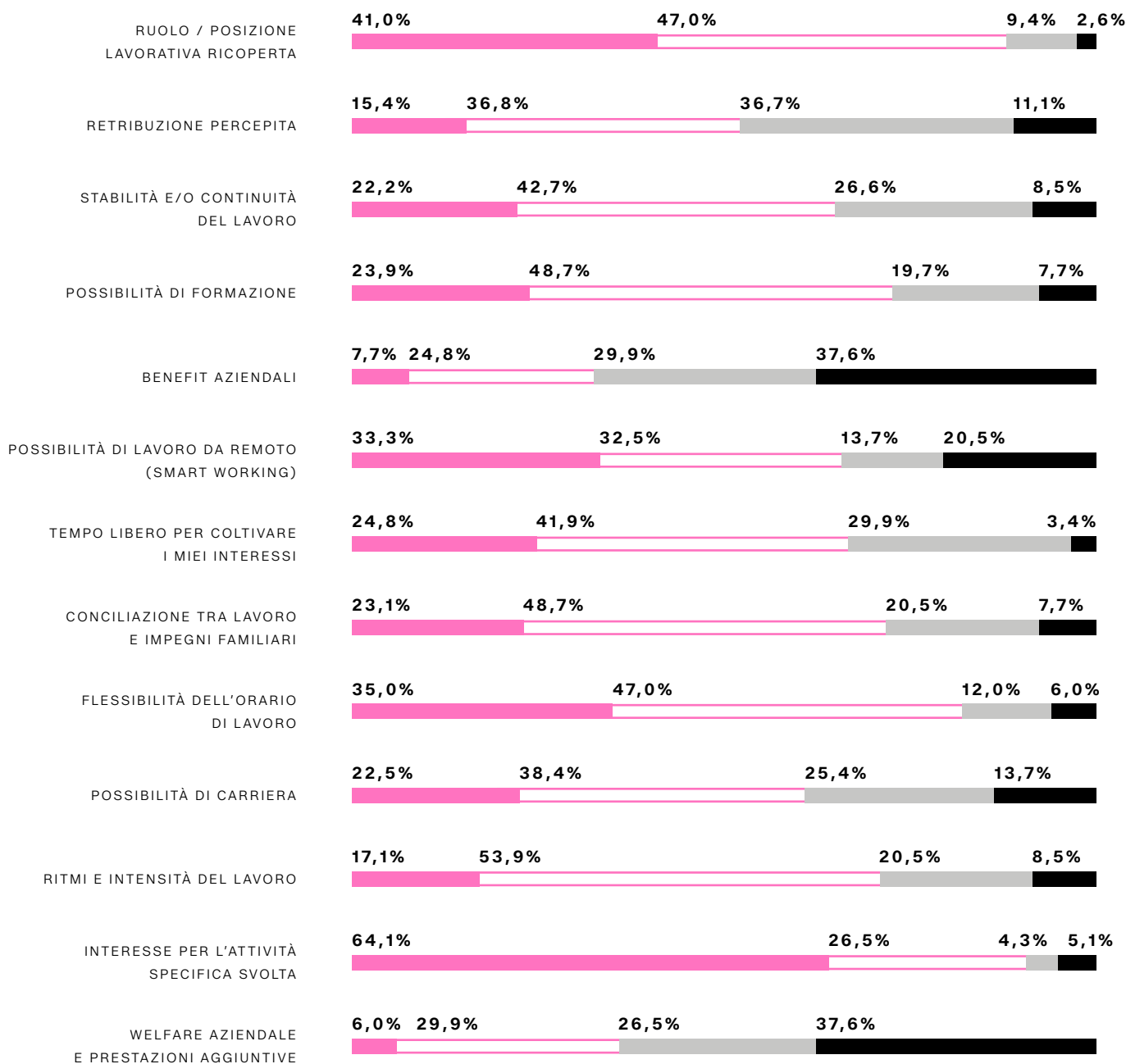


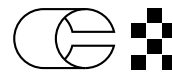
**FIGURA 26**

**Livello di soddisfazione / insoddisfazione del lavoro svolto**

Valori % - Fonte: indagine diretta

Molto ■  
 Abbastanza ■  
 Poco ■  
 Per niente ■





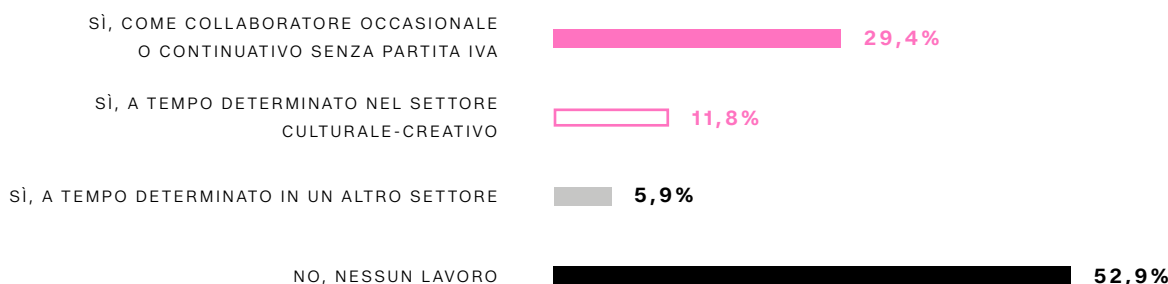
## 5.5 CARATTERISTICHE E FATTORI DELLA NON OCCUPAZIONE

Tra coloro che attualmente non hanno un'occupazione<sup>9</sup> la maggioranza, pari al 53,4%, al termine del percorso formativo non aveva trovato un'occupazione stabile. I restanti hanno, invece, svolto lavori caratterizzati da elevata instabilità e precarietà che si sono interrotti principalmente per il mancato rinnovo del contratto.

### FIGURA 27

#### "Al termine del percorso formativo frequentato aveva trovato un lavoro nel settore culturale-creativo?"

Valori % - Fonte: indagine diretta



I rispondenti attualmente disoccupati attribuiscono una significativa influenza sulla propria condizione occupazionale prevalentemente a fattori di tipo strutturale piuttosto che a carenze individuali di competenze o a situazioni soggettive specifiche: in particolare, *al contesto economico e lavorativo generale* (100% degli intervistati ha indicato "molto" o "abbastanza"), ma anche alle *offerte economiche e contrattuali giudicate insoddisfacenti* (82,4%) e alla *carezza di servizi adeguati di informazione e orientamento professionale* (82,4%). Tra i fattori valutati invece come **meno rilevanti, ma comunque importanti**, ci sono la *non adeguatezza della propria qualificazione al mercato del lavoro*, la *necessità di prendersi cura dei figli e/o di altri familiari non autosufficienti* ed eventuali discriminazioni legate al genere. In due casi, inoltre, gli intervistati hanno dichiarato di essere stati penalizzati dal non avere la cittadinanza non italiana.

9. Ossia il 10,6% degli intervistati.



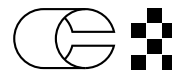
## 5.6 CONDIZIONI ABILITANTI PER IL CONSOLIDAMENTO DELLE PROFESSIONALITÀ E DELLE CARRIERE NEL SETTORE CULTURALE-CREATIVO

I principali risultati emersi in merito alle condizioni abilitanti per il consolidamento della propria professionalità e per lo sviluppo di carriera nel settore culturale **confermano alcune note criticità strutturali** del mercato del lavoro italiano, quali, il crescente *mismatch* tra domanda e offerta aggravato anche dalla cosiddetta "glaciazione demografica" in atto, le forti polarizzazioni in termini di tutele contrattuali e di *welfare* tra lavoro dipendente a tempo indeterminato e le altre forme di lavoro atipico o autonomo, le disparità di genere e di territorio, nonché i persistenti bassi livelli salariali. Tali evidenze si intrecciano con **l'emergere di nuove istanze, connesse ai cambiamenti socio-economici** avviatisi o accelerati dalla fase post-pandemica in poi. Si fa riferimento ad aspetti quali:

- **la rapidità con cui mutano le competenze richieste a fronte di innovazioni tecnologiche e/o di politiche mirate alla sostenibilità ambientale** che producono effetti diversi in termini di fabbisogni professionali;
- **i cambiamenti nelle aspettative lavorative** dei giovani, ma anche delle età più avanti, orientate a un maggior equilibrio tra vita lavorativa e privata, a una maggiore propensione alla mobilità, all'internazionalità;
- **il rafforzamento dell'importanza di un mix di caratteristiche e competenze** quali l'interdisciplinarietà sostenuta da una solida formazione tecnica specifica (raggiunta sommando a una base specialistica "unità di competenze", anche interdisciplinari) accanto ad alcune *soft skill*, tra cui la capacità di lavorare in gruppo e di adattarsi (rapidamente) ai cambiamenti.

I risultati dell'indagine in linea con altre ricerche, confermano una forte **richiesta di intervento su aspetti fortemente connessi a politiche di tipo istituzionale** che riguardano criticità strutturali del mercato del lavoro italiano da cui deriva anche la necessità di nuove tutele che garantiscano diritti a tutti i lavoratori a prescindere dalla forma contrattuale. In particolare, si rileva **la significativa consistenza della preoccupazione per il futuro** che coinvolge una grande parte dei lavoratori e anche di chi il lavoro lo sta cercando: *la stabilità lavorativa* è infatti indicata come molto / abbastanza importante da ben il 98,1% degli intervistati accanto al *poter contare su un sistema welfare adeguato nei periodi di discontinuità lavorativa* (93,58). Non meno importante, poiché connesso al riconoscimento professionale e reddituale, è anche la presenza di *politiche che incentivino un inquadramento contrattuale coerente con le competenze acquisite nei percorsi formativi* (96,9%), a fronte di livelli salariali giudicati da molti intervistati "non adeguati".

Un'ulteriore ampia **macro-tipologia di condizioni abilitati, definibile come "mista"** riguarda la capacità di interazione dei diversi attori pubblici, del Terzo Settore (tra cui la Fondazione Compagnia di San Paolo) e privati. È interessante osservare come, attraverso alcune aggregazioni, siano individuabili alcuni **cluster di condizioni**. In cima alla graduatoria degli aspetti più rilevanti, gli intervistati pongono **due azioni tra loro strettamente correlate**,



ossia il rafforzamento di partnership tra enti pubblici, privati e Terzo Settore per offrire opportunità di crescita (98,2%) e il rafforzamento di reti professionali e comunità di pratiche nel settore culturale-creativo (97,5%).

Seguono poi alcune **condizioni che influiscono sulla qualità e sull'efficacia del consolidamento e delle carriere**, quali l'accesso agevolato a programmi di formazione continua tecnica e gestionale (91,9%) - anche in ambito digitale e tecnologico; la presenza di standard di qualità nei percorsi formativi (92,6%) e di certificazioni di competenze che possano favorire la mobilità professionale (88,8%), ma anche l'accesso agevolato a percorsi esperienziali (es. workshop) (90,7%), anche "favorendo la partecipazione a progetti concreti (musei, archivi, festival, teatri, enti di ricerca) in contesti diversi (pubblico, privato, Terzo Settore)" e "il rafforzare la formazione sulle competenze tecniche che mutano rapidamente".

Un altro **gruppo di condizioni abilitanti** ritenute importanti dagli intervistati è riconducibile alle **forme di incentivazione economica dell'associazionismo professionale di settore e dell'autoimprenditorialità**, tra cui la predisposizione di forme di sostegno per l'associazionismo professionale nel settore culturale-creativo (91,3%); la possibilità di modelli di finanziamento misti per progetti a medio-lungo termine (88,8%); l'accesso a strumenti di microcredito e sostegno all'autoimprenditorialità culturale (86,3%).

Infine, un ulteriore importante **gruppo di condizioni** concerne **la presenza di un'offerta accessibile di spazi/luoghi e strumenti** che possano favorire e/o rendere sostenibile il lavoro culturale-creativo, tra queste si segnalano: la disponibilità di spazi dedicati e/o di coworking attrezzati anche con tecnologie innovative, gratuiti o a costi ridotti (87,6%); la presenza di incubatori per imprese e professionisti della cultura e del settore creativo (85,0%); il poter accedere in modo agevolato a residenze per artisti e creativi (78,9%) e, in misura minore (63,9%), la possibilità di sperimentare nuovi modelli di business culturale (es. piattaforme online, NFT, metaverso).

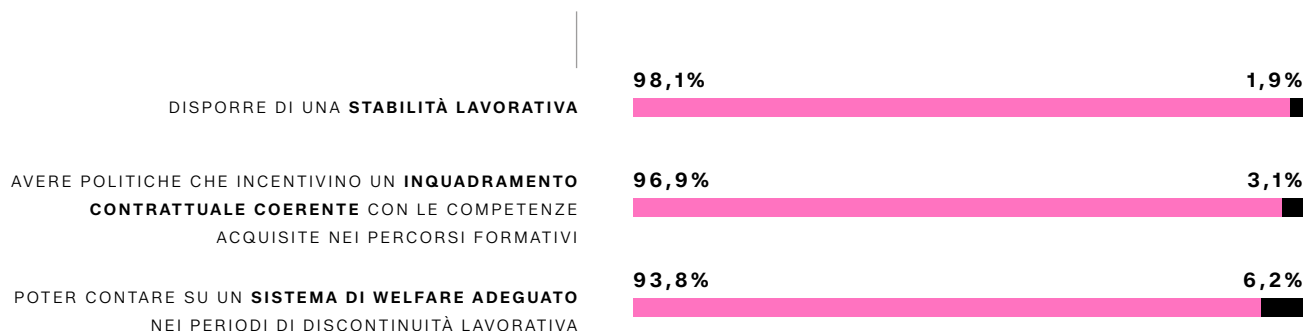
**FIGURA 28**

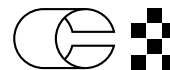
**"Quanto ritiene importanti le condizioni sottoelencate per il consolidamento della sua professionalità?"**

Molto / Abbastanza ■  
 Poco / Per niente ■

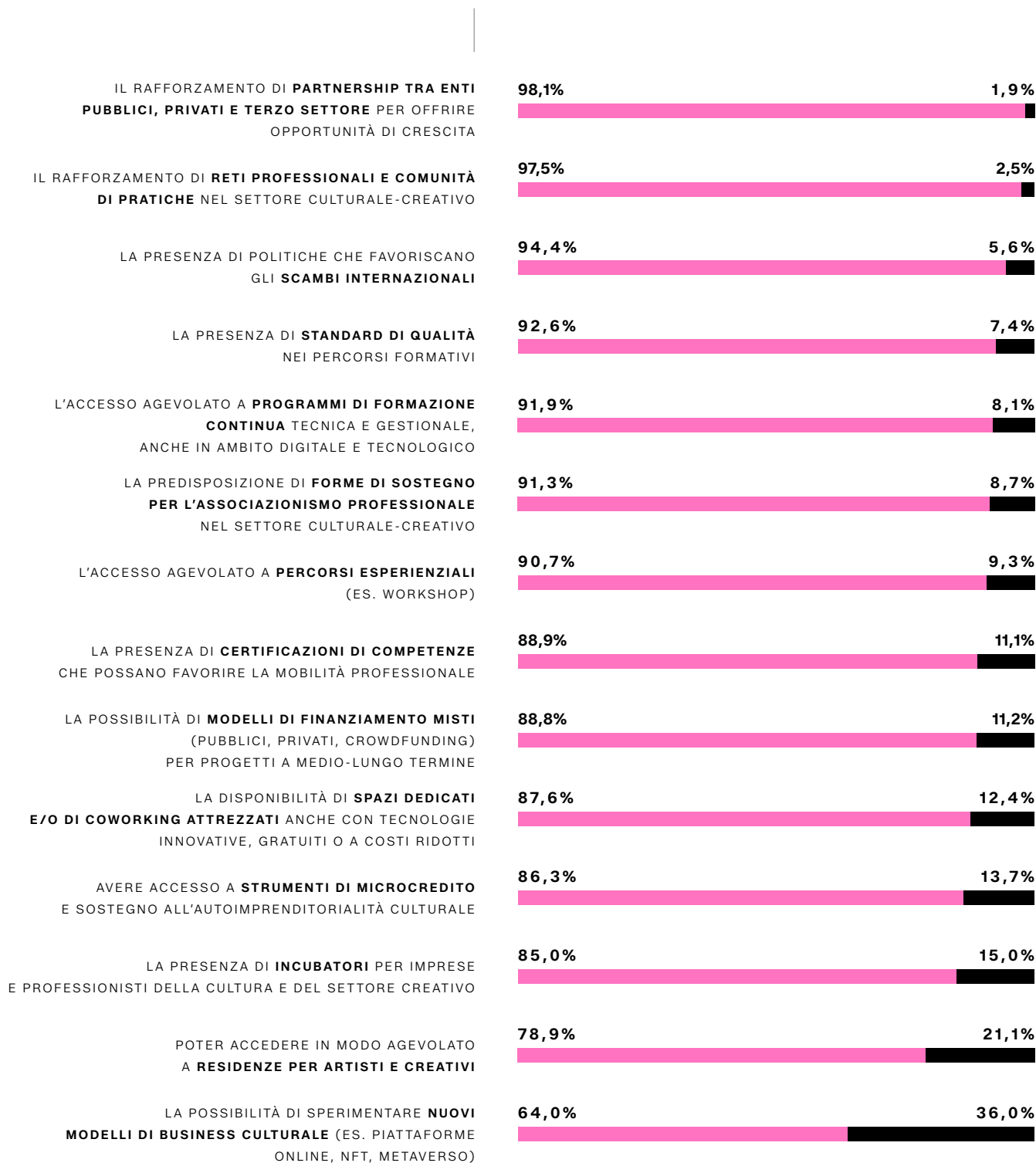
Valori % - Fonte: indagine diretta

**CONDIZIONI ABILITANTI DI TIPO STRUTTURALE - ISTITUZIONALE**





**CONDIZIONI ABILITANTI DI TIPOLOGIA "MISTA"**





## 5.7 UN FOCUS SUGLI INTERVISTATI "ARTISTI"

Come precedentemente evidenziato (si veda ← **capitolo 2** ), numerosi studi<sup>10</sup> hanno analizzato gli aspetti occupazionali e professionali che caratterizzano le professionalità degli artisti e dei creativi, distinguendoli da altri gruppi professionali del settore culturale e non. Tra questi, si ricordano l'elevato livello di instabilità lavorativa, derivante dalla significativa presenza di contratti a termine e da una sovra-rappresentazione delle diverse forme di lavoro autonomo (freelance, collaborazioni, ecc.) e il conseguente basso livello di tutele sociali e di reddito, ma anche livelli di soddisfazione lavorativa superiori rispetto ad altri gruppi professionali<sup>11</sup>.

In questo paragrafo si riportano alcune evidenze emerse dal confronto tra due macro-gruppi di intervistati: quello degli "artisti"<sup>12</sup> e quello che comprende le altre professioni del mondo culturale e/o ad esso affini. Nonostante il gruppo degli "artisti" si riferisca a un sottoinsieme numericamente contenuto (pari a 44 rispondenti), i risultati delle analisi mostrano un quadro qualitativamente coerente con gli esiti degli studi disponibili.

Un primo aspetto distintivo concerne il **profilo socio-demografico**, poiché gli intervistati "artisti" si caratterizzano, rispetto all'altro gruppo considerato, per una più elevata presenza di giovani tra i 25 e i 34 anni (86% contro il 69% dell'altro gruppo delle professioni non artistiche) e una minor presenza di donne (il 59% degli intervistati contro i 76,9%). Inoltre, come atteso, gli intervistati "artisti" hanno frequentato in maggior misura rispetto agli altri i percorsi formativi riguardanti le professioni dell'arte contemporanea, della cinematografia, della musica e dei *performers*.

Anche in riferimento alle **competenze acquisite** attraverso i percorsi formativi finanziati dalla Fondazione Compagnia di San Paolo si rilevano alcune differenze: gli artisti hanno rafforzato o sviluppato competenze molto ancorate alla propria identità professionale (tecniche / digitali, espressive, di networking), mentre il gruppo dei non-artisti mostra comprensibilmente un profilo di competenze più distribuito e generalista, con maggiore attenzione ad alcune dimensioni relazionali (quali ad esempio, la mediazione e lo spirito di iniziativa) e a competenze trasversali utili in contesti organizzativi più strutturati. Inoltre, in relazione al corso frequentato, tra gli artisti si evidenzia una **utilità e coerenza percepita molto elevata**, sicché l'84,1% di essi riconfermerebbe la scelta formativa, contro il 78,6% del gruppo delle professioni non artistiche.

10. Si veda in proposito anche Fondazione Compagnia di San Paolo (2021), Mappatura delle professioni culturali emergenti e loro percorsi formativi, Torino.

11. A riguardo, alcune analisi (Istat, 2019) hanno mostrato come la spinta vocazionale e l'orientamento al valore proprio dell'attività creativa portino molti artisti ad accettare anche condizioni di impiego instabili e scarsamente tutelate.

12. Inclusi i profili che operano con le nuove tecnologie.



I **suggerimenti** formulati dagli intervistati "artisti" per il miglioramento dei percorsi formativi convergono sostanzialmente, su tre **macro-direzioni**:

- 1** il **rafforzamento del legame tra formazione e mercato del lavoro**, attraverso azioni di networking, mentoring e contatti strutturati con aziende e committenti;
- 2** l'**implementazione di competenze** connesse all'aggiornamento tecnologico e digitale, al self-management e al project management applicato alla pratica artistica;
- 3** il **potenziamento di tirocini e componenti pratiche**, con maggiore spazio a esperienze in contesti reali, controllati e protetti, che promuovano responsabilità, iniziativa e sperimentazione.

Altri aspetti distintivi tra i due gruppi indentificati sono riconducibili alle **traiettorie occupazionali**: tutti gli intervistati "artisti" al momento della rilevazione avevano un'occupazione e, tra di essi, più del 43% aveva mantenuto lo stesso lavoro che aveva dell'avvio del percorso formativo, oltre il 50% era occupato nel settore culturale-creativo, e la restante minoranza risultava occupata in un altro settore. Inoltre, per una parte significativa di intervistati "artisti" il percorso formativo ha agito come leva di ingresso: infatti, coloro che all'avvio erano studenti o disoccupati sono transitati prevalentemente nel settore culturale- creativo. Al termine del percorso oltre la metà degli artisti ha avviato o proseguito un'attività da libero professionista, contro poco più del 20% degli intervistati che svolgono altre professioni, evidenziando quindi una forte propensione al lavoro autonomo e freelance.

106

**TABELLA 9**

**Condizione occupazionale attuale del gruppo degli artisti e del gruppo delle altre professioni**

Fonte: rilevazione diretta

Condizione occupazionale al momento della rilevazione	Artisti (n = 44)	Altre professioni (n = 117)
Stesso lavoro dell'avvio del percorso formativo	43,2%	26,5%
Occupato nel settore culturale-creativo	52,3%	26,5%
Occupato in altro settore	4,5%	9,4%
Disoccupato	-	14,5%
Studente	-	23,1%

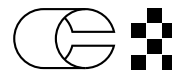


Dal punto di vista della **qualità dell'occupazione**, i dati confermano la maggiore vulnerabilità delle professioni artistiche e creative: il lavoro autonomo (libero professionista, consulente con partita IVA, lavoratore autonomo) interessa circa l'80% degli intervistati "artisti", contro circa il 44% degli altri gruppi professionali. Anche la distribuzione per ambito organizzativo è differenziata: gli artisti operano prevalentemente nel privato profit (gallerie, produzioni audiovisive, animazione, musica commerciale), mentre gli altri gruppi professionali sono maggiormente impiegati nel privato non profit (fondazioni, associazioni culturali, cooperative sociali, enti del Terzo Settore); il settore pubblico assorbe quote analoghe in entrambi i gruppi (circa il 15%). Tra gli intervistati "artisti", inoltre, oltre i due terzi ritengono che il proprio reddito lavorativo sia insufficiente o appena sufficiente a soddisfare le proprie necessità.

In relazione ai **livelli di soddisfazione per lavoro**, gli artisti mostrano complessivamente un livello leggermente più elevato degli altri gruppi professionali, derivante soprattutto dall'interesse per l'attività svolta, dal ruolo esercitato e dall'autonomia e flessibilità di cui dispongono, mentre esprimono maggiore insoddisfazione per le dimensioni connesse agli aspetti materiali e alle tutele sociali (retribuzione, stabilità, benefit, welfare).

**In termini di orientamenti futuri**, la propensione al cambiamento lavorativo è sostanzialmente analoga tra i due gruppi professionali: in entrambi i casi oltre i due terzi degli intervistati vorrebbero proseguire con l'attuale lavoro. Passando alle **condizioni ritenute importanti per il consolidamento della propria professionalità e delle carriere**, si riscontrano ampie comunanze tra i due gruppi, ma anche alcuni aspetti che caratterizzano maggiormente il gruppo degli artisti. Entrambi attribuiscono un'elevata importanza al **rafforzamento delle reti professionali e delle comunità di pratica**. Gli artisti assegnano poi un peso relativamente maggiore agli strumenti e alle misure che possono favorire il consolidamento delle libere professioni e/o del lavoro autonomo, quali:

- **residenze per artisti, spazi dedicati e coworking**, in particolare la disponibilità di luoghi fisici attrezzati è percepita come condizione abilitante per chi non ha un'organizzazione di riferimento;
- **incubatori e dispositivi per il microcredito**, ossia strumenti tipici del lavoro autonomo e dell'imprenditorialità creativa;
- sostegno alle **associazioni di artisti**, che riflette la tendenza degli artisti a organizzarsi in forme collettive non strutturate;
- **partnership pubblico-privato**, riconoscendo il valore delle connessioni tra mercato e istituzioni come leva per accedere a committenze e opportunità e favorire occasioni di crescita professionale.



## CAPITOLO 6

# L'indagine rivolta alle imprese

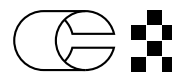
In questo capitolo sono presentati gli esiti dell'indagine rivolta alle imprese del settore culturale-creativo e di settori ad esso strettamente correlati. Come anticipato (si veda la Premessa metodologica), **l'indagine è stata articolata in due linee di rilevazione**: la prima ha previsto la somministrazione di un questionario CAWI, mentre la seconda è stata realizzata attraverso interviste in profondità, somministrate a un panel di 14 imprese / organizzazioni.

Prima di procedere alla restituzione dei risultati di analisi si forniscono alcune brevi **indicazioni metodologiche**.

L'indirizzario delle imprese a cui è stato inviato il **questionario CAWI** è stato costruito a partire dai contatti forniti dagli stessi partecipanti nell'ambito dell'indagine a loro rivolta. Successivamente tale elenco è stato integrato dai contatti indicati da Fondazione Compagnia di San Paolo nonché da ulteriori riferimenti relativi a realtà di particolare rilievo e spicco in ambito culturale-creativo, sicché complessivamente sono stati invitati a partecipare alla rilevazione n. 100 soggetti, tra imprese, organizzazioni e persone fisiche (lavoratori autonomi o ditte individuali). Complessivamente sono state raccolte **26 risposte**, corrispondenti a poco più di un quarto dei soggetti contattati.

Per quanto riguarda la conduzione delle **interviste in profondità**, si è anzitutto provveduto a costituire un elenco di potenziali soggetti da raggiungere. La scelta dei venticinque soggetti cui rivolgere la somministrazione dell'intervista telefonica è stata condivisa e convalidata da Fondazione Compagnia di San Paolo. Tale selezione è avvenuta seguendo criteri di rappresentatività sia territoriale che funzionale. Si è dunque guardato agli ambiti geografici di attività prevalenti, ai principali settori di attività nonché alla forma giuridica dei soggetti chiamati a partecipare, con l'obiettivo di costituire una platea di interlocutori diversificata e rappresentativa al contempo.

L'impiego congiunto di questi due strumenti conoscitivi ha permesso di acquisire informazioni e testimonianze significative che, messe a sistema, hanno permesso di elaborare un corpus articolato di conoscenze e consapevolezza in merito alle visioni, alle aspettative e ai *desiderata* del mondo delle imprese e delle organizzazioni attive nei settori di interesse. Le interviste sono state finalizzate a individuare e approfondire quelli che, secondo punto di vista di questi attori, sono i principali fattori che ostacolano o, al contrario, abilitano lo sviluppo e il consolidamento di carriera in ambito culturale-creativo, nonché a identificare le azioni che a tal fine sono state già sperimentate o che potrebbero essere attivate.



## 6.1 PROFILI DELLE IMPRESE E DELLE ORGANIZZAZIONI COINVOLTE

La prima sezione del questionario è stata dedicata all'**anagrafica dei soggetti rispondenti** con l'obiettivo di delinearne il profilo ed individuarne le informazioni costitutive essenziali. In merito alla forma giuridica, tra i 26 rispondenti, circa la metà è un'associazione; seguono poi in ordine di importanza le cooperative, le fondazioni e le imprese sociali. La restante parte si suddivide tra: impresa for profit, impresa privata, S.A.S. ed ente locale (tabella 10). In relazione alle altre caratteristiche, si rileva una prevalenza di realtà consolidate che operano nel settore culturale-creativo da oltre 6 anni e in numerosi casi da oltre 11 e 20 anni e di piccole e piccolissime imprese (la maggior parte delle organizzazioni rispondenti ha fino a 50 collaboratori).

Passando agli **ambiti di attività prevalenti**, la maggior parte delle organizzazioni opera nel **settore culturale-creativo**, con una forte presenza di realtà multidisciplinari e di promozione culturale. Tra gli ambiti specifici, i settori più rappresentati risultano essere, rispettivamente: teatro, danza e arti performative; musica; e arti visive. Infine, la maggioranza delle organizzazioni opera nel territorio della Città metropolitana di Torino e, in diversi casi, delle province piemontesi.

**TABELLA 10**  
**Forma giuridica delle organizzazioni intervistate nell'indagine CAWI**

Valori assoluti - Fonte: indagine diretta

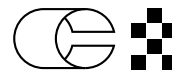
Forma giuridica	n.
Associazione	13
Cooperativa	4
Fondazione	3
Impresa sociale	2
Ente locale	1
Impresa for profit	1
Impresa privata	1
Società in Accomandita Semplice	1
<b>Totale</b>	<b>26</b>

**TABELLA 11**  
**Attività prevalente esercitata dalle organizzazioni intervistate nell'indagine CAWI**

Valori assoluti - Fonte: indagine diretta

Principale ambito di attività	n.
Altro settore culturale-creativo	9 <sup>13</sup>
Teatro, danza e arti performative	5
Musica	4
Arti visive	3
Altro settore	2
Musei	1
Formazione	1
Archivi	1
<b>Totale</b>	<b>26</b>

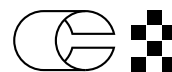
13. Come attività prevalenti le organizzazioni hanno indicato: hub / centro culturale multidisciplinare; consulenza; welfare culturale; progettazione culturale e attività festivaliere.



## 6.2 ADEGUATEZZA DEI PERCORSI FORMATIVI

Nell'ambito del questionario *CAWI* rivolto ai rappresentanti delle imprese e delle organizzazioni attive in ambito culturale-creativo, è stata riservata particolare attenzione alla valutazione dei percorsi formativi sostenuti dalle *Linee Guida Formazione (LGF)* della Fondazione, con l'obiettivo di analizzarne l'efficacia, la pertinenza e il valore complessivo. La rilevazione ha inteso dunque raccogliere – oltre quello degli stessi partecipanti e degli enti medesimi che hanno erogato la formazione e che è stato già sopra restituito – il punto di vista dei soggetti (organizzazioni e/o imprese) che hanno accolto i professionisti formati, nel corso o al termine dei percorsi frequentati. Al fine di valutare l'efficacia dell'offerta formativa sostenuta nonché di individuare eventuali nuovi ambiti di intervento per la pianificazione del prossimo triennio di attività a sostegno del comparto, il questionario è stato quindi indirizzato anche ad indagare la percezione circa **l'adeguatezza dei percorsi e dei profili proposti rispetto alle esigenze del mercato del lavoro culturale-creativo, sia in termini qualitativi che quantitativi**. È stato dunque chiesto ai rappresentanti delle imprese / organizzazioni interpellati di indicare se nel corso degli ultimi anni avessero accolto, per attività pratiche o di tirocinio, uno o più partecipanti provenienti da un percorso formativo finanziato dalla Fondazione Compagnia di San Paolo e di esprimere alcune valutazioni a tale riguardo.

Come è possibile osservare nella **tabella 12** →, il **riscontro generale sui percorsi in termini di validità e coerenza degli stessi e dei profili professionali formati e proposti, rispetto alle esigenze del mercato del lavoro, risulta positivo**. È interessante notare come le figure accolte all'interno dei contesti organizzativi siano diverse e provenienti da percorsi formativi a loro volta differenti. In considerazione di ciò, il fatto che le opinioni manifestate e dichiarate risultino unanimi e convergenti in senso positivo rappresenta un elemento significativo che da un lato testimonia la validità dei percorsi sostenuti nella loro eterogeneità e dall'altro conferma, per il mercato del lavoro di riferimento, l'esigenza di figure professionali tra loro molto diverse.



**TABELLA 12**

**Giudizio<sup>14</sup> sul percorso formativo rispetto alle esigenze del mercato del lavoro, espresso da alcune organizzazioni consultate - Indagine CAWI**

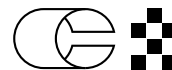
Fonte: indagine diretta

Figura professionale accolta per attività pratiche o di tirocinio	Percorso di formazione di provenienza	Giudizio rispetto alle esigenze del mercato del lavoro su	
		Tipologia di percorso formativo	Qualità della formazione
<b>Operatore socio-culturale e sociale</b>	Corso per operatori culturali per lo sviluppo di comunità	Adeguata	Adeguata
<b>Esperto nella comunicazione digitale</b>	Make a Fest	Adeguata	Adeguata
<b>Artista</b>	Art&Job Academy	Adeguata	Adeguata
<b>Educatore</b>		Adeguata	Adeguata
<b>Progettista culturale</b>	Progettare cultura per il territorio	Adeguata solo in parte	Adeguata
<b>Ricercatore</b>		Adeguata solo in parte	Adeguata

### 6.3 FABBISOGNI E CRITICITÀ DEL MERCATO DEL LAVORO CULTURALE-CREATIVO

Un'ulteriore area di rilevanza strategica, esplorata attraverso la varietà degli strumenti di rilevazione adottati, è quella relativa ai **fabbisogni e alle criticità che caratterizzano oggi il mercato del lavoro culturale-creativo**. L'analisi delle risposte al questionario permette anzitutto di rilevare una polarizzazione rispetto alla **percezione dell'attuale disponibilità di professionisti qualificati** nel mercato del lavoro culturale-creativo. I rispondenti si dividono infatti quasi equamente tra coloro che la reputano "adeguata o buone" o, viceversa, "scarsa". In merito invece all'attuale tendenza dell'offerta di lavoro in termini di numeri di candidati, **la maggioranza delle risposte indica una situazione stabile o in crescita**, suggerendo una percezione diffusa di continuità e di assenza di cambiamenti rilevanti a breve termine.

14. Giudizio espresso in relazione alla domanda "Come valutate l'attuale disponibilità di professionisti qualificati nel vostro settore?" su una scala da "Molto scarsa" a "Eccellente".



**TABELLA 13**

**Percezione sulla situazione del mercato del lavoro culturale - Indagine CAWI**

Valori assoluti - Fonte: indagine diretta

Disponibilità di professionisti	n.	Offerta di lavoro culturale	n.
Adeguate	9	In crescita	5
Buona	5	Stabile	13
Scarsa	11	In calo	5
Molto scarsa	1	Non sappiamo	3
<b>Totale</b>	<b>26</b>	<b>Totale</b>	<b>26</b>

In merito alle **principali criticità riscontrate attualmente nell'offerta di lavoro culturale**, dall'analisi dell'insieme delle risposte fornite nell'ambito del questionario emergono con maggiore frequenza le seguenti:

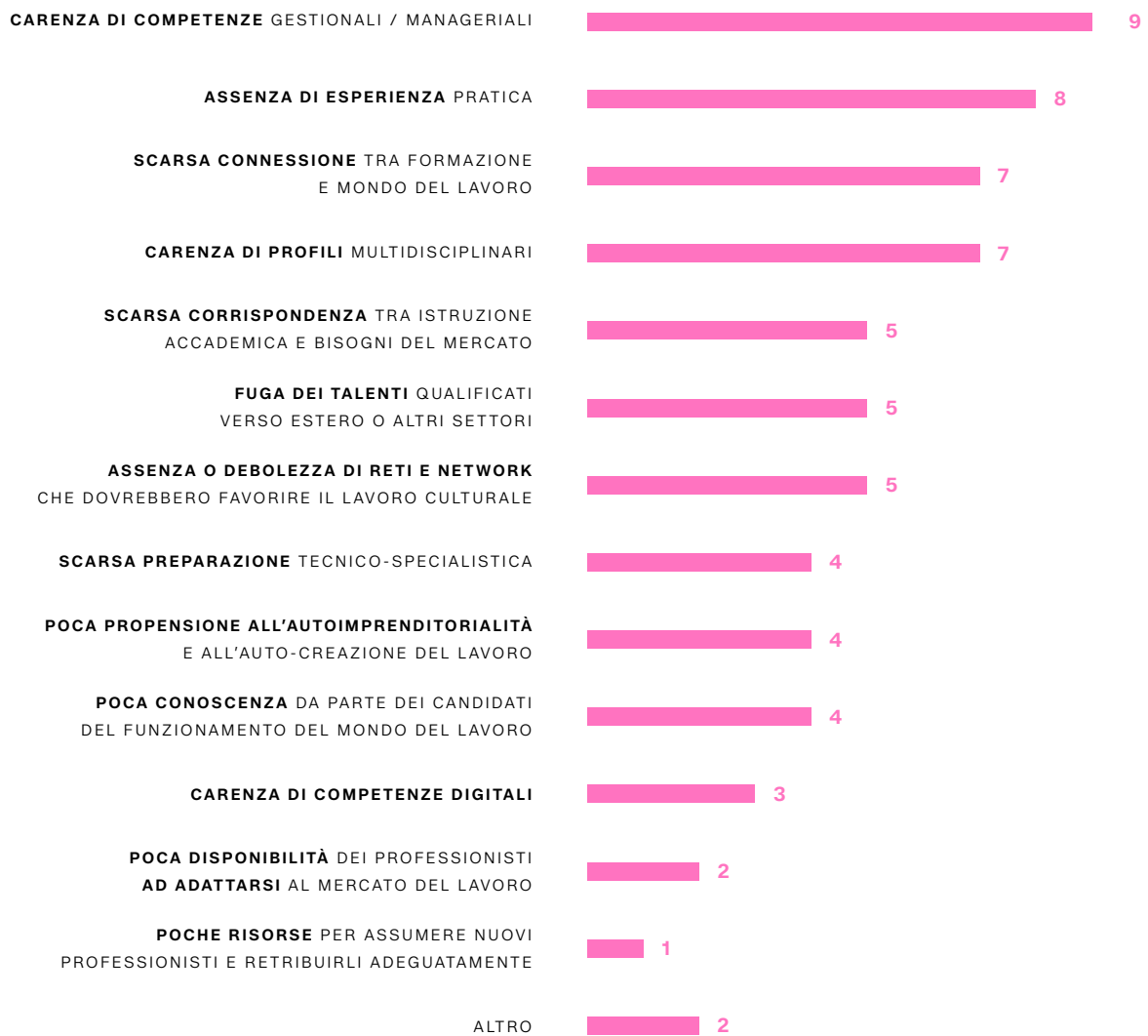
- **Carenza di competenze gestionali e manageriali**  
È uno dei problemi più citati, si rivela una debolezza nella capacità di gestione, organizzazione, progettazione e sostenibilità economica delle attività culturali.
- **Assenza di esperienza pratica**  
È frequentemente segnalata la carenza di competenze operative e concrete nei profili in uscita dalla formazione.
- **Carenza di profili multidisciplinari**  
È diffusamente percepita anche la mancanza di figure capaci di integrare competenze diverse (culturali, gestionali, digitali, comunicative, ecc.).
- **Scarsa connessione tra formazione e mondo del lavoro**  
Diversi rispondenti evidenziano una distanza tra percorsi formativi e bisogni reali del mercato del lavoro culturale, anche in riferimento alla formazione accademica.
- **Assenza o debolezza di reti e network professionali**  
Viene spesso citata anche l'assenza o comunque la fragilità di ecosistemi relazionali che facilitino l'inserimento e la crescita nel lavoro culturale.
- **Fuga dei talenti**  
Emerge anche il tema dell'uscita di profili qualificati verso l'estero o altri settori più attrattivi.

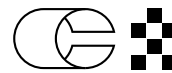


FIGURA 29

### Principali criticità del mercato del lavoro culturale secondo le organizzazioni - Indagine CAWI

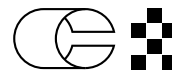
Valori assoluti (ogni rispondente ha potuto indicare più risposte) - Fonte: indagine diretta





Come approfondito successivamente, l'analisi complessiva delle risposte all'indagine CAWI delinea, un quadro coerente con quanto emerge dalle interviste in profondità e dalle altre linee di indagine realizzate. Si conferma infatti un importante **disallineamento tra formazione e bisogni del mercato del lavoro culturale**: competenze gestionali, digitali e multidisciplinari, oltre a esperienza pratica e reti professionali solide, risultano carenti. La debole integrazione con i bisogni reali del settore e la scarsa propensione all'autoimprenditorialità concorrono ad ostacolare l'ingresso e la continuità lavorativa, confermando e dando evidenza della fragilità tipica del settore culturale-creativo. In definitiva, ciò che più si evidenzia è la necessità di percorsi formativi impostati per meglio soddisfare le esigenze del mercato del lavoro e migliori strumenti per favorirne l'attrattività e le possibilità di accesso al suo interno. In merito ai principali **strumenti per favorire la riduzione del mismatch** in ambito culturale-creativo, vengono segnalati con maggiore frequenza i seguenti:

- **Incentivi economici / fiscali per nuove assunzioni**  
È la misura più citata dalle imprese e organizzazioni rispondenti, indica che in presenza di una forma di sostegno strutturato alle assunzioni le condizioni di occupabilità nel settore aumenterebbero.
- **Maggior riconoscimento e tutela delle professioni culturali**  
Si conferma la diffusa convinzione circa la necessità di un maggior riconoscimento sociale e normativo delle professioni culturali.
- **Collaborazioni strutturate tra università, enti formativi e imprese culturali**  
Numerosi rispondenti segnalano la necessità di una rete consolidata tra mondo della formazione e mondo del lavoro culturale.
- **Rafforzamento di esperienze pratiche quali tirocini e apprendistati**  
È da più parti segnalata anche la necessità di esperienze che consentano la sperimentazione pratica delle competenze e delle professionalità.
- **Analisi dei fabbisogni del mercato e conseguente progettazione di percorsi formativi allineati**  
Viene segnalata la necessità di una più approfondita conoscenza delle reali esigenze del mercato e quindi la predisposizione di interventi formativi adeguati a soddisfarle.



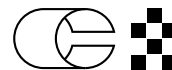
**TABELLA 14**

**Principali strumenti per migliorare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro - Indagine CAWI**

Valori % (ogni rispondente ha potuto indicare più risposte) - Fonte: *indagine diretta*

Principali strumenti	Incidenza
Incentivi economici / fiscali per nuove assunzioni	53,8%
Maggior riconoscimento e tutela delle professioni culturali (normativa e contrattualistica)	50,0%
Collaborazioni strutturate tra università, enti formativi e imprese culturali	38,5%
Rafforzamento di esperienze pratiche quali tirocini e apprendistati	23,1%
Analisi dei fabbisogni del mercato e conseguente progettazione di percorsi formativi allineati	19,2%
Creazione/potenziamento di reti territoriali permanenti tra istituzioni culturali e operatori	15,4%
Percorsi di formazione professionalizzanti più mirati	15,4%
Reti e piattaforme di matching tra imprese e professionisti del settore	15,4%
Sostegno alla formazione continua e all'aggiornamento professionale	15,4%
Potenziamento delle competenze digitali e gestionali attraverso formazione mirata	11,5%
Programmi di mentoring e accompagnamento alla carriera	7,7%
Promozione di incubatori e hub per giovani professionisti e startup culturali	3,8%

Coerentemente con quanto dichiarato in merito alle principali criticità, tra le figure professionali più difficili da reperire nel settore risultano quelle di **project manager** e **manager culturali**, che richiedono appunto l'integrazione di competenze specialistiche, trasversali e manageriali. Accanto a queste, risultano carenti anche consulenti strategici, fundraiser, responsabili della comunicazione e produzione, e tutte quelle professionalità legate alla **gestione economica, amministrativa e strategica delle organizzazioni**, a conferma di un settore che necessita di strutture più solide oltre che di spiccate competenze artistiche. Rilevante risulta anche il fabbisogno di **artisti con competenze digitali** e **tecnici specializzati**.



## TABELLA 15

### Figure professionali con difficoltà di reperimento - Indagine CAWI

Fonte: indagine diretta

#### Le professioni segnalate

Artisti con competenze digitali

Consulenti strategici

Figure amministrative legate agli aspetti economico-contabili

Fundraiser

Manager culturali

Project manager

Responsabili della comunicazione

Responsabili della produzione

Tecnici dello spettacolo dal vivo

#### CRITICITÀ 1

#### Debolezza identitaria del settore

Passando ad illustrare le criticità segnalate nell'ambito delle **interviste in profondità**, è interessante notare come una delle principali, considerata trasversale e particolarmente rilevante, venga individuata nella **fragilità identitaria dello stesso settore culturale-creativo**. Tale fragilità si manifesta innanzitutto in una difficoltà **diffusa di autoriconoscimento**: il settore, pur generando valore culturale, sociale ed economico, spesso fatica ad attribuirsi un ruolo pienamente legittimo e strategico all'interno dei processi di sviluppo più ampi. Questa debolezza identitaria si traduce in una sorta di responsabilità "auto-attribuita", per cui il settore culturale-creativo appare talvolta **"colpevole" di non riconoscere fino in fondo il proprio contributo** distintivo, né di saperlo comunicare in modo chiaro e condiviso verso l'esterno. Ne deriva una narrazione che spesso tende a enfatizzare la **dimensione vocazionale o simbolica delle attività culturali** a scapito della loro reale capacità di produrre impatti strutturali, innovazione e valore nel lungo periodo.

Le interviste mettono inoltre in luce **come questa fragilità identitaria influisca negativamente sulla capacità di fare sistema**: la mancanza di un'identità forte e condivisa limita la costruzione di collaborazioni, indebolisce il posizionamento nei confronti delle istituzioni e degli altri settori produttivi e rende più complesso rivendicare risorse, riconoscimento e spazi di progettualità. In questo senso, la difficoltà non è solo esterna – legata al riconoscimento da parte di policy maker o finanziatori – ma profondamente interna al settore stesso. Secondo



questa visione il settore culturale si autoimporrebbe dunque tutta una serie di dinamiche negative (come orari di lavoro molto lunghi o retribuzioni orarie basse) nella convinzione di essere comunque qualcosa di diverso, separato, dal resto del mondo del lavoro. Questa **percezione di "eccezionalità" del lavoro culturale non permetterebbe di portare avanti rivendicazioni unitarie assieme ad altri enti e lavoratori dei settori affini** e farebbe sopportare quelle storture che tipicamente affliggono il mondo del lavoro culturale.

Su questo tema, alcuni intervistati hanno anche sottolineato la mancanza, da parte di chi si forma per entrare nel mondo del lavoro culturale, di una conoscenza delle reali dinamiche di funzionamento: un aspetto che frequentemente genera disillusione e frustrazione nei nuovi lavoratori.

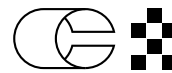
Alla luce di questa criticità, segnalata da più parti, emerge quale fabbisogno **l'esigenza di rafforzare l'autorappresentazione e la consapevolezza del proprio valore** da parte dello stesso settore culturale-creativo, nonché poi di riuscire a **comunicarlo adeguatamente**: condizione essenziale affinché l'attenzione sul settore possa aumentare anche da parte di policy maker e istituzioni. Solo a partire da una maggiore consapevolezza interna del proprio valore, infatti, il settore può costruire una narrazione credibile e condivisa di se stesso, capace di incidere sui processi decisionali, orientare le politiche pubbliche e favorire un riconoscimento più strutturale del proprio ruolo nello sviluppo sociale ed economico. Le interviste suggeriscono dunque di **intervenire e lavorare anche sull'identità del settore culturale-creativo**, promuovendone un cambiamento culturale che consenta agli operatori di riconoscersi davvero e dunque di agire in maniera più incisiva e consapevole. In questa prospettiva, il superamento della fragilità identitaria appare una condizione preliminare e necessaria per il successo di qualsiasi iniziativa a supporto del settore.

117

## CRITICITÀ 2

### Carenza di risorse e strumenti di supporto adeguati

I rappresentanti delle imprese / organizzazioni ritengono che uno degli elementi di maggiore criticità sia rappresentato dalle **difficoltà economiche** con cui spesso si scontra questo mondo e dalla **non adeguatezza di metodi e strumenti a suo supporto**. In particolare, si lamenta un **sistema di sostegno al settore "intermittente", "a gettone"**, che non pone le condizioni, né favorisce lo sviluppo, di un operare stabile e continuativo nel tempo. In sostanza, pur riconoscendo l'importanza delle iniziative promosse e la loro essenzialità per la sopravvivenza dei propri enti, sono emerse numerose critiche al sistema del finanziamento per bandi e progetti che caratterizza l'attuale rapporto tra organizzazioni culturali ed enti finanziatori, pubblici e privati. Nella quasi totalità delle interviste emerge infatti una riflessione critica sul modello prevalente di sostegno al settore culturale-creativo,



fondato su bandi competitivi e finanziamenti a progetto, evidenziando come questo sistema presenti limiti strutturali che ne riducono l'efficacia nel medio-lungo periodo e le potenzialità di vera crescita e sviluppo dei beneficiari.

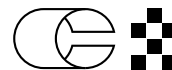
In primo luogo, la logica del finanziamento a progetto tenderebbe a favorire la competizione tra organizzazioni simili anziché incentivare logiche di rete e collaborazione già molto fragili nel settore. In secondo luogo, si lamentano le modalità di funzionamento di questi strumenti, il cui contributo è strettamente vincolato alla realizzazione puntuale di attività progettate *ex ante* – che magari al momento dell'attuazione non sono più del tutto adeguate rispetto a quanto risultassero al momento della loro progettazione – e spesso secondo tempistiche molto dilatate: tra la fase di candidatura, la valutazione, l'approvazione e l'avvio operativo può trascorrere anche più di un anno. Ne consegue dunque che le organizzazioni si trovano a dover attuare, due o tre anni dopo, interventi immaginati in un contesto profondamente diverso, mentre bisogni, condizioni esterne e priorità strategiche sono nel frattempo mutati. A tal proposito, viene spesso fatto riferimento alla rapida e costante evoluzione dei contesti e la difficoltà di starne al passo. In terzo luogo, la **rigidità operativa di questo sistema** rischia, a sua volta, di indebolire la capacità di adattamento delle organizzazioni culturali, costringendole a concentrarsi sullo specifico adempimento progettuale piuttosto che sullo sviluppo della propria missione.

A fronte di tali criticità, dalle interviste emerge il **bisogno di una forma di sostegno diversa**. L'idea è di sostituire metodi e strumenti ancorati alla realizzazione di specifiche e frammentate progettualità con **investimenti diretti sulle organizzazioni** in quanto tali, intese cioè come soggetti portatori di una missione, di competenze e di una visione di lungo periodo. Un approccio orientato al supporto strutturale consentirebbe alle organizzazioni di rafforzare la propria capacità operativa, di adattarsi ai cambiamenti del contesto e di generare impatto in modo più coerente, continuativo e sostenibile. Il fabbisogno emergente è dunque quello di una graduale evoluzione del modello dei bandi: un sistema che affianchi ai finanziamenti a progetto un **modello erogativo mission-driven**, più allineato alle esigenze del settore culturale-creativo e maggiormente in grado di sostenerlo.

118

CRITICITÀ 3  
**Precarietà e retribuzione  
non adeguata**

Connessa alle criticità delle forme di finanziamento e, più in generale, alla spesso lamentata debolezza economica del settore, emerge un'ulteriore rilevante criticità, individuata nella **difficoltà a retribuire in modo adeguato e continuativo il lavoro**. La prevalenza di finanziamenti a progetto, spesso limitati nel tempo e fortemente vincolati, la rarità di altre forme di supporto e la fruizione e domanda spesso limitata, concorrono a determinare **le difficoltà**



**delle organizzazioni culturali-creative di garantire condizioni di lavoro stabili e compensi adeguati alle competenze e professionalità richieste**, alimentando le dinamiche di precarietà tipiche del settore e favorendo quelle dinamiche di sottovalutazione del lavoro culturale, sia all'interno che all'esterno. Secondo le organizzazioni intervistate, per rafforzare le retribuzioni si dovrebbe anche in questo caso immaginare un nuovo modello di sostegno al settore che passi attraverso la stabilizzazione dei canali di finanziamento. Sul punto, molte organizzazioni hanno ad esempio lamentato l'impossibilità di inserire le spese fisse, come quelle relative al personale dipendente, nei progetti e nelle relative rendicontazioni. Ciò significa che la realizzazione di quei progetti, che pur richiedono il lavoro di molti professionisti, debba avvenire con risorse ulteriori che non sempre è facile trovare o garantire. Viene segnalato come spesso la sostenibilità e la sopravvivenza delle organizzazioni passino per la vincita di molteplici bandi nel medesimo periodo di riferimento. In assenza, farebbero fatica.

**Le difficoltà inerenti alle retribuzioni derivano tuttavia anche da altri fattori.**

Le organizzazioni che utilizzano come riferimento contrattuale un CCNL hanno segnalato, infatti, diverse criticità legate sia ai tabellari retributivi, ritenuti quasi sempre troppo bassi, che alla lentezza e al ritardo nei rinnovi (tra i CCNL segnalati come riferimento ci sono quello dello spettacolo, quello delle cooperative sociali e quello del commercio). Le organizzazioni hanno raccontato che spesso sono state costrette ad anticipare il rinnovo del contratto integrativo interno per coprire le mancanze del collettivo, ma che questo non dovrebbe essere lasciato in capo alla volontà della singola azienda, che potrebbe non potere o non volere agire da sola.

In generale, le organizzazioni hanno poi segnalato che in presenza di un montante retributivo fisso che aumenta e contemporaneamente di un finanziamento stabile, pubblico o privato, che resta fermo o diminuisce, l'ente si vede costretto a tagliare sui costi variabili, ovvero sulla produzione artistica e culturale, diminuendo di conseguenza anche la competitività dell'azienda stessa.

Le organizzazioni intervistate, in particolare quelle legate allo spettacolo dal vivo, hanno infine segnalato l'inadeguatezza delle misure esistenti a sostegno della discontinuità lavorativa (ad esempio, l'IDIS), altro tema ricorrente nel settore, perché basate su retribuzioni che sono già basse in partenza.

Dalle interviste emerge quindi con chiarezza il bisogno di un contesto normativo, economico, ed anche culturale, profondamente mutato, in grado di **garantire condizioni più stabili e sicure sul fronte delle retribuzioni**. Tale esigenza è strettamente connessa alla possibilità di assicurare prospettive di sviluppo professionale e avanzamento di carriera, elementi fondamentali per motivare

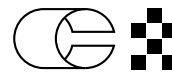


i lavoratori e, di conseguenza, migliorare nel complesso la competitività e la qualità del settore culturale-creativo. Nell'ambito di questo discorso viene evidenziato come quello culturale-creativo sia ancora spesso narrato – e in parte si auto-narri – come un settore in cui motivazione personale, passione e amore per il proprio lavoro permettono di resistere e compensano paghe più basse e condizioni lavorative precarie. Viene al contempo detto però come passione, amore e motivazione siano al contempo una risorsa scarsa, finita e temporalmente limitata per cui l'idea di poter fare affidamento strutturale su di essa comporta un rischio significativo di esaurimento, disaffezione e abbandono del settore, soprattutto nelle fasi centrali della vita professionale. Ne consegue il rischio di una perdita di competenze, continuità e capacità innovativa che incide negativamente sull'intero ecosistema culturale. Si segnala dunque una **criticità rilevante legata alla sostenibilità del lavoro culturale**, che rende urgente un ripensamento delle condizioni strutturali entro cui operano le organizzazioni e i professionisti del settore. Garantire retribuzioni adeguate e percorsi di crescita chiari e riconoscibili non appare solo dunque come una questione di equità, ma anche come una leva strategica indispensabile per rafforzare il settore nel lungo periodo e per renderlo realmente attrattivo e competitivo.

#### CRITICITÀ 4

**Dimensioni,  
eterogeneità del settore,  
mancato riconoscimento  
e carenze formative**

Proseguendo sulle criticità segnalate, emerge anche il tema dell'**ampiezza e dell'eterogeneità del settore culturale-creativo**: una complessità che si riflette anche nella precisa individuazione dei ruoli, nella chiara definizione delle competenze e della formazione necessaria e nel giusto inquadramento e riconoscimento delle funzioni. La formazione, in generale, è percepita come una risorsa importante ma che non necessariamente è sempre in grado di fare la differenza ai fini dell'accesso al mercato del lavoro e dell'avanzamento di carriera al suo interno. Spesso viene detto che quello della cultura è un mondo dove le professionalità si esercitano e sviluppano sul campo, le competenze si affinano con l'esperienza pratica e gli agganci professionali arrivano più per reti e conoscenze che per la formazione ricevuta – talvolta anche con il concreto rischio di impattare negativamente sulla qualità. Per dare maggiore valore alla formazione e alle diverse professionalità, e dunque per permettere ai lavoratori del settore di riconoscerle e di vedersene riconosciute – anche sul fronte dei compensi e del valore "sociale" – **emerge quale bisogno connesso al tema della formazione la necessità di favorire la creazione di nuove certificazioni per le professioni della cultura**. La maggiore istituzionalizzazione delle professioni culturali, secondo questi interlocutori, potrebbe favorire la riflessione del mondo culturale su se stesso e il riconoscimento del ruolo della cultura e dei suoi professionisti nella società. Questo potrebbe anche favorire una maggiore consapevolezza dei lavoratori e una loro maggiore forza contrattuale anche in



funzione retributiva. Sul tema, poi, un'attenzione particolare è stata riservata anche alla questione delle **certificazioni obbligatorie** per poter svolgere l'attività professionale e/o per poter partecipare ai bandi pubblici. In questo senso le organizzazioni lamentano un carico eccessivo in termini finanziari che mette in difficoltà le organizzazioni di dimensioni piccole o medie. Tra le altre criticità associate alla formazione, le organizzazioni hanno inoltre notato che ad oggi esiste una **ricca offerta formativa** e un'attenzione specifica verso **gli under 35, ma che superata questa età le possibilità e l'attenzione delle istituzioni crollano**. Hanno poi segnalato la **poca formazione disponibile per le figure tecniche della cultura e dello spettacolo**, un mondo dove si imparerebbe ancora principalmente sul campo. Le organizzazioni hanno infine sottolineato come negli ultimi anni ci sia stato un cambiamento profondo nelle aspettative di carriera, negli interessi e nella gerarchia dei valori dei giovani lavoratori. Risultano sempre più importanti la questione della crescita continua e quella della ricerca di nuovi stimoli: emerge quindi in modo ancora più forte la necessità del settore di superare tutte le criticità connesse alla sua fragilità identitaria, economica e sistemica, in genere.

#### 6.4 EFFICACIA DELLE AZIONI REALIZZATE DALLE IMPRESE PER IL CONSOLIDAMENTO DELLE PROFESSIONALITÀ

Un ulteriore elemento ampiamente indagato, sia attraverso l'indagine *CAWI* sia mediante la conduzione delle interviste in profondità, riguarda l'attivazione, da parte delle imprese e dalle organizzazioni stesse, di **misure, politiche e strategie specificamente rivolte a rafforzare le condizioni di lavoro** dei propri collaboratori, nonché la valutazione della rispettiva efficacia. L'analisi si è concentrata su alcune dimensioni che, in particolar modo dalle interlocuzioni avute nell'ambito delle interviste, sono risultate essere considerate centrali per il benessere e lo sviluppo professionale dei lavoratori tra cui, ad esempio, il miglioramento delle competenze professionali, le opportunità di crescita e avanzamento di carriera, le condizioni contrattuali e di stabilità occupazionale nonché il benessere organizzativo, comprensivo del sostegno al work-life balance e dunque delle effettive condizioni e possibilità di conciliazione vita-lavoro.

Nell'ambito dell'**indagine CAWI**, le organizzazioni hanno indicato le **azioni intraprese al fine di favorire lo sviluppo e il consolidamento delle carriere al proprio interno**. Nella **figura 30** →, ordinate secondo la frequenza con cui sono state segnalate, sono riportate le azioni attivate dalle organizzazioni rispondenti. Come si può osservare **alcune attengono al miglioramento delle condizioni lavorative in senso stretto** (ad esempio, stabilità dei contratti, salari adeguati, smart working, orari flessibili, la formazione continua, percorsi di carriera), altre invece convergono maggiormente **sul rafforzamento delle professionalità**, come ad esempio: il mentoring, la possibilità di prendere parte a progetti innovativi e altamente professionalizzanti, o di partecipare a reti e comunità professionali, o a opportunità di mobilità nazionale o internazionale.

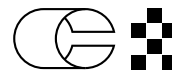
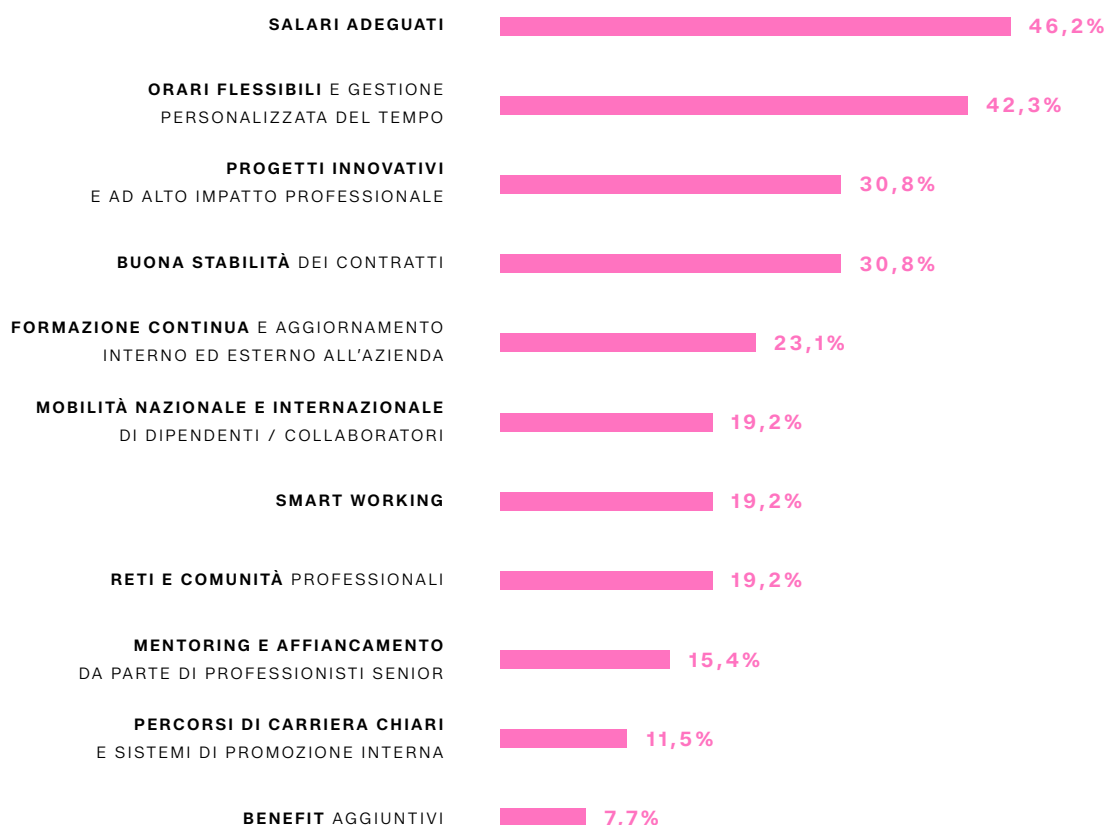


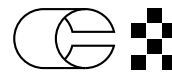
FIGURA 30

### Principali azioni svolte dalle organizzazioni per il consolidamento del lavoro culturale - Indagine CAWI

Valori % (ogni rispondente ha potuto indicare più risposte) - Fonte: indagine diretta



Passando agli esiti delle **interviste in profondità**, le testimonianze raccolte confermano una **diffusa e importante attenzione per il miglioramento delle condizioni lavorative e per lo sviluppo e il rafforzamento dei percorsi di carriera all'interno delle proprie organizzazioni**. Da più parti emerge come il tema in esame costituisca oggetto di una riflessione costante che tuttavia si confronta, altrettanto costantemente, con rilevanti criticità di natura operativa e, in particolare, con una disponibilità di risorse economiche e organizzative limitata. Tale carenza – viene ripetutamente messo in evidenza – spesso ostacola la possibilità di concreta traduzione delle intenzioni e degli obiettivi dichiarati in interventi strutturati ed efficaci. Nonostante le difficoltà segnalate, le realtà ascoltate dichiarano di mettere in campo diverse **misure e azioni orientate alla compensazione, alla gratificazione e, più in generale, al miglioramento delle condizioni di lavoro dei propri collaboratori**. Pur essendo considerate dagli stessi interlocutori interventi spesso parziali e residuali, con riguardo soprattutto agli obiettivi più ampi auspicati in termini di politiche strutturate di sostegno e valorizzazione delle risorse umane, queste rappresentano comunque pratiche ed interventi di rilievo.



Nel loro insieme, tali misure contribuiscono infatti a creare comunque condizioni di lavoro più favorevoli e vengono riconosciute come una base importante su cui, in presenza delle condizioni necessarie, poter intervenire ulteriormente. L'auspicio condiviso, che emerge dalle interviste, è infatti quello che tali interventi possano nel tempo essere rafforzati, approfonditi e integrati da azioni più sistemiche, capaci di produrre effetti ed impatti ancora più significativi.

Di seguito vengono dunque illustrati gli **ambiti su cui gli attori intervistati dichiarano di intervenire** con maggiore frequenza e le più specifiche azioni intraprese all'interno di questi ai fini del supporto al consolidamento e alla valorizzazione delle professionalità.

#### AMBITO 1

#### La formazione

Uno degli ambiti nei quali imprese ed organizzazioni risultano essere più attive e ritengono di intervenire con maggiore continuità, incisività e frequenza è quello della **formazione, cui viene riconosciuto un ruolo strategico e una particolare rilevanza**. La formazione è infatti diffusamente riconosciuta come un fondamentale strumento per **il rafforzamento delle competenze professionali**, l'aggiornamento continuo e la crescita dei collaboratori. Diversamente, questa **non sempre viene considerata strumento direttamente o pienamente determinante l'accesso al mercato del lavoro culturale-creativo**. Viene infatti spesso sottolineato come la formazione rappresenti sì un elemento e un'area di intervento importante per la crescita professionale ma al contempo un elemento non sufficiente per accedere e operare in ambito culturale. Viene così segnalato come la formazione accademica e "tradizionale" rappresenta un prerequisito importante ma non sufficiente: è infatti **l'esperienza operativa sul campo che assume un ruolo determinante nella riuscita di un progetto formativo**. In modo ricorrente viene spiegato come, ad esempio, l'acquisizione di competenze di project management, capacità organizzativa e gestione dei processi risulta maggiormente efficace se ancorata a percorsi operativi "sul campo" rispetto a quella derivante da percorsi accademici altamente specializzati ma privi di applicazione pratica.

Quale ambito di intervento per il miglioramento delle competenze e quindi per il rafforzamento ed il consolidamento delle professionalità, la maggioranza delle organizzazioni afferma dunque di attivare e di promuovere forme ed occasioni di formazione interna, dedicate ai propri dipendenti e collaboratori e di considerarle di fondamentale importanza. Questa formazione può ovviamente avere un grado di intensità diversa a seconda delle dimensioni dell'ente e delle sue aree di maggiore interesse. Alcune aziende hanno dichiarato di pianificare le attività di formazione annualmente, mentre altre di farlo in maniera più sporadica. Tutte hanno dichiarato di essere aperte e reattive nei confronti delle richieste e proposte dei lavoratori. Alcune delle organizzazioni intervistate esercitano poi la formazione tra le proprie attività d'impresa. In questo caso la formazione può



venire estesa anche al personale interno. Qualche realtà afferma invece di non avere avuto ancora la possibilità di avviare e promuovere interventi formativi interni e/o rivolti all'esterno, a causa della carenza di risorse economiche e organizzative, ma di auspicare fortemente di poterlo fare in un futuro molto prossimo. Nei contesti di risorse più limitati, e in assenza quindi di risorse dedicate alla formazione strutturata, le organizzazioni dichiarano di adottare un approccio flessibile e orientato all'autoformazione dei collaboratori, valorizzando le inclinazioni individuali e favorendo la partecipazione a opportunità formative esterne che risultano funzionali al miglioramento delle performance lavorative. Una criticità importante è stata poi rilevata nel diverso grado di accesso alla formazione da parte dei collaboratori non dipendenti.

Tra le diverse **modalità di formazione** promosse si riscontra:

- momenti più o meno stabili di **scambio di competenze** tra i lavoratori all'interno dell'azienda;
- percorsi di **mentoring** tra le figure senior e quelle junior;
- **job rotation** finalizzata allo sviluppo di competenze diverse e trasversali;
- **corsi di formazione** svolti da personale interno all'ente **verso altro personale** interno all'ente;
- finanziamento di **corsi di formazione** scelti e **acquistati dall'azienda** sul mercato;
- finanziamenti parziali o totali di **corsi di formazione scelti dai lavoratori** dipendenti;
- permessi di lavoro e generale **flessibilità** per favorire la frequenza di corsi di formazione.

Tra i corsi di formazione avviati o in corso di avviamento sono stati indicati: formazione per il *public speaking*; fundraising, *budgeting*, corsi di team building; corsi sull'utilizzo dell'AI; corsi di lingua inglese; corsi su programmi software come Excel e AutoCAD.

Rispetto ai corsi di formazione promossi o che si intende promuovere all'interno delle organizzazioni, viene diffusamente segnalata **la preferenza per quei percorsi formativi in grado di integrare una solida base teorica con una forte componente pratica**. Questi risultano ancor più preferibili se concepiti per essere direttamente applicabili ai progetti su cui l'organizzazione sta effettivamente lavorando in un dato momento. In generale, risulta diffuso **l'interesse a superare il modello tradizionale di formazione**, spesso poco innovativo e ridondante rispetto alle competenze già acquisite in ambito accademico, privilegiando invece esperienze formative immediatamente spendibili sul campo e che consentano di lavorare concretamente sui contenuti dei progettuali reali.



AMBITO 2

La flessibilità lavorativa

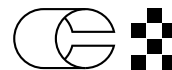
Un'altra area su cui le imprese dichiarano di intervenire a beneficio della facilitazione dei percorsi di carriera, è quella della flessibilità lavorativa. Questa è oggi d'altronde percepita come un fattore di estrema importanza, e talvolta decisivo, per la scelta dei percorsi professionali e la possibilità di cogliere o meno opportunità di lavoro e di avanzamento di carriera. Una particolare forma di flessibilità lavorativa sempre più diffusa è rappresentata dallo **smart working** o c.d. lavoro agile, ovverosia una modalità di organizzazione del lavoro che permette di svolgere l'attività senza vincoli rigidi di orario e luogo grazie all'utilizzo di tecnologie digitali. Chiaramente la possibilità che questa modalità sia praticabile varia molto in base al tipo di figure professionali, funzioni e mansioni considerate. Le **interviste in profondità realizzate hanno permesso di rilevare come la flessibilità lavorativa risulti molto diffusa anche tra le organizzazioni della cultura**. Come si anticipava, gli intervistati hanno però sottolineato che quest'ultima **dipende molto dalla figura professionale specifica** che si prende di volta in volta in considerazione. Ad esempio, forme di flessibilità sugli orari di lavoro sono tipiche di diverse figure professionali artistiche e tecniche legate allo spettacolo dal vivo, dove normalmente si alternano giornate o settimane di impegno intenso ad altre di impegno moderato o quasi assente. Allo stesso tempo, queste figure risultano per natura vincolate al luogo di lavoro, come il teatro o la sala concerti, ed è quindi difficile immaginare forme diffuse di smart working. Un discorso diverso invece è stato fatto per quelle figure trasversali (amministrazione, contabilità, ecc.) e quei professionisti (manager, progettisti, comunicatori, ecc.) il cui ruolo necessita meno della presenza fisica in un determinato luogo. Anzi, numerosi intervistati spiegano come, per queste figure professionali, e particolarmente in alcune specifiche fasi di lavoro (come quelle di ricerca, scrittura dei progetti o ricerca di finanziamenti), la flessibilità lavorativa – intesa come libertà di orario e possibilità di lavoro da remoto – costituisca un grande risorsa, in quanto in grado di consentire maggiore focus e concentrazione.



In generale, si è riscontrata una presenza diffusa delle seguenti **modalità organizzative**:

- flessibilità degli **orari in entrata e in uscita** dall'ufficio, mantenendo un **monte ore giornaliero**;
- flessibilità degli **orari in entrata e in uscita** dall'ufficio, mantenendo un **monte ore settimanale**;
- flessibilità degli orari di lavoro in **smart working** totale e/o misto, mantenendo un **monte ore giornaliero**;
- flessibilità degli orari di lavoro in **smart working** e/o misto, mantenendo un **monte ore settimanale**;
- **completa flessibilità** degli orari di lavoro, **senza controllo sul monte ore** giornaliero / mensile, con carichi maggiori o minori di impegno legati alla contingenza di progetti e scadenze;
- libertà di **usufruire degli spazi fisici** disponibili (sedi, postazioni, spazi di coworking, ecc.) o di optare per il **lavoro da remoto** e di alternare liberamente le due modalità.

Per la maggioranza delle organizzazioni, il lavoro agile non è associato necessariamente alla presenza del lavoratore in un determinato luogo (ad esempio, la residenza o il domicilio). Ciò che conta è che venga raggiunto il risultato individuato. **Molte organizzazioni, in tal senso, evidenziano l'assenza di una rigida gerarchia organizzativa al loro interno**, prevalendo spesso, invece, una **dimensione collaborativa** che tende a privilegiare e assecondare le necessità particolari di ciascuno. In alcuni casi, tuttavia, lo smart working deve comunque essere autorizzato dalla dirigenza. In altri, sempre purché compatibile con le mansioni svolte e le esigenze di una data e specifica fase del lavoro, è di base riconosciuto a tutti. Alcune organizzazioni inoltre utilizzano **lo smart working e, in generale, la flessibilità per risparmiare sui costi dei locali o per risolvere problemi di spazio degli stessi**, nel caso di uffici troppo piccoli e sedi dalla capienza limitata. Sul punto, le organizzazioni hanno però segnalato come anche queste forme di flessibilità degli orari e di ricorso al lavoro a distanza comportano dei costi per l'azienda, relativi ai software e agli hardware da distribuire ai lavoratori. In ogni caso, **è diffusa l'idea che la flessibilità, in termini di organizzazione e di gestione del tempo e degli spazi, rappresenti oggi e a tutti gli effetti un asset per le aziende ed una condizione fortemente ricercata per i lavoratori**. Da ciò deriva una crescente attenzione verso la flessibilità oraria e la diffusa promozione di un modello di lavoro basato più sul raggiungimento degli obiettivi che sulla presenza fisica.

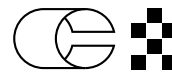


Nel complesso, secondo la valutazione offerta dalle organizzazioni ascoltate, le azioni e le politiche aziendali orientate a promuovere queste modalità operative risultano efficaci in quanto favoriscono una maggiore soddisfazione dei collaboratori, con effetti positivi sul loro approccio al lavoro e sulle prestazioni.

### AMBITO 3

#### Il welfare aziendale

Proseguendo nell'illustrazione delle aree di intervento su cui le realtà ascoltate dichiarano di concentrarsi, emerge un ulteriore ambito che, in tempi relativamente recenti, sta suscitando un crescente interesse. Si tratta dell'**introduzione di misure di welfare aziendale, o comunque della manifestazione di una chiara volontà di intervenire in questa direzione**. Tali iniziative sono finalizzate non solo al miglioramento complessivo delle condizioni lavorative, ma anche al sostegno dei collaboratori nella gestione della vita privata e nella conciliazione tra sfera professionale e personale. Questo ambito di intervento appare inoltre caratterizzato dall'adozione di misure e da tentativi piuttosto diffusi, seppur con livelli di strutturazione e maturità differenti, che testimoniano una **progressiva attenzione delle imprese verso il benessere complessivo delle persone e la qualità dell'esperienza lavorativa**. Con welfare aziendale si intende infatti quell'insieme di benefit, servizi e agevolazioni che un'organizzazione offre ai propri lavoratori in aggiunta alla normale retribuzione. Si tratta quindi di un insieme di benefici aggiuntivi, ulteriori, a supporto della condizione professionale e/o personale dei lavoratori. Negli ultimi anni tali strumenti hanno visto un incremento sia nelle tipologie disponibili che nel loro utilizzo da parte delle aziende, frutto soprattutto di scelte a livello nazionale di welfare pubblico, di politica economica e fiscale. **Quasi tutte le organizzazioni intervistate hanno all'attivo forme, più o meno ampie, di welfare aziendale integrativo**. Solo nel caso di alcune piccole realtà culturali queste non sono ancora presenti. In questi casi viene tuttavia manifestato il desiderio di introdurre in futuro, laddove ve ne sia la possibilità. Al contempo, viene spesso affermato che l'introduzione di misure di welfare non costituisca una stringente necessità: sono diversi gli interlocutori che preferirebbero piuttosto poter incrementare la retribuzione. Ciò non si traduce in un'avversione o in un rifiuto netto di tali misure bensì nella posizione di introdurle alla sola condizione di aver prima potuto provvedere ad un adeguato incremento degli stipendi.



Laddove introdotti, gli **strumenti di welfare** più diffusi comprendono:

- **buoni pasto**, dall'importo variabile;
- **assicurazione sanitaria** integrativa;
- **dispositivi di lavoro** aziendale (pc, smartphone, apparecchi di sicurezza per lo smart working);
- **sostegno alle spese** per la partecipazione a convegni e conferenze;
- **forfait di proposte culturali** (ad esempio, trimestrali), di solito da utilizzare in piccoli gruppi.

Sono stati inoltre citati come strumenti di futura riflessione i *fringe benefit* per la casa e piattaforme di acquisto a prezzo agevolato di determinati beni e servizi. Nell'ambito dei desiderata qualche organizzazione ha segnalato la volontà, in presenza di condizioni che lo permetteranno, di supportare e sostenere i costi legati all'assistenza psicologica dei propri collaboratori, riconoscendo ancora una volta l'importanza del benessere psicofisico delle persone.

Pur a fronte di un interesse diffusamente manifestato, **gli intervistati considerano il welfare aziendale un aspetto secondario**: ritengono infatti che questi non possono sostituire o compensare le carenze e le debolezze strutturali del settore, in particolare la necessità di poter avere una retribuzione adeguata. Inoltre, è stato da più parti sottolineato che questi strumenti possono risultare discriminanti in base al tipo di rapporto di lavoro – soprattutto tra lavoratori dipendenti e collaboratori a partita Iva, ma anche tra lavoratori occasionali e stabili – e dal tipo di professione – ad esempio, nei teatri non riguardano il cast artistico. Secondo alcuni degli intervistati il welfare aziendale è quindi una forma di attenzione al lavoratore da parte dell'azienda, ma non può sostituire un maggiore impegno sulla stabilità lavorativa e sulle retribuzioni.

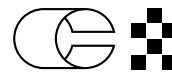
128

#### AMBITO 4

#### La stabilità lavorativa e la retribuzione

Proprio la stabilità lavorativa e le retribuzioni rappresentano gli ambiti a cui tutte le organizzazioni ascoltate dichiarano di attribuire un'importanza prioritaria e di riservare una particolare attenzione: è su queste che tutte le organizzazioni dichiarano di voler potere intervenire più intensamente ma in cui intervenire e riuscire risulta più complesso.

Per molte delle organizzazioni intervistate la stabilità lavorativa non equivale necessariamente a un contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato. È emersa infatti la diffusa consapevolezza della presenza di un **mercato del lavoro**



**culturale-creativo estremamente fragile**, che offre poche possibilità di trovare rapidamente e direttamente forme contrattuali di lavoro dipendente a tempo indeterminato o a questo assimilabile, in termini di prospettive e garanzie. In questo contesto, l'**autoimprenditorialità** è stata spesso indicata come una strada alternativa, faticosa sì, soprattutto agli inizi, ma spesso vincente, soprattutto nel medio e lungo termine. In proposito, è interessante notare come diverse delle organizzazioni intervistate sono di fatto state fondate da uno o più professionisti messi insieme per creare proprio quel lavoro che non veniva trovato sul mercato o per il quale non si individuavano prospettive di stabilità e consolidamento nel tempo.

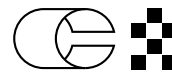
Nonostante le difficoltà rappresentate, tutte le organizzazioni hanno dichiarato di aver investito molto nel senso del suo **rafforzamento** tramite:

- la **trasformazione dei contratti** di collaborazione in contratti di lavoro dipendente;
- l'**internalizzazione dei collaboratori** a partita iva di lunga data;
- la **conversione** di attività di volontariato, stage e tirocini **in rapporti di collaborazione** più o meno strutturati ma continuativi nel tempo;
- l'utilizzo di **contratti di apprendistato** per l'ingresso di nuovi giovani lavoratori;
- nel caso non fosse possibile l'internalizzazione dei collaboratori, la certezza di **lettere d'incarico lunghe e continuative** che possano comunque dare una certa stabilità al rapporto di lavoro.

129

Per rafforzare questo percorso verso la stabilità lavorativa alcuni dei soggetti intervistati hanno segnalato la politica di assorbimento dei contratti e delle reti dei singoli professionisti all'interno delle attività dell'ente. Questo però, segnalano le organizzazioni, non è sempre stato possibile a causa di limiti burocratici imposti dalla pubblica amministrazione. Ad esempio, nel caso di contratti di formazione e insegnamento con università o scuole non è stato possibile contrattualizzare direttamente le società ma è stato obbligato il passaggio tramite i singoli professionisti.

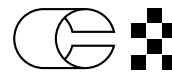
Diverse delle organizzazioni intervistate hanno sottolineato che **per raggiungere quella stabilità finanziaria necessaria a mantenere livelli contrattuali e retributivi dignitosi è stato necessario diversificare i mercati di riferimento, comprendendo quindi anche attività non prettamente culturali**. Se per alcune di queste organizzazioni tale impostazione viene ritenuta positiva e naturale per la capacità dell'impresa di diversificare le proprie attività ed ampliare le proprie reti e i propri clienti – come nel caso delle società di consulenza e comunicazione –



le organizzazioni più tipicamente culturali hanno in alcuni casi espresso fastidio per il fatto di essere state costrette a snaturare la loro attività e la loro funzione principale, andando a sovrapporsi ad ambiti, come il sociale, che dovrebbero essere in capo ad altri enti e professionisti. In questo senso, **l'interdisciplinarietà del settore viene considerata dagli intervistati sia una ricchezza e un elemento di forza, che un limite** e una rappresentazione della fragilità finanziaria e identitaria della cultura e del mercato del lavoro culturale in Italia.

Il tema delle **retribuzioni** è quello che mette **maggiore preoccupazione** alle organizzazioni intervistate. È emersa una diffusa consapevolezza sul fatto che, mediamente, queste non siano adeguate al costo della vita, sempre crescente, e alle aspirazioni dei lavoratori, spesso frustrate. A fronte di percorsi formativi lunghi e faticosi, i risultati in termini di riconoscimento economico non sono quasi mai soddisfacenti. Questa situazione viene in parte collegata alla bassa considerazione di cui godrebbe la cultura in Italia e allo scarso riconoscimento sociale che in generale avrebbero i lavoratori della cultura. A questa situazione generale si sommerebbe una diffusa predisposizione all'autosfruttamento e alla competizione al ribasso da parte degli operatori culturali.

La complessità della sfida appare notevole. **La maggioranza delle organizzazioni dichiara apertamente la difficoltà di intervenire in modo efficace** in un ambito complesso e delicato come quello delle retribuzioni. La volontà diffusa sarebbe quella di aumentare gli stipendi o comunque di garantire corrispettivi crescenti ai propri collaboratori, sia perché è giusto che così avvenga (sul punto si segnala il problema dell'inflazione galoppante, l'aumento del costo della vita e, parallelamente, la notevole riduzione del potere d'acquisto) sia perché l'impegno e lo sforzo profusi nel lavoro svolto lo meriterebbero. Spesso alle prese con significative carenze di risorse, gli intervistati non nascondono la maggiore difficoltà ad intervenire in questo ambito dove il loro margine di intervento appare piuttosto limitato.



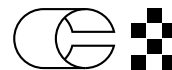
Ciononostante sono state segnalate alcune **azioni intraprese**:

- applicazione rigorosa dei **contratti nazionali di riferimento**, sia per il personale amministrativo sia per i lavoratori del comparto artistico e dello spettacolo, tenendo conto delle specificità del settore e garantendo condizioni contrattuali corrette e trasparenti;
- riconoscimento e **retribuzione del lavoro straordinario**, in particolare nei casi in cui il carico di lavoro superi il monte ore inizialmente concordato, anche quando ciò avviene in modo non immediatamente tracciabile, data la natura non "a cartellino" del lavoro svolto;
- **adeguamento a posteriori delle retribuzioni** rispetto a quanto inizialmente preventivato, qualora emergano carichi di lavoro maggiori o impegni aggiuntivi non previsti in fase di programmazione;
- **impegno** dichiarato ad **aumentare le retribuzioni** o introdurre incentivi economici (come premi o forme di premialità legate ai risultati, ad esempio ai bandi vinti), quando le condizioni economiche dell'organizzazione lo consentono;
- scelta di **non ricorrere al lavoro volontario** in assenza di adeguate garanzie formative e strutturali, evitando forme di coinvolgimento non retribuite che non offrano un reale valore formativo o professionalizzante per le persone coinvolte;
- introduzione graduale di **tirocini strutturati**, attivati solo quando l'organizzazione è in grado di garantire un accompagnamento adeguato e un'esperienza formativa di qualità, evitando inserimenti puramente strumentali o scarsamente retribuiti.

131

Su quest'ultimo punto, alcune organizzazioni hanno infine sottolineato **la difficoltà ad affrontare la stabilizzazione dei tirocinanti nel momento di passaggio da tirocinio curricolare e/o extracurricolare all'assunzione vera e propria**, a causa di un impegno in termini finanziari che risulta spesso troppo oneroso.

Nel complesso, quello della retribuzione emerge come l'ambito in cui si registra la maggiore difficoltà di intervento. Tale criticità viene ricondotta principalmente alle fragilità strutturali del sistema culturale-creativo in Italia e al limitato riconoscimento culturale e sociale di cui godono, ancora oggi, i lavoratori del settore. Nonostante le criticità evidenziate, è positivo ed importante come il tema delle retribuzioni susciti un interesse estremamente elevato tra le organizzazioni coinvolte, accompagnato dalla diffusa speranza che le cose possano cambiare e quindi di poter attivarsi e sperimentare meccanismi in grado di produrre risultati apprezzabili. Non a caso, tra i desiderata più ricorrenti richiamati nel corso delle interlocuzioni, vi è molto semplicemente quello di *"poter offrire stipendi più alti"*.



## 6.5 OSTACOLI E CONDIZIONI ABILITANTI PER LO SVILUPPO E IL CONSOLIDAMENTO DEL LAVORO CULTURALE-CREATIVO

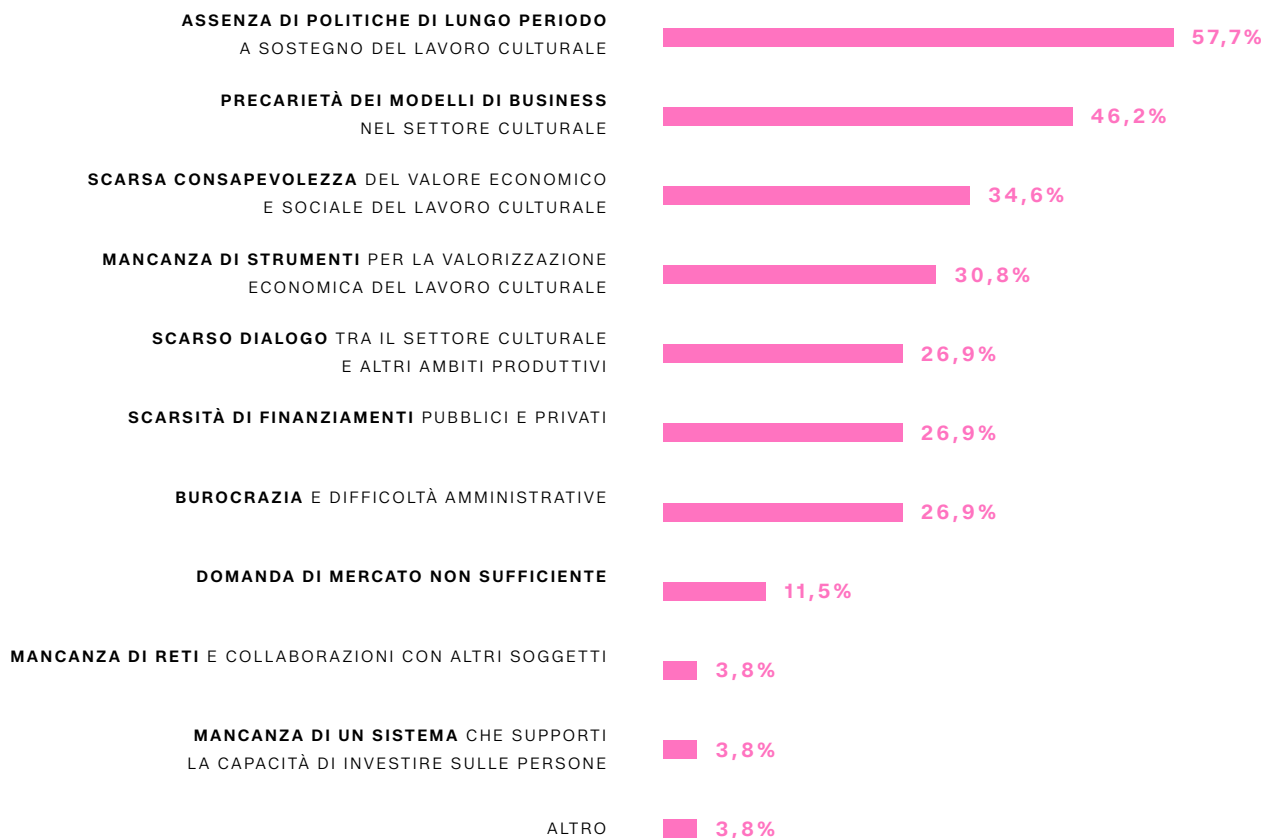
Nell'ambito delle attività volte a esplorare il punto di vista delle imprese e delle organizzazioni operanti, a vario titolo, nei settori di interesse – e/o eventualmente in ambiti ad essi correlati – è stata riservata particolare attenzione al tema degli **ostacoli** e delle **condizioni abilitanti per il lavoro culturale-creativo**.

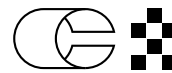
Nell'ambito dell'indagine CAWI, le organizzazioni hanno espresso il proprio punto di vista in merito ai **principali ostacoli allo sviluppo e al consolidamento di carriera in ambito culturale**. In particolare, si segnalano: l'assenza di politiche strutturali a sostegno del lavoro nel settore e la precarietà dei modelli di business, accanto alla scarsità di consapevolezza e di strumenti in relazione alla valorizzazione economico e sociale del lavoro culturale.

### FIGURA 31

#### Principali ostacoli al consolidamento del lavoro culturale secondo le organizzazioni - Indagine CAWI

Valori % (ogni rispondente ha potuto indicare più risposte) - Fonte: indagine diretta





In merito invece ai **fattori che favoriscono lo sviluppo ed il consolidamento di carriera in ambito culturale**, i rispondenti segnalano ancora una volta un inquadramento contrattuale coerente e adeguato alle professionalità, la stabilità lavorativa e la disponibilità di strumenti a supporto dell'associazionismo professionale.

**TABELLA 16**

**Principali condizioni abilitanti secondo le organizzazioni - Indagine CAWI**

Valori % (ogni rispondente ha potuto indicare più risposte) - Fonte: *indagine diretta*

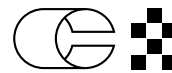
Principali condizioni abilitanti	Incidenza
Politiche che incentivino un inquadramento contrattuale coerente con le competenze acquisite nei percorsi formativi	50,0%
Stabilità lavorativa	42,3%
Predisposizione di forme di sostegno per l'associazionismo professionale nel settore culturale-creativo	34,6%
Possibilità di modelli di finanziamento misti (pubblici, privati, crowdfunding) per progetti a medio-lungo termine	23,1%
Sistema di welfare adeguato su cui contare nei periodi di discontinuità lavorativa	19,2%
Accesso agevolato a programmi di formazione continua tecnica e gestionale, anche in ambito digitale e tecnologico	15,4%
Disponibilità di spazi dedicati e/o di coworking attrezzati anche con tecnologie innovative, gratuiti o a costi ridotti	15,4%
Accesso a strumenti di microcredito e sostegno all'autoimprenditorialità culturale	11,5%
Presenza di certificazioni di competenze che possano favorire la mobilità professionale	11,5%
Rafforzamento di partnership tra enti pubblici, privati e Terzo Settore per offrire opportunità di crescita	11,5%
Accesso agevolato a percorsi esperienziali (es. workshop)	7,7%
Presenza di incubatori per imprese e professionisti della cultura e del settore creativo	7,7%
Rafforzamento di reti professionali e comunità di pratica nel settore culturale-creativo	7,7%
Possibilità di sperimentare nuovi modelli di business culturale (es. piattaforme online, NFT, metaverso)	3,8%



Venendo ora alle risultanze derivanti dalle **interviste in profondità**, si rileva una significativa convergenza di vedute in merito a quelli che, da più parti, sono considerati i principali ostacoli allo svolgimento delle attività nei settori di interesse nonché, conseguentemente, rispetto alle condizioni ritenute, spesso in maniera diffusa, come in grado di favorire, o perlomeno mitigare, l'avvio e il progressivo sviluppo dei percorsi di carriera in ambito culturale-creativo.

Tra le maggiori e principali criticità associate al mondo del lavoro in ambito culturale-creativo torna in modo preponderante il tema della **carenza di risorse economiche** e tutta una serie di conseguenze correlate quali la **difficoltà ad assumere personale e ad assicurare prospettive di lungo periodo** tanto ai collaboratori quanto alle stesse organizzazioni. Questa criticità, segnalata come una delle principali problematiche del settore dalla totalità dei soggetti intervistati, si accompagna infatti a tutta una serie di fattori che contribuiscono a plasmare la generica, e strutturale, fragilità del comparto. In particolare, sul tema della scarsità delle risorse e delle conseguenti difficoltà ad assicurare percorsi di carriera o quantomeno stabilità lavorativa, emerge con forza la marcata e pressoché strutturale dipendenza della maggioranza delle organizzazioni e delle imprese del settore culturale-creativo da un sistema fatto da bandi, finanziamenti "a gettone", avvisi pubblici. Un modello di sostegno che, pur consentendo l'attivazione di progetti e iniziative di valore, non contribuisce a favorire elementi essenziali per la qualità e il consolidamento delle carriere quali prospettive di continuità, stabilizzazione e valorizzazione delle risorse umane. Il sistema dei bandi, secondo la visione offerta dalla totalità degli intervistati, tende al contrario a generare condizioni di estrema precarietà, ad ostacolare processi di strutturazione organizzativa e a limitare quindi fortemente prospettive di continuità e possibilità di crescita e sviluppo nel medio-lungo periodo. Il "sistema dei bandi", la struttura e i meccanismi secondo cui questo opera, si configura dunque come criticità centrale nel discorso sul consolidamento del lavoro culturale-creativo. Da un lato, sembra trattarsi del principale meccanismo di sostegno e di funzionamento per il settore – che ne è dunque fortemente dipendente – dall'altro esso risulta diffusamente mal tollerato, quale unica o prevalente forma di supporto, dai suoi operatori. Dunque, sebbene questi ultimi vi riconoscono uno dei principali strumenti di sopravvivenza e sostegno, nondimeno esso rappresenta l'oggetto di critiche diffuse, puntuali e largamente condivise. Le modalità di funzionamento dei bandi sono infatti percepite come poco adeguate a sostenere la stabilità e lo sviluppo strutturale delle realtà culturali, alimentando una condizione di incertezza e fragilità sistemica. Quella delineata rappresenta la principale criticità indicata dagli interlocutori. A questa, in vario modo, sono associate alcune altre debolezze del settore. Il ragionamento sulle criticità, come si anticipava, permette di identificare quelle che sono considerate, tra gli intervistati, le condizioni suscettibili di abilitare il lavoro in ambito culturale-creativo.

Alla luce delle criticità e degli ostacoli segnalati nell'ambito delle interviste in profondità realizzate, per lo sviluppo e la progressione di carriera in ambito culturale-creativo sono state dunque individuate le **condizioni abilitanti** di seguito descritte.



CONDIZIONE ABILITANTE 1

Forme di supporto  
strutturato al personale

Il finanziamento delle attività progettuali, pur essendo fondamentale per assicurare la sopravvivenza e la sostenibilità delle organizzazioni, risulta spesso insufficiente, in particolare quando non consente di coprire in modo adeguato i costi del lavoro necessario alla loro realizzazione. Quando dai progetti non arrivano risorse sufficienti per retribuire le persone coinvolte, si genera infatti una criticità rilevante che incide direttamente sulla qualità, sulla continuità e sulla sostenibilità delle iniziative culturali. In questa prospettiva, viene indicata come particolarmente auspicabile l'introduzione di **meccanismi di sostegno diretto al costo del personale**, quali sussidi, agevolazioni o contributi parziali alla copertura delle retribuzioni. Tali strumenti consentirebbero agli enti culturali di operare in condizioni più stabili, riducendo la dipendenza da soluzioni informali o da compensazioni interne spesso basate sulla disponibilità individuale. Le interviste segnalano inoltre l'importanza di riconoscere esplicitamente il lavoro nei dispositivi di finanziamento, prevedendo all'interno dei bandi voci di costo dedicate al personale coinvolto nei progetti. In assenza di simili meccanismi, le organizzazioni sono costrette a ricorrere a strategie di adattamento che, sebbene permettano di portare avanti le attività, non sono strutturalmente sostenibili nel lungo periodo e rischiano di riprodurre condizioni di squilibrio e sotto-remunerazione.

## Il supporto al lavoro, inteso come investimento sulle persone e sulle competenze, emerge dunque come un fattore abilitante essenziale

135

Non solo rende possibile l'attuazione dei progetti, ma contribuisce a rafforzare le organizzazioni culturali, a garantire continuità operativa e a creare le condizioni per uno sviluppo più equo e competitivo dell'intero settore.

CONDIZIONE ABILITANTE 2

Rafforzamento  
delle capacità di advocacy  
del comparto

Ulteriore elemento considerato suscettibile di abilitare i percorsi di carriera in ambito culturale-creativo risiede nel **miglioramento delle capacità di advocacy** del comparto, anche su scala locale. Migliorare la capacità di rappresentare in modo chiaro e condiviso le esigenze del settore nei confronti del pubblico e delle istituzioni è considerata una leva strategica per superare la frammentazione attuale delle interlocuzioni, oggi percepite come episodiche e a volte persino casuali. In questa prospettiva, viene sottolineata l'importanza di costruire canali di interlocuzione più stabili ed efficaci con i soggetti pubblici, capaci di tradurre i bisogni reali delle organizzazioni culturali



in istanze comprensibili e rilevanti per i decisori. I temi dell'*advocacy* possono essere declinati a diversi livelli: da quello locale, su questioni pragmatiche e operative legate ai contesti territoriali, fino a quello nazionale, con l'obiettivo di incidere su cornici normative e modelli di finanziamento più ampi. La costruzione di relazioni strutturate con i policy maker viene indicata come particolarmente utile anche per migliorare la qualità e l'aderenza dei dispositivi di finanziamento alle condizioni effettive del settore culturale-creativo, in particolare per quanto riguarda la produzione contemporanea. Dalle interviste emerge infatti la percezione che, in alcuni casi, chi progetta avvisi pubblici e strumenti di finanziamento non disponga di una conoscenza approfondita delle dinamiche del settore, oppure abbia in mente solo un tipo di realtà, ovvero modelli organizzativi di grandi dimensioni e ad alta strutturazione, difficilmente replicabili da realtà più piccole o emergenti. **Rafforzare la capacità di advocacy del comparto significa dunque**

creare le condizioni affinché  
il lavoro culturale possa essere  
sostenuto da politiche più informate,  
flessibili e coerenti  
con le esigenze contemporanee.

136

In questo senso, l'*advocacy* non rappresenta solo uno strumento di rappresentanza, ma un fattore abilitante essenziale per rendere il settore più riconosciuto, sostenibile e capace di operare in modo pienamente efficace rispetto ai contesti in cui è chiamato a intervenire.

#### CONDIZIONE ABILITANTE 3

#### Competenze ibride e apprendimento sul campo

Lo sviluppo di attitudini e competenze ibride, che integrino la formazione specialistica con competenze di carattere trasversale e soprattutto di carattere manageriale è spesso annoverata quale fattore abilitanti il lavoro nel settore. Le organizzazioni culturali, anche quando di piccole dimensioni, sono del tutto assimilabili a vere e proprie imprese e pertanto richiedono un **adeguato approccio gestionale, orientato alla massimizzazione dei risultati**. In tal senso, emerge la necessità di una formazione che, oltre sulle conoscenze teoriche e specialistiche, insista molto su ambiti quali marketing, budgeting, project management e general management. La sola formazione tradizionale ed accademica appare infatti insufficiente a rispondere alle esigenze operative quotidiane di qualsiasi organizzazione, indipendentemente dalle sue dimensioni.



Al contempo viene però sottolineata l'impossibilità, soprattutto per le realtà più piccole, di prevedere ruoli altamente specializzati: il lavoro culturale richiede spesso una forte multifunzionalità, con professionisti chiamati a ricoprire più ruoli e ad acquisire competenze in modo progressivo, sia tramite percorsi di formazione mirati sia attraverso l'esperienza sul campo. Emerge dunque la necessità di una **formazione rinnovata**, in grado di rispondere alle **specifiche esigenze del settore**:

il mix di competenze specialistiche e trasversali, la necessità di applicazione ed esercitazione pratica di concetti e modelli teorici.

In tal senso, la predisposizione e la disponibilità di percorsi formativi sostenibili e mirati rappresenta un ulteriore fattore abilitante per lo sviluppo e la tenuta del settore. Al contempo, viene però evidenziata una criticità legata all'accesso alla formazione: molte organizzazioni culturali dichiarano di non disporre delle risorse necessarie per investire in modo strutturato nella formazione del proprio personale. In questo senso, il miglioramento delle condizioni di accessibilità ai percorsi formativi sostenibili costituisce altra condizione abilitante il lavoro nel settore.

137

CONDIZIONE ABILITANTE 4  
Fundraising da sponsor

Nel discorso relativo allo sviluppo di competenze altre, ibride, quale essenziale condizione abilitante, merita una speciale menzione il riferimento alla **specificità necessità di competenze di fundraising da sponsor**. Molti dei soggetti intervistati affermano infatti che un fattore abilitante fondamentale per rafforzare la sostenibilità delle progettualità e, in generale, delle organizzazioni culturali riguarda l'ampliamento delle competenze medie in ambito di fundraising da privati. Laddove la maggioranza delle organizzazioni dipende, per la sua sopravvivenza e sostenibilità, quasi esclusivamente dalla capacità di accedere a bandi e avvisi pubblici (pubblici o privati che siano),

lo sviluppo di una capacità strutturata di ricerca, attivazione e gestione di sponsor diventa un'importante condizione abilitante.



Sviluppare competenze di **fundraising da sponsor** privati consente di diversificare le fonti di entrata e di ridurre la dipendenza esclusiva da strumenti tradizionali di finanziamento basati su bandi e avvisi pubblici, spesso legati a singoli progetti e a cronoprogrammi rigidi. La capacità di attrarre sponsor e partner apre prospettive di sostegno più flessibili e continuative, capaci di accompagnare i processi nel tempo, supportare costi strutturali e rafforzare, nel complesso, la stabilità delle organizzazioni beneficiarie. La capacità di intercettare ulteriori risorse da queste fonti fungerebbe da complemento strategico in grado sia di ampliare il perimetro delle risorse disponibili sia di rendere possibile una pianificazione più autonoma e sostenibile delle attività nel tempo. Se, da un lato, è diffusa la convinzione circa la necessità di questo tipo di competenza, dall'altro, si solleva qualche titubanza rispetto alle possibilità che la formazione su questa avvenga con facilità. Mentre l'offerta formativa sul project management e la progettazione "da bando" è ormai diffusa e consolidata, viene segnalata una carenza evidente di strumenti di accompagnamento e proposte formative per la **costruzione di strategie** di fundraising da sponsor. Condizione abilitante è dunque non soltanto lo sviluppo di competenze di fundraising ma anche il preliminare ampliamento e rafforzamento di interventi formativi impostati a tal fine. L'importanza di questi strumenti è associata ai benefici che si ritiene possano produrre nella vita delle organizzazioni: autonomia progettuale, stabilità nel medio-lungo periodo e la possibilità stessa di sperimentare pratiche culturali, anche alternative, senza dipendere esclusivamente da logiche competitive di bando.

138

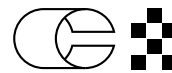
#### CONDIZIONE ABILITANTE 5 Reti professionali

Un ulteriore elemento abilitante è rappresentato dalla **costruzione di reti professionali**, che in ambito culturale-creativo svolgono un ruolo centrale nei percorsi di crescita e avanzamento di carriera. L'accesso alle opportunità lavorative, viene da più parti dichiarato, avviene prevalentemente attraverso relazioni fiduciarie e contatti diretti, anziché tramite canali formali o tradizionali di reclutamento. Ciò fa sì che la capacità di attivare, disporre e mantenere reti, contatti e relazioni rappresenti un fattore determinante tanto per l'ingresso quanto per l'avanzamento nel mercato del lavoro culturale, risultando dunque tale capacità strumento essenziale di sostenibilità e stabilità professionale.



Il networking, dunque, non rappresenta soltanto uno strumento di accesso al lavoro, ma anche un elemento chiave per la stabilità e la resilienza delle carriere nel settore culturale-creativo.

In contesti spesso caratterizzati da elevata frammentazione, discontinuità occupazionale e prevalenza di rapporti di lavoro temporanei e legati a progetti, le reti professionali contribuiscono a ridurre l'incertezza, favorendo la continuità delle collaborazioni e l'emersione di nuove opportunità. La presenza di reti strutturate consente inoltre una migliore circolazione di informazioni ed opportunità, una più efficace condivisione delle risorse e un rafforzamento dei meccanismi di riconoscimento professionale, incidendo positivamente sulla qualità del lavoro e sulle possibilità di crescita nel medio e lungo periodo. Allo stesso tempo, l'assenza o la debolezza di tali reti può costituire un fattore di vulnerabilità, soprattutto per i professionisti più giovani o per coloro che si affacciano per la prima volta al mercato del lavoro culturale. Ne deriva l'importanza di promuovere e sostenere iniziative volte alla creazione e al rafforzamento delle reti professionali, anche attraverso politiche pubbliche, programmi di accompagnamento, spazi di collaborazione e occasioni strutturate di incontro tra operatori, organizzazioni e istituzioni.



CAPITOLO 7

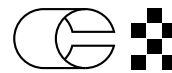
# Le interviste ai rappresentanti del settore culturale-creativo

Il presente capitolo è dedicato all'**analisi della prospettiva offerta e dalla visione illustrata da alcune realtà particolarmente rappresentative del settore culturale-creativo**. Nell'ambito della ricerca, sono state condotte n. 4 interviste in profondità a rappresentanti di realtà considerate di particolare rilievo all'interno dei settori di interesse, selezionate per il ruolo strategico, l'esperienza consolidata e la capacità di offrire uno sguardo informato e trasversale sulle dinamiche che caratterizzano il lavoro culturale-creativo<sup>15</sup>. L'apporto di tali testimonianze ha consentito di arricchire l'analisi già condotta, permettendo di integrare ulteriori informazioni e riflessioni qualitative utili a comprendere maggiormente le condizioni attuali e le possibili traiettorie di rafforzamento del settore. L'obiettivo che ha guidato quest'ulteriore interlocuzione è stato sempre quello di identificare, confermare e quindi fornire evidenza di quelli che, tra gli attori di questi ambiti, sono considerati i **principali fabbisogni e le condizioni ritenute necessarie per lo sviluppo e il consolidamento delle professionalità in ambito culturale-creativo**.

140

Di seguito vengono dunque illustrate le principali evidenze emergenti da questa proficua interlocuzione.

15. Si ringraziano per la disponibilità e la partecipazione la Federazione Industria Musicale Italiana (FIMI), l'Associazione Italiana Editori (AIE), CulTurMedia-LegaCoop e l'avv. Carmelo Fazio (De Fusco Labour & Legal).



## 7.1 NECESSITÀ DI CAMBIARE LA “CULTURA DELLA CULTURA”

Uno degli elementi di maggiore interesse emerso dalle interlocuzioni con i rappresentanti delle associazioni di categoria si individua nella **necessità manifestata di intervenire sulla “cultura della cultura”, ossia sulle modalità attraverso cui la cultura si pensa e si organizza** e particolarmente sul modo in cui le giovani generazioni vengono educate alla fruizione e alla partecipazione culturale. In questa prospettiva, ciò che viene auspicato è un’azione strategica volta a promuovere percorsi di avvicinamento sistematico ai luoghi e alle istituzioni culturali – nell’ambito della carriera scolastica o nel contesto di iniziative formative ed educative ad essa analoghe. Nella promozione di interventi simili, l’obiettivo non deve essere la mera ed immediata fruizione di spettacoli ed occasioni culturali bensì la costruzione di familiarità con spazi, linguaggi e dinamiche del settore culturale. L’esperienza dimostrerebbe infatti come il contatto precoce e continuativo con luoghi ed istituzioni culturali favorisca la fidelizzazione nel lungo periodo: un giovane che viene introdotto e accompagnato alla scoperta di un teatro o di un’istituzione culturale tenderà a ritornarvi in età adulta. In tal senso, iniziative di apertura e promozione rivolte alle scuole – come nel caso di alcuni teatri che organizzano percorsi di visita e incontri di avvicinamento alla struttura e alle sue attività – possono produrre e promettere effetti significativi in termini di partecipazione futura. Tali interventi sono inoltre suscettibili di generare una ulteriore ricaduta sul piano dell’orientamento professionale, favorendo la conoscenza dei mestieri legati al comparto culturale-creativo e stimolando interesse intorno ad essi. L’investimento nel “lato pubblico” della cultura – inteso come formazione, educazione e coinvolgimento – si configura dunque non solo come azione di promozione e stimolo al suo consumo ma anche come strategia di suo sviluppo nel lungo periodo, capace di rafforzare la sostenibilità del settore.

## 7.2 LE FIGURE PIÙ RICERCATE

Dal confronto con i rappresentanti del mondo delle associazioni di categoria sono emerse indicazioni puntuali in merito ad alcuni profili professionali che, in questo momento storico, risultano particolarmente richiesti all’interno del comparto culturale-creativo. La segnalazione – in alcuni casi particolarmente puntuale e dettagliata – delle figure professionali oggi maggiormente ricercate rappresenta un elemento di notevole rilevanza. Essa costituisce infatti un dato strategico, poiché consente di fornire indicazioni utili ad orientare in modo più consapevole la progettazione e l’aggiornamento dell’offerta formativa futura.

La disponibilità di riferimenti specifici, provenienti direttamente dagli operatori e rappresentanti del settore, può così contribuire all’obiettivo di **ridurre il disallineamento tra domanda e offerta di competenze, favorendo lo sviluppo di percorsi coerenti con i fabbisogni effettivi del comparto culturale-creativo**. In questa prospettiva, l’analisi delle professionalità più richieste che segue non assume soltanto un valore descrittivo, diventando invece una base possibile su cui programmare interventi futuri volti a rafforzare l’occupabilità nel settore e rispondere in modo efficace alle attuali esigenze del mercato del lavoro all’interno del medesimo.



Le indicazioni fornite, ad esempio, consentono di progettare in modo più mirato gli investimenti in formazione e preparazione al lavoro, sia attraverso percorsi formativi e professionalizzanti dedicati, sia tramite interventi di aggiornamento e riqualificazione delle competenze per i lavoratori già attivi. Di seguito vengono dunque riportate le principali indicazioni fornite in merito ai profili professionali più richiesti.

### Professionalità tecniche nel settore dello spettacolo

Un elemento critico emerso riguarda la significativa carenza di figure tecniche specializzate nel settore dello spettacolo dal vivo. È stata infatti evidenziata una **crescente domanda di profili tecnici e specialistici** che rappresentano un segmento strategico per il funzionamento e lo sviluppo del settore e che al contempo risultano oggi difficilmente reperibili sul mercato del lavoro. In particolare, si fa riferimento alle seguenti figure:

Figure →

**macchinisti teatrali**, responsabili della movimentazione di scenografie, attrezzature e impianti all'interno dei teatri;

**tecnici specializzati** nella costruzione e installazione di palchi, soprattutto per eventi outdoor;

**gruisti altamente qualificati**, in grado di operare in contesti complessi e ad alto rischio, inclusi siti monumentali e beni storici.

142

La scarsità di queste professionalità è infatti particolarmente evidente con riguardo soprattutto ad operatori capaci di intervenire in contesti di elevato valore storico ed artistico, dove la movimentazione di strutture sceniche richiede competenze tecniche estremamente specialistiche ed affinate. In tali contesti, la necessità di figure altamente qualificate deriva dal fatto che anche un errore minimo può comportare danni irreparabili al patrimonio, con conseguenze economiche e reputazionali rilevanti. La **carenza di queste figure** è attribuita a diversi fattori, su cui occorrerebbe dunque intervenire:

- la **limitata offerta** di percorsi formativi strutturati e riconosciuti;
- la **percezione di tali mestieri** come poco attrattivi rispetto ad altre professioni;
- la **necessità di una lunga c.d. gavetta**, spesso poco compatibile con le aspettative occupazionali delle nuove generazioni.



## Figure capaci di intercettare e attrarre i pubblici

Un'ulteriore area professionale segnalata come particolarmente strategica per il comparto culturale-creativo oggi è quella legata alla **capacità di intercettare, ampliare e fidelizzare i pubblici, nonché di attrarre risorse attraverso sponsorizzazioni e partnership**. Viene spiegato infatti come le organizzazioni culturali ricercano sempre più figure in grado di rafforzare la penetrazione nel proprio mercato di riferimento, lavorando su due direttrici principali: da un lato il coinvolgimento del pubblico – inteso nella sua accezione più ampia – e dall'altro la costruzione di relazioni con sponsor e soggetti finanziatori. In un contesto in cui la fruizione culturale è fortemente trasformata dalla digitalizzazione e dalla diffusione di piattaforme di intrattenimento *on demand*, il pubblico tende a privilegiare modalità di consumo individuali e mediate dallo schermo, rendendo più complesso il richiamo verso esperienze culturali in presenza. In questo scenario, assumono dunque un ruolo centrale quei professionisti capaci di **progettare e implementare strategie di comunicazione**, promozione e audience development efficaci. In particolare, le seguenti:

Figure →

esperti di **marketing culturale**;

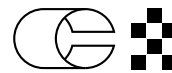
**digital strategist**;

**data analyst**, figura tecnica che attraverso la ricerca e l'analisi dei dati svolge un ruolo strategico anche nella parte creativa e di ricerca artistica, intercettando tendenze e interessi;

specialisti nella gestione di **campagne online**, nella realizzazione e ottimizzazione di **siti web** e piattaforme digitali, **e-commerce**;

figure dedicate alla ricerca **sponsor** e al **fundraising**.

Trattasi di figure con competenze trasversali, che non sempre nascono all'interno del settore culturale in senso stretto, ma che risultano oggi determinanti anche per la sostenibilità economica e per la capacità di crescita delle organizzazioni operanti in questo mercato. Questa categoria professionale oggi rappresenta, di fatto, una delle principali "porte di accesso" al mondo culturale-creativo: da un lato, testimonia l'ingresso nel settore di profili provenienti da ambiti differenti (marketing, comunicazione, economia, tecnologie digitali); dall'altro, contribuisce in modo determinante al successo delle iniziative promosse in questo mondo e alla sostenibilità delle organizzazioni operanti al suo interno. Investire nella formazione e nell'aggiornamento delle competenze di questo tipo di figure significa dunque aumentare la capacità delle organizzazioni di dialogare con pubblici sempre più frammentati e distanti nonché garantire, al contempo, nuove opportunità occupazionali in un ambito in continua evoluzione.



## Competenze economiche e amministrative per la gestione delle organizzazioni

Un ulteriore ambito di competenze professionali che nuovamente emerge come particolarmente rilevante per il comparto culturale-creativo è quello che riguarda la **gestione degli aspetti economici, amministrativi e contabili** degli enti operanti nel settore. Una dimensione che ancora risulterebbe spesso percepita come “di supporto” e che invece costituisce un presupposto essenziale per il funzionamento, la stabilità e la crescita delle organizzazioni culturali. Le realtà attive nei settori di interesse, infatti, operano frequentemente in contesti caratterizzati dalla pluralità delle fonti di finanziamento, da regimi fiscali specifici e da obblighi di rendicontazione articolati. In questo quadro, diventa cruciale la presenza di figure professionali in grado di gestire in modo puntuale tutte le incombenze di carattere amministrativo: dalla corretta imputazione delle fatture alla tenuta della contabilità ordinaria o speciale, dalla gestione dei flussi di cassa alla predisposizione di bilanci e rendicontazioni per gli enti finanziatori. Emerge dunque la necessità di professionalità capaci di coniugare conoscenze economiche e contabili con le peculiarità normative e operative del settore culturale. La gestione efficace delle procedure amministrative incide infatti direttamente sulla sostenibilità economica delle organizzazioni, sulla loro capacità di programmare attività nel medio-lungo periodo e di accedere a finanziamenti e bandi competitivi. Investire nella formazione e nell’aggiornamento di competenze amministrative specializzate per il comparto culturale significa, pertanto, rafforzare la solidità gestionale delle organizzazioni e contribuire alla costruzione di modelli più sostenibili.

## Figure per la produzione e la diffusione degli eventi

Dal confronto con i rappresentanti delle associazioni di categoria emerge anche come, accanto alle professionalità artistiche e tecniche strettamente legate alla messa in scena, il mondo culturale-creativo abbia crescente necessità di figure funzionali alla **realizzazione operativa e alla valorizzazione post-evento di spettacoli, manifestazioni, produzioni artistiche e culturali**. Il riferimento è ai diversi profili che intervengono nelle varie fasi della produzione di un evento: dalla gestione contrattuale e amministrativa di collaboratori temporanei, fino alla documentazione, comunicazione e diffusione digitale dei contenuti prodotti. In particolare, è importante la disponibilità di professionisti in grado di supportare le organizzazioni nella formalizzazione dei rapporti di lavoro per collaborazioni brevi e flessibili – tipiche degli eventi culturali – e, parallelamente, è sempre più centrale il ruolo di figure specializzate nella produzione e post-produzione audiovisiva, quali:

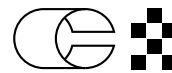
Figure →

**video maker / video editor;**

**tecnici del montaggio;**

**content creator;**

**social media manager.**



Trattasi cioè di tutti quei professionisti chiamati a documentare l'evento e a trasformarlo in contenuto digitale, fruibile online. La dimensione dell'evento culturale, infatti, lungi dall'esaurirsi nel momento fisico della sua realizzazione, continua attraverso la sua presenza e diffusione in rete: video, clip, interviste e contenuti social e multimediali rappresentano ciò che "rimane" dell'iniziativa, amplificandone conoscibilità e visibilità e contribuendo alla costruzione dell'identità dell'organizzazione e alla fidelizzazione del suo pubblico. A queste competenze si affiancano, con crescente rilevanza, quelle delle **figure dedicate specificamente allo streaming e alla trasmissione digitale degli eventi** (quali lo streaming manager, il curation manager, ecc.), in risposta a una tendenza ormai strutturale verso forme ibride di fruizione culturale. La capacità di progettare e gestire dirette streaming di qualità – sotto il profilo tecnico, audio-video e di regia – è oggi considerata infatti un valore aggiunto se non una componente essenziale dell'offerta culturale. Le modalità di reclutamento di tali professionalità variano in funzione della dimensione organizzativa: le realtà più piccole tendono ad attivare reti informali e relazionali, mentre le strutture più grandi si affidano spesso a agenzie specializzate che mettono a disposizione professionisti con esperienza maturata su più progetti. In entrambi i casi, si tratta prevalentemente di lavoratori autonomi o freelance, con competenze costruite attraverso percorsi esperienziali nel settore. Alla luce di questa crescente necessità del settore, appare dunque strategica la promozione di percorsi formativi mirati – eventualmente anche in ambito scolastico – finalizzati alla creazione di competenze nell'audiovisivo, nella gestione tecnica dello streaming e nella produzione di contenuti digitali per il settore culturale. Investire in queste figure significa infatti non solo rispondere a un fabbisogno attuale del mercato, ma anche rafforzare la capacità delle organizzazioni di estendere nel tempo e nello spazio l'impatto dei propri eventi e delle proprie produzioni, integrando dimensione fisica e digitale in un ecosistema culturale che è sempre più ibrido.

### Figure per la costruzione delle scene e light design

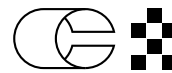
Un'altra figura particolarmente interessante, segnalata come oggi sempre più centrale, è quella di chi si occupa della **costruzione e della progettazione delle scene**. Viene spiegato come l'allestimento scenico era un tempo un lavoro fortemente manuale, legato alla tradizione teatrale e alla costruzione fisica dello spazio, affidato quasi esclusivamente ad artigiani specializzati. Oggi, viene detto, questa dimensione non è scomparsa ma si è profondamente trasformata, dando luogo a nuove necessità in termini di figure professionali. Accanto alle scenografie tradizionali, molte realtà – soprattutto quelle medio-piccole – adottano sistemi basati su trasmissioni luminose e proiezioni digitali: invece di costruire fisicamente un'ambientazione, si proietta l'allestimento, lavorando con videomapping, fondali dinamici, giochi di luce che ricreano ambienti, atmosfere e profondità. Questo consente una grande flessibilità creativa e, allo stesso tempo, una significativa riduzione dei costi di produzione. In questo contesto emerge così una figura ricercatissima da organizzazioni piccole, medie e grandi: il light designer. Una figura che non si limita a "fare le luci", ma progetta l'identità visiva dello spettacolo attraverso l'illuminazione. Lavora sull'intensità, sui colori, sulle ombre, sui tempi di accensione e spegnimento, integrando spesso tecnologia digitale e software di programmazione: una figura tecnica e creativa insieme.



Nella maggior parte dei casi, chi svolge questa attività possiede solide competenze in materia di elettrotecnica. Spesso si tratta di professionisti che provengono da percorsi tecnici, talvolta veri e propri elettrotecnici che svolgevano un altro mestiere e che si sono riqualificati specializzandosi nel settore dello spettacolo. Proprio per questa **combinazione di competenze tecniche e sensibilità artistica**, queste figure sono oggi molto richieste sul mercato. Ridurre i costi di produzione di costruzioni sceniche complesse attraverso proiezioni, sistemi digitali e il lavoro del light designer permette di rendere molto più sostenibili progetti che altrimenti potrebbero risultare troppo onerosi. Il ruolo sempre più centrale, e dunque la richiesta crescente di queste figure, è emersa in modo ancora più evidente durante il periodo del Covid-19: le restrizioni non permettevano di avere molte persone fisicamente presenti nello stesso luogo, né di disporre dei tempi necessari per allestimenti complessi e tradizionali. Si è quindi accelerato l'utilizzo di soluzioni tecnologiche, proiezioni e sistemi di illuminazione avanzati, che consentivano di creare scenografie efficaci con meno personale e in tempi più rapidi. In tal senso, la crisi ha reso evidente e necessaria un'evoluzione che era già in atto, consolidando definitivamente il ruolo strategico del light designer e delle professionalità tecniche nello spettacolo contemporaneo. L'evoluzione tecnologica cui va incontro il settore ha fatto inoltre emergere, tra le nuove professionalità in fase di affermazione, la figura del pilota di droni, oggi considerata tra le più promettenti e ricercate, sebbene ancora agli esordi dal punto di vista dell'inquadramento contrattuale.

### Figure per il supporto e l'accompagnamento alle carriere

Un elemento molto interessante che emerge dall'interlocuzione con le associazioni di categoria riguarda il ruolo sempre più centrale che, all'interno di alcune organizzazioni, sta assumendo la figura del c.d. *People Partner* o *People Partner Manager*. Si tratta di un professionista inserito nell'area Risorse Umane che non si limita alla gestione amministrativa del personale, svolgendo invece una vera e propria **funzione strategica di supporto ed indirizzo**. Un profilo professionale molto specifico che accompagna lo sviluppo delle carriere, promuove politiche di *equity* e *diversity* all'interno del contesto organizzativo in cui opera e cura i percorsi di formazione e crescita dei dipendenti. Quanto a quest'ultima attività, viene specificato inoltre come in molte realtà questa attenzione si traduce spesso nell'organizzazione periodica di sessioni di training dedicate al personale: momenti strutturati di aggiornamento e sviluppo delle competenze che mirano ad una crescita professionale partecipata e condivisa. Nell'ambito di una strategia a supporto del comparto culturale-creativo e delle possibilità di sviluppo e consolidamento di carriera all'interno del medesimo, la diffusione di profili professionali specificamente mirati al sostegno dei professionisti rappresenta senz'altro un dato positivo.



### 7.3 RETI RELAZIONALI E CARENZE FORMATIVE

Una questione particolarmente critica, trasversale al settore culturale-creativo, che emerge dal confronto con il mondo delle associazioni di categoria riguarda la **carenza di una formazione strutturata e diffusa tra chi opera professionalmente in questi settori**. Viene da più parti segnalato come molte delle persone che si avvicinano a questi ambiti lo facciano soprattutto per prossimità o opportunità – talvolta in qualità di collaboratori, conoscenti, amici o familiari degli artisti o dei creativi – e solo in un secondo momento maturino competenze più solide. Sebbene questo percorso “sul campo” possa certamente portare a una professionalizzazione, più o meno rapida nel tempo, non sempre garantisce, almeno all’inizio delle carriere, una conoscenza solida ed approfondita delle regole, degli strumenti e dei meccanismi che governano il funzionamento del settore. Queste lacune emergono con chiarezza nella quotidianità: nelle richieste di informazioni, nelle telefonate, nelle email indirizzate ai rappresentanti delle associazioni di categorie, in cui spesso si riscontrano fraintendimenti su aspetti fondamentali, sia di carattere amministrativo che sia tecnico. Viene fatto riferimento, ad esempio, a come anche strumenti essenziali per la gestione delle opere, la tutela dei diritti o la tracciabilità dei contenuti – che rappresentano elementi centrali per il corretto funzionamento dell’ecosistema creativo – vengono talvolta confusi o interpretati in modo impreciso, nonostante siano disponibili linee guida, manuali e materiali informativi. Si tratta di evidenze che non riguardano singoli casi specifici ma che evidenziano una questione più ampia e complessa secondo cui nel settore culturale-creativo, e in molti percorsi professionali al suo interno, manca ancora una formazione di base solida e condivisa. Viene quindi sottolineata la necessità di rafforzare ulteriormente le competenze, definire e chiarire i ruoli e promuovere una maggiore alfabetizzazione tecnico-professionale: passaggi fondamentali per un sistema che nel complesso possa risultare più consapevole, efficiente e sostenibile.

147

### 7.4 APPROCCIO CONSAPEVOLE ALL’INTELLIGENZA ARTIFICIALE

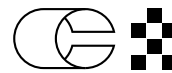
Il dialogo con le associazioni di categoria del settore culturale-creativo restituisce delle evidenze significative con riguardo anche al rapporto di questo mondo con l’intelligenza artificiale. Ciò che emerge è la volontà di abbracciare un atteggiamento non di chiusura né di rifiuto nei confronti di quest’ultima. La posizione più diffusa e condivisa è quella di non essere “contro” l’AI e, al contrario, di essere a favore di un suo **utilizzo responsabile, etico e legale**. L’approccio è dunque quello di non contrastare il cambiamento bensì di accoglierlo ed orientarlo in una direzione che sia sostenibile. L’esperienza delle precedenti rivoluzioni tecnologiche (vengono citati il download, l’avvento della musica digitale, ecc.) ha infatti insegnato che demonizzare l’innovazione raramente produce effetti positivi. L’opposizione frontale a nuove modalità di fruizione digitale dei contenuti, ad esempio, ha spesso lasciato spazio a pratiche non regolamentate che hanno penalizzato autori, artisti e imprese culturali. Memori di quelle dinamiche, i grandi attori del settore scelgono un approccio più lungimirante: dialogare con la tecnologia, stipulare intese, definire regole e sperimentare modelli che tutelino i diritti e valorizzino il lavoro culturale-creativo. In diversi ambiti, viene evidenziato, si stanno già sviluppando progetti in cui l’intelligenza artificiale è utilizzata per ampliare l’accessibilità delle opere, recuperare archivi, completare lavori rimasti incompiuti o consentire a creativi con limitazioni fisiche di continuare a produrre. In questi casi, lungi dall’essere percepita come una minaccia,



L'AI è suscettibile di diventare uno strumento abilitante, purché inserito in un perimetro chiaro di regole, autorizzazioni e compensi. Allo stesso modo, l'AI apre la strada a nuovi modelli di business. Il nodo critico, però, riguarda la scala del suo utilizzo e diffusione e la relativa regolamentazione. La produzione massiva e automatizzata di contenuti generati con l'AI e poi spesso caricati sulle piattaforme in quantità enormi e con livelli qualitativi o di fruizione molto bassi, rischia di alterare i fragili equilibri del sistema. I rischi non riguardano la sola dimensione della qualità artistica e culturale bensì anche quella economica e remunerativa: la sovrapproduzione di contenuti ed il loro contestuale caricamento sulle piattaforme può incidere sulla distribuzione delle risorse, penalizzando chi investe realmente in creatività, competenze e professionalità. La sfida che dunque si pone per il mondo culturale-creativo è quello di riuscire a governare la sempre maggiore diffusione dell'intelligenza artificiale e di impiegarla in modo efficace, con l'obiettivo di raggiungere e mantenere un equilibrio sostenibile tra innovazione tecnologica e valore del lavoro umano. In conclusione, la crescente diffusione dell'intelligenza artificiale e le sfide che essa pone per il settore culturale-creativo determinano la necessità di investire in percorsi formativi dedicati e nello sviluppo di profili professionali capaci di utilizzarla in modo efficace e responsabile. In questa prospettiva, la formazione continua e la costruzione di figure professionali ibride rappresentano un passaggio chiave per governare l'innovazione, valorizzare il contributo umano e garantire uno sviluppo sostenibile del settore.

## 7.5 LA PARITÀ DI GENERE NEL SETTORE CULTURALE-CREATIVO

Nell'ambito del confronto con i rappresentanti delle associazioni di categoria il tema della parità di genere nel settore culturale-creativo è emerso in modo spontaneo e ricorrente, risultando particolarmente sentito e assumendo così una rilevanza centrale. Ciò che da più parti viene riferito è il fatto che il mercato del lavoro culturale-creativo sia da tempo caratterizzato da una **presenza femminile significativa**, spesso prevalente nonché superiore alla media nazionale in termini di occupazione complessiva. In molte organizzazioni, le donne rappresentano infatti una quota rilevante – talvolta maggioritaria – della forza lavoro, a testimonianza di un comparto particolarmente dinamico e attrattivo per le professioniste. In termini di parità di genere, dunque, **la maggiore criticità si riscontra con riferimento all'accesso alle posizioni apicali**. Come avviene in molti altri ambiti produttivi, il divario emerge infatti, e soprattutto, nei ruoli dirigenziali e decisionali strategici, dove la presenza femminile rimane significativamente inferiore rispetto a quella maschile. Pur registrandosi negli ultimi anni un miglioramento e un progressivo aumento di donne in posizioni di leadership, e dunque una generale tendenza positiva, il gap persiste. L'elemento comunque positivo è da individuare in questa chiara consapevolezza, oggi decisamente più diffusa rispetto al passato, e nella volontà manifestata di impegnarsi affinché questo gap possa essere progressivamente colmato. Si rileva infatti come la questione rappresenti un tema molto sentito e di come la sensibilità intorno ad esso sia sempre crescente. In proposito, diverse organizzazioni dichiarano di monitorare costantemente il fenomeno, attraverso la promozione di analisi periodiche sul mercato del lavoro culturale, o di attivare eventi e/o percorsi formativi sul tema al fine di accrescere consapevolezza e fornire strumenti di contrasto. L'idea condivisa è quella per cui affinché il progresso sia strutturale, occorra investire in politiche di valorizzazione dei talenti femminili, percorsi di leadership inclusivi e strumenti concreti di riequilibrio per la rappresentanza nelle posizioni apicali.



## 7.6 EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI SETTORE CULTURALE: VERSO LA MULTIDIMENSIONALITÀ

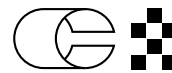
Un argomento particolarmente interessante che emerge dal dialogo intrapreso con le associazioni di categoria è quello che riguarda la **profonda evoluzione** e il notevole ampliamento di prospettiva che sta attualmente interessando il settore culturale-creativo. A testimonianza, viene evidenziato come il concetto stesso di patrimonio culturale si è progressivamente esteso, includendo non più i soli beni materiali, ma anche il patrimonio immateriale, il paesaggio, il patrimonio digitale, le forme di *living heritage*, ecc. Il patrimonio culturale è insomma oggi percepito più come processo dinamico che come insieme di beni da conservare. Parallelamente, si è molto rafforzata l'attenzione agli **impatti generati dalla cultura**, che oggi vengono letti in chiave multidimensionale: non soltanto in termini quantitativi, ma anche rispetto agli effetti sulle comunità, sullo sviluppo territoriale, sulla coesione sociale, sull'ambiente, sulla diplomazia culturale e sulla competitività. La cultura è sempre più diffusamente riconosciuta come fattore abilitante e trasversale, in dialogo con ambiti quali la digitalizzazione, la sicurezza, l'innovazione e la valorizzazione delle aree interne, in coerenza anche con i più recenti orientamenti europei. Ciò che gli interlocutori osservano è che questo ampliamento tematico rappresenta un elemento di crescita e maturazione del settore e che, al contempo, comporta la **necessità di un ripensamento delle competenze richieste** agli operatori. L'evoluzione degli ambiti di intervento e di impatto della produzione culturale-creativa impone infatti l'individuazione di **nuovi percorsi formativi** e l'**aggiornamento dei profili professionali**, affinché siano in grado di gestire la complessità crescente e di valorizzare il ruolo strategico e centrale della cultura nei processi di sviluppo contemporanei. L'ampliamento degli ambiti e delle funzioni attribuite alla cultura pone quindi inevitabilmente un tema formativo che non è solo quantitativo ma anche qualitativo. Non si tratta semplicemente di una necessità di "più formazione", bensì di una formazione diversa, coerente con l'evoluzione del significato patrimonio culturale e dell'approccio al medesimo. In particolare, anche in questo dialogo trova conferma la **crescente necessità di una formazione ibrida**, da maturare attraverso percorsi formativi, sia "interni" che "esterni" alle realtà di appartenenza, capaci di integrare la dimensione tecnica, artistica e/o culturale con quella gestionale e imprenditoriale. L'**ibridazione** deve riguardare,

da un lato, le **competenze** legate alla nuova accezione di patrimonio, inteso come processo, relazione, impatto sociale



dall'altro, la **capacità di operare** in contesti organizzativi molto differenti (impresa culturale, soggetti pubblici, Terzo Settore, modelli collaborativi, ecc.)

A ciò si aggiunge un aspetto metodologica imprescindibile: il fatto che una formazione efficace non possa non prevedere esperienze dirette all'interno di organizzazioni e/o imprese, al fine di favorire la concreta sperimentazione e la pratica applicazione degli apprendimenti teorici. Infine, viene sottolineata la **crescente centralità delle c.d. soft skill**, sempre più rilevanti nei nuovi scenari del lavoro culturale: capacità di adattamento, lavoro in team, visione strategica, gestione della complessità e delle relazioni sono tra le qualità più ricercate. In conclusione, viene segnalata dunque una rapida e profonda evoluzione del settore che richiede professionisti tecnicamente preparati, sì, ma in grado, soprattutto, di muoversi con flessibilità in ecosistemi diversi, articolati e in continuo cambiamento.



## 7.7 EQUILIBRI ALL'INTERNO DI UNA FORZA LAVORO MULTIGENERAZIONALE

Accanto alla necessità di percorsi formativi nuovi e rinnovati, allo sviluppo di competenze ibride e alla capacità di adattamento a contesti organizzativi diversi, emerge la necessità di **trattenere i giovani talenti**, da un lato, e di valorizzare i lavoratori più adulti, dall'altro. A questa necessità si aggiunge quella di **favorire un dialogo ed un'interazione proficua tra componenti generazionali diverse**, in grado di sostenere la mutua crescita ed il reciproco arricchimento. Il discorso relativo all'attrazione dei talenti e allo sviluppo di nuove competenze per il settore culturale e creativo non può infatti riguardare soltanto i giovani: deve al contrario configurarsi come processo continuo che coinvolge tutte le generazioni presenti sul posto di lavoro. In generale, si configura la necessità di un'attività di c.d. *Age Management* poiché:

da un lato, vi è il problema per cui

**molti giovani, pur motivati,  
sono spesso considerati  
poco preparati**

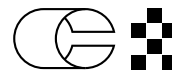
allo svolgimento di determinati ruoli professionali e, di fronte a opportunità limitate o a percorsi di crescita non prevedibili e strutturati, tendono a cercare esperienze ed opportunità lavorative all'estero;



dall'altro,

**i lavoratori senior, over 50,  
rischiano di essere trascurati**

nei piani di formazione e sviluppo, contribuendo a fenomeni di ageismo sul posto di lavoro, con perdita di competenze e di know-how prezioso per l'organizzazione.



La presenza di scenari simili all'interno di molte organizzazioni richiede dunque un approccio strategico alla gestione del capitale umano, che sappia far dialogare generazioni differenti e valorizzarne le specificità. I giovani apportano infatti innovazione, conoscenze digitali e prospettive nuove mentre i senior portano esperienza, memoria storica e capacità di governance di processi complessi. **Creare spazi di interazione e percorsi formativi condivisi** che prevedano *mentoring* e affiancamento, apprendimento *on the job*, scambi intergenerazionali e aggiornamenti continui, diventa quindi un'ulteriore strategia fondamentale per garantire continuità, sostenibilità e qualità del lavoro culturale-creativo. In tal senso viene avanzata anche l'idea di un **centro di competenze** strutturato, eventualmente anche in collaborazione tra pubblico e privato, per aggiornare le competenze tecniche e metodologiche e sviluppare approcci trasversali alla gestione delle persone, valorizzando diversità generazionale, prevenendo l'*ageismo* e promuovendo una cultura della formazione permanente. In questo modo, il settore potrebbe costruire o rafforzare professionisti pronti ad affrontare scenari nuovi e sfide diverse integrando innovazione, esperienza e sostenibilità organizzativa.

## 7.8 UNA PIATTAFORMA PER IL LAVORO CULTURALE-CREATIVO

Dal dialogo con i rappresentanti del settore emerge, quale ulteriore criticità del mercato del lavoro culturale-creativo, la **scarsa conoscenza e diffusione delle opportunità di lavoro disponibili**. Spesso molte posizioni aperte non vengono adeguatamente pubblicizzate mentre altre circolano esclusivamente attraverso reti informali, contatti personali o dinamiche di passaparola. Si tratta di un sistema che, pur fondato su relazioni di fiducia e di collaborazione, rischia di risultare poco trasparente e poco accessibile, soprattutto per chi è all'inizio del proprio percorso professionale o non dispone di una rete consolidata.

Limitando la visibilità delle opportunità, questa modalità di reclutamento contribuisce a ridurre le possibilità di incontro tra domanda e offerta. Allo stesso tempo, le organizzazioni del settore rischiano di non intercettare tutte le professionalità adeguate ai propri bisogni, restringendo il bacino di candidature a cerchie già note. Per rispondere a questa esigenza, viene avanzata l'idea della **creazione di una piattaforma digitale unica dedicata alla pubblicazione delle offerte di lavoro attive nel settore culturale-creativo**. Un ambiente unico, centrale, costantemente aggiornato e di facile consultazione in cui enti, fondazioni, imprese culturali e organizzazioni del settore possano rendere visibili le proprie posizioni aperte in modo chiaro e strutturato. Una piattaforma di questo tipo rappresenterebbe uno strumento semplice ma essenziale: un unico ambiente digitale di riferimento in grado di facilitare l'accesso alle informazioni e rendere più trasparenti i processi di selezione. In questo modo si favorirebbe un incontro più efficace tra domanda e offerta di lavoro, si amplierebbe la platea dei candidati e si contribuirebbe alla costruzione di un sistema culturale più aperto, meritocratico e inclusivo. La creazione di un unico spazio dedicato alle opportunità professionali in tal senso non configurerebbe soltanto una soluzione organizzativa bensì un ulteriore strumento a favore del rafforzamento e del consolidamento delle carriere nel mondo della cultura.



## 7.9 SPAZI DI DIALOGO E DI RAPPRESENTANZA PER IL SISTEMA CULTURALE

I rappresentanti del settore culturale affermano infine come l'obiettivo di crescita del comparto richieda **l'adozione di un approccio ecosistemico**, per cui o il comparto cresce nel suo insieme, attraverso connessioni e collaborazioni strutturate, oppure rischia di rimanere frammentato e, quindi, debole. In tal senso, ricorre la narrazione di un settore spesso costituito da c.d. "isole" più che da reti. È più volte fatto riferimento, infatti, ad un sistema costellato da realtà molto simili e per questo spesso in competizione tra loro. Viene allora manifestata l'esigenza di un **soggetto capace di costruire ponti operativi** tra realtà che spesso dialogano poco.

Da un lato, si fa riferimento alla necessità di **creare connessioni** più stabili e dirette tra mondo della formazione, imprese e istituzioni



dall'altro, all'urgenza di un soggetto in grado di **costruire reti, consolidare** modelli cooperativi e **favorire** spazi di confronto e dialogo per il rafforzamento del settore

In un contesto segnato da una rapida ed incessante evoluzione, dalla diffusione del lavoro digitale dall'avvento già richiamato dell'intelligenza artificiale, e quindi spesso caratterizzato da precarietà, assenza di regole chiare e tutele inadeguate, il **sostegno alla costruzione o al rafforzamento di reti collaborative e sistemi di rappresentanza permanenti e strutturati** può rappresentare una risposta ai temi associati allo sviluppo ed alla valorizzazione del lavoro culturale-creativo. Emerge infatti chiaramente che solo attraverso una visione integrata e collaborativa è possibile rafforzare in modo strutturale l'ecosistema culturale-creativo. In questo contesto, viene quindi manifestata la necessità di un soggetto promotore e facilitatore di confronto, in grado di alimentare un dibattito strutturato e continuativo sui temi e sulle esigenze del settore. La presenza di un soggetto terzo, autorevole e riconosciuto, consentirebbe di affrontare in modo più libero e sistemico questioni che spesso finiscono per essere trattate in modo frammentario e non risolutivo. L'azione di tale attore potrebbe realizzarsi anche mediante un'attività di programmazione e finanziamento di cicli di incontri e tavoli di lavoro tra i principali stakeholder e rappresentanti del settore. L'obiettivo non sarebbe soltanto quello di promuovere il dialogo ed il confronto interno al comparto bensì di entrare nel merito delle principali opportunità e criticità che si pongono per il medesimo: da un lato individuare e agire per rafforzare le condizioni abilitanti, dall'altro individuare ed intervenire con altrettanta forza sulle condizioni disabilitanti che invece ostacolano lo sviluppo del settore. Viene quindi auspicata l'identificazione di un soggetto autorevole e capace di favorire spazi di confronto e dialogo strutturato e di svolgere un ruolo di rappresentanza qualificata per la crescita del settore.



In conclusione, le evidenze emerse dalle interviste in profondità ai rappresentanti del settore culturale e creativo confermano come questo si trovi in una fase di trasformazione significativa, attraversata da criticità strutturali ma anche da importanti potenzialità di sviluppo.

In particolare, il confronto con interlocutori qualificati e centrali rispetto alle dinamiche del comparto ha permesso non solo di ribadire alcuni fabbisogni già individuati, ma anche di precisarne i contorni e restituire una lettura più consapevole delle priorità. Tra gli elementi maggiormente ricorrenti si evidenziano la necessità di rafforzare le condizioni di sostenibilità del lavoro culturale, di strutturare percorsi più chiari di accesso e consolidamento professionale, di investire in formazione continua e aggiornamento delle competenze, nonché la necessità di favorire una maggiore presenza femminile ai vertici. Accanto a questi aspetti, emerge con forza il tema della costruzione di reti e connessioni stabili e la necessità di spazi per il confronto sulle sfide e la rappresentanza delle esigenze del settore. Emerge infatti la convinzione del fatto che lo sviluppo del settore non possa essere realizzato esclusivamente attraverso interventi puntuali o misure settoriali, richiedendo invece una visione sistemica, capace di integrare politiche, strumenti e soggetti diversi all'interno di un programma coerente.



CAPITOLO 8

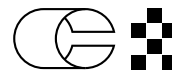
# I Casi di studio: lezioni apprese e condizioni di successo

Nel presente capitolo vengono illustrate alcune esperienze valutate come di particolare rilievo nell'offrire spunti significativi per la progettazione di un'azione che sia orientata al sostegno e al rafforzamento del settore culturale-creativo e dei percorsi di carriera al suo interno.

Ancor prima di entrare nel merito dei singoli Casi di studio, risulta opportuno esplicitare la natura dei **criteri adottati** ai fini dell'individuazione e della selezione delle esperienze.

- In primo luogo, è stata considerata **l'innovazione come capacità di rispondere in modo efficace al nuovo contesto socioeconomico**. Questo criterio riguarda l'adozione di approcci, modelli organizzativi, strumenti o modalità di intervento innovativi, in grado di intercettare i cambiamenti in atto e rispondere alle sfide da questi prodotte.
- Un secondo criterio riguarda la realizzazione di **progetti che abbiano prodotto, direttamente o indirettamente, miglioramenti in termini di occupazione e occupabilità** dei destinatari. Seguendo questo criterio, sono state privilegiate quelle esperienze che si sono distinte per la capacità di migliorare l'accesso al mercato del lavoro, di creare opportunità lavorative concrete, di rafforzare le competenze professionali e trasversali dei partecipanti o, ancora, di favorire migliori condizioni di lavoro e dunque di rafforzare i percorsi di crescita professionale e di autonomia economica nel medio-lungo periodo.





- Infine, è stata valutata la capacità dei progetti di **offrire opportunità mirate e specifiche alle professionalità del settore culturale-creativo**. Questo criterio ha favorito l'individuazione di quelle esperienze che, riconoscendo le specifiche necessità del settore, hanno saputo offrire strumenti, servizi e occasioni di lavoro, formazione o networking in grado di rafforzare il ruolo e il riconoscimento delle professionalità operanti all'interno dell'ecosistema culturale-creativo.

Di seguito sono dunque illustrati i Casi di studio selezionati sulla base dei criteri delineati. In particolare, per ciascuno, è dapprima fornita una descrizione generale del caso in cui vengono approfonditi gli aspetti di maggiore interesse, il contesto e gli obiettivi, i destinatari e gli attori coinvolti, le modalità di attuazione. Successivamente, viene proposta una panoramica delle principali caratteristiche dei modelli analizzati e delle relative condizioni di replicabilità, con l'obiettivo di mettere in evidenza gli **apprendimenti derivanti dai Casi di studio e la loro potenziale utilità** per le iniziative non solo della Fondazione Compagnia di San Paolo ma anche per il complesso delle organizzazioni culturali.



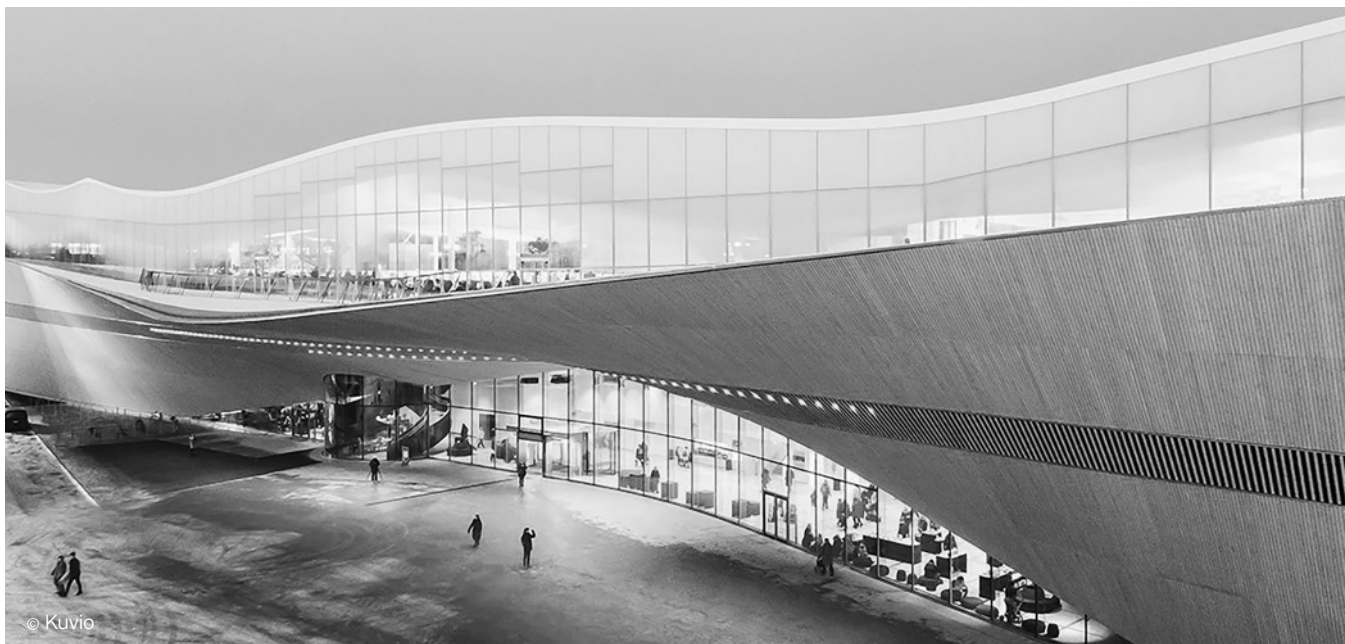
## CASO DI STUDIO A

### *BIBLIOTECA CENTRALE OODI*

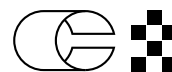
(2018)

Helsinki, Finlandia

La *Biblioteca Centrale Oodi* è stata inaugurata nel 2018 in pieno centro città. Si trova infatti in piazza Kansalaistori, tra la stazione centrale e la sede del parlamento finlandese, a pochi passi da un centro musicale (*Musikkitalo*), il museo d'arte contemporanea *Kiasma*, un centro congressi e la *Sanomatalo*, edificio dedicato alle imprese multimediali. Nel complesso, la biblioteca è andata dunque a completare quello che viene concepito come un vero e proprio polo culturale-creativo della città.



156



## CASO DI STUDIO A

STRUTTURA DI

**17.000+**  
metri quadrati

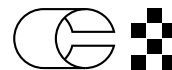
FINANZIATA CON

**95+ mln**  
di euro

La struttura di oltre 17.000 mq è stata progettata per rispondere ad una varietà di funzioni culturali, creative e sociali. Finanziata con oltre 95 milioni di euro di fondi pubblici (Stato centrale e comune di Helsinki), la nuova biblioteca si inserisce nel già ricco panorama di biblioteche pubbliche della città, che rappresentano una delle maggiori voci di spesa del comune finlandese, divenendo la 37° sezione del consorzio bibliotecario *HelMet*. Alla base del progetto l'idea di creare uno spazio polifunzionale, pubblico, accessibile e gratuito, integrato con il preesistente tessuto urbano. Il progetto finale è stato scelto a seguito di un concorso pubblico di architettura e di una lunga selezione che ha coinvolto nella scelta finale anche il voto degli abitanti della città, sia nella fase di progettazione architettonica che nella fase di scelta dei servizi da inserire.

157

- Al piano terra** → Si trovano la hall e l'accoglienza. Inoltre, il piano terra dispone di una sala multifunzionale per eventi, un cinema, una galleria per esposizioni temporanee, uno spazio per le famiglie e bambini, e una caffetteria-ristorante.
- Al primo piano** → Si sviluppano aree di lavoro dedicate alla creatività e all'apprendimento. Sono infatti presenti spazi modulabili e versatili dove lavorare, tenere incontri, seminari e lezioni. Tra gli spazi disponibili, tutti gratuiti, anche due sale di montaggio audio-video, uno studio fotografico audio-video, due sale prove per musicisti, una sala multimediale. Sono inoltre disponibili gratuitamente per gli utenti una grande cucina attrezzata, salette per gli incontri di gruppo, spazi di coworking, gaming rooms, un laboratorio urbano e attrezzature per la formazione. Ampia anche la disponibilità di attrezzature da utilizzare, come computer, fotocopiatrici, stampanti 3D, scanner 3D, incisor laser, stampanti per etichette, presse di calore, macchine da cucire, macchine taglia-cuci, macchine da ricamo, badge machines.
- Al secondo piano** → si trova la biblioteca vera e propria, con ampi spazi dedicati alla consultazione e alla lettura, aree caffè e aree bambini.



## CASO DI STUDIO A

Secondo i programmi, i servizi saranno costantemente sviluppati e modificati per incontrare le esigenze degli utenti e della cittadinanza, che avrà anche la possibilità di utilizzare gli spazi per organizzare eventi e incontri. La struttura viene poi utilizzata per conferenze, mostre e laboratori organizzati direttamente dall'amministrazione cittadina o da altri partner pubblici e privati.

Una realtà come quella della *Biblioteca Centrale Oodi* può rappresentare un **modello di riferimento estremamente virtuoso** cui guardare per l'ideazione di una strategia diretta a sostenere i lavoratori del settore culturale-creativo. Ciò vale non tanto per la sua scala o per l'investimento economico (difficilmente replicabili in assenza di un intervento pubblico consistente), quanto per **l'impostazione strategica, i principi e le modalità operative** su cui il modello si fonda.

Di seguito vengono sinteticamente illustrate le ragioni per cui questa realtà può dunque fungere da esempio per un'azione di supporto al comparto culturale-creativo.

### **Infrastruttura abilitante**

La *Biblioteca Centrale Oodi* non si limita a offrire contenuti, ma fornisce condizioni materiali e immateriali perché la produzione culturale avvenga. In tal senso, il modello suggerisce di spostare il focus da strategie quali il finanziamento di singole realtà e progetti alla creazione di ecosistemi.

### **Accesso gratuito e abbattimento delle barriere**

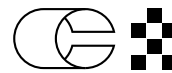
Uno degli aspetti che più colpisce di *Oodi* è la sua totale accessibilità: spazi, attrezzature e servizi offerti sono completamente gratuiti. Questo principio può considerarsi altamente replicabile, magari in maniera parzialmente rimodulata, anche in contesti più piccoli.

### **Spazi flessibili e ibridi**

Altro elemento distintivo di *Oodi* risiede nel suo essere stata progettata come spazio polifunzionale, estremamente versatile: lavoro, formazione, produzione, socialità, fruizione culturale convivono. Anche questo aspetto è rilevante e da considerarsi di facile replicabilità.

### **Centralità degli strumenti di produzione**

Nell'impostazione della *Biblioteca Centrale Oodi*, la produzione culturale-creativa non è sostenuta in modo soltanto simbolico e/o immateriale: al contrario, mezzi concreti di produzione (quali laboratori, attrezzature tecnologiche, sale prova, studi multimediali, ecc.) sono a disposizione degli utenti.



## CASO DI STUDIO A

### **Coinvolgimento attivo della comunità**

Un altro elemento distintivo del modello *Oodi* è il coinvolgimento diretto degli utenti, e più largamente della cittadinanza, nella progettazione e nell'evoluzione dei servizi. Questo approccio rafforza sicuramente il senso di appartenenza e di responsabilità condivisa e consente soprattutto di sviluppare servizi più aderenti ai bisogni reali del settore e della comunità, migliorando le prospettive di efficacia, inclusività e fruizione degli spazi.

### **Integrazione con il territorio e le reti**

Come illustrato, *Oodi* è poi efficacemente inserita in un sistema più ampio di istituzioni culturali-creative. Nella prospettiva di un eventuale investimento su uno spazio fisico, così come anche in quella di uno spazio immateriale, è fondamentale che questo venga collocato al centro di una rete di strutture e servizi.

### **Programmazione come servizio e attrazione**

Infine, *Oodi* utilizza eventi, laboratori, spazi e conferenze come ulteriori strumenti di attivazione e partecipazione. Alla scelta di investire su uno spazio deve dunque corrispondere l'impegno affinché questo risulti vivo, vissuto e vivibile, e non soltanto per gli addetti. È dunque importante che al sostegno alla produzione si accompagni la programmazione di attività ed eventi capaci di mantenere alta l'attenzione sul progetto e sulla sua rilevanza.

In sintesi, lungi dal voler proporre una sua replicabilità in termini di dimensioni e complessità, il modello della *Biblioteca Centrale Oodi* fornisce spunti significativi per la progettazione di un'azione rivolta al supporto del settore culturale-creativo. In particolare, i principali aspetti cui guardare nella definizione di una strategia ad esso ispirati sono:

## **l'idea di spazio pubblico al servizio del lavoro culturale e creativo**

aperto al contempo anche alla cittadinanza; l'accessibilità diffusa e l'ampia inclusività; la messa a disposizione di strumenti e competenze; la flessibilità organizzativa; il coinvolgimento diretto dei beneficiari e del pubblico più ampio. Nel modello di *Oodi* l'insieme di questi fattori **costruisce le condizioni perché i lavoratori culturali-creativi possano produrre, collaborare e innovare in modo continuativo.**



## CASO DI STUDIO B

### ROUNDHOUSE WORK

(2023)

Londra, UK

La *Roundhouse Work* è stata inaugurata nel 2023 in una zona relativamente centrale della città, a nord del centro storico, in un quartiere caratterizzato da una vivace scena culturale e musicale. L'edificio si trova sul retro della *Roundhouse* di Camden, una grande struttura per lo spettacolo dal vivo ricavata in un ex capanno ferroviario di epoca vittoriana. Utilizzato come spazio per concerti fin dagli anni Sessanta, è stata ristrutturata e poi riaperta nel 2006.





## CASO DI STUDIO B

# musica arti performative creatività

↓ PER SVILUPPARE

GIOVANI TALENTI  
CREATIVI E DIGITALI

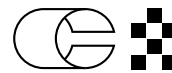
13 → 30  
anni

Tutta l'area faceva infatti parte di un importante snodo ferroviario e il progetto per la sua riqualificazione ha cercato di conservarne i principali elementi architettonici. Nel nuovo edificio sono stati anche utilizzati materiali di recupero provenienti dalle demolizioni. La gestione di entrambi gli spazi è affidata alla *Roundhouse Trust*, un ente no profit che ha l'obiettivo di promuovere la musica, le arti performative e la creatività. Il *board of trustees* opera senza scopo di lucro e raccoglie fondi tramite l'attività di spettacolo dal vivo, dalle donazioni e dall'affitto degli spazi.

L'edificio è stato ideato specificatamente con **l'obiettivo di sviluppare i giovani talenti creativi e digitali tra i 13 e i 30 anni**, specialmente nei campi della musica, del cinema e dello spettacolo dal vivo. Ospita diversi spazi studio e un centro per l'imprenditoria giovanile, dove accompagnare i giovani creativi nella costruzione del loro percorso personale e professionale.

161

- Al piano terra** → si trovano alcuni spazi per seminari, sale riunioni e diverse postazioni di lavoro coworking che possono essere affittate a prezzi calmierati. Sono inoltre presenti sale con attrezzature tecniche e digitali per le prove, la registrazione e la trasmissione dal vivo, oltre a un laboratorio digitale.
- Al primo piano** → alcuni spazi sono stati lasciati volutamente a tripla altezza per permettere la formazione e l'esercizio della più ampia tipologia possibile di discipline artistiche, tra cui le arti circensi. Si trova inoltre un'altra sala prove attrezzata.



## CASO DI STUDIO B

Sono possibili diverse **tipologie di membership** a prezzo agevolato. In particolare, una prima è dedicata ai giovani creativi **tra i 13 e i 25 anni** e una seconda ai giovani creativi **tra i 18 e i 30 anni**. In entrambi i casi, entrare a far parte di questi programmi non assicura solo l'utilizzo degli spazi e delle attrezzature ma anche un percorso di mentoring e di accompagnamento creativo e/o professionale. È inoltre attivo un programma annuale di residenze artistiche. Gli artisti hanno la possibilità di esibirsi e presentare i loro progetti nell'ambito della programmazione della *Camden Roundhouse*.

Nella struttura vengono organizzati **workshop, masterclass e corsi di formazione**, anche su materie non artistiche, come marketing, progettazione e business plan. Vengono anche previsti dei finanziamenti, parziali, a supporto degli artisti in difficoltà economica. Sono attivi progetti educativi con le scuole, oltre che progetti specificatamente pensati per studenti con disabilità o marginalizzati.

Una particolare attenzione è infine dedicata al **networking**, sia attraverso un community network che ha l'obiettivo di mettere in contatto operatori, artisti e organizzazioni artistiche e culturali per la condivisione di conoscenze e la collaborazione su progetti culturali-creativi, sia attraverso incontri mensili di networking gratuiti aperti a tutti.

Il racconto sintetico della realtà di *Roundhouse Work* è volto ad illustrare quei suoi aspetti ed elementi distintivi che è possibile replicare nell'ambito di un'azione che mira al sostegno del comparto culturale-creativo, attraverso lo sviluppo di quelle che possono essere considerate le condizioni abilitanti il lavoro in questo ambito. La

realtà della *Roundhouse Work* di Londra **combina infrastruttura, servizi e governance in un ecosistema coerente, orientato allo sviluppo delle persone oltre che dei progetti.**

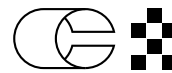
Molti degli elementi che ne determinano il successo – di seguito sintetizzati – possono considerarsi replicabili nel contesto del comparto culturale-creativo.

### **Integrazione tra spazio fisico e missione sociale.**

Un primo aspetto replicabile è l'uso strategico dello spazio: la scelta di investire in uno spazio fisico e le modalità e i principi secondo cui questo può avvenire possono far sì che quello spazio non sia soltanto un contenitore, potendo invece fungere da strumento attivo di politica culturale.

### **Modello di governance no profit e sostenibilità economica mista**

La gestione affidata a un ente no profit con un board che opera senza scopo di lucro è un altro elemento chiave. Anche il modello di sostenibilità economica ibrido è replicabile: le entrate, necessarie alla gestione, provengono da attività e fonti diverse: attività commerciali coerenti con la missione (spettacoli, affitto spazi, ecc.), donazioni e attività di fundraising. Tale approccio presenta il vantaggio di diversificare le fonti di finanziamento, evitando la dipendenza da una fonte unica.



## CASO DI STUDIO B

### Centralità del percorso

Ciò che rende *Roundhouse Work* particolarmente interessante come modello è il fatto che l'accesso agli spazi è sempre affiancato da percorsi strutturati di mentoring, formazione e accompagnamento professionale. Questo approccio consente agli operatori di acquisire maggiore consapevolezza delle proprie competenze, maggiore chiarezza sui percorsi da intraprendere o perseguire e quindi favorisce obiettivi di sviluppo e consolidamento dei percorsi di carriera. Ne deriva un supporto concreto allo sviluppo, alla continuità e al rafforzamento delle carriere.

### Accessibilità economica e inclusione

L'offerta di coworking e membership a prezzi calmierati, insieme a finanziamenti parziali per artisti in difficoltà economica, rappresenta un ulteriore elemento replicabile. Politiche di questo tipo permettono di ridurre le barriere di accesso al settore culturale-creativo e di sostenere nuove progettualità particolarmente promettenti.

### Formazione trasversale e imprenditorialità culturale

Un ulteriore elemento facilmente trasferibile è la promozione di un'offerta formativa e di servizi che integri competenze artistiche, da un lato, e competenze "non creative", trasversali e di carattere perlopiù manageriale (marketing, progettazione, business plan, ecc.), dall'altro. Una simile impostazione dell'offerta risponderebbe a un bisogno sempre più emergente tra i lavoratori culturali-creativi, ovvero quello di una formazione specifica e trasversale al tempo stesso.

### Connessione con la programmazione culturale e visibilità

Il legame tra residenze artistiche, spazi di lavoro e produzioni e la possibilità di presentare i progetti all'interno della programmazione ufficiale è un altro aspetto di successo della *Roundhouse Work*.

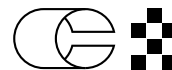
### Costruzione di comunità e networking strutturato

Infine, la forte attenzione al networking – attraverso community network e incontri gratuiti e regolari – mostra come il supporto ai lavoratori creativi passi anche dalla costruzione di relazione e dal loro consolidamento nel tempo.

In sintesi, quello della *Roundhouse Work* può considerarsi un modello di riferimento da molteplici punti di vista e per la pluralità dei fattori sopra indicati. Al di là delle sue caratteristiche strutturali e relative alla sua specifica ubicazione e dimensione, ciò che più merita considerazione sono quei principi che regolano il suo ecosistema tra cui l'integrazione tra spazio fisico e missione sociale, la centralità dei percorsi e la costruzione di network. La strategia che ne deriva è dunque quella di costruire

spazi, programmi  
e reti che mettano  
al centro i lavoratori  
culturali-creativi

come persone, professionisti e, soprattutto, come membri attivi di una comunità culturale altamente dinamica.



## CASO DI STUDIO C

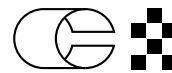
### *PEARLE – LIVE PERFORMANCE EUROPE*

(1991)

Bruxelles, Belgio



*PEARLE (Performing Arts Employers Associations League Europe)* nasce nel 1991 con l'obiettivo di diventare la principale associazione di categoria per le imprese dello spettacolo dal vivo a livello europeo. Ad oggi l'associazione **comprende oltre 14.000 enti ed istituzioni in tutta Europa**, comprendendo teatri, auditorium, sale concerti, compagnie teatrali e di danza, orchestra, festival, promoter e agenzie per lo spettacolo.



## CASO DI STUDIO C

Nel corso degli anni l'associazione ha raggiunto un notevole peso rappresentativo per il settore e per questo motivo *PEARLE* è tra le principali organizzazioni europee e internazionali che viene chiamata a intervenire sulla regolamentazione normativa e sulle politiche che interessano lo spettacolo dal vivo.

Dal 1998 la Commissione Europea ha infatti riconosciuto a *PEARLE* il ruolo di rappresentante per le imprese attive nel management dello spettacolo dal vivo all'interno dell'Unione Europea.

**Le attività di *PEARLE* sono principalmente suddivise in tre ambiti:**

1

**Rappresentanza degli interessi del settore dello spettacolo dal vivo** in Europa e nel mondo.

In questo contesto, essa offre supporto ai decisori politici in quei campi delle politiche culturali che interessano lo spettacolo dal vivo, inclusi educazione e formazione, copyright, mercato del lavoro, previdenza sociale e politiche fiscali. L'associazione è infatti registrata nel *Transparency register* database dell'Unione Europea come soggetto portatore d'interessi autorizzato ad agire nell'ambito delle istituzioni europee.

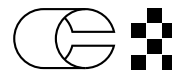
2

**Associazione di categoria per il management dello spettacolo dal vivo**, confrontandosi

costantemente con le associazioni che rappresentano i lavoratori dello spettacolo dal vivo. In questo contesto, essa favorisce l'assunzione da parte di imprese e lavoratori di obiettivi condivisi e di conseguenza l'implementazione di programmi comuni (ad esempio, lo *European online interactive Risk Assessment-OiRA* o le linee guida "*Crossing Borders*" per il trasporto di particolari tipologie di strumenti musicali). L'Associazione è inoltre parte dell'*European Employers' Network* ed è iscritta nel registro dei rappresentanti delle imprese dell'*International Labour Organisation (ILO)*, con lo status di osservatore.

3

**Network internazionale** dove i membri associati possono incontrarsi e condividere buone pratiche, informazioni, idee, esperienze, oltre che immaginare collettivamente la programmazione culturale o le proposte per le politiche di settore da sottoporre ai decisori politici. Il network è alimentato sia tramite gli appuntamenti annuali tra gli associati e da eventi, seminari, giornate di studio e working group, sia tramite una piattaforma digitale. All'interno di quest'ultima i membri possono consultare sia documenti, ricerche e pubblicazioni relativi allo spettacolo da vivo (nonché su educazione, formazione, copyright, mercato del lavoro, previdenza sociale, politiche fiscali, sostenibilità, digitale, ecc.) che una *jobs platforms* che vorrebbe favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro nel settore.



## CASO DI STUDIO C

Tra le attività più recenti la pubblicazione delle *Ultimate Cookbooks for Cultural Managers*, frutto della collaborazione dell'associazione con l'*European Festivals Association (EFA)*. Si tratta di una serie di guide, ognuna delle quali dedicata a uno specifico argomento (ad esempio, *Artistic Freedom Regulatory Framework in the EU*; *Third-Country National Artists Working in the EU*; *The EU Green Deal and Live Performance Organisations*) per gli operatori del settore che vogliono lavorare a livello europeo.

Rispetto ai due Casi di studio già esaminati, comprendere perché *PEARLE* possa considerarsi un modello di riferimento per la futura strategia di sviluppo del mondo culturale italiano potrebbe risultare meno immediato. La selezione di questo Caso di studio però illustra come un soggetto intermedio possa incidere in modo sistemico ed incisivo sul settore di riferimento. Nel caso in specie, si vuole dimostrare la praticabilità di una strategia che punti al rafforzamento delle condizioni strutturali di lavoro e sviluppo in ambito culturale-creativo.

In particolare, si ritiene che quello di *PEARLE* possa offrire spunti di interesse per gli aspetti di seguito illustrati.

### **Funzione di rappresentanza qualificata del settore**

Il caso *PEARLE* mostra come la costruzione di una rappresentanza solida e riconosciuta consenta al comparto dello spettacolo dal vivo europeo di avere una voce autorevole nei processi decisionali e di policy making.

### **Contributo alla definizione delle politiche culturali e del lavoro**

L'esercizio di un'attività di mediazione e di rappresentanza degli interessi della categoria presso le istituzioni e i decisori politici determina l'opportunità di incidere sulla definizione del quadro normativo che governa il funzionamento del settore culturale-creativo. Lo svolgimento di una c.d. attività di lobbying su temi trasversali – come formazione, mercato del lavoro, previdenza sociale, fiscalità e sostenibilità – consente di incidere sulla costruzione o sul rafforzamento delle condizioni necessarie al supporto del settore.

### **Mediazione e costruzione di obiettivi condivisi**

*PEARLE* opera come spazio di confronto tra soggetti con interessi differenti, favorendo la definizione di programmi e strumenti comuni. L'elemento replicabile è da individuare in questo importante ruolo di mediazione e nella possibilità di creare contesti di dialogo e collaborazione che contribuiscano al rafforzamento del settore culturale-creativo ed alle condizioni di sviluppo e consolidamento di carriera al suo interno.



## CASO DI STUDIO C

### **Sviluppo di strumenti operativi a supporto degli operatori**

Un ulteriore aspetto di interesse è l'impegno nella produzione di linee guida, programmi condivisi e strumenti pratici rispondenti a bisogni concreti del settore. Anche questo approccio operativo è da considerare con attenzione: è replicabile attraverso la realizzazione di materiali di orientamento, toolkit e risorse operative che aiutino imprese e professionisti del settore a muoversi in contesti normativi e organizzativi complessi.

### **Costruzione di un network professionale**

Il caso *PEARLE* dimostra inoltre il valore strategico della creazione di reti stabili basate sullo scambio di conoscenze, esperienze e buone pratiche e sull'impegno per la rappresentanza degli interessi specifici di una categoria.

### **Capacity building del settore, produzione e diffusione di conoscenza specialistica**

Attraverso seminari, working group e attività di approfondimento, *PEARLE* opera anche nel senso del rafforzamento di competenze e consapevolezza degli operatori creativi e culturale.

### **Uso strategico di piattaforme digitali**

Un altro elemento di particolare interesse di *PEARLE* è la piattaforma digitale dell'associazione che consente l'accesso a documentazione, ricerche e opportunità lavorative, ampliando la portata delle attività e dei servizi offerti e garantendone continuità.

In conclusione, si conferma l'idea che il caso *PEARLE* possa senz'altro rappresentare un importante modello di riferimento. Esso dimostra infatti come, attraverso una strategia strutturata e composita, sia possibile agire a livello strutturale, incidendo su competenze, reti, condizioni di lavoro e politiche di settore. *PEARLE* rappresenta in questo senso un riferimento efficace per una strategia volta a costruire

un ruolo attivo  
e riconosciuto, capace  
di generare impatto  
duraturo attraverso  
il rafforzamento  
del sistema nel suo  
complesso

167

partendo dalla consapevolezza degli operatori per arrivare ad esprimerne le istanze presso le istituzioni competenti.

## CASO DI STUDIO D

### OFFICINA DELLE ARTI PIER PAOLO PASOLINI

(2014)

Roma, Italia

L'*Officina delle Arti Pier Paolo Pasolini* è un ente di alta formazione artistica per il teatro, la canzone e il multimediale della Regione Lazio, affidato a DiSCo, l'organismo regionale per il diritto allo studio. L'*Officina* è stata attivata nel 2014 grazie ai finanziamenti del Fondo Sociale Europeo (FSE+). Lo spazio si trova nel complesso residenziale *Ex Civis*, una volta casa internazionale dello studente, tra la Farnesina e il Foro Italico.



© Stefano Ricco



## CASO DI STUDIO D

La **partecipazione alla scuola è gratuita** ed è rivolta ai giovani (16-29 anni, con alcune eccezioni fino a 35 anni) disoccupati / inoccupati, selezionati con avviso pubblico.

Il complesso è stato ristrutturato per rispondere a numerose esigenze di carattere formativo e artistico. **Nella struttura si trovano** infatti

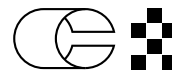
un grande **teatro**  
una **sala prove** polivalente  
una **sala per la canzone**  
una **sala multimediale** attrezzata  
un **teatro di posa**  
due **studi di registrazione**  
una **palestra**  
**sale studio**  
**spazi comuni**

**La scuola incoraggia la contaminazione tra diverse discipline e tecniche artistiche**, oltre che la collaborazione e il confronto. Alla base vi è l'idea che la formazione debba esaltare le specificità individuali dei giovani artisti e non costringerli nei canoni che tipicamente caratterizzano le scuole e le accademie d'arte. I percorsi formativi affiancano lezioni teoriche a laboratori pratici e sperimentali, incontri, masterclass e esibizioni concrete di esibizione artistica.

Ad oggi **l'offerta formativa si compone di un laboratorio di alta formazione biennale a cui si aggiunge un terzo anno denominato Labor work** destinato agli studenti meritevoli. Il *Labor work* è stato immaginato per facilitare l'applicazione pratica della formazione ricevuta e per favorire l'inserimento lavorativo degli studenti.

Il *Labor work* comprende quindi anche percorsi di stage / tirocinio e l'affiancamento di tutor esperti. Gli studenti possono così partecipare alla produzione di contenuti artistici (teatro, cinema, televisione) o inserire direttamente i propri prodotti in canali di distribuzione (canali discografici, tour, ecc.). L'annualità di *Labor work* prevede anche il sostegno economico, diretto e/o indiretto, dei progetti professionali selezionati.

Nel 2017 *l'Officina* è diventata anche un **Hub culturale** che offre una programmazione che comprende spettacolo dal vivo, musica e cinema. Gli spettacoli sono gratuiti. Questo permette agli studenti di poter affiancare i professionisti (artisti e tecnici) durante le giornate di programmazione e di proporre al pubblico le proprie produzioni.



## CASO DI STUDIO D

La selezione dell'*Officina delle Arti Pier Paolo Pasolini* come Caso di studio origina dalla volontà di mettere in evidenza un'esperienza di particolare rilievo tra le iniziative a sostegno del settore culturale-creativo del panorama italiano. Quello dell'*Officina* rappresenta poi un caso particolare in quanto, attivato con fondi del FSE+, prosegue la sua attività attraverso la selezione operata mediante avvisi pubblici della Regione Lazio. Trattasi dunque di un caso in cui il ruolo dell'intervento pubblico è rilevante. Ciò fa dell'*Officina* un modello virtuoso, in grado di testimoniare un'importante presenza pubblica e ancora una proficua integrazione tra discipline e modalità formative ed operative diverse.

Segue la rapida illustrazione degli elementi che distinguono questo modello e che è bene considerare per una strategia di supporto al comparto culturale-creativo.

### **Governance stabile e consolidata**

La gestione dell'*Officina* è affidata a un ente strumentale pubblico, con una missione chiara e mirata, che ne assicura stabilità e continuità nel tempo. Quello che più conta è la chiara definizione delle attività, la programmazione degli interventi formativi, lo specifico sistema di selezione degli studenti e tutti quegli altri aspetti organizzativi e manageriali che concorrono al successo di questa iniziativa. La chiara definizione di azioni e programmi, in una logica di medio e lungo termine, consente di costruire un sistema di responsabilità, assicura continuità nel tempo, evitando progettualità frammentate o legate a singole edizioni.

### **Attivazione attraverso fondi come leva iniziale**

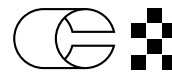
Nel caso specifico dell'*Officina*, l'utilizzo del Fondo Sociale Europeo dimostra come la cultura possa essere sostenuta non solo come produzione artistica, ma anche come politica attiva del lavoro e della formazione. Il focus specifico su giovani disoccupati e inoccupati, permette poi di collegare il progetto ad obiettivi di inclusione ed occupabilità.

### **Accesso gratuito e meritocrazia come scelta strategica**

La selezione mediante avviso pubblico e la gratuità dell'offerta formativa rappresenta non soltanto una misura di sostanziale equità ma anche una strategia per intercettare talenti che altrimenti sarebbero esclusi dai percorsi di alta formazione artistica.

### **Rigenerazione di spazi esistenti come infrastruttura culturale**

Il caso dell'*Officina* dimostra poi che non è sempre necessario costruire nuove strutture. La rifunzionalizzazione di un edificio già esistente e dismesso, anzi, permette di ridurre i costi di investimento, valorizzare il patrimonio e creare un luogo simbolico ed iconico di attivazione e produzione culturale.



## CASO DI STUDIO D

### **Investimenti su infrastrutture abilitanti e contaminazione dei linguaggi**

L'*Officina* è strutturata e si caratterizza per la ricca presenza di teatri, studi di registrazione, sale prova e spazi multimediali, consentendo di superare quella separazione spesso troppo netta tra ambienti della formazione e ambienti della produzione. Questo è un elemento centrale del modello: gli studenti ottengono una formazione calata direttamente all'interno di ambienti professionali, lavorando sull'acquisizione di competenze immediatamente spendibili.

### **Integrazione strutturata tra formazione e inserimento lavorativo**

Nel caso di un'azione che voglia essere orientata alla formazione e professionalizzazione, il *Labor work* rappresenta uno degli elementi di *Officina* più significativi e più interessanti da replicare. La scelta di dedicare un intero periodo alla messa in pratica delle competenze, con tutoraggio, stage e produzione concreta può essere un elemento in grado di fare la differenza.

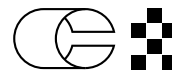
### **Apertura al pubblico e funzione di hub culturale territoriale**

La programmazione gratuita di spettacoli, musica e cinema trasforma la scuola di *Officina* in un luogo vivo e permeabile anche al territorio ed alla comunità. Questo consente agli studenti di confrontarsi con il pubblico e ai cittadini di ottenere accesso alla cultura.

In conclusione, è possibile affermare che L'*Officina delle Arti Pier Paolo Pasolini* è da considerare un esempio di riferimento in quanto affronta la sfida del

sostegno al comparto culturale-creativo in modo sistemico, mettendo insieme formazione di qualità, infrastrutture, accompagnamento al lavoro e apertura al territorio.

La logica promossa è quella di un'azione stabile e continuativa nel tempo, volta a sostenere ed alimentare un ecosistema culturale-creativo in modo strutturato e consolidato nel tempo, in contrapposizione a schemi e modelli di intervento più spesso basati sul supporto di progettualità diverse e frammentate, e dunque meno capaci di generare impatti più grandi.



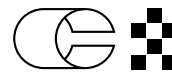
## CASO DI STUDIO E

### SMART ITALIA

(2013)

Milano e Roma, Italia

*Smart* è una **società cooperativa di produzione e lavoro** in forma di impresa sociale costituitasi nel 2013. Il suo obiettivo principale è quello di **offrire assistenza, sostegno e tutela a coloro che soffrono di precarietà, discontinuità lavorativa e incertezza di reddito**. I lavoratori a cui la cooperativa si rivolge sono quelli della cultura, della creatività e della conoscenza.



## CASO DI STUDIO E

In particolare

**lavoratori dello spettacolo dal vivo**  
(figure tecniche, artistiche e trasversali)

**professionisti della cultura freelance**  
(fotografi, grafici, comunicatori, consulenti, formatori, ecc.)

**artisti**

Il progetto nasce in Belgio nel 1998 grazie all'idea di alcuni artisti e creativi e oggi *Smart Italia* fa parte di una rete europea comprendente altri sette Paesi ed oltre 35.000 soci. In Italia, la cooperativa si sviluppa a seguito di uno studio di fattibilità condotto da CReSCo e da un finanziamento di Fondazione Cariplo e Fondazione SMartBe e oggi conta oltre 4.000 soci. L'idea alla base di *Smart* è quella di **sostenere il percorso professionale dei singoli soci attraverso tutta una serie di strumenti concreti** che possano dare maggiore sicurezza in termini di stabilità lavorativa, certezza del reddito e sostegno amministrativo / fiscale in maniera tale che il socio lavoratore possa concentrarsi sui suoi progetti creativi, artistici, culturali.

**SMART ITALIA**  
COOPERATIVA DI

**4.000+**  
soci

173

↓ PARTE DI

UNA RETE EUROPEA CON ALTRI

**7** Paesi

BELGIO / OLANDA /  
FRANCIA / GERMANIA / AUSTRIA /  
SPAGNA / SVEZIA E

**35.000+**  
soci



## CASO DI STUDIO E

Nello specifico, **la cooperativa agisce con i seguenti strumenti sia amministrativi che economici:**

Valutazione della **sostenibilità economica** dei progetti

Assistenza nella **redazione di preventivi e contratti** con i clienti

**Gestione fiscale:** fatturazione, versamento tasse e contributi

Accesso agli strumenti di **tutela del lavoro dipendente**, come indennità di disoccupazione, malattia, infortunio, maternità

**Sicurezza nei pagamenti:** il giorno 10 del mese successivo a quello della prestazione lavorativa viene versato lo stipendio dei soci dipendenti; le fatture vengono saldate il giorno 16 del mese per quei soci che vogliono utilizzare comunque la loro partita Iva e fatturare a *Smart* (questo avviene anche se il cliente non paga o paga in ritardo)

**Detrazione Iva** dalle spese delle attività dei progetti, utilizzando la partita Iva della cooperativa.

**Networking** tra soci lavoratori e clienti per una più facile ricerca di committenti, anche all'estero grazie alla rete europea

Per poter entrare in *Smart* vengono corrisposti 50 euro una tantum a fondo perduto per l'acquisto di una quota sociale della cooperativa. In seguito, per ogni progetto il socio lavoratore dipendente lascia il 9,5% del fatturato (al netto dell'Iva) nella cooperativa, per sostenere lo sviluppo di *Smart*, i suoi costi di gestione e per mutualizzare rischi e costi di tutti i soci. La cooperativa non prevede obbligo di esclusiva e dunque i lavoratori sono liberi di gestire in autonomia eventuali partite Iva e contratti di lavoro. Non prevede dei minimi né dei massimi di fatturato per i soci. I progetti che passano attraverso *Smart* possono essere presentati sia dai singoli che in gruppi di lavoro. *Smart* organizza inoltre corsi gratuiti sulla sicurezza sul lavoro per i soci (base, integrativa, per preposto) oltre che altri corsi di formazione in maniera continuativa.

Infine, *Smart* ha attivato alcune **convenzioni** per i propri soci, tra cui:

**Spazi di lavoro e sale prova:**

Campo Teatrale (Milano)

Millepiani Coworking (Roma)

**Assistenza sanitaria** integrativa

**Certificazione della titolarità delle opere creative** tramite blockchain (CreativitySafe)



## CASO DI STUDIO E

Nell'ambito di una strategia volta a sostenere il lavoro nel comparto culturale-creativo, *Smart* rappresenta un importante Caso di studio e modello di riferimento. In particolare, la forza di *Smart* risiede nella volontà di **intervenire sulle fragilità strutturali** che caratterizzano il settore: discontinuità lavorativa, frammentazione contrattuale, debolezza del potere negoziale e limitato accesso alle tutele sociali. *Smart* si propone dunque come un'**infrastruttura stabile di supporto al lavoro culturale**, tesa a conciliare sostenibilità economica, mutualizzazione del rischio e rafforzamento professionale. Proprio per questa sua natura sistemica e modulare, *Smart* rappresenta un modello a cui il mondo del lavoro culturale-creativo può guardare nell'ottica di una strategia volta al sostegno delle carriere nel settore.

Di seguito ne vengono illustrate le principali ragioni.

### **Mutualizzazione del rischio**

Uno degli elementi più virtuosi del modello risiede nel principio della **redistribuzione del rischio economico tra i soci**. In un settore caratterizzato da ingaggi a progetto, lavoro discontinuo e forte dipendenza da committenti pubblici e/o privati, la condivisione di costi e criticità riduce l'esposizione individuale dei soci, mitigando le criticità associate all'assenza di continuità tipica del settore e creando una rete di protezione collettiva. Questo approccio cooperativo mitiga la debolezza strutturale del sistema.

—

### **Garanzia di continuità del reddito**

In un comparto, come quello culturale, in cui i pagamenti possono spesso arrivare anche molto tempo dopo la realizzazione delle prestazioni, la garanzia dei compensi rappresenta un **meccanismo di sicurezza e stabilizzazione economica** importante. La certezza di una data di pagamento contribuisce a rendere il lavoro in ambito culturale-creativo più sostenibile nel medio-lungo periodo e a ridurre dunque l'instabilità tipica del settore, contribuendo a contrastare un'altra delle maggiori criticità che interessano il settore.

—

### **Accesso alle tutele del lavoro subordinato**

Il modello *Smart* consente ai professionisti di mantenere la propria autonomia progettuale e al contempo di **accedere a strumenti di tutela** generalmente riservati al lavoro dipendente, come indennità di malattia, maternità o disoccupazione. Tale approccio consente di colmare una lacuna strutturale del comparto culturale-creativo, dove il lavoro autonomo è spesso privo di adeguate protezioni e forme di tutela.



## CASO DI STUDIO E

### **Semplificazione amministrativa e fiscale**

Un ulteriore punto di forza del modello risiede nella **centralizzazione delle funzioni di gestione di fatturazione, contributi e adempimenti amministrativi e burocratici**. Così facendo, il sistema supporta i lavoratori nella gestione di incombenze spesso complesse e onerose, in termini sia di tempo che di risorse, permettendo loro di concentrarsi maggiormente sulla dimensione creativa e produttiva e migliorando l'efficienza complessiva del loro lavoro. Il modello favorisce inoltre la formalizzazione del lavoro attraverso contratti, preventivi chiari e gestione fiscale trasparente, contribuendo alla maggiore professionalizzazione del settore.

---

### **Sostenibilità economica interna**

Il modello si basa su un **meccanismo di autofinanziamento** attraverso una quota di adesione e il prelievo di una percentuale sul fatturato dei soci. Questo approccio garantisce stabilità economica, continuità nel tempo e assicura la disponibilità dei servizi previsti, a beneficio degli associati.

---

### **Flessibilità e adattabilità alle carriere ibride**

L'assenza di vincoli di esclusiva e di soglie minime o massime di fatturato rende il sistema particolarmente adatto alle traiettorie professionali intermittenti e multidisciplinari tipiche del settore culturale-creativo. Il modello non impone rigidità, adattandosi invece alle diverse fasi delle carriere e sostenendo i percorsi di crescita e consolidamento dei singoli.

---

### **Economia di scala e potere negoziale**

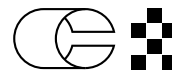
Un ulteriore punto di forza del modello è da individuare nell'aggregazione di un numero significativo di professionisti che consente di attivare condizioni vantaggiose (spazi, assicurazioni, formazione, ecc.) cui il singolo professionista difficilmente potrebbe accedere autonomamente. In questo senso, la cooperativa funge anche da **strumento di rafforzamento del potere contrattuale** dei lavoratori del settore, riducendone ancora la fragilità che generalmente li caratterizza. Ciò vale soprattutto per i giovani professionisti o per coloro che per la prima volta si affacciano al mondo del lavoro, spesso dotati di scarse risorse e potere negoziale.

---

### **Creazione di comunità professionale**

Oltre ai vantaggi amministrativi ed economici, il modello cooperativo favorisce la **costruzione di una rete tra pari**, incentivando collaborazioni e scambi professionali. Questo contribuisce a ridurre l'isolamento tipico del lavoro freelance, molto diffuso in ambito culturale-creativo, e a generare nuove opportunità progettuali. La dimensione cooperativa favorisce infatti networking, collaborazione interdisciplinare e migliore circolazione di risorse ed opportunità, elementi cruciali in un settore dove la dimensione relazionale ha un'incidenza determinante.

---



## CASO DI STUDIO E

### **Infrastruttura stabile per un settore fragile**

Il valore del modello risiede nella creazione di un'**infrastruttura permanente a supporto del lavoro culturale-creativo**. Diversamente dai meccanismi di supporto prevalentemente diffusi in questo ambito, che spesso si risolvono nel finanziamento di singoli progetti, l'impostazione del modello *Smart* ha l'ambizione di generare un impatto strutturale e duraturo sull'ecosistema culturale e sullo sviluppo e consolidamento delle carriere al suo interno. Ciò avviene attraverso la garanzia di molteplici servizi che concorrono a sostenere gli operatori del settore nei diversi aspetti associati alla gestione delle loro carriere.

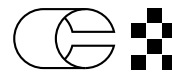
### **Innovazione sociale e impatto sistemico**

Integrando cooperazione, tutela del lavoro e sostenibilità economica, il modello rappresenta una forma avanzata di innovazione sociale. Intervendendo sulle condizioni strutturali del lavoro culturale, genera benefici diffusi e cumulativi, contribuendo al rafforzamento dell'intero comparto. Rafforzando infatti le condizioni di lavoro dei singoli professionisti, il modello contribuisce indirettamente alla qualità e alla continuità dell'offerta culturale del territorio.

In sintesi, il modello *Smart* è da considerare un modello di riferimento per una strategia di supporto al lavoro culturale-creativo proprio perché combina strumenti concreti di tutela e stabilità con logiche cooperative ed associative che rispondono alle sfide ed alle esigenze di questo settore. Il successo del modello, ravvisabile anche nella sua rapida diffusione in diversi Paesi europei, risiede quindi nella sua

capacità  
di offrire sicurezza  
economica, servizi  
condivisi, assistenza  
amministrativa  
e rete professionale

ai lavoratori autonomi e intermittenti, tipici del settore culturale, assicurando al contempo autonomia e flessibilità nella gestione e nell'avanzamento delle loro carriere. *Smart* offre dunque l'esempio di un sistema in grado di intervenire in modo efficace nel rafforzamento delle condizioni sistemiche del lavoro culturale-creativo.



Capitolo 9

# Conclusioni

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.

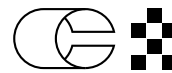
La scelta è stata quella di consentire una lettura più agevole delle risultanze delle indagini effettuate e così rendere più diretto il loro legame con una meta analisi che, prendendo spunto anche dai contributi offerti dai diversi attori consultati, tiri le conclusioni rispetto agli ambiti di approfondimento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

## 9.1 SINTESI DI PRINCIPALI RISULTATI

I risultati emersi a conclusione dell'analisi complessiva di tutti gli strumenti di indagine hanno sia confermato alcune tendenze generali del mercato del lavoro culturale che evidenziato differenze e particolarità nelle opinioni, nelle esigenze e nella percezione del settore da parte degli attori coinvolti.

Si possono individuare quattro principali aree in cui suddividere questi risultati:

- **l'impatto dei percorsi formativi finanziati** dalle *Linee Guida Formazione (LGF)*;
- le modalità di **miglioramento dei percorsi formativi** per il consolidamento e il rafforzamento delle professioni del settore culturale-creativo;
- l'esigenza di rafforzare e **investire su particolari figure professionali**;
- l'individuazione delle principali **condizioni abilitanti** per lo sviluppo e il consolidamento delle professionalità culturali.



## Gli esiti dei percorsi formativi finanziati dalle Linee Guida Formazione (LGF)

La formazione è al centro delle riflessioni di tutti gli attori coinvolti, sia dal lato dell'offerta che della domanda di lavoro culturale. I lavoratori della cultura si confermano estremamente sensibili al tema della **formazione continua** e questo in effetti si riflette su un **livello elevato** di preparazione complessiva, superiore ad altri settori di mercato. Le *LGF* si inseriscono dunque in un contesto particolarmente favorevole che risulta aver recepito le caratteristiche individuate dalle *LGF* relativamente alle nuove modalità formative – legate al mondo del lavoro – e alle nuove professionalità emergenti. Nello specifico:

- La partecipazione al percorso formativo ha consentito ai rispondenti di apprendere e/o rafforzare sia le **competenze specialistiche** della propria professione o hard skill settoriali (81,4%), sia quelle **trasversali** (87%).
- Il **grado di soddisfazione** dei partecipanti rispetto al percorso formativo frequentato è significativamente alto, sia in termini complessivi ("molto" o "abbastanza" soddisfatti il 94,4% dei rispondenti), sia rispetto ai contenuti delle attività svolte (oltre 94%) e alla chiarezza delle relative modalità di funzionamento (92%). La grande maggioranza degli intervistati (circa l'80%) tornando indietro rifarebbe il percorso svolto, mentre, il 18,6% si orienterebbe verso un altro percorso differente e circa l'1% non frequenterebbe nessun percorso formativo.
- I percorsi formativi realizzati sono stati particolarmente **apprezzati** quando hanno dato rilevanza all'orientamento e alla pratica. La maggior parte dei rispondenti ha infatti partecipato a **incontri con i professionisti del settore, ad attività progettuali da sviluppare con enti culturali** oppure a **project work e stage o tirocini** e quasi il 22% ha potuto usufruire di attività di orientamento al lavoro o placement.
- Emerge una situazione complessivamente **positiva** della **condizione occupazionale** dei partecipanti alle attività formative: al momento della rilevazione, il 72,6% degli intervistati era occupato, evidenziando dunque complessivamente un esito positivo in relazione alla condizione occupazionale, anche se non sempre collegabile al percorso formativo frequentato: il 36,6% ha infatti mantenuto lo stesso lavoro posseduto all'avvio del corso, sicché in molti casi l'esperienza formativa ha rappresentato soprattutto un aggiornamento / rafforzamento delle competenze. Confrontando la condizione occupazionale all'avvio e al termine dei percorsi formativi realizzati, si rileva nel complesso una





**buona capacità nel sostenere l'inserimento occupazionale:** infatti, il 56% di coloro che all'avvio del corso erano disoccupati ha attualmente un'occupazione e, tra questi, oltre i due terzi nel settore culturale-creativo. I percorsi formativi hanno, inoltre rappresentato **un canale di inserimento** anche per oltre il 40% di coloro che all'avvio dell'attività erano studenti. Passando a coloro che erano già occupati in altri settori, il 38% ha trovato un lavoro nel settore culturale-creativo, suggerendo quindi una buona efficacia dei corsi nell'acquisizione di competenze specialistiche. **Tra coloro, invece, che già lavoravano nel settore culturale-creativo, prevale nettamente la stabilità:** infatti al termine del percorso il 97% è rimasto nello stesso settore e, tra questi, circa i due terzi sono occupati nello stesso lavoro posseduto all'avvio del percorso formativo. Per questo gruppo la partecipazione al corso è, dunque, associabile a esigenze di aggiornamento, di acquisizione di competenze specifiche e/o di rafforzamento della propria posizione professionale.

- Un elemento importante emerso è stato il consolidamento presso i partecipanti di una **maggiore sicurezza e consapevolezza** rispetto alla propria professionalità e al mondo del lavoro a livello sia locale che internazionale. Non si dà spesso molta importanza a questo aspetto, ma essere consapevoli rafforza gli studenti in un ambito difficile e sfidante come quello del lavoro. È emerso anche il potenziamento e l'acquisizione di competenze trasversali e manageriali.

### Azioni e strumenti per il miglioramento dei percorsi formativi nel settore culturale-creativo

180

- Al fine di rendere l'azione formativa più efficace in **termini occupazionali**, oltre la metà dei partecipanti ai corsi di formazione (54,9%) attribuisce priorità alle *Azioni volte a facilitare l'ingresso e la permanenza nel mercato del lavoro*. Il secondo fattore ritenuto più rilevante (24,5%), è il rafforzamento delle competenze specialistiche più richieste (tra cui fundraising, progettazione, project management, valutazione) e di quelle tecniche che mutano più rapidamente.
- Dai focus group con gli enti è emersa l'importanza di creare **connessioni con il mondo del lavoro** attraverso la costruzione di **partnership, reti e contatti**. Un aspetto considerato fondamentale da questi soggetti riguarda il valore aggiunto di una formazione intesa non solo come trasmissione di competenze, ma come strumento capace di costruire un ponte concreto tra l'apprendimento e la possibilità di applicarlo in contesti reali.





- Le imprese hanno evidenziato la **difficoltà** a reperire figure **professionali tecniche e/o ibride**. In questo senso, è stato suggerito di immaginare maggiori percorsi sia formativi dedicati alle figure tecniche professionali tipiche dello spettacolo dal vivo, sia nuovi percorsi dedicati all'utilizzo delle nuove tecnologie (sia software che hardware). Anche le professioni più propriamente artistiche potrebbero essere interessate a questo tipo di formazione da applicare al loro specifico settore. Questi percorsi dovrebbero inoltre stare al passo dei continui e rapidi mutamenti di queste tecnologie. Le imprese hanno anche sottolineato l'importanza di formare professionisti che abbiano competenze di tipo economico, gestionale, amministrativo specificatamente dedicate al settore culturale.
- È indicativo il fatto che molte delle imprese del settore culturale-creativo utilizzano **l'investimento in formazione come politica aziendale**. Questa può essere erogata sia da formatori interni all'azienda stessa che acquistata sul mercato, sia decisa dalla direzione aziendale che richiesta dal personale. In questo senso, è stata espressa l'idea di creare **spazi di condivisione e scambio** sia tra le imprese propriamente culturali che tra queste ultime e il resto del mercato al fine di favorire lo scambio di competenze e forme di ibridazione. La formazione continua e lo scambio formativo potrebbero quindi essere uno degli elementi su cui strutturare reti professionali anche tra settori diversi.
- Confrontando le necessità espresse dagli enti con i Casi di studio indagati emerge il modello di **spazio culturale polifunzionale**, inteso non solo dal punto di vista dei settori culturali (musica, teatro, cinema, ecc.) ma soprattutto dal punto di vista delle possibilità di formazione (residenze, workshop, laboratori) unita a luogo di lavoro attrezzato con strumenti fisici e digitali (studi di registrazione e sale prova, postazioni multimediali) dove l'artista / libero professionista può creare la sua rete professionale e incontrare / conoscere le imprese.



## L'esigenza di rafforzare e investire su particolari figure professionali

Se la formazione viene dunque considerata un aspetto centrale sia dai partecipanti per rafforzare le proprie possibilità sul mercato del lavoro che dalle aziende per mantenere la propria competitività, **alcune professioni** sono state segnalate con maggiore forza dagli enti come **particolarmente difficili da reperire** e/o come **strategicamente importanti** per il prossimo futuro del settore culturale. Si tratta principalmente di profili legati alla digitalizzazione e all'AI, ma anche manageriali. Non mancano, inoltre alcune professioni chiave di tipo trasversale.

### TABELLA 17

#### Principali figure professionali più ricercate / strategiche

Fonte: indagine rivolta alle imprese del settore culturale e alle associazioni di categoria

Categoria	Professione
Professioni artistiche	Artisti con competenze digitali
Professioni tecniche-specialistiche e intellettuali	Tecnici dello spettacolo dal vivo
	Mediatori culturali e creativi
Professioni manageriali	<i>Project manager culturale</i>
	Manager culturali
	Responsabili della comunicazione
	Responsabili della produzione
Professioni trasversali	Figure amministrative legate agli aspetti economici-contabili
	Fundraiser
	Consulenti strategici



## Le principali condizioni abilitanti per lo sviluppo e il consolidamento delle professionalità culturali

I principali risultati emersi in merito alle condizioni abilitanti per il consolidamento della professionalità e dello sviluppo di carriera nel settore culturale **confermano alcune note criticità strutturali** del mercato del lavoro italiano, quali, il crescente *mismatch* tra domanda e offerta aggravato anche dallo spopolamento in atto, le forti polarizzazioni in termini di tutele contrattuali e di welfare tra lavoro dipendente a tempo indeterminato e le altre forme di lavoro atipico o autonomo, le disparità di genere e di territorio, nonché i persistenti bassi livelli salariali. Tali evidenze si intrecciano con **l'emergere di nuove istanze, connesse ai cambiamenti socio-economici** avviatesi o accelerati dalla fase post-pandemica in poi. Si fa riferimento ad aspetti quali:

- la **rapidità** con cui mutano le competenze richieste a fronte di innovazioni tecnologiche e/o di politiche mirate alla sostenibilità ambientale che producono effetti diversi in termini di fabbisogni, di benessere lavorativo (recenti ricerche hanno evidenziato l'aumento dello stress collegato all'aumentata intensità del ritmo e del tempo lavorativo);
- i **cambiamenti nelle aspettative** lavorative dei giovani, ma anche delle età più avanti, orientate a un maggior equilibrio tra vita lavorativa e privata, a una maggiore propensione alla mobilità, all'internazionalità;
- il rafforzamento dell'importanza di un **mix di caratteristiche e competenze** quali l'interdisciplinarietà sostenuta da una solida formazione tecnica specifica (raggiunta sommando a una base specialistica "unità di competenze", anche interdisciplinari) accanto ad alcune *soft skill*, tra cui la capacità di lavorare in gruppo e di adattarsi (rapidamente) ai cambiamenti.

Quello che emerge dalle analisi sui lavoratori, sulle organizzazioni e sugli enti di formazione in modo trasversale è che **vi è una ampia condivisione delle caratteristiche e delle problematiche del mercato del lavoro culturale**. I problemi sono sempre i medesimi, anche se per alcune categorie possono avere scale di priorità diversa.

**Per i lavoratori il tema centrale è la stabilità del lavoro e la sua retribuzione.** Da ciò deriva anche un'attenzione alla contrattualistica e a tutto ciò che può migliorare la situazione: le condizioni di lavoro e in particolare le varie forme di **flessibilità** che si possono applicare (orari, tutele, funzioni, ecc.), il **welfare aziendale** nelle sue più varie manifestazioni, e non ultima anche la **formazione**.

Per le imprese e le organizzazioni culturali il **problema è come mantenere il lavoratore al suo posto in azienda**, anche se spesso non è dipendente - perché le condizioni economiche spesso non consentono la stabilità - e, di nuovo, si parla di contratti, di carriere, di retribuzione. Anche per le organizzazioni e le imprese culturali, la formazione è un valore particolarmente importante.



Per gli **enti di formazione** invece lo sguardo sembra essere più ampio e più lungo di quello dei lavoratori e delle imprese, va oltre tutto ciò che è il loro *core business*, come le attività formative. È evidente che le attività formative possono contribuire a migliorare l'entrata sul mercato del lavoro, sia in forme dirette (stage, tirocini, *project work* in azienda, ecc.) e sia in forme indirette, e i risultati del lavoro del Cles dimostrano che è così. Ma ai loro occhi vi sono altri fattori – non anticipati dalle ricerche del passato o nel programma di lavoro del Cles – che incidono sul lavoro: in particolare quello della **rete tra lavoratori, tra imprese e organizzazioni, tra enti di formazione** e le sue varianti e combinazioni. Che si crei una rete è anche dovuto alla diffusione di strumenti collegabili alla grande trasformazione digitale e tecnologica in corso, ma che si esalti la relazione interpersonale, in un ambito come il lavoro dove domina la competizione e la concorrenza, non è affatto da dare per scontato. Le reti sono di tanti tipi, non sempre sono visibili dall'esterno. Gli enti di formazione hanno messo in luce ulteriori fattori che possono incidere sul funzionamento del mercato del lavoro come le politiche per il lavoro, la riforma e la rinegoziazione del CCNL, il ruolo del welfare aziendale, e tra queste anche **l'apertura di centri, di hub e di incubatori**, che poi possono a loro volta assumere la forma di "centri culturali" nei quali è possibile concentrare attività formative, autoimprenditorialità, creatività e produzione artistica. È la palestra della cultura e della creatività, di cui si dà conto nei Casi di studio come quello per la *Biblioteca Centrale Oodi* ad Helsinki, per la *Roudhouse* a Londra e per l'*Officina delle Arti Pier Paolo Pasolini* a Roma. Centri di servizi rivolti ai lavoratori e alla comunità in grado di creare circuiti innovativi e generativi.

### **Reti, network informali, dimensione relazionale**

L'esistenza di una rete – un network anche informale tra professionisti, enti, organizzazioni del settore, ecc. – e la sua effettiva operatività sono largamente riconosciute dai partecipanti al focus group come un valore imprescindibile e una condizione abilitante importante sia nella fase iniziale sia in quella di maturazione e consolidamento. I partecipanti alle attività formative attribuiscono una significativa rilevanza a due azioni tra di loro strettamente interconnesse, ossia il rafforzamento delle partnership tra enti pubblici, privati e del Terzo Settore per favore delle opportunità di crescita (98%) e il rafforzamento di reti professionali e comunità di pratica nel settore culturale-creativo (97%).

### **Analisi dei fabbisogni del mercato**

Tra le condizioni abilitanti il lavoro culturale emerge la necessità di un'approfondita analisi dei fabbisogni espressi e inespressi del settore culturale che miri sia a ridurre il gap esistente tra le competenze disponibili e quelle necessarie per lo sviluppo del settore culturale-creativo sia a fornire conoscenze e informazioni di tipo previsionale agli attori del sistema economico-produttivo. Tale analisi consentirebbe alle persone in cerca di un'occupazione nel settore culturale-creativo e in settori ad esso collegati di confrontare in modo più consapevole le proprie aspirazioni con le reali esigenze del mercato e al contempo fornirebbe un supporto concreto alle imprese e alle organizzazioni coinvolte, soprattutto a quelle di piccole dimensioni, che spesso incontrano difficoltà nella programmazione a medio termine.



### **Riallineamento dell'offerta formativa**

Il riallineamento dell'offerta formativa è in grado di assicurare elevati livelli di qualità didattica ed efficacia, anche in termini di ricadute occupazionali. Dalle analisi svolte sono emerse le seguenti indicazioni:

- **favorire l'accesso agevolato a programmi di formazione continua tecnica e gestionale**, anche in ambito digitale e tecnologico in cui le competenze mutano rapidamente; disporre di sistemi di certificazione delle competenze capaci di agevolare la mobilità professionale in un settore caratterizzato da elevata instabilità occupazionale;
- **supportare la realizzazione di percorsi esperienziali**, come workshop e la partecipazione a progetti concreti in musei, archivi, festival, teatri ed enti di ricerca, che si svolgano in contesti diversificati, pubblici, privati e del Terzo Settore;
- **favorire il trasferimento di competenze** per un uso responsabile, etico e legale dell'AI nell'ambito culturale cui si appartiene.

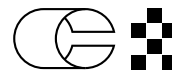
### **Tirocini, stage, project work in presenza nell'impresa**

Le attività formative – secondo gli studenti, gli enti di formazione e le imprese – possono costituire un veicolo diretto per l'occupazione e per molti è effettivamente accaduto. Tuttavia, l'importanza degli strumenti che si pongono in essere subito dopo i corsi hanno anche l'obiettivo di rendere più consapevoli gli studenti sul funzionamento del mondo del lavoro nella realtà e di cosa è lecito aspettarsi. Molti corsi già lo prevedono, e gli enti di formazione mettono in guardia gli studenti dai rischi prodotti da un'accoglienza fredda e svogliata da parte delle organizzazioni ospitanti o dalle effettive difficoltà di tipo operativo nel trovare un numero sufficiente di organizzazioni accoglienti nell'area di riferimento.

### **Miglioramento delle criticità ancora presenti nel mercato del lavoro culturale**

Una condizione abilitante che è connessa in particolar modo alla presenza ed efficacia dei servizi di informazione e orientamento sul territorio, ma anche alla qualità del lavoro e a quelle condizioni che rendono sostenibili nel tempo le occupazioni nel settore culturale-creativo, specialmente quelle prive di stabilità contrattuale. Tra le evidenze raccolte, emerge che i partecipanti alle attività formative disoccupati attribuiscono la propria condizione principalmente a fattori di natura strutturale piuttosto che a carenze individuali di competenze o a situazioni soggettive specifiche: il contesto economico e lavorativo generale è ritenuto determinante da tutti gli intervistati (il 100% ha indicato un'influenza





“molto” o “abbastanza” rilevante), così come le condizioni economiche e contrattuali, spesso valutate insoddisfacenti (80%), e la carenza di servizi adeguati di informazione e orientamento professionale (80%); circa un quarto del campione considera il proprio reddito netto insufficiente rispetto alle proprie esigenze, mentre il 30% lo giudica appena sufficiente e soltanto il 45% lo valuta come del tutto o abbastanza adeguato. La preoccupazione per il futuro coinvolge poi una grande parte dei lavoratori intervistati e anche di chi il lavoro lo sta cercando (*la stabilità lavorativa* è indicata come molto/abbastanza importante da ben il 97,6% degli intervistati accanto al *poter contare su un sistema welfare adeguato nei periodi di discontinuità lavorativa* segnalato dal 93,5% degli intervistati).



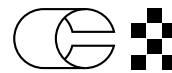
### Disponibilità di spazi e luoghi fisici

Per esercitare e allenare la professione. Tra le condizioni abilitanti emerse, particolare rilievo assume il tema degli spazi – intesi non solo come luoghi materiali, ma, soprattutto, come ambienti di sperimentazione e crescita, contesti protetti in cui gli artisti, adeguatamente supportati, possano valorizzare e mettere alla prova le proprie **competenze professionali**. Tra questi, si citano:

- la disponibilità di **spazi dedicati** o di **co-working attrezzati** con tecnologie innovative, gratuiti o a costi ridotti (indicata dal 90% dei partecipanti alle attività formative);
- la presenza di **incubatori** per imprese e professionisti della cultura e del settore creativo (88%);
- la possibilità di accesso facilitato a **residenze per artisti e creativi** (80%);
- in misura minore, la possibilità di **sperimentare nuovi modelli di business culturale**, come piattaforme online, NFT e ambienti virtuali (64%).

Tali spazi – materiali e immateriali – dovrebbero così rappresentare una sorta di “palestra e strumenti di allenamento” per accompagnare il percorso da allievo / discente a professionista del settore culturale-creativo.





**Svolgere un'azione di supporto alla rappresentanza qualificata del settore e di rafforzamento delle connessioni tra mondo della formazione, imprese ed istituzioni**

Si tratterebbe di attivare un'assistenza alla formazione di tavoli permanenti di confronto tra enti culturali, università, imprese e amministrazioni pubbliche capaci di rappresentare in modo unitario le istanze del settore presso le istituzioni a tutti i livelli, o di promuovere documenti di indirizzo, accordi quadro e protocolli di collaborazione tra organizzazioni culturali, atenei e sistema produttivo. Tale attività può spingersi anche fino ad adottare **forme di incentivazione economica** a supporto dell'**associazionismo professionale** e dell'**autoimprenditorialità** nel settore culturale-creativo. Tra queste, i partecipanti agli interventi formativi hanno ritenuto importanti:

- la possibilità di **modelli di finanziamento misti** per progetti a medio-lungo termine (91%);
- l'accesso a **strumenti di microcredito e sostegno** all'autoimprenditorialità culturale (90%).

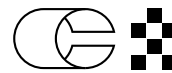
Un aspetto centrale è inoltre rappresentato dalla valorizzazione professionale dell'artista, partendo dalla fase di ricerca e di pre-produzione delle opere, per la quale spesso manca un adeguato riconoscimento economico, nonostante la sua centrale importanza nel processo creativo.

—

**Rafforzare gli interventi a favore della parità di genere nel settore culturale-creativo**

con particolare riguardo alla criticità posta dalle difficoltà all'accesso alle posizioni apicali da parte delle donne. In proposito, è necessario assicurare il monitoraggio periodico sul mercato del lavoro culturale, l'attivazione di eventi e/o percorsi formativi sul tema al fine di accrescere consapevolezza e fornire strumenti di contrasto e, infine, la messa a punto di politiche per la valorizzazione dei talenti femminili mediante percorsi di leadership inclusivi e strumenti concreti di riequilibrio per la rappresentanza nelle posizioni apicali.

—



### Capacità “trasformativa” del lavoro culturale-creativo

Il rafforzamento della consapevolezza circa la capacità “trasformativa” del lavoro culturale-creativo, secondo i principali attori coinvolti, assume un ruolo centrale come condizione abilitante, sia tra i professionisti del settore sia più ampiamente nella popolazione generale. Le imprese, le organizzazioni e i lavoratori e le lavoratrici culturali possono contribuire alla crescita economica e sociale nelle comunità e negli ecosistemi di riferimento, assumendo il ruolo di agenti di cambiamento trasversali capaci di generare innovazione sociale, promuovendo inclusione anche in ambiti più strutturati e formali, come quelli aziendali, istituzionali o educativi. Inoltre, le organizzazioni maggiormente a contatto con le famiglie e i giovani hanno espresso la mancanza di fiducia nelle possibilità offerte dalle professioni culturali, perché ritenute troppo precarie, poco retribuite e socialmente poco riconosciute. Questo porta le famiglie a orientare i propri figli verso altri percorsi formativi. Si manifesta dunque la necessità di rafforzare le capacità attrattive del lavoro culturale attraverso un cambiamento dell’idea di cultura e una sua migliore rappresentazione nel Paese. Tale tema si incontra con la necessità espressa dai rappresentanti delle organizzazioni culturali-creative di cambiare l’attuale mentalità con cui la cultura si pensa e si organizza, sia rispetto alla fruizione e alla partecipazione culturale che alle forme produttive e organizzative.

Ulteriori **condizioni abilitanti** individuate in relazione ad alcune professionalità specifiche ma con **basi intersettoriali**:

- Favorire il preciso **riconoscimento** della figura del **project manager culturale** attraverso la costruzione di percorsi formativi standard che definiscano l’attribuzione di specifiche e ben definite conoscenze e competenze, favorendo così anche la possibilità di certificazione e spendibilità dei percorsi e un maggior benessere lavorativo delle persone coinvolte.
- Rafforzare la **costruzione** della figura professionale del **mediatore in ambito culturale-creativo**, da intendersi non solo come figura di supporto bensì come componente essenziale per il buon esito di processi complessi, anche attraverso un’attività di riconoscimento del ruolo / funzione all’interno di imprese e organizzazioni, favorendone la piena comprensione della funzione strategica, anche attraverso la definizione di conoscenze e competenze essenziali.



## Rafforzamento delle condizioni abilitanti delle professionalità artistiche

Le professioni artistiche per definizione sono quelle più problematiche e da tempo si riflette su azioni ed interventi che possano contribuire a migliorarne le condizioni entro il funzionamento del mondo del lavoro culturale. In particolare:

- **Riconsiderare i sistemi di sostegno** durante i periodi di scarso lavoro o di interruzione tra un lavoro artistico ed un altro. Si tratta del cosiddetto reddito di intermittenza il cui funzionamento, avviato durante il periodo del Covid, oggi incontra serie difficoltà. Si potrebbe riconsiderare il suo impiego allargando la platea dei soggetti che vi possono ricorrere, il livello del compenso, la durata. Il Caso di studio relativo all'esperienza di Smart Italia ha dimostrato l'importanza dei temi della continuità di reddito e dell'accesso agli strumenti di tutela del lavoro dipendente (disoccupazione, malattia, maternità, ecc.). In questo senso, si potrebbero considerare forme di accesso a questi strumenti per il mondo del lavoro culturale indipendente.
- La **rappresentanza dei lavoratori** artistici presso le istituzioni titolari di competenza nell'ambito del lavoro è molto debole e non esaustiva, spesso polarizzata in alcuni settori e/o in alcune professioni senza che sia in grado di assicurare una adeguata copertura rispetto alla varietà professionale del lavoro artistico. Non è un caso se a livello europeo si sia incentivata la costituzione di soggetti di rappresentanza che possano intermediare i bisogni dei lavoratori artistici in tutte le manifestazioni della creatività e della produzione culturale.
- Poiché il mercato del lavoro artistico è in larga parte intermediato da relazioni di carattere informale e di conoscenza diretta tra i direttori e i dirigenti delle imprese artistiche e gli artisti si potrebbe promuovere la **costruzione di una piattaforma digitale** – analoga a quella di LinkedIn – rivolta all'incontro di domanda e offerta di lavoro artistico, controllata da soggetti partecipati dagli stessi lavoratori e dalle imprese culturali. che possa fungere da punto di informazione comune. In una fase più avanzata, dopo una prima fase di sperimentazione positiva dello strumento, si potrebbe riflettere anche nell'aggiungere funzioni di vera e propria intermediazione. Esistono vari tentativi in tal senso già avviati a livello europeo.



## 9.2 INDICAZIONI E STRUMENTI DI INTERVENTO

Con l'espressione "mercato del lavoro" si indica l'insieme dei meccanismi che regolano l'incontro tra le persone in cerca di occupazione e l'offerta di posti di lavoro. È una "costruzione sociale", per i sociologi, dove gli individui, soli o raggruppati, sono soggetti radicati in strutture sociali che condizionano le loro preferenze e le loro azioni secondo comportamenti regolati da relazioni, ambienti e culture. È invece un "mercato" come tutti gli altri per gli economisti, dove ciò che conta è il sistema in cui domanda (imprese) e offerta (lavoratori) si incontrano per fissare salari e livelli di occupazione, influenzato a sua volta da fattori come crescita economica, tecnologia e politiche del lavoro. Difficile mettere i piedi in entrambe le scarpe, tuttavia in qualche modo **i risultati della ricerca tengono conto delle due visioni della sociologia e dell'economia.** Le condizioni abilitanti e le azioni che possono promuoverne positivamente gli esiti si collocano su diversi fronti: da quello macro – dove si agisce su un contesto generale di tipo sociale, giuridico ed economico – a quello micro – dove si agisce invece su individui e datori di lavoro – e da quello meso – dove si agisce con azioni generali o dirette verso gruppi di imprese e di lavoratori in una sorta di mediana non più individuale ma neanche collettiva. Le regole della contrattazione, della pensione o dell'assicurazione sociale sono collocabili tra gli interventi che influenzano il funzionamento generale del mercato del lavoro favorendo, ma a volte non riuscendovi, l'incontro e l'accordo. Promuovere l'autoimpiego, invece, favorendone ad esempio la creazione con appositi incentivi e misure di accompagnamento, è una misura rivolta all'individuo, così come anche il tirocinio, un'azione micro inserita nell'azione più vasta di formazione e di educazione professionale.

In esito ai **risultati delle analisi condotte**, si riporta schematicamente un insieme di **azioni e di strumenti mirati a favorire e supportare il consolidamento delle professionalità nel settore culturale-creativo e il miglioramento del mercato del lavoro culturale.** Tra queste azioni non abbiamo considerato, se non incidentalmente, le importanti misure che potrebbero essere prese a livello generale e con riguardo al contesto legislativo ed amministrativo esistente o alle politiche economiche con particolare riferimento a quelle del lavoro. E quindi, per fare alcuni esempi, non si considerano le modifiche attese alle norme di un contratto di lavoro che dovrebbero emergere in seguito all'approvazione del Codice per lo Spettacolo dal vivo (se avverrà), la revisione del funzionamento del reddito di intermittenza che oggi ha perso parte della sua attrattiva, la modifica sostanziale alle norme pensionistiche (ad esempio la fissazione dei minimi di contribuzione annui per poter accedere alla pensione), l'estensione di diritti alla salute dei lavoratori artistici (così come è già previsto dai lavoratori con contratto a tempo determinato e indeterminato). Le azioni elencate sotto sono quelle in teoria fattibili senza dover operare sul contesto generale e che abbiano come target i lavoratori, le imprese, le organizzazioni culturali e le loro autonome rappresentanze.



La ricerca individua cinque **macro-categorie di condizioni abilitanti**, considerate essenziali per rafforzare l'ecosistema culturale:

- 1 Condizioni contrattuali ed economiche:**  
semplificazione e trasparenza dei contratti, continuità lavorativa, riconoscimento giuridico delle professioni, accesso a strumenti di tutela.
- 2 Condizioni normative e di welfare:**  
estensione di misure di disoccupazione, malattia e protezione sociale ai lavoratori autonomi e intermittenti; forme di welfare integrativo.
- 3 Contesto socio-culturale ed economico:**  
valorizzazione del ruolo sociale della cultura, lotta alle disuguaglianze di genere, riconoscimento del valore economico diretto e indotto del settore.
- 4 Politiche formative:**  
percorsi aggiornati, interdisciplinari, con forte integrazione tra teoria e pratica; certificazione delle competenze; apprendimento continuo; mobilità internazionale.
- 5 Reti e infrastrutture relazionali:**  
network professionali stabili, comunità di pratiche, spazi di condivisione attrezzati, incubatori, modelli di cooperazione tra pubblico, privato e Terzo Settore.

**Per ognuna delle macrocategorie è possibile elencare azioni e strumenti.** Alcune azioni e strumenti di intervento, d'altra parte, hanno la proprietà – da vedere poi le modalità e la fattibilità – di poter essere promosse e sostenute da una fondazione bancaria. Va detto che questa lista di possibili azioni e strumenti non sottende alcuna scelta da parte della Fondazione Compagnia San Paolo, committente di questo studio, di perseguire l'una o l'altra. Quella che il Cles propone qui sono opinioni, analisi, dati e conclusioni che non coinvolgono, non impegnano e non rappresentano il pensiero ufficiale della committenza.

Per quanto riguarda gli **enti competenti**, se qui non si propone una possibile titolarità, è possibile comunque considerare modelli di gestione sia diretti, sia basati sui principi di sussidiarietà verticale: dallo Stato alle Regioni e agli enti locali ed infine anche a soggetti privati profit e non profit. Le condizioni abilitanti possono richiedere la partecipazione e la collaborazione di tanti soggetti, un coinvolgimento non occasionale di enti pubblici e privati tra i quali anche le fondazioni bancarie. I soggetti gestori possibili sono perciò numerosi e il modello può essere individuato a seconda degli interessi e delle risorse che si rendono disponibili.



Tra le **azioni possibili** che una **fondazione bancaria potrebbe realizzare**, quelle che possono essere giudicate innovative sono le seguenti:

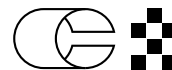
- Sostenere il **rafforzamento delle reti e dei network**. Si tratta di un elemento della contemporaneità: il fatto che tra studenti e professionisti, occupati o meno, organizzazioni profit e non profit di ambito culturale-creativo, enti di formazione specializzati nell'ambito culturale o artistico si cerchino e creino network informali sempre più estesi. È uno dei risultati più netti ed evidenti e trasversali dello studio Cles. Su questo punto è evidente che le sinergie da connessione possono essere numerose e che in proposito operano barriere di varia natura che ne limitano la creazione e il funzionamento. Le iniziative che una Fondazione (o un ente pubblico in alternativa) può mettere appunto sono varie, di varia taglia e grado di coinvolgimento. Non si tratterebbe neanche di una azione prettamente "nuova" in senso stretto, come del resto il progetto di Smart.It, che ha visto la collaborazione e il sostegno finanziario di soggetti diversi, comprese le fondazioni bancarie, ci racconta.
- In sinergia con le **azioni per promuovere la rete e il network**, è possibile promuovere azioni digitali e di comunità online attraverso **piattaforme** rivolte a diffondere informazioni sulla ricerca di lavoro tra professionisti e organizzazioni anche a livello territoriale.
- Sostenere le **attività educative e di formazione**, quelle già avviate nel passato e anche di nuove alla luce dei fabbisogni professionali emergenti. Qui si tratta di "*fine tuning*" perché l'attenzione andrebbe posta alla pratica, all'aggiornamento specialistico, all'accompagnamento al lavoro e al rafforzamento della capacità di muoversi nel mercato del lavoro. Soprattutto vanno potenziato, ma non è sempre possibile riuscirci, le formule che creano l'incontro fisico con le organizzazioni culturali, attraverso tirocini, *project work*, stage, ecc.
- Creazione / potenziamento di "**palestre della cultura e della creatività**" che offrano spazi e strumenti a favore di futuri artisti e professionisti della cultura per fare impresa attraverso l'applicazione di concreti modelli di sostenibilità economica e finanziaria.
- **Promozione di iniziative per sensibilizzare e rafforzare la parità di genere e l'entrata sul mercato dei giovani**. Qui è possibile organizzare iniziative ed eventi rivolti alle persone e alle organizzazioni culturali, alle amministrazioni pubbliche, ai cittadini e finalizzati a ridurre più velocemente il gap esistente. Si può fare molto di più. Sarebbe possibile a rigore anche che le altre iniziative sopra elencate possano essere sviluppate dando priorità a quelle che sostengano tali principi.



Le altre azioni richiedono invece una regia e una gestione in cui l'ente pubblico abbia un ruolo prevalente e, a volte, di unico attuatore.

Tra queste hanno rilievo tutte le **azioni rivolte ad informare gli attori del mercato**, come l'osservatorio, la raccolta e l'analisi di dati ed informazioni, gli sportelli informativi. Non si esclude qui la collaborazione interistituzionale, il dialogo tra enti pubblici e privati, la partecipazione anche con funzioni di supporto da parte delle fondazioni bancarie.

Un altro tema di grande interesse è quello di **sostenere il dialogo per il mercato del lavoro tra le imprese e i lavoratori del settore culturale-creativo**. Dare rappresentanza a chi non è in grado di partecipare significa coinvolgere un numero elevatissimo di lavoratori, di imprese profit e non profit e di istituzioni pubbliche oggi escluse che non riescono a dare voce alle loro esigenze. Confidare solamente nell'autogestione per il settore culturale significa esclusione. Anche attraverso queste rappresentanze è possibile incidere sui servizi integrativi del welfare, frontiera distante per un settore dove è elevata l'autoimprenditorialità e il lavoro autonomo.

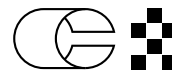


Per un esame dettagliato, si rimanda alla tabella riprodotta di seguito.

MACRO-CATEGORIE DELLE CONDIZIONI ABILITANTI	POSSIBILI AZIONI	POSSIBILI STRUMENTI
<p><b>1</b>  <b>Condizioni contrattuali ed economiche</b></p>	<p><b>Sostenere il dialogo tra le imprese e i lavoratori</b> nell'ambito delle relazioni industriali regolate e formalizzate dal CCNL riducendo il divario di rappresentanza tra gli ambiti consolidati (come l'editoria, i musei, gli enti lirici).</p>	<p><b>Dare voce e rappresentanza</b> sia alle imprese culturali-creative, sia ai lavoratori la gran parte costituita da ditte individuali o partite IVA, che non hanno la capacità e la dimensione per portare la propria voce ai tavoli organizzati presso il Ministero del lavoro. È in questo ambito che è possibile dialogare sulla retribuzione, condizioni di lavoro, stabilità, flessibilità lavorativa, welfare aziendale.</p>
<p><b>2</b>  <b>Condizioni normative e di welfare</b></p>	<p>Promuovere <b>azioni a favore della stabilizzazione professionale</b> e dell'accesso al welfare dei lavoratori e delle lavoratrici della cultura.</p>	<p>Sostenere attività associative di professionisti in grado di fornire accesso agevolato a <b>servizi integrativi del welfare</b> (anche sul modello dei fondi bilaterali).</p>

- **Attivare tavoli permanenti di confronto** tra enti culturali, università, imprese e amministrazioni pubbliche.
- **Rappresentare in modo unitario le istanze del settore** presso le istituzioni a tutti i livelli.
- **Promuovere documenti di indirizzo, accordi quadro e protocolli di collaborazione** tra organizzazioni culturali, atenei e sistema produttivo.
- Predisporre l'avvio di un percorso rivolto a **dare vita all'associazionismo professionale anche in un'ottica multisetoriale**: cultura e salute; cultura e carceri; cultura e sociale, ecc.
- Predisporre **dispositivi e strumenti finanziari** specifici per il sostegno all'autoimprenditorialità che tengano conto di tali condizioni abilitanti.





MACRO-CATEGORIE  
 DELLE CONDIZIONI  
 ABILITANTI

POSSIBILI AZIONI

POSSIBILI STRUMENTI

3

**Contesto socio-culturale ed economico**

Rafforzare la capacità di leggere i **fabbisogni espressi** del settore culturale ma anche **inespressi**.

- Costituzione di un **Osservatorio** che fornisca previsioni a medio lungo termine, aggiornamento costante sulle innovazioni e sulle possibili attività intersettoriali (Buone pratiche, progetti di "gemellaggio centro - periferia - aree interne", ecc.).
- Offerta di uno **sportello di supporto alle piccole imprese e all'autoimprenditorialità**, con particolare attenzione ai territori più fragili e/o remoti.

Rafforzare il tema della **parità di genere** in ambito culturale-creativo con particolare riguardo alla presenza femminile nei ruoli apicali.

- **Sensibilizzare il settore** attraverso momenti di dibattito e percorsi formativi sul valore della leadership femminile nei processi culturali.
- **Introdurre linee guida e indicatori di monitoraggio** sulla presenza femminile nelle posizioni di vertice e nei processi di selezione.

4

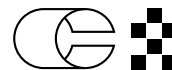
**Politiche formative**

In relazione ad alcune **professionalità specifiche** ma con basi intersettoriali:

- Favorire il riconoscimento della figura del **project manager culturale**.
- Rafforzare la costruzione della figura professionale del **mediatore in ambito culturale-creativo**, da intendersi non solo come supporto ma come componente essenziale per il buon esito di processi complessi.
- Favorire il contatto tra domanda e offerta del **lavoro artistico**, con particolare riguardo ai giovani artisti e non.

- **Sensibilizzare il settore** attraverso momenti di dibattito e percorsi formativi sul valore della leadership femminile nei processi culturali.
- Introdurre **linee guida e indicatori di monitoraggio** sulla presenza femminile nelle posizioni di vertice e nei processi di selezione.
- Predisporre dispositivi specifici per il **finanziamento di percorsi formativi** che tengano conto delle esigenze espresse dai principali attori coinvolti. Tra questi: una forte attenzione alla componente **pratica** della formazione, l'**aggiornamento specialistico** in particolare sulle nuove tecnologie e in particolare dell'**Intelligenza Artificiale**, l'**accompagnamento al lavoro** e il rafforzamento della capacità di muoversi nel mercato del lavoro, lo stimolo a creare occasioni di incontro con le imprese per mezzo di tirocini, *project work*, ecc.
- Supportare per entrambi i profili la **costruzione di percorsi formativi standard** che definiscano l'attribuzione di specifiche e ben definite conoscenze e competenze, favorendo così anche la possibilità di **certificazione e spendibilità dei percorsi** e un maggior benessere lavorativo delle persone coinvolte.
- **Costruzione di piattaforme digitali di informazione e di intermediazione tra imprese e lavoratori artistici** al fine di ammodernare e rendere più veloce l'interazione tra domanda e offerte di lavoro.





MACRO-CATEGORIE DELLE CONDIZIONI ABILITANTI	POSSIBILI AZIONI	POSSIBILI STRUMENTI
<p><b>4</b>  <b>Politiche formative</b>                      (continua)</p>	<p>Rafforzare il tema della <b>parità di genere</b> in ambito culturale-creativo con particolare riguardo alla presenza femminile nei ruoli apicali</p>	<p>Incentivare <b>percorsi di formazione manageriale e di empowerment</b> rivolti a professioniste per favorirne l'assunzione in ruoli dirigenziali.</p>
<p><b>5</b>  <b>Reti e infrastrutture relazionali</b></p>	<p>Sostenere il rafforzamento delle <b>reti e dei network</b> informali presenti all'interno del settore culturale-creativo, favorendo la coesione e l'interazione sia tra operatori e professionisti del comparto, sia nelle connessioni con altri settori produttivi al fine di stimolare la creazione di sinergie trasversali e la capacità di innovazione.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favorire all'interno dei progetti / iniziative la costituzione di <b>partnership multisettoriali</b> volte a rafforzare i legami all'interno del settore culturale e a crearne con altri ambiti produttivi (tecnologico, sociale, educativo).</li> <li>- Favorire la creazione di <b>piattaforme digitali e comunità online</b> per consentire lo scambio di informazioni e la collaborazione tra professionisti e organizzazioni anche a livello territoriale (ad esempio per le aree più interne) e un'apertura sul settore internazionale.</li> </ul>
	<p>Potenziare l'offerta di <b>spazi e luoghi fisici</b> – intesi sia in senso strettamente fisico che in senso più simbolico e metaforico – per esercitare ed allenare la professione.</p>	<p>Creazione / potenziamento di <b>"palestre della cultura e della creatività"</b> che offrano spazi e strumenti, anche innovativi e che prevedano, fin dalla fase progettuale, un modello realistico di auto-sostenibilità. Tali strutture potrebbero offrire servizi alla comunità, quali mostre, corsi, laboratori e gruppi di socializzazione, svolgendo anche una funzione di rigenerazione territoriale e contribuendo alla riqualificazione di aree e contesti urbani.</p>

# Bibliografia

D. Pepe, D. Vitali (a cura di) (2021)

*Il patrimonio culturale metafora dell'interdisciplinarietà: storie, conoscenze, tecnologie e professioni.*

*Educazione sentimentale*: 36, 2, 2021, 103-119

[Vai alla pubblicazione](#) →

Fondazione Compagnia di San Paolo (2021)

*Mappatura delle professioni culturali emergenti e loro percorsi formativi*

Torino

[Vai alla pubblicazione](#) →

Fondazione Symbola (2025)

*Io sono Cultura 2025*

Roma

[Vai alla pubblicazione](#) →

INAPP (2024)

*Rapporto Lavoro e formazione: necessario un cambio di paradigma*

Roma

197

IRPET (2022)

*Il lavoro nei settori culturali: inquadramento con le fonti statistiche ufficiali e risultati delle indagini dirette promosse dalla Commissione regionale*

Firenze

Istituto nazionale di statistica (2025)

*Annuario statistico italiano*

Roma

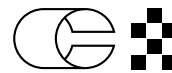
[Vai alla pubblicazione](#) →

SIAE dalla parte di Chi Crea, Società Italiana degli Autori ed Editori (2025)

*Rapporto SIAE 2024, Tutti i numeri dello spettacolo dal vivo - 89° edizione*

Roma

[Vai alla pubblicazione](#) →



Servizio studi di Camera e Senato – Dipartimento cultura (2024)  
*Dossier XIX Legislatura. Proroga del termine per l'esercizio delle deleghe previste dall'articolo 2 della legge 15 luglio 2022, n. 106, nonché di quelle previste dall'articolo 27 della legge 5 agosto 2022, n. 118, 18 luglio 2024. A.C. 1974*  
Roma

Sistema Informativo Excelsior (2025)  
*Imprese e professioni culturali e creative. I fabbisogni professionali e formativi delle imprese culturali e creative*  
[Vai alla pubblicazione](#) →

V. Bina et al. (2012)  
*ESSnet-CULTURE European Statistical System Network on Culture Final Report*  
Luxembourg  
[Vai alla pubblicazione](#) →

