



Linee guida

MISSIONE: **Sviluppare competenze**

ALLEGATO A - Linee guida per progetti sul lavoro culturale

Cultura.

Arte, Patrimonio, Partecipazione.
Immaginiamo il futuro.



Fondazione
Compagnia
di San Paolo

Linee guida

MISSIONE: Sviluppare competenze

ALLEGATO A - Linee guida per progetti sul lavoro culturale

Elementi di contesto e di scenario

Nel Documento Programmatico Pluriennale 2025 - 2028, nell'ambito della Missione Sviluppare Competenze, la Compagnia riconosce nella cultura una componente imprescindibile per la crescita individuale e lo sviluppo sostenibile e si impegna per garantire che abbia strumenti adeguati per svolgere questo ruolo, interpretando l'investimento sulla professionalizzazione e sulle competenze come fattore abilitante con cui aiutare professionisti, professioniste e organizzazioni a rispondere ai bisogni delle comunità.

In particolare, la Linea Strategica B della Missione Competenze intende garantire ai professionisti della cultura e per la cultura – con particolare riferimento a donne e giovani – 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.

In coerenza con la trasversalità metodologica “Learning” definita nel documento programmatico pluriennale 2025-28 e in linea con le policy delle principali fondazioni al mondo, la Compagnia si propone di rafforzare la sua capacità di acquisire ed elaborare dati, al fine di sviluppare approcci e metodologie che consentano di assumere decisioni informate e basate sull'evidenza.

Nel 2025 la Compagnia ha affidato al CLES la realizzazione di una ricerca con l'obiettivo generale di supportare strategicamente la Fondazione 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 a verificare i risultati degli strumenti messi in campo dalla Fondazione nel 21-24 e parallelamente alla comprensione e identificazione delle c.d. condizioni abilitanti, intese come quei fattori suscettibili di favorire la valorizzazione, l'affermazione professionale e la qualità del lavoro culturale.

Qui si riporta una sintesi dello studio, pubblicato sul sito della Fondazione:

Negli ultimi anni il settore culturale e creativo ha assunto un ruolo crescente nelle dinamiche di sviluppo sociale ed economico dei territori, confermandosi un ambito ad alta intensità di competenze, innovazione e potenziale trasformativo. La Fondazione Compagnia di San Paolo, attraverso la Missione Sviluppare Competenze dell'Obiettivo Cultura, ha sostenuto nel quadriennio 2021–2024 un articolato programma di percorsi formativi rivolti alla formazione e all'accompagnamento dei professionisti della cultura.

La ricerca condotta da CLES per la Fondazione (2025–2026) restituisce oggi un quadro dettagliato delle sfide strutturali del settore, delle traiettorie evolutive e delle condizioni abilitanti necessarie per consolidare il lavoro culturale e creativo nel prossimo triennio.

Nel 2024 gli occupati culturali in Italia superano le 800 mila unità e rappresentano il **3,5% dell'occupazione totale**, un valore in crescita rispetto al 2019 ma ancora inferiore alla media europea e di Paesi come Francia (4,4%), Germania (3,9%) e Spagna (3,7%). La dinamica di crescita italiana (0,35% medio annuo tra 2019 e 2024) rimane significativamente più lenta di quella europea (1,47%). Persistono inoltre squilibri strutturali: la partecipazione femminile resta inferiore a quella maschile, nonostante il progresso degli ultimi anni; la classe 30–39 anni è sottorappresentata rispetto all'UE (35,5% contro 42,5%), indicando una difficoltà di accesso e consolidamento per le generazioni più giovani. Se in Europa questa è la classe di età più rappresentata, in Italia prevale quella tra i 50 e 59 anni. Dal punto di vista contrattuale, l'Italia si distingue per la **fortissima incidenza del lavoro autonomo: 47,1%** degli occupati culturali, contro una media UE del 31,7%. Tale caratteristica si riflette in fenomeni diffusi di intermittenza, precarietà e debolezza contrattuale. Il settore presenta inoltre una significativa quota di lavoratori con un'unica occupazione (97,6%), segnale di scarsa diversificazione delle entrate e quindi alta vulnerabilità economica. Contestualmente, il sistema culturale risente di fattori macro-strutturali: la riduzione dei giovani laureati, la mobilità estera dei profili più qualificati e l'“inverno demografico” che restringe la platea dei nuovi ingressi nel mercato del lavoro. A ciò si aggiunge un crescente **mismatch** tra domanda e offerta: secondo Excelsior, nel 2025 le professioni culturali e

creative presentano un **39,4% di difficoltà di reperimento**, con picchi nelle industrie creative (42,9%). Le carenze riguardano in particolare profili gestionali, digitali, tecnici specializzati, esperti di marketing e project management culturale.

La ricerca conferma come il **lavoro culturale sia caratterizzato da una combinazione di fattori critici**: precarizzazione, assenza di protezioni sociali adeguate, forte informalità nei meccanismi di reclutamento, sperequazioni salariali, squilibri territoriali e un'estesa area sommersa che limita l'accesso a tutele previdenziali. La discontinuità lavorativa incide pesantemente sulla sostenibilità della carriera nel medio periodo, soprattutto per i professionisti autonomi. Accanto ai problemi tradizionali, emergono criticità nuove: l'aumento dell'intensità dei ritmi di lavoro, la pressione per l'aggiornamento continuo, l'impatto dei cambiamenti tecnologici e la crescente domanda di competenze digitali. Il settore culturale sconta inoltre una **fragilità identitaria**: spesso non riconosce pienamente il proprio valore strategico e fatica a costruire una rappresentanza forte e unitaria, condizione che indebolisce la capacità di interlocuzione con istituzioni e policy maker.

In un quadro che conferma il ruolo cruciale dell'investimento sulle competenze, l'offerta **formativa dei percorsi sostenuti dalla Compagnia di San Paolo** nel quadriennio 2021-24 ha dato risultati apprezzabili. L'indagine condotta sui partecipanti ai percorsi formativi sostenuti dalla Fondazione (161 rispondenti al questionario: 21,3% del totale) evidenzia un tasso di occupazione pari al **72,6%** al momento della rilevazione. Tra i disoccupati in ingresso, **oltre il 56% ha trovato un lavoro**, in due casi su tre nel settore culturale-creativo; oltre il 40% degli studenti è transitato verso un'occupazione al termine del percorso.

La formazione sostenuta si conferma altamente efficace per: **l'acquisizione di competenze specialistiche** (81,4%); **lo sviluppo di soft skills** fondamentali (87%), quali lavoro in team, autonomia, mediazione, flessibilità; **l'allargamento delle reti professionali** (89%); **il rafforzamento della consapevolezza professionale**, elemento percepito come cruciale dagli enti formatori. Tuttavia, l'impatto della formazione sulla stabilità contrattuale, sulla durata delle collaborazioni e sulle retribuzioni rimane limitato, segno che le fragilità del settore eccedono la dimensione formativa.

La ricerca conferma anche l'importanza degli spazi (fisici e non) di pratica: ambiti di sperimentazione, residenze, coworking attrezzati, contesti protetti nei quali formare la professionalità attraverso il fare. Questi "spazi di prova" costituiscono dispositivi fondamentali per il passaggio dalla formazione alla professione.

Per ciò che riguarda, invece, **le esigenze delle organizzazioni culturali**, l'indagine rivolta alle imprese che hanno coinvolto le persone formate (26 risposte CAWI e 14 interviste: tasso di risposta del 25%) evidenzia: una forte richiesta di profili **gestionali, amministrativi e manageriali**, di project manager culturali, fundraiser, tecnici specializzati; la percezione diffusa di una **disconnessione tra formazione e bisogni reali del mercato**; la debolezza di reti e partenariati strutturati; criticità nei modelli di finanziamento, ancora troppo basati su bandi episodici e non su investimenti continuativi nelle organizzazioni.

Le imprese sollecitano misure quali: incentivi per le assunzioni, riconoscimento normativo delle professioni culturali, maggiore connessione tra università/enti formativi e settore culturale, potenziamento di tirocini e apprendistati qualificati, analisi strutturate dei fabbisogni.

Le condizioni abilitanti per lo sviluppo del lavoro culturale

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.

Tra gli intervistati, oltre il **98%** indica come prioritari il rafforzamento delle partnership tra attori diversi e la creazione di reti professionali solide.

Uno scenario in evoluzione: sfide e opportunità

Lo scenario che emerge è quello di un settore ricco di talenti, competenze e capacità di innovazione, ma attraversato da fragilità strutturali e da un crescente disallineamento tra aspettative, competenze e opportunità. Le trasformazioni tecnologiche, le nuove modalità di fruizione culturale, la domanda di sostenibilità sociale e ambientale e la ricerca di un migliore equilibrio vita-lavoro impongono un ripensamento profondo delle condizioni del lavoro culturale.

Al tempo stesso, la ricerca mostra come la presenza di ecosistemi territoriali solidi – reti, spazi, politiche culturali locali, sostegno alla formazione – costituisca un fattore determinante per l'avvio e il consolidamento delle carriere. Esperienze internazionali analizzate nei casi di studio hanno infine evidenziato il valore strategico di modelli cooperativi, spazi multifunzionali, mentoring, servizi integrati e infrastrutture aperte.

Partendo dai dati e dalle evidenze della ricerca, la Compagnia, nei limiti delle proprie finalità statutarie, delle possibilità e opportunità di intervento (su un tema ampio, che per alcuni aspetti è fortemente influenzato da condizioni strutturali, da politiche e dinamiche di livello nazionale, nonché internazionale) e della propria area territoriale di riferimento, in coerenza con la Linea Strategica B della Missione Competenze, ha individuato tre **finalità generali**:

- 1) Rafforzare le condizioni abilitanti del lavoro culturale, intervenendo su competenze, reti, spazi, e modelli economici/organizzativi che alimentano percorsi professionali qualificati, sostenibili, e attrattivi
- 2) 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.
- 3) Aumentare la stabilità e la qualità del lavoro culturale dei professionisti e dei lavoratori degli enti.

Per farlo, la Missione Competenze agirà attraverso un set integrato di strumenti di intervento:

- Le nuove “Linee guida per progetti sul lavoro culturale”, uno strumento a sostegno di progetti che insistano su formazione, accompagnamento, servizi, spazi e qualità del lavoro culturale e che siano rivolti a professionisti e professioniste della cultura (dipendenti, autonomi, freelance), già attivi o in fase di avvio della propria carriera
- Uno strumento sperimentale per intervenire su fabbisogni specifici di formazione negli enti culturali tramite supporto mirato alla formazione di lavoratori e collaboratori (c.d. voucher formativi).
- Uno strumento, sviluppato in collaborazione con la Missione Creare attrattività, per il sostegno allo sviluppo delle competenze “core” di artisti creativi, che favorisca la ricerca, i percorsi di creazione, di formazione, l’attivazione della filiera e delle reti professionali, l’attrattività in e out per i beneficiari.
- Un sostegno, in corso, alla rete *F.i.Re. - Formazione in rete*¹, una rete informale che riunisce soggetti operanti in Piemonte, Liguria e Valle D’Aosta e attivi nella promozione di percorsi formativi rivolti a operatori culturali, artisti e creativi.
- Sostegni mirati a enti di formazione accreditata e organizzazioni con funzioni cruciali di professionalizzazione.

¹ <https://formazioneinrete.org/>

MISSIONE: *Sviluppare competenze*

ALLEGATO A- Linee guida per progetti sul lavoro culturale



Fondazione
Compagnia
di San Paolo

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

compagniadisanpaolo.it



Fondazione
Compagnia
di San Paolo