



Linee guida

MISSIONE: Sviluppare competenze

Linee guida per progetti sul lavoro culturale.

Cultura.

Arte, Patrimonio, Partecipazione.
Immaginiamo il futuro.



Fondazione
Compagnia
di San Paolo

Linee guida

MISSIONE: Sviluppare competenze

Linee guida per progetti sul lavoro culturale.

Periodo di validità: 1° aprile – 30 giugno 2026

Elementi di contesto e di scenario

Nel Documento Programmatico Pluriennale 2025–2028, la Compagnia di San Paolo riconosce la cultura come leva strategica per lo sviluppo sostenibile e per la crescita delle competenze delle comunità. In questa cornice, la **Linea Strategica B della Missione Sviluppare Competenze** mira a rafforzare le carriere professionali nel settore culturale, con particolare attenzione a giovani e donne, promuovendo formazione, professionalizzazione e percorsi di crescita.

Coerentemente con la trasversalità metodologica *Learning*, la Compagnia intende potenziare la capacità di raccolta e analisi dei dati, per assumere decisioni basate su evidenze solide. Per questo motivo, nel 2025 è stata avviata una ricerca affidata a CLES, finalizzata a identificare le **condizioni abilitanti** necessarie allo sviluppo professionale dei lavoratori culturali e a orientare la programmazione 2026–2028.

Nell'Allegato A è disponibile un approfondimento sull'analisi di contesto e di scenario, sui risultati della ricerca affidata al CLES, sulle finalità generali che la Compagnia si pone per intervenire nel quadriennio 2025-28 e sugli strumenti integrati che intende mettere in campo.

Tra questi strumenti, le Linee guida rappresentano un dispositivo volto a sostenere progetti che intervengono su formazione, accompagnamento, servizi, spazi e qualità del lavoro culturale,



Linee guida per progetti sul lavoro culturale.

destinati a professionisti e professioniste della cultura (dipendenti, autonomi, freelance), attivi o in fase di avvio della propria carriera.

Obiettivi delle Linee guida

Con le presenti Linee guida, la Fondazione Compagnia di San Paolo vuole contribuire a produrre opportunità per:

- Sostenere l'accesso a risorse di formazione continua per professioniste e professionisti culturali;
- Favorire lo sviluppo di luoghi e contesti per il lavoro culturale, in termini di spazi, servizi e reti a supporto;
- Sostenere l'accompagnamento, il tutoraggio e la formazione nella pratica lavorativa dei professionisti culturali;
- Contribuire a migliorare la qualità del lavoro e rendere più sostenibili le condizioni lavorative di professionisti e professioniste culturali, in particolare di donne e giovani.

Soggetti ammissibili

Possono presentare richieste di contributo **enti singoli o partenariati**. Le Linee guida sono rivolte:

- **Agli enti non profit del settore culturale** di tutta Italia purché comprovatamente attivi in Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta, con attività pregresse nel campo della formazione, dell'incubazione e dell'avviamento alla professione, dell'implementazione di servizi dedicati ai professionisti della cultura.

Linee guida per progetti sul lavoro culturale.

- **Agli enti pubblici e non profit** con sede in Italia o all'estero **in qualità di partner** degli enti culturali descritti al punto precedente.

Si specifica che gli **enti pubblici di formazione** (Università, Accademie, Conservatori, Istituti Statali Superiori) potranno partecipare **solamente in qualità di partner**.

Sono considerati ammissibili gli enti in possesso dei requisiti soggettivi indispensabili per la presentazione di richieste secondo quanto indicato nelle Linee applicative del Regolamento delle attività istituzionali¹.

Enti privati o di altra natura potranno aderire ai progetti configurandosi come partner, fornitori di servizi, consulenti e/o cofinanziatori (in cash o in kind) dell'iniziativa ma **non potranno in nessun caso beneficiare direttamente dei contributi della Compagnia**.

Caratteristiche delle iniziative

Nell'ambito delle presenti Linee guida, potranno essere presentate richieste di contributo riguardanti iniziative che insistano sullo sviluppo di condizioni abilitanti per il lavoro e le professioni culturali.

Le iniziative dovranno essere rivolte a professionisti e professioniste della cultura (dipendenti, autonomi, freelance), **già attivi o in fase di avvio della propria carriera**. Nel target sono ricompresi gli operatori culturali, le professioni tecniche e gli artisti/creativi (per questi ultimi sono escluse le attività di formazione e accompagnamento su competenze "core" artistico-creative, per le quali la Compagnia prevede strumenti dedicati) e **prioritariamente a:**

- **Giovani** (nella fascia di età 18–35) **e donne;**

¹ https://www.compagniadisanpaolo.it/wp-content/uploads/Linee-applicative-Regolamento-Attivita-Istituzionali_ottobre-2021.pdf

Linee guida per progetti sul lavoro culturale.

- Professionisti **neo inseriti** e professionisti/lavoratori della cultura con profili **da riqualificare** o aggiornare;

A supporto e motivazione delle candidature, agli enti proponenti sarà richiesto, anche con riferimento ai risultati della ricerca promossa dalla Compagnia di San Paolo e realizzata dal CLES, di **presentare un'analisi di contesto della domanda/offerta che faccia emergere i gap riscontrati nell'ambito di riferimento dei progetti per i target individuati e gli obiettivi di impatto attesi, con relativi indicatori di misurazione (output e outcome).**

Le proposte dovranno ricadere in almeno una delle linee sottostanti, sviluppando almeno uno dei punti previsti nelle linee; è incoraggiato lo sviluppo di più punti e l'integrazione di più linee:

Linea A — Formazione continua e riqualificazione, prevalentemente attraverso attività pratico-applicative.

Il contributo della Compagnia di San Paolo dovrà essere dedicato principalmente a sostenere la formazione caratterizzata da un ruolo rilevante di attività pratico-applicative. Saranno ritenute prioritarie le proposte capaci di incidere su una o più delle seguenti competenze: management, progettazione, amministrazione/controllo, fundraising, comunicazione/marketing, competenze tecniche, competenze digitali/sulle nuove tecnologie, competenze di pianificazione strategica, competenze di mediazione, creazione e gestione di reti e partenariati, progettazione partecipata e attivazione di comunità. Le attività potranno infine contribuire a sviluppare il dialogo tra professionisti del settore culturale e altri ambiti lavorativi – come il settore pubblico, il terzo settore non culturale e il privato profit – con l'obiettivo di valorizzare l'ibridazione delle competenze.

Nello specifico potranno essere realizzati:

- **Percorsi di formazione specialistici** che prevedano il rafforzamento di competenze di carattere tecnico e trasversale e capacità relazionali e attitudinali (soft skills).

Linee guida per progetti sul lavoro culturale.

- Programmi di **upskilling/reskilling** per professionisti in attività e percorsi di riallineamento rispetto a fabbisogni emergenti del settore.

Saranno considerati elementi preferenziali la presenza di **standard** di qualità didattica e la **messa in trasparenza delle competenze** (open badge, micro-credenziali, riconoscimento condiviso di moduli formativi, attestazioni terze).

Linea B — Erogazione di formazione “on the job”: accompagnamento, tutoraggio e inserimento

Il contributo della Compagnia di San Paolo dovrà essere dedicato principalmente a sostenere esperienze di formazione “on the job” per i professionisti culturali attivi in proprio o presso enti terzi (anche non culturali) rispetto agli enti proponenti, tramite metodologie applicate in modalità one to one o tramite programmi inseriti all'interno di più ampie offerte formative. Nello specifico potranno essere realizzati:

- Programmi di **mentoring**, tutoraggio sul campo, job **shadowing** in attività professionali, tirocini, stage e project work con modalità rafforzate (accompagnamento con formazione specifica, reale condivisione degli obiettivi tra ente ospitante/datore di lavoro, professionista, ente formatore).
- Accompagnamento nei **percorsi di carriera** per giovani professionisti, con bilancio di competenze, coaching, job placement e **matching** con enti e organizzazioni culturali.

Linea C — Luoghi, contesti e servizi per le professioni culturali

Il contributo della Compagnia di San Paolo dovrà essere dedicato principalmente a sostenere nuove attività o l'implementazione di attività in spazi fisici (anche non convenzionali) esistenti o creati/gestiti con risorse esterne ai progetti presentati. Il sostegno non potrà essere dedicato alla creazione/gestione di nuovi spazi. L'eventuale investimento nella creazione di strumenti e piattaforme digitali dovrà essere proporzionato ai risultati attesi.

Linee guida per progetti sul lavoro culturale.

Nello specifico le proposte potranno prevedere:

- **“Palestre” di sperimentazione e messa alla prova, residenze progettuali, coworking culturali e laboratori condivisi** con attrezzature comuni.
- Messa a disposizione, in modalità fisica o digitale, **di servizi di orientamento, networking, consulenza, tutoraggio e supporto all’auto-imprenditorialità**.
- Rafforzamento e/o creazione di **comunità di pratica di professionisti** e di piattaforme collaborative (fisiche e digitali), attività di supporto e formazione per comunità di professionisti.

Linea D — Qualità e sostenibilità del lavoro

Il contributo della Compagnia di San Paolo dovrà essere dedicato principalmente a sostenere iniziative (a favore di singoli, gruppi, reti) su materie che possono migliorare la qualità del lavoro dei professionisti, delle funzioni degli enti con i quali collaborano e in generale del contesto lavorativo culturale. Nello specifico potranno essere realizzati:

- Formazione e consulenza rivolta ai professionisti (dipendenti, autonomi, freelance) su temi **contrattuali, fiscali, legali, amministrativi, di auto imprenditorialità**, contributivi, di organizzazione del lavoro. Sarà considerato elemento preferenziale la capacità di valorizzare e integrare esperienze formative già testate, consolidate e disponibili.
- Formazione e consulenza su **leadership e empowerment femminile e giovanile** (formazione manageriale, mentoring, percorsi di avanzamento, contrasto a divari e barriere).
- Sperimentazioni per i professionisti coinvolti sui temi del **welfare integrativo di settore** (a titolo esemplificativo e non esaustivo facilitazioni e convenzioni relative a coperture sanitarie, conciliazione vita lavoro, ecc.).

Linee guida per progetti sul lavoro culturale.

Le iniziative dovranno **obbligatoriamente**:

- **Svolgersi in almeno una delle tre Regioni Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta**, fatta eccezione la possibilità di prevedere a completamento del percorso formativo periodi di mobilità o formazione specifica a livello nazionale e/o internazionale;
- Iniziare successivamente alla data di presentazione della richiesta e concludersi entro luglio 2027.

Non saranno considerate ammissibili:

- Attività di formazione/consulenza/servizio/accompagnamento di livello amatoriale.
- Attività di formazione/consulenza/servizio/accompagnamento dedicate ad artisti/creativi per lo sviluppo della componente “core” della loro professione (ricerca, produzione, abilità e competenze artistico-creative, posizionamento), relative ad attività quali residenze, workshop, accompagnamenti nelle fasi di ricerca e produzione. Su queste tipologie di attività la Compagnia intende intervenire con strumenti dedicati.
- Attività proposte da enti culturali in qualità di datori di lavoro (strutturato e non) e dedicate ai propri dipendenti per i quali la Compagnia intende intervenire con strumenti dedicati.

Disposizioni finanziarie

Il sostegno massimo accordato a ciascuna iniziativa selezionata non supererà i **€ 50.000, con copertura massima da parte del contributo pari al 80% dei costi complessivi previsti** ed effettivamente sostenuti per l'iniziativa. Entro questo tetto, la percentuale di copertura verrà definita per ogni singolo progetto, anche in considerazione dell'effettiva sostenibilità economica

Linee guida per progetti sul lavoro culturale.

dell'iniziativa, della composizione del cofinanziamento, nonché dell'interesse di promuovere esperienze di carattere più indipendente e sperimentale.

Nelle richieste di contributo dovranno essere dettagliati i costi sostenuti dall'ente/partenariato proponente, i costi riconducibili all'eventuale sostegno economico dedicato ai beneficiari, gli eventuali costi di accesso alle attività previste che dovranno essere sostenuti dai beneficiari.

Modalità di presentazione delle domande e documenti necessari

Le richieste di contributo afferenti alle presenti Linee guida dovranno essere presentate mediante procedura ROL, con utilizzo del modulo "Linee guida lavoro culturale".

In fase di richiesta dovranno inoltre essere inseriti i seguenti allegati obbligatori:

ALLEGATO 1: dettagliato budget dell'iniziativa, comprensivo di entrate e uscite (formato libero);

ALLEGATO 2: lettere di adesione o manifestazioni di interesse degli enti e soggetti effettivamente coinvolti (formato libero).

ALLEGATO 3: Dettaglio di progetto con cronoprogramma (formato libero) e piano di monitoraggio e valutazione.

Tempistiche di presentazione e valutazione delle iniziative

Gli enti rispondenti al punto "soggetti ammissibili" potranno presentare richiesta di contributo fino al 30 giugno 2026.

L'iter di istruttoria di ogni singola pratica si concluderà con la comunicazione dell'esito al proponente mediante piattaforma ROL.

Linee guida per progetti sul lavoro culturale.

I criteri primari di valutazione saranno i seguenti:

QUALITA'

- Coerenza della proposta con l'analisi di contesto, i gap riscontrati, gli obiettivi di impatto attesi, gli outcome e gli output previsti.
- Qualità dei dispositivi formativi e di accompagnamento, dei servizi offerti; solidità metodologica delle attività formative e di accompagnamento; adeguatezza dei servizi erogati; qualità e funzionalità degli spazi fisici o digitali utilizzati.
- Innovatività e efficacia delle metodologie: capacità dell'iniziativa di proporre metodologie applicative, di supporto e accompagnamento efficaci e possibilmente innovative, anche attraverso collaborazioni in rete
- Pertinenza rispetto ai target prioritari: chiarezza nell'identificazione dei beneficiari (giovani, donne, professionisti neo-inseriti, profili da riqualificare) e capacità dell'iniziativa di rispondere alle specifiche esigenze del target individuato.

IMPLEMENTAZIONE

- Chiarezza nella definizione del cronoprogramma, delle attività e dei ruoli; fattibilità tecnica e operativa del progetto nei tempi previsti dalle Linee guida.
- Solidità e rilevanza degli enti, partenariati e reti coinvolte, presenza di collaborazioni efficaci tra soggetti proponenti e mondo del lavoro culturale.
- Capacità di formalizzare accordi di collaborazione strutturati e operativi con partner del mondo del lavoro culturale.

Linee guida per progetti sul lavoro culturale.

- Sostenibilità economica del progetto, valutata in relazione alla congruità del budget, alla diversificazione delle fonti di finanziamento, alla capacità di intercettare risorse nazionali ed europee, anche in una prospettiva di medio-lungo periodo;
- Capacità di monitoraggio e valutazione, presenza di indicatori misurabili su competenze, occupabilità, qualità del lavoro, funzionamento delle reti, efficacia dei servizi;
- Accessibilità economica: livello delle eventuali quote di partecipazione richieste ai beneficiari, coerenza con la sostenibilità economica dell'iniziativa, presenza di misure per l'accesso equo (agevolazioni, borse, esenzioni) per favorire l'accesso dei target prioritari;

IMPATTO

- Capacità dell'iniziativa di incidere in modo diretto o indiretto su aspetti cruciali del lavoro culturale: stabilità, continuità professionale, qualità, accesso a tutele, welfare, reti professionali, spazi di pratica, riduzione del mismatch competenze-bisogni.
- Funzione affidata al contributo richiesto alla Fondazione, chiarezza del valore aggiunto del contributo richiesto in rapporto alla sostenibilità complessiva dell'iniziativa e alla possibilità di attivare leve ulteriori.
- Scalabilità e replicabilità: capacità dell'iniziativa di generare modelli, soluzioni, strumenti o pratiche replicabili in altri contesti culturali e territoriali.
- Sostenibilità nel medio-lungo periodo, con particolare riferimento alla continuità dei servizi, delle reti di professionisti, o dei percorsi formativi avviati.
- Capacità dell'iniziativa di promuovere effettive opportunità per giovani e donne, anche in termini di empowerment, avanzamento professionale e riduzione di barriere di accesso.

Linee guida per progetti sul lavoro culturale.

Nell'istruttoria e selezione delle iniziative, la Compagnia terrà altresì presente:

- La sussistenza di altri rapporti in essere con la Fondazione stessa e la partecipazione ad altre sue linee di intervento;
- La distribuzione territoriale delle iniziative selezionate.

Attività connesse alle Linee guida che coinvolgono i destinatari di contributo

A partire dall'analisi delle candidature e delle richieste selezionate, la Compagnia potrà valutare azioni di supporto, sviluppo e promozione delle attività previste dai proponenti.

La Compagnia potrà coinvolgere gli enti selezionati in iniziative di analisi e valutazione e in iniziative di comunicazione e diffusione dei contenuti e dei risultati dei progetti.

Info di contatto

Per quesiti o approfondimenti, è possibile scrivere un'e-mail all'indirizzo missionecompetenze@compagniadisanpaolo.it.

Queste Linee guida partecipano al raggiungimento degli SDGs:

- 4. Istruzione di qualità
- 5. Parità di genere



MISSIONE: Sviluppare competenze

Linee guida per progetti sul lavoro culturale.

- 8. Lavoro dignitoso e crescita economica
- 17. Partnership per gli obiettivi





Fondazione
Compagnia
di San Paolo

Corso Vittorio Emanuele II, 75 - 10128 Torino (Italia) / T: +39 011 5596911 / CF 00772450011

compagniadisanpaolo.it