

RIVISTA DI

# POLITICA ECONOMICA

**IL POSTO DELLA CULTURA  
INDUSTRIA, BENESSERE, SVILUPPO CIVILE**

**INTRODUZIONE STEFANO MANZOCCHI, PIER LUIGI SACCO**

Angelo Argento

Barbara Busi

Antonio Calabrò

Marco Causi

Annalisa Cicerchia

Alessandro Crociata

Alessandro F. Leon

Alessandra Marasco

Costanza Miliani

Alessandra Passaretti

Sabrina Pedrini

Pier Luigi Sacco

Daniela Sani

Walter Simonis

Mark Thatcher

Anna Pirri Valentini

N. 2-2023

  
CONFINDUSTRIA

Rivista di  
**Politica Economica**

Direttore: Stefano Manzocchi

**Advisory Board**

Cinzia Alcidi

Barbara Annicchiarico

Mario Baldassarri

Riccardo Barbieri

Leonardo Becchetti

Andrea Boitani

Massimo Bordignon

Marina Brogi

Elena Carletti

Alessandra Casarico

Stefano Caselli

Lorenzo Codogno

Luisa Corrado

Carlo Cottarelli

Sergio Fabbrini

Alessandro Fontana

Giampaolo Galli

Nicola Giammarioli

Gabriele Giudice

Luigi Guiso

Raffaele Langella

Francesco Lippi

Marcello Messori

Salvatore Nisticò

Gianmarco Ottaviano

Ugo Panizza

Andrea Prencipe

Andrea Filippo Presbitero

Riccardo Puglisi

Pietro Reichlin

Francesco Saraceno

Fabiano Schivardi

Lucia Tajoli

Maria Rita Testa

Fabrizio Traù

Gilberto Turati

RIVISTA DI

# POLITICA ECONOMICA

IL POSTO DELLA CULTURA  
INDUSTRIA, BENESSERE, SVILUPPO CIVILE

**Introduzione** ..... pag. 5  
Stefano Manzocchi, Pier Luigi Sacco

PARTE PRIMA

## STRUTTURA E DINAMICA DEL SETTORE

**Il settore culturale nell'economia: dimensione  
e collocazione** ..... » 11  
Marco Causi

**La partecipazione culturale e il suo impatto in termini  
di coesione sociale e benessere: una rassegna  
dello stato dell'arte** ..... » 35  
Alessandra Passaretti, Sabrina Pedrini, Pier Luigi Sacco

**Le politiche per le professioni nel settore culturale  
e creativo** ..... » 51  
Alessandro F. Leon

PARTE SECONDA

## APPROFONDIMENTI E VARIAZIONI

**Cultura e comportamenti pro-ambientali: elementi  
per una agenda di ricerca** ..... » 65  
Alessandro Crociata

**Abbiamo bisogno di servizi culturali** ..... » 83  
Annalisa Cicerchia

**Cultura e creatività: il ruolo della comunità della  
conoscenza e dell'innovazione per le industrie culturali  
e creative nella tripla transizione** ..... » 93  
Daniela Sani, Costanza Miliani, Alessandra Marasco, Barbara Busi

**Possibilità, opportunità e rischi del finanziamento privato  
alla cultura. Alcuni esempi dal modello italiano e inglese** ... » 107  
Anna Pirri Valentini, Mark Thatcher

<b>L'industria come componente del patrimonio culturale italiano</b> .....	» 133
Antonio Calabrò	
<b>Il Modello "Cultura Italiae". Associazionismo e cultura sulla strada per il benessere economico</b> .....	» 149
Angelo Argento, Walter Simonis	

## Le politiche per le professioni nel settore culturale e creativo

Alessandro F. Leon\*

- *L'articolo è incentrato sulle esigenze di lavoro esistenti per le professioni culturali e creative in Italia e sulle politiche pubbliche che si potrebbero attuare. Gli argomenti affrontati sono tre: la schematizzazione di alcuni fatti economici di tipo strutturale ed evolutivo del settore culturale e creativo in Italia; la messa in luce di criticità e di alcuni temi chiave in tema di lavoro e delle professioni nei settori delle imprese culturali e creative; la proposizione di politiche di intervento a favore delle professioni culturali e creative. Le politiche pubbliche, in particolare, sono proposte per promuovere alcuni specifici profili professionali che si ritengono più innovativi. In particolare, si mettono in luce le tipologie e le tecniche educative e di formazione professionale che si dovrebbero applicare.*

Jel Classification: J24, Z1, J44.

Keywords: imprese culturali e creative, professioni culturali, soft skills, flessibilità del mercato del lavoro.

---

\*aleon@cleseconomia.com, CLES srl e Associazione per l'Economia della Cultura.

## 1. Introduzione

L'occupazione culturale è una questione che da tempo sta al centro della riflessione da parte del Governo e dell'opinione pubblica anche in relazione alle strategie di politica economica per un paese ad alta disoccupazione giovanile e femminile.

In larga parte, la discussione sul lavoro, la retribuzione, le relazioni industriali, la salvaguardia della professione è stata monopolizzata dalle istanze dei lavoratori da sempre più deboli, gli artisti, gli autori, gli esecutori e gli interpreti, che il Covid-19 aveva lasciato a casa senza lavoro per un prolungato periodo di tempo, una preoccupazione che cresceva anche per il timore delle grandi derive (*driver*)<sup>1</sup> presenti prima dell'epidemia – quella della rivoluzione digitale, quella della riduzione del reddito e dei relativi consumi culturali delle famiglie italiane, quella climatica –, che avrebbero potuto assestare un colpo decisivo all'offerta culturale, con particolare riguardo a quella “in presenza”.

In seguito a queste istanze, il Governo ha approvato leggi e norme che vanno nella direzione di una maggiore tutela della professione culturale<sup>2</sup>, il concepimento di uno statuto autonomo del e per il lavoro artistico. Tuttavia si è ancora distanti da un consolidamento dell'assetto giuridico del lavoro in ambito culturale e, soprattutto, dall'aver soddisfatto la platea di chi rivendica una maggiore attenzione. Si tratta di istanze che non possono essere ignorate o sottaciute, non tanto perché riguardanti ambiti professionali tradizionalmente poco protetti rispetto ad altri, o perché per molti settori della cultura sostenuti dallo Stato – patrimonio, spettacolo dal vivo, archivi e biblioteche – la maggiore protezione del lavoro si tramuterebbe in un aumento di costi a saldo di bilancio invariato e a pubblico (domanda) stagnante, quanto per il ruolo economico svolto dai settori culturali e creativi nell'economia italiana – a torto considerati collaterali e secondari dai responsabili della politica economica.

La questione della professione culturale, per un settore ad alta intensità del fattore lavoro come è la cultura, è un tema dirimente. Questo articolo è diviso in tre sezioni:

- si sintetizzano brevemente alcuni fatti economici di tipo strutturale ed evolutivo essenziali;
- ci si addentrerà in alcuni temi chiave e criticità del lavoro e delle professioni nei settori delle imprese culturali e creative;
- si propongono alcune politiche di intervento.

---

<sup>1</sup> OCSE (2019).

<sup>2</sup> Camera dei Deputati della Repubblica Italiana, *Indagine conoscitiva in materia di lavoro e previdenza nel settore dello spettacolo. Documento conclusivo*, Commissioni riunite VII (Cultura, Scienze e Istruzione) e IX (Lavoro Pubblico e Privato), aprile 2021.

Lo scopo di questo articolo è di fornire alcuni spunti al dibattito sulla messa a punto di strategie e di politiche rivolte al lavoro per un paese come l'Italia che fa della cultura un settore chiave per lo sviluppo.

Questo lavoro si basa sui risultati della ricerca della Fondazione Compagnia San Paolo-CLES-AEC<sup>3</sup>. La ricerca era originariamente finalizzata a fornire una base conoscitiva più avanzata per la messa a punto di un piano strategico di azione da parte della Fondazione rivolto alla formazione in ambito culturale nelle regioni del Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta. I risultati della ricerca sono tuttavia validi anche per un contesto molto più vasto come quello nazionale.

## 2. Struttura e dinamica in breve dell'economia e del lavoro culturale e creativo

Il perimetro e le dimensioni del settore culturale e creativo sono oggetto di grande discussione che appare ancora lontana dall'aver indicato definizioni unanimemente condivise<sup>4</sup>. Ogni nazione possiede una diversa struttura produttiva e ciò porta i paesi e i relativi centri nazionali di statistica ad adottare ognuno una propria definizione di settore culturale e/o creativo. Non affronteremo questo argomento, che è già oggetto di tanti lavori di ricerca<sup>5</sup>, mentre ci concentriamo sulla definizione più "consolidata" in ordine di tempo che è quella di Eurostat<sup>6</sup>. Essa ha il vantaggio di proporre dati relativi ai paesi dell'Unione europea e di poter effettuare comparazioni a livello internazionale. Si tratta di dati che, tuttavia, si riferiscono al solo mondo delle imprese, mancano le istituzioni del terzo settore che non sono registrate dalla Camera di Commercio e, soprattutto, manca il settore pubblico, poiché le classificazioni disponibili non consentono di suddividere i dipendenti pubblici per competenza o per funzione.

Limitandoci ai dati disponibili e fermandoci per la dinamica al 2019 (anno pre Covid-19), l'Italia è il paese UE dove esiste il maggior numero di imprese culturali, più di 180mila nel 2020, contro 177mila in Francia, 119mila in Germania, 132mila in Spagna<sup>7</sup>. In termini aggregati,

---

<sup>3</sup> Compagnia San Paolo, CLES srl, Associazione per l'Economia della Cultura, "Mappatura delle professioni culturali emergenti e loro percorsi formativi", *Report finale*, Roma, 2021. Link: [https://www.compagniadisanpaolo.it/wp-content/uploads/Es-CSP\\_mappatura-prof-cult-Rapporto-finale.pdf](https://www.compagniadisanpaolo.it/wp-content/uploads/Es-CSP_mappatura-prof-cult-Rapporto-finale.pdf).

<sup>4</sup> Commissione europea, *Libro Verde. Le industrie culturali e creative, un potenziale da sfruttare*, Bruxelles, 2010; European Parliamentary Research Service, 2019; AAVV, "European Statistical System Network on Culture (ESSnet-Culture)", *Final Report*, 2012.

<sup>5</sup> Valentino P., (a cura di), *L'arte di produrre arte. Imprese culturali a lavoro*, Venezia, Marsilio, 2013; Menghini M., Rinaldi A., "Dimensioni e caratteristiche dell'occupazione culturale e creativa in Italia", in (a cura di) Taormina A., *Lavoro culturale e occupazione*, Milano, Franco Angeli, 2021.

<sup>6</sup> Eurostat, *Cultural statistics*, Bruxelles, 2020, scaricabile al link: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Culture\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Culture_statistics).

<sup>7</sup> Eurostat, (2020), *op. cit.*

il fatturato e il valore aggiunto in Italia si collocano al terzo posto dopo Germania e Francia. Ne deriva che il settore culturale registra una vasta presenza di imprese di piccola dimensione e una estrema frammentazione, una caratteristica tipica della struttura manifatturiera italiana. Nel 2019 la dimensione media delle imprese era di 2,8 addetti contro 7,7 in Germania, 3,6 in Francia, 3,7 nella media UE. Il valore aggiunto per addetto è inferiore alla media UE, pari a circa il 70% di quello esistente in Germania, Francia, Regno Unito. Causi in proposito osserva che nel periodo 2014-2019<sup>8</sup>:

- la dinamica occupazionale del settore risulta abbastanza modesta (0,7% in media annua contro una crescita UE del 3%);
- la crescita è accentuata nei paesi scandinavi, nelle Repubbliche baltiche e in alcuni paesi dell'Est Europa;
- l'occupazione in Italia aumenta in linea con la media UE e ne deriva una dinamica stagnante del valore aggiunto per addetto;
- il settore culturale comprende un universo molto vasto ed eterogeneo di attività produttive. L'evoluzione nel tempo di queste attività diverge a causa delle innovazioni tecnologiche, dalle modifiche dei comportamenti e delle preferenze dei consumatori e dall'adattamento delle imprese al mercato. Queste divergenze si riflettono sulla dinamica aggregata del settore nei diversi paesi, favorendo quelli dove esiste una maggiore specializzazione nelle attività in crescita.

Guardando alle industrie culturali nello specifico, afferma ancora Causi, fra 2014 e 2019 alcuni comparti mostrano in Italia una crescita superiore alla media UE: l'editoria libraria, la produzione cine-audiovisiva e l'industria musicale nel complesso aumentano il valore aggiunto del 6,1% in media.

Se invece diamo uno sguardo al tema dell'occupazione attraverso una lettura trasversale della letteratura di settore, emergono alcune problematiche che da sempre influenzano la cultura: la precarizzazione strisciante e la mancata protezione sociale, il lavoro precario e poco continuativo, soprattutto in alcuni settori di mercato come l'audiovisivo, la musica popolare, la televisione e la pubblicità. Il lavoro nella cultura è particolarmente vulnerabile, come in generale in tutte quelle professioni caratterizzate da un'elevata incidenza di forme di lavoro atipiche, precarie, irregolari o in nero. Anche nel mercato del lavoro le disuguaglianze già presenti tra alcune "categorie" di lavoratori e lavoratrici sono state aggravate dalla pandemia: numerosi

---

<sup>8</sup> Causi M., *Economia della cultura e delle industrie culturali e creative. Un'introduzione*, Roma, Edizioni Pigreco, 2018; Causi M., *Il settore culturale nell'economia: dimensione e collocazione*, 2023, in corso di pubblicazione.

studi<sup>9</sup> hanno segnalato i fenomeni che hanno riguardato l'occupazione femminile, le prospettive di lavoro dei giovani, i lavoratori con bassi redditi, i nuovi lavoratori della *digital economy* e che sono andati a incrementare ulteriormente la discriminazione e la disuguaglianza già presente in relazione ai diversi profili e condizioni lavorative. Argano (2021)<sup>10</sup> elenca le condizioni che favoriscono l'eterogeneità del lavoro culturale:

- settori e attività molto differenti tra loro;
- presenza di attori (imprese, istituzioni) appartenenti a tutti i soggetti quali il pubblico, il privato, il no profit;
- molteplicità delle figure giuridiche, spesso presenti all'interno dello stesso settore;
- dimensioni organizzative variegata e di taglia diversa;
- varietà delle forme organizzative, comprese quelle familiari, che esprimono modelli statici e vetusti;
- 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 anche a causa delle pratiche settoriali;
- squilibri territoriali tra aree del Nord e del Sud, e tra aree urbane ed extra-urbane;
- compresenza di lavoratori con la stessa professione collocati in posizioni e forme contrattuali diverse.

Per questo settore, come nella società italiana nel suo complesso, si è osservata una accelerazione di alcuni fenomeni sociali ed economici del mercato del lavoro, denominati "metamorfosi"<sup>11</sup>: una società più liquida, ineguale, con tassi di disoccupazione (soprattutto giovanile e femminile), di sottoccupazione e di disuguaglianza più elevati rispetto alla media europea. È importante essere consapevoli delle fragilità,

---

<sup>9</sup> I dati istituzionali, nonché le molteplici ricerche, hanno evidenziato che in Italia le donne e i giovani hanno perduto molti più posti di lavoro degli uomini adulti che, in generale, operano in settori maggiormente coperti da misure di welfare e previdenza (cassa integrazione, divieto di licenziamento, bonus di sostegno al lavoro autonomo).

<sup>10</sup> Argano L., "Il mercato del lavoro culturale: problematiche e politiche", in (a cura di) Taormina A., *Lavoro culturale e occupazione*, Milano, Franco Angeli, 2021.

<sup>11</sup> Si veda, tra i molti contributi, Gorz A., *Metamorfosi del lavoro. Critica della ragione economica*, Torino, Bollati Boringhieri, 1992; Bonomi A., "Una comunità larga per reggere l'urto della metamorfosi", in *// Sole24ore*, 2 novembre 2021.

al fine di promuovere le potenzialità del sistema economico-sociale italiano.

Al tempo stesso, infatti, il settore culturale possiede alcune potenzialità da non sottovalutare. Si è iniziato a porre le basi per immaginare e progettare un futuro diverso partendo dagli aspetti favorevoli che, anche grazie alla pandemia, hanno trovato evidenza e subito una forte accelerazione. Tali aspetti emergono fortemente anche dai risultati di ricerca e, tra questi, si possono citare:

- la inevitabile spinta alla digitalizzazione anche della cultura e del suo indotto in termini di trasformazione e ampliamento dei mercati, di trasformazione dei prodotti/servizi, di integrazione dei processi e di nuovi lavori;
- l'eccellenza di alcune realtà del mondo culturale, imprenditoriale e del Terzo settore che hanno mostrato di sapere sostenere e reagire all'improvvisa difficoltà. Grazie al supporto dei propri lavoratori sono stati modificati modelli organizzativi e ripensate le tecnologie, le attività, i servizi; alcune hanno pensato subito alla ricollocazione in nuovi mercati e alla formazione/acquisizione di nuove competenze;
- una spinta alla solidarietà "collettiva" che, anche con il supporto delle organizzazioni del Terzo settore, ha preso forma e ha consentito di affrontare alcune emergenze contingenti.

A tali aspetti positivi si associa anche una speranza: che il settore culturale, i suoi addetti, le istituzioni, le imprese e gli enti del Terzo settore che vi dimorano posseggano una chiave utile per assicurare al Paese un futuro migliore. Si tratta dell'esistenza di due connessioni: i) quella tra cultura e creatività; ii) quella tra creatività e sviluppo economico. Se lo sviluppo economico del Paese dipendesse anche dalla creatività delle imprese e dei lavoratori culturali, il processo che dà luogo alla creazione dipenderebbe sia dal frutto del singolo "creatore", sia dal risultato di una combinazione in cui è presente il lavoro di tanti altri operatori. Si possono creare contesti produttivi nei quali la creatività di origine culturale interagisce con altri contesti produttivi e, per questa via, dare luogo a nuovi processi di sviluppo anche non associabili al settore culturale? Non pochi libri e articoli di studiosi e alcuni documenti recenti dell'UE sembrano andare in questa direzione e, con questa convinzione, nazioni come la Gran Bretagna (ma anche Germania e Francia) investono risorse pubbliche nell'idea che possano essere più che compensati dai redditi futuri attesi, anche prodotti all'estero.

### 3. I nodi strutturali del lavoro culturale

Senza la pretesa di essere esaustivi, mettiamo in evidenza l'esistenza di alcuni temi – sette per la precisione – che vanno tenuti in conto nell'ambito della costruzione di una adeguata ed efficace strategia di intervento per il mercato del lavoro e delle professioni.

Un primo tema da cogliere è la questione della struttura industriale dei vari settori che compongono l'ambito culturale e creativo: in Italia sono presenti ben poche grandi imprese, spesso multinazionali residenti all'estero, rare medie imprese e tantissime piccole imprese e una moltitudine di lavoratori autonomi in relazione fra loro secondo una "catena di produzione del valore" che distingue la fase ideativa e produttiva (ideazione/creazione, produzione, distribuzione e commercializzazione, conservazione, educazione ecc.) che si trova in larga parte sul suolo italiano e quella distributiva che invece è di derivazione estera<sup>12</sup>. L'ambito produttivo è caratterizzato per definizione da un'alta intensità di lavoro, organizzato soprattutto "in team" spesso, a sua volta, contrassegnato dalla presenza di tante specializzazioni e di professionalità in relazione complessa fra loro. Per molti il problema è quello di ridurre la filiera (accorciarla), di aumentare le dimensioni delle imprese in termini di occupazione e reddito, di stimolare la multidisciplinarietà e la differenziazione del prodotto, di estendere gli interessi anche su settori "vicini", sia dal lato pubblico come l'educazione e la formazione, il sociale e la salute nelle loro varie articolazioni, sia dal lato privato con l'integrazione nei settori produttivi manifatturieri (design, pubblicità, digitalizzazione), e in quelli dei servizi (digitale, turismo, commercio ecc.). L'intervento sul e per il lavoro e le professioni è certamente un ambito da associare a quelli rivolti alla crescita delle aziende. Tuttavia, se non da soli, essi vanno pensati insieme.

Un secondo tema è che gli studi applicati al settore culturale hanno messo in rilievo che una parte significativa degli occupati nelle imprese culturali non è costituita da professionisti culturali. Non solo si rileva un'ampia eterogeneità delle competenze e delle professioni culturali, dunque, ma la proporzione tra professioni culturali e non culturali, nello studio già citato<sup>13</sup>, risulta sorprendentemente paritetica. Si trovano professioni culturali in senso stretto, professioni che svolgono funzioni trasversali – amministrativi, tecnici, dirigenti – ed infine professioni relativamente "nuove" per la cultura, come per esempio gli esperti di comunicazione, i sociologi, gli informatici e ingegneri,

---

<sup>12</sup> Nel caso italiano il problema è l'assenza di piattaforme digitali originate e controllate in Italia. Si tratta di un vuoto che è necessario colmare il prima possibile se non si vuole rischiare un arretramento. Prima dello sviluppo del digitale in Italia esistevano grandi imprese anche in rapporto a quelle internazionali: RAI, Mediaset, Cinecittà, Mondadori.

<sup>13</sup> Compagnia San Paolo, CLES srl, Associazione per l'Economia della Cultura (2021), *op. cit.*

a cui sempre più si chiede una specializzazione sul settore culturale. Complessivamente, lo studio rileva che soltanto il 34% delle professioni “emergenti” può essere fatto rientrare nel mondo della cultura inteso classicamente, mentre per il 66% si tratta di professioni definite come “cross/multi settoriali”. Sono stati individuati nello studio oltre 70 profili professionali emergenti<sup>14</sup> e il primo posto in graduatoria spetta agli esperti di comunicazione, per i quali, sempre più, le competenze digitali risultano imprescindibili. Emergono anche i profili professionali di: *fundraiser/crowdfunder*, *project manager*, progettista culturale, *networker/community manager* e manager culturale. All’interno di queste classificazioni sono presenti alcune figure interessanti per la capacità di far dialogare il mondo della cultura con le sfide del prossimo futuro, come l’esperto ambientale/*sustainability manager*, l’innovatore sociale e l’innovatore tecnologico/digitale, il *digital humanist* o lo *UX/UI designer*.

Un terzo tema è che, se le organizzazioni culturali presentano la particolare struttura lavorativa sopra delineata, dove le professioni strettamente culturali non costituiscono la maggioranza, ciò ci allontana dallo stereotipo che gli enti e le imprese siano classificabili in base al settore ed alla professione prevalente. Questa situazione è diffusa in tutti i settori culturali, dai musei e le biblioteche che hanno un’organizzazione stabile, al teatro, alla musica e al cinema che hanno invece “team” per definizione flessibili e intercambiabili. Il punto di frazione tra gli enti, sia di quelli appartenenti a settori flessibili, sia degli altri, sta nella messa a punto di gruppi di lavoro per ogni prodotto/servizio da realizzare, e la loro combinazione varia tra quelli ove sono presenti numerosi con ruoli, competenze e specializzazioni diversi o, in alternativa, quelli invece formati da poche persone tuttofare che improvvisano anche per le componenti di cui sono poco esperte. La questione importante da chiarire è che i due modelli convivano a lungo: se convivranno, anche le politiche per il lavoro e per le professioni dovranno tenere conto in qualche modo di questa bipartizione che taglia in due parti il mondo dell’offerta culturale.

Il quarto tema è che esiste una *difficoltà nel reperimento dei profili professionali*: le professioni “core” culturali sono ritenute più facili da trovare, mentre alcune professioni “cross”, tra cui alcune figure relativamente “nuove”, come progettisti culturali, *fundraiser* e professioni legate al digitale, sono di difficile reperimento.

---

<sup>14</sup> Si distingue tra professione prettamente culturale, o “core-cultura”, comprendente quelle nei beni culturali, spettacolo dal vivo e in misura minore editoria e audiovisivo, incluse quelle non riconosciute dalle istituzioni nazionali e internazionali competenti (Ministero del lavoro, Ministero dell’istruzione, Regioni, INAPP, Cedefop, ISTAT ecc.) e professione “cross-multisetoriale”, appartenente sia ai settori educativi e sociali, sia di tipo tecnico, amministrativo e gestionale con compiti trasversali. Compagnia San Paolo, CLES srl, Associazione per l’Economia della Cultura (2021), *op. cit.*

Qui, come altrove, si misura un *mismatch*, in particolare per i consulenti digitali, i programmatori e gli analisti di dati a cui seguono le professioni del “gruppo” gestionale-strategico e di progettazione (tra questi ci sono: il *networker/community manager*, il *project manager* e il progettista culturale). Ma ciò che è preoccupante è il canale di reperimento del personale che resta ampiamente basato sulla famiglia, sul circolo amicale e sui conoscenti, metodo che, come è noto, è “tipico” del mercato del lavoro italiano.

Il quinto tema cui accennare è quello della *flessibilità*. Ci sono due tesi a confronto: da un lato, la flessibilità deriva da esigenze reali sia dei lavoratori, sia delle imprese. Quando la fluttuazione della domanda culturale, specie per quanto riguarda alcuni settori di mercato (cinema, libro, giornali) è elevata, le imprese devono assicurare una sufficiente flessibilità nel tempo di lavoro. I lavoratori possono avere delle loro esigenze in relazione al lavoro di cura e del tempo libero, oppure assicurarsi una maggiore indipendenza dal lato professionale sul loro operare. In un settore complesso come quello culturale, una contrattualistica variegata consente di superare i vincoli posti da un sistema rigido e univoco, dove un'unica regola valida per qualsiasi mercato o situazione non è realizzabile. Laddove l'impresa si trova ad operare sulla frontiera dell'innovazione, creando nuovi prodotti e servizi – vedi il caso del digitale culturale – la flessibilità è necessaria per reagire rapidamente ai cambiamenti imposti da un mercato in grande crescita. Dall'altro lato, però, posti di lavoro più stabili e duraturi possono costituire un vantaggio sia per le imprese, sia per i lavoratori. Dal lato dei lavoratori, i contratti a tempo indeterminato consentono di pianificare meglio la vita familiare e lavorativa. Dal lato delle imprese, i contratti a tempo indeterminato costituiscono un mezzo per attrarre e conservare i talenti, riducendo i costi di assunzione e di formazione e aumentando la produttività. Il settore culturale presenta questi fattori in forme estreme: lo spettacolo dal vivo, sia di mercato come la musica popolare, sia non di mercato, come la prosa o la musica classica, sono fluttuanti per definizione, a causa di un sistema produttivo strutturalmente flessibile e lo stesso vale per il cinema, l'audiovisivo e la televisione. Diverso è il caso dei musei, degli archivi e delle biblioteche, dell'editoria, dei giornali e dei videogiochi che invece possono scegliere un modello produttivo fondato su rapporti di lavoro a tempo pieno e indeterminato. Dove si collocherà il sistema in futuro non è assolutamente prevedibile. È chiaro tuttavia che, se si andasse verso un miglioramento delle condizioni di lavoro, si dovrà evitare le rigidità e la burocratizzazione del lavoro che confligge con la natura dinamica e la duttilità strategica e creativa dei settori culturali a fronte delle sfide complesse della modernità. Se, come è certo, la flessibilità e la volatilità dei lavori rimarrà alta, in un ambito produttivo di alta intensità di lavoro la qualità sarà determinata (anche e soprattutto) dall'esperienza dei lavoratori. La crescita professionale

prodotta dall'esperienza non è solo puramente temporale perché costituisce un processo complesso che intreccia apprendimento, consapevolezza e capacità. La professione si nutre di progetti, attività e prodotti e cumula nel tempo un valore che appartiene al contempo all'ente, al singolo ed al team nel suo complesso (*learning by doing*). Un valore che può crescere, ma che può anche venir meno, proprio perché la flessibilità gioca a sfavore dell'accumulo del team, dell'ente e forse anche del singolo (a meno che quest'ultimo abbia un mercato, se e solo se ha grande esperienza). Il tempo e l'esercizio dunque sono molto importanti e dare tempo al consolidamento delle esperienze in parte compensa lo squilibrio che il settore culturale produce naturalmente, soprattutto quello "core". Si può promuovere l'esperienza in aggiunta ai necessari supporti formativi codificati legalmente?

Il sesto tema concerne le condizioni di lavoro dei lavoratori intervistati. In generale, per le donne si segnalano nel settore aree di "segregazione orizzontale" (su determinate professioni) e "verticale" (minori possibilità di carriera). Esiste anche una bassa presenza di giovani e un'elevata presenza di lavoratori adulti.

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

#### **4. Alcune politiche di intervento per le professioni culturali**

Molto brevemente, le politiche di intervento possono essere così elencate:

- con riguardo al tema dell'eterogeneità delle competenze e delle professioni, al fine di promuovere lo sviluppo di professionalità emergenti e innovative, occorrerebbe supportare alcune esperienze non formali attraverso, ad esempio, il rafforzamento o l'attivazio-

ne di scuole/laboratori di alta formazione che siano al contempo *hub* culturali, luoghi di produzione e fruizione di cultura.

- Con riguardo alla carenza e alla difficoltà di reperimento di alcune figure professionali “chiave” che finora non hanno costituito il “core” della cultura si dovrebbe investire nella costruzione di percorsi multidisciplinari che integrino competenze proprie del management culturale, organizzative e di traduzione dei contenuti.
- Con riguardo al tema delle “competenze/abilità” si dovrebbe proseguire sulla strada dei processi di selezione orientati verso competenze cd. “soft”, “trasversali”, trasferibili, non cognitive all’interno delle organizzazioni produttive.
- Con riguardo alla formazione collegata alla domanda di nuove professionalità che si orienta decisamente al di fuori del “core” artistico e culturale o creativo si dovrebbe privilegiare la promozione di percorsi formativi caratterizzati da un modello aperto, “a portfolio”, che coniughi conoscenze, abilità, competenze e capacità finalizzate alla pianificazione strategica, alla valutazione, alla progettazione, alla produzione digitale, alla comunicazione, all’ampliamento dei pubblici, alla gestione dei *cross-over* fra arte, cultura e politiche sociali, riqualificazione urbana, crescita delle comunità, benessere e salute.
- Allo scopo di arricchire di competenze tecniche, specialistiche e non cognitive alcuni profili professionali, per giungere a sviluppare funzioni all’interno delle organizzazioni, vanno promosse attività rivolte non solo al singolo lavoratore ma anche al team di lavoro. Anche qui è urgente favorire interventi di formazione di tipo pratico-operativo, affiancare alla teoria la sperimentazione dei settori di riferimento, incoraggiare le esperienze di campo.
- Per sviluppare una maggiore resilienza nei lavoratori vulnerabili, tenuto conto della frammentazione e della precarietà della loro condizione, si potrebbe mirare al potenziamento degli strumenti di welfare (per il lavoro di cura, il credito, la mobilità ecc.) e dell’innovazione sociale.
- Per rafforzare il sistema culturale, si potrebbe stimolare gli enti e le organizzazioni che operano sul territorio a costruire reti e ampliare la capacità di relazionarsi a pubblici più ampi e diversificati. Sarebbe auspicabile: promuovere percorsi di *empowerment* di sistema uniti alla realizzazione di gruppi di lavoro cross-settoriali per presentare progetti da candidare per i fondi straordinari e strutturali; sostenere la costruzione di *networking* attraverso l’attivazione di tavoli di lavoro multi-*stakeholder*; supportare l’apertura all’internazionalizzazione, anche in sinergia con reti formate da istituzioni italiane ed estere.

Le politiche per le professioni dovrebbero contribuire a fare del settore produttivo culturale e creativo un sistema più unitario e integrato. Coerentemente con le proposte sopra elencate, ciò richiederebbe a chi dispone degli strumenti di intervento pubblico a livello nazionale e regionale anche di:

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

Esiste, infine, una componente territoriale poiché la distribuzione delle imprese e dei lavoratori del settore è maggiore nelle grandi città metropolitane e in alcune città medie. Ciò non comporta che in altre aree del Paese non vi siano le condizioni per migliorare e sostenere un mercato pubblico e privato collegabile al settore culturale e creativo, ma che esse sono sempre *site-specific* e richiedono una attenta e continuativa pratica di *governance* da parte dei soggetti pubblici, del mondo delle fondazioni bancarie, ed infine delle rappresentanze delle imprese, dei lavoratori e delle organizzazioni del terzo settore.

## Rivista di Politica Economica

La Rivista di Politica Economica è stata fondata nel 1911 come “Rivista delle società commerciali” ed ha assunto la sua attuale denominazione nel 1921. È una delle più antiche pubblicazioni economiche italiane ed ha sempre accolto analisi e ricerche di studiosi appartenenti a diverse scuole di pensiero. Nel 2019 la Rivista viene rilanciata, con periodicità semestrale, in un nuovo formato e con una nuova finalità: intende infatti svolgere una funzione diversa da quella delle numerose riviste accademiche a cui accedono molti ricercatori italiani, scritte prevalentemente in inglese, tornando alla sua funzione originaria che è quella di discutere di questioni di politica economica, sempre con rigore scientifico. Gli scritti sono infatti in italiano, più brevi di un paper accademico, e usano un linguaggio comprensibile anche ai non addetti ai lavori. Ogni numero è una monografia su un tema scelto grazie ad un continuo confronto fra l'editore e l'*Advisory Board*. La Rivista è accessibile online sul sito di Confindustria.

### Redazione Rivista di Politica Economica

Viale Pasteur, 6 - 00144 Roma (Italia)

e-mail: [rpe@confindustria.it](mailto:rpe@confindustria.it)

<https://www.confindustria.it/home/centro-studi/rivista-di-politica-economica>

### Direttore responsabile

Silvia Tartamella

### Coordinamento editoriale ed editing

Gianluca Gallo

Paola Centi

Adriana Leo

La responsabilità degli articoli e delle opinioni espresse è da attribuire esclusivamente agli Autori. I diritti relativi agli scritti contenuti nella Rivista di Politica Economica sono riservati e protetti a norma di legge. È vietata la riproduzione in qualsiasi lingua degli scritti, dei contributi pubblicati sulla Rivista di Politica Economica, salvo autorizzazione scritta della Direzione del periodico e con l'obbligo di citare la fonte.

Edito da:



Confindustria Servizi S.p.A.

Viale Pasteur, 6 - 00144 Roma