

# future skills

Multidisciplinarietà e cooperazione per i nuovi ambiti del lavoro culturale



I Quaderni della Fondazione Barberini | 09



**Fondazione  
Barberini**

MEMORIA E  
IMMAGINAZIONE

**I Quaderni della Fondazione Barberini**

**09**

La ricerca è realizzata nell'ambito del Piano formativo strategico "X - I.C.S." a cura di ISFORCOOP per l'Avviso 48 "Innovazione e sostenibilità" di Fon.Coop, Fondo Paritetico Interprofessionale per le imprese cooperative. Il progetto di Isforcoop ha avuto l'obiettivo di realizzare attività formative per la valorizzazione delle competenze di lavoratrici e lavoratori del sistema cooperativo culturale e turistico in percorsi di apprendimento coerenti con i fabbisogni di contesto emergenti. La ricerca è stata fondamentale per analizzare i principali megatrend che impattano il lavoro culturale oggi e "tradurli" in ambiti di sviluppo, identificando i set di competenze che le cooperative possono acquisire per posizionarsi in maniera competitiva rispetto alle nuove esigenze di mercato.

Gli ulteriori contributi fanno riferimento al dibattito durante il Cantiere Competenze e Lavoro che si è svolto nell'edizione 2023 di LuBeC – Lucca Beni Culturali.

Si ringrazia INAPP - Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche, per la sua partecipazione alla pubblicazione e per la sua disponibilità alla presentazione della ricerca presso la sua sede di Roma, nell'ambito dell'Anno europeo delle competenze.



Progetto grafico a cura di *Be Open, Ideali per comunicare*

Fondazione Ivano Barberini  
www.fondazionebarberini.it  
info@fondazionebarberini.it  
via Mentana 2, 40126 Bologna  
tel. 051 231313

Presidenza – Simone Gamberini  
Direzione – Roberto Lippi

Archivio, biblioteca e patrimonio – Lorena Cerasi  
Open Innovation manager – Bibi Bellini  
Comunicazione e progetti – Andrea Nalin

**Fondazione  
Barberini**

MEMORIA E  
IMMAGINAZIONE

**Fondazione  
Barberini**

MEMORIA E  
IMMAGINAZIONE

# **future skills**

**Multidisciplinarietà e cooperazione  
per i nuovi ambiti del lavoro culturale**

a cura di  
Giovanna Barni e Francesca Velani



# INDICE

- 8**    **Nota di apertura**  
A cura di Simone Gamberini
- 10**   **Nota di apertura**  
A cura di Gaetano Scognamiglio
- 11**   **Introduzione: la valenza cooperativa della trasformazione**  
A cura di Giovanna Barni e Paolo Venturi
  
- 17**   **LA RICERCA**  
**Opportunità e prospettive per lo sviluppo delle competenze delle imprese cooperative in ambito culturale. Un'indagine apripista**
- 18**   **Introduzione**
- 21**   **Il contesto di riferimento. Megatrend e ambiti di sviluppo**
- 39**   **Le cooperative culturali di fronte alla sfida dello sviluppo sostenibile: mappatura delle competenze e gap formativi**
- 58**   **Conclusioni**
  
- 61**   **Il dibattito e le buone pratiche**
- 62**   **Il ruolo delle imprese culturali e creative nell'accompagnare e sostenere la trasformazione socio-economica**
- 64**   **I fabbisogni di competenze nelle piccole e medie imprese su scala europea ed italiana**
- 68**   **I fabbisogni professionali delle ICC: evidenze dal monitoraggio statistico nazionale**
- 72**   **L'aggiornamento dei profili professionali per il sistema culturale e creativo**
  
- 75**   **Buone pratiche dal sistema cooperativo. Esperti e operatori a confronto**
- 76**   **Welfare culturale**
- 80**   **Nuovo abitare urbano e rurale**
- 84**   **Processi creative driven**
  
- 89**   **Postfazione**
- 90**   **Soft skills della cooperazione per un'economia sociale della cultura e della creatività**
  
- 95**   **Appendice**
- 96**   **Schedatura delle cooperative**
  
- 103**   **Il team di ricerca**
- 104**   **Short bio del team di ricerca**

# NOTA DI APERTURA

**A cura di Simone Gamberini**

Presidente di Legacoop Nazionale

Il fattore cultura è in grado di generare ricadute positive in ogni ambito della crescita socioeconomica, fungendo da potente motore di politiche, processi e servizi che rinnovano la capacità del paese di produrre uno sviluppo sostenibile: dal benessere delle persone a quello della comunità, alla coesione sociale, alla crescita civica, a quella professionale e soprattutto in relazione alla sostenibilità dell'economia creativa e artistica.

Non solo io ritengo che sia opportuno mettere in risalto ognuna di queste ricadute positive prodotte dalla cultura, ma anche che queste debbano essere opportunamente rafforzate, ed è apprezzabile e prezioso in tal senso il carattere del dialogo tra il pubblico e il privato, che ha sempre caratteristiche peculiari nell'ambito dell'impresa culturale. Ebbene, noi provvediamo a questa necessità attraverso il presente contributo progettuale.

In un simile contesto, acquisisce un valore centrale il tema delle nuove evoluzioni. Siamo in un anno che l'Unione Europea ha proclamato l'Anno europeo delle competenze, e CulTurMedia-Legacoop ed Isforcoop hanno realizzato, in collaborazione con la fondazione PromoPA, un progetto di ricerca il cui obiettivo è stato quello di analizzare i fabbisogni formativi delle cooperative. Questi dati saranno poi utilizzati per sviluppare percorsi di capacity building in relazione a tutti i nuovi megatrend che stanno emergendo – legati alla digitalizzazione, alla sostenibilità, ai cambiamenti demografici, allo sviluppo dell'economia circolare – per individuare quali competenze sia necessario sviluppare per affrontare anche il cambiamento sociale e di mercato, in linea, però, con l'ispirazione di fondo del modello cooperativo, perché noi abbiamo alcuni elementi distintivi che pensiamo siano un particolare anche nella dimensione dell'impresa. Siamo, infatti, una forma di impresa che mette al centro le persone e che vede negli utili uno strumento per realizzare quello che è lo scopo mutualistico, cioè nei fatti una equa distribuzione del valore ai soci, ai lavoratori e anche alla comunità. Un modello imprenditoriale che è originale, non lo dimentichiamo, radicato nei territori e che si impegna a promuovere uno sviluppo che sia il più possibile inclusivo e sostenibile, capace soprattutto di contribuire alla crescita e al benessere della comunità.

È su questa base che si innesta il rinnovato impegno che Legacoop ha assunto nel rimettere al centro del proprio agire la cultura, con un duplice approccio alla stessa: come stimolo di innovazione, creatività e rete per una nuova economia cooperativa, e come campo di azione nel quale il modello cooperativo, più attento – noi riteniamo – ai bisogni culturali dei soci, può operare per promuoverla come bene comune, per un'economia più umana e più equa.

Su questo spazio il tema della capacitazione delle cooperative e dell'educazione dei soci è per noi fondamentale. La cooperazione di CulTurMedia rappresenta, in tal senso, un asset importante nella dimensione di un'associazione nazionale che oggi è, e sta diventando, sempre più multisetoriale, diffusa e radicata nei territori, con una caratteristica particolare che noi pensiamo di rappresentare: essere, nei fatti, l'esempio di un'economia che non è estrattiva ma rigenerativa delle risorse del territorio. Nel progetto che verrà illustrato ci avvaliamo della collaborazione di Fon.Coop, che è lo strumento che la cooperazione si è data per il supporto alla formazione, e che con i progetti strategici che produce associa ricerca, innovazione e capacity building; un metodo che quindi diventa sempre più cross-settoriale – questa è la nostra idea – e anche cross-territoriale, con la contaminazione e lo scambio di buone pratiche. I nuovi scenari individuati dalla nostra iniziativa progettuale sono tutti multidisciplinari, in linea con il nuovo ruolo che viene assegnato dall'Europa alla cultura. Scenari che non richiedono solo nuove competenze tecniche, ma anche abilità culturali che sono tipicamente cooperative, come giustamente sottolineato, poco più avanti, da Giovanna Barni e Paolo Venturi.

Noi pensiamo che investire e coprire i gap di competenza all'interno delle cooperative culturali sia necessario per stimolare quella capacità di lavorare in intersezione tra settori come il welfare, l'abitare, l'ambiente, la manifattura, l'educazione, che sono oggi la dimensione nella quale pensiamo si possa sviluppare quella collaborazione ed integrazione con la dimensione culturale per alimentare una generazione di servizi di benessere generale. Noi riteniamo che – e ne abbiamo discusso nel nostro congresso – la cultura sia prima di tutto un bene di stimolo, cioè in grado di offrire delle esperienze di senso, promuovendo la capacitazione ed alimentando la democrazia, come dimostra una recente ricerca della Commissione Europea che ha evidenziato, appunto, una correlazione positiva fra l'accesso alla cultura e la qualità della democrazia<sup>(1)</sup>.

È in questo contesto che entro l'ecosistema cooperativo, che pensiamo di rappresentare, l'educazione cooperativa e le nuove competenze diventano nei fatti una filiera, che pensiamo di dover rilanciare e sulla quale investire, non solo per aumentare il grado di efficienza e competitività in un settore importante come quello culturale di Legacoop, ma anche per rinnovare il senso dell'identità cooperativa. A ricordarlo è l'International Cooperative Alliance stessa, per tramite della quale tale senso di identità cooperativa si sostanzia in una capacità di promuovere, nella cooperazione, un'associazione di persone che si uniscono volontariamente per soddisfare i propri bisogni economici, sociali e culturali e le proprie aspirazioni attraverso la creazione di un'impresa, una proprietà comune controllata democraticamente. Questo è quello che noi siamo a livello internazionale e che vogliamo essere in un contesto che oggi deve vedere l'impresa culturale cooperativa muoversi in una dimensione che è multisetoriale, crossing e generativa di nuove esperienze imprenditoriali e di nuovi servizi.

<sup>(1)</sup> *European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, Hammonds, W., Culture and democracy, the evidence – How citizens' participation in cultural activities enhances civic engagement, democracy and social cohesion – Lessons from international research, Publications Office of the European Union, 2023, <https://data.europa.eu/doi/10.2766/39199>*

# NOTA DI APERTURA

**A cura di Gaetano Scognamiglio**  
Presidente Promo PA Fondazione

Il tema della ricerca che viene presentata è particolarmente importante per il settore culturale, dove oggi vengono chieste agli operatori nuove e trasversali competenze come quelle tecnologiche e di marketing. È un mondo completamente cambiato in quanto la sfera di influenza della cultura si è molto ampliata in questi anni, basti pensare all'ambito del welfare culturale. Anche per quanto riguarda la tradizionale fruizione del patrimonio culturale viene richiesta una nuova capacità, quella di offrire esperienze, e questo significa costruire un sistema orientato al pubblico, alle persone e alle loro esigenze.

Il tema è di particolare rilevanza per il mondo cooperativo da sempre capace di intercettare per tempo i segnali di cambiamento. Questa vocazione spiega il sostegno alla ricerca sulle "Opportunità e prospettive per lo sviluppo delle competenze delle imprese cooperative in ambito culturale", curata da Promo PA Fondazione. In questo senso Culturmedia Legacoop, Isforcoop e Fon.coop sono stati determinanti per arrivare ad un primo risultato di analisi anche del contesto in cui operano oggi le cooperative culturali, turistiche e sociali.

L'obiettivo dell'indagine è stato far emergere i set di competenze necessari per intercettare al meglio le opportunità nel settore e per rispondere alle attuali sfide che si collocano all'interno di dieci ambiti di sviluppo del lavoro culturale, identificati grazie ad uno studio approfondito dei documenti programmatici europei, delle agende politiche e dei fondi a supporto, che fungono da bussola per lo sviluppo di nuove traiettorie nel settore culturale e turistico.

Gli esiti sono stati anticipati a settembre 2023 nell'ambito di LuBeC – Lucca Beni Culturali, l'incontro organizzato da Promo PA che da 20 anni - coinvolgendo operatori tecnici e partner istituzionali in convegni, laboratori di coprogettazione, tavole rotonde di confronto - contribuisce a sostenere il processo di consolidamento e crescita di competenze strategiche e tecniche necessarie al sistema pubblico e privato della cultura per muoversi con efficacia in un quadro di sviluppo sostenibile.

Il patrocinio dell'Anno europeo delle competenze costituisce un importante riconoscimento del lavoro svolto. Un ringraziamento sentito va quindi al coordinatore nazionale, Santo Darko Grillo, direttore generale di INAPP. Sicuramente si tratta di un primo passo, ma significativo, verso un percorso di consapevolezza e rafforzamento delle competenze in ambito culturale del sistema cooperativo, col quale intendiamo continuare questa proficua collaborazione.

# INTRODUZIONE: LA VALENZA TRASFORMATIVA DELLA COOPERAZIONE

**Giovanna Barni**

Presidente CulTurMedia Legacoop

**Paolo Venturi**

Direttore di AICCON, sociologo e economista

La valenza trasformativa della cooperazione è insita nella sua natura, nella biodiversità di un modello che si è distinto nella storia non per le finalità che persegue ma per il meccanismo di creazione del valore che lo fonda e per come redistribuisce il valore generato. Nella cooperazione, infatti, produzione e redistribuzione sono connesse ed integrate. Non siamo di fronte alla classica visione a “due tempi” della Responsabilità Sociale dell’Impresa (prima produco con criteri di efficienza e poi redistribuisco parte del profitto per finalità sociali) poiché nella cooperativa il processo è *unico ed unito*. Lo scambio mutualistico, diversamente dallo scambio di equivalenti, è orientato non solo al pagamento del giusto prezzo, ma alla valorizzazione di un apporto dentro una funzione sociale. È il mutualismo, figlio del principio di reciprocità, il paradigma che fonda la cooperazione e conseguentemente il modello di impresa cooperativa, non il contrario.

È necessario ricordarselo perché nel “cambio d’epoca” che stiamo vivendo, rischiamo di vedere crescere un paradosso: un’economia cooperativa senza cooperative. Non è solo la demografia delle imprese a ricordarcelo, ma la crescente spinta di una cultura d’impresa orientata al costruire valore con i propri stakeholder che lentamente sta avanzando in settori storicamente appartenenti alla cooperazione e soprattutto nelle nuove imprese (*startup*). La cooperazione come principio tende ad espandersi dentro l’arena competitiva, perché è alla base di tutte le grandi transizioni, ma questo non è garanzia di crescita per il movimento cooperativo. È necessario infatti connettere i fini con i mezzi, stimolando comportamenti collettivi guidati da un interesse comune come ci ricorda J.S. Mill quando diceva *“La caratteristica peculiare dell’essere umano civilizzato è la capacità di cooperazione; e questa, come tutte le altre facoltà umane, tende ad aumentare con l’uso e diventa capace di estendersi ad una sempre più ampia gamma di azioni”*.

In un tale scenario, è necessario intraprendere almeno **tre azioni strategiche**, volte ad accompagnare questo cambio d’epoca. Quanto alla **prima**, occorre alimentare le “meta-competenze” cooperative, ossia un ambiente, un clima, un *ecosistema* capace di rendere l’azione collaborativa naturale e non l’eccezione alla regola. Allestire alleanze, luoghi e strategie fra soggetti diversi mossi da un’autentica tensione cooperativa è il primo passo per rendere desiderabile e attrattivo l’agire cooperativo.

La **seconda** ha che fare con un aspetto troppo spesso trascurato e sovente confuso con la formazione, ossia *l’educazione cooperativa*. Non dobbiamo mai dimenticarci che solo nella revisione dei principi cooperativi fatta nel 1995 è stata aggiunta la formazione; prima, ossia dal 1844, a fondare l’identità dei operatori era la necessità di *un percorso educativo* che tenesse vivo quello che Marshall chiamava

"il carattere dei lavoratori". Questa rilevanza dell'educazione sulla formazione è dovuta alla primazia delle motivazioni sulle prestazioni, come a voler dire che l'efficienza è necessaria ma non sufficiente. Il tema è centrale perché è su questi temi che si gioca la biodiversità delle decisioni e l'ancoraggio etico dei comportamenti. Chi lavora in cooperativa ancor prima della competenza (necessaria), dovrebbe accogliere nella propria struttura di preferenze (motivazioni) il concetto di valore che sta perseguendo. In altri termini possiamo dire che la struttura "motivazionale" dei soci e dei lavoratori non è neutra e in quanto tale richiede una "manutenzione" ed una cura da parte della governance cooperativa. Quando il problema della "scelta" consiste nel decidere tra mezzi alternativi per raggiungere un determinato fine "che cosa devo fare per ottenere..." il ricorso alla ragion tecnica può essere sufficiente. Ma quando la domanda diviene: "che cosa è bene che io faccia", vale a dire quando si tratta di scegliere tra fini diversi, la necessità di disporre di un criterio di scelta fondato sulla categoria del giudizio di valore diviene irrinunciabile. Nessuna competenza potrà mai fornirmi il criterio di valore sulla cui base scegliere. Comprendiamo ora la portata della *dimensione educativa dentro la dimensione formativa* e la necessità per il management di mettere in campo una piattaforma di educazione all'imprenditorialità cooperativa non retorica e astratta ma esperienziale e incoraggiante, capace di attrarre tutti coloro che considerano l'impresa uno strumento per creare valore pubblico e non per generare plutocrazia.

La **terza azione** ci porta al cuore della formazione, ossia alle competenze e all'urgenza di ridisegnarle, ri-aggiornarle e ri-fondarle dentro uno scenario completamente trasformato. Questa ricerca, partendo dai megatrend e declinandoli in dieci ambiti di sviluppo, osserva in maniera empirica la necessità di potenziare una nuova generazione di competenze che pochi anni fa apparivano "aliene" al mondo della cultura, mentre oggi diventano strategiche per promuovere non solo lo sviluppo di un settore, ma la nascita di nuovi mercati dove il fattore culturale assume una rilevanza centrale. Si assiste infatti alla crescita di nuovi mercati e di nuovi ambiti di bisogno in cui la "molecola e lo sguardo artistico-culturale" sono in grado di fare la differenza nel costruire valore aggiunto. Investire e coprire i gap di competenze all'interno delle cooperative culturali è necessario per stimolare *quell'intersezione con settori* come il welfare, l'abitare, l'ambiente, la manifattura, l'educazione e la salute, che nella collaborazione e nell'integrazione con la dimensione culturale sono in grado di alimentare una nuova generazione di servizi e di beni d'interesse generale. La cultura, infatti, prima di essere un settore è un "bene di stimolo", ossia dà la possibilità di fare esperienze di senso, promuovendo così capacitazione e alimentando democrazia<sup>(2)</sup>.

**Ecosistema cooperativo, educazione cooperativa e nuove competenze** diventano così una filiera che va rilanciata e su cui investire, non solo per aumentare il grado di efficienza e di competitività del settore cultura di Legacoop, ma soprattutto per risignificare l'identità cooperativa che, come ci ricorda la definizione dell'ICA (*International Cooperative Alliance*), si sostanzia nella capacità di promuovere "un'associazione di persone che si uniscono volontariamente per soddisfare i propri bisogni economici, sociali e culturali e le proprie aspirazioni attraverso la creazione di un'impresa a proprietà comune, controllata democraticamente".

<sup>(2)</sup> Cfr. European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, Hammonds, W., *Culture and democracy, the evidence – How citizens' participation in cultural activities enhances civic engagement, democracy and social cohesion – Lessons from international research*, Publications Office of the European Union, 2023, <https://data.europa.eu/doi/10.2766/39199>

A stringere ulteriormente il legame tra cooperazione e cultura è intervenuto nel 2014 l'UNESCO, che ha iscritto l'"idea cooperativa" nella lista del patrimonio culturale immateriale dell'umanità, riconoscendo nella cultura cooperativa un importante strumento per contribuire alle sfide sociali nella molteplicità e duttilità di espressioni che *"permettono la costruzione della comunità attraverso interessi e valori condivisi, creando soluzioni innovative ai problemi della società, dalla generazione di occupazione e l'assistenza agli anziani alla rivitalizzazione urbana e ai progetti di energia rinnovabile"*. A partire da questo importante riconoscimento, il ruolo delle cooperative nel mondo della cultura diventa quasi una necessità e al contempo ci impegna rispetto alle sfide che alla cultura e al patrimonio culturale sono assegnate dall'Agenda Europea 2030, cioè traghettare le sfide *green* e digitale verso una futura umanità più inclusiva e consapevole e uno sviluppo più equo e sostenibile.

La cultura è un laboratorio di visioni, stimoli e creatività a disposizione della cooperazione e dei diversi contesti in cui essa opera - paesi e città, aree rurali e interne, distretti produttivi dell'innovazione - ma la cooperazione è la modalità con cui si può moltiplicare, condividere, tutelare ed equamente distribuire il valore aggiunto delle nuove economie attraverso modelli solidali, collaborativi, *human centered*, intergenerazionali.

Tradurre questo in pratica è la sfida della associazione, ma è assolutamente quanto chiedono oggi le cooperative: non la somma di ciò che singolarmente siamo e contiamo, ma la capacità di mettere a sistema settori, territori, competenze, buone pratiche, progettualità e strategie per crescere insieme, anche attraverso il confronto e lo scambio con gli altri attori impegnati nella filiera per una contaminazione felice. In questa strategia si iscrive anche la collaborazione con Promo PA Fondazione e molte altre reti pubbliche e private.

In aggiunta a queste sinergie orizzontali si inaugura, grazie ai nuovi progetti strategici di Fon.COOP (Fondo Paritetico Interprofessionale Nazionale per la Formazione Continua nelle imprese cooperative), anche un metodo nuovo di sinergie verticali che è quello dalla ricerca dei nuovi scenari alla prassi, passando attraverso l'ascolto, il confronto e la ri-educazione, la formazione e l'innovazione partecipata ed infine la messa in pratica di soluzioni plurali e sartoriali rispetto ai diversi contesti.

Pertanto con questa convinzione siamo pronti ad allargare il set di competenze per includere quelle *soft skills* che si acquisiscono con l'educazione cooperativa e si associano perfettamente con gli ambiti di sviluppo, di scala europea, delineati dalla presente ricerca per il futuro del settore.

Alcuni esempi? La sfida **dell'accessibilità e dell'inclusione** è coerente con il primo principio cooperativo della "porta aperta" e quindi con l'impegno a superare ogni discriminazione sia nell'offerta di attività e servizi, inclusi gli utenti più fragili che, come avviene per le cooperative sociali, nella adesione alla base sociale.

Il **nuovo abitare urbano**, per superare l'attuale degrado culturale e sociale presente in molte aree delle città, richiederà il ricorso a forme mutualistiche di servizi e attività culturali di prossimità: un **welfare culturale e sociale di prossimità**. Lo spopolamento di molte aree rurali del paese potrà trovare in parte risposta nella presa in cura dei beni comuni da parte delle comunità locali, attraverso, per esempio, lo strumento delle **cooperative di comunità**.



Anche l'evoluzione digitale non può essere affrontata solo attraverso competenze tecniche, affinché le tecnologie possano effettivamente mirare a superare e non accentuare i divari educativi e di accessibilità alla cultura e al patrimonio culturale, nonché peggiorare le condizioni lavorative delle professioni culturali. In questa direzione **la cooperazione di piattaforma**, che mette al centro l'utente e il lavoratore e distribuisce equamente il valore aggiunto, rappresenta un'alternativa ai giganti del web che con logica estrattiva massimizzano e concentrano la redditività delle nuove tecnologie.

Infine lo **Slow Tourism** richiederà organizzazioni **radicate nei territori** e attente alla loro cura, come sono appunto le cooperative e i modelli partenariali con la PA, di cui le cooperative sono sempre più protagoniste.

Con questa ricerca e le iniziative correlate candidiamo la cooperazione come importante interlocutore delle istituzioni nazionali ed europee per *l'Anno europeo delle competenze*, quale *ecosistema* per la diffusione non solo di competenze tecniche, quanto piuttosto di quell'approccio cooperativo che è anche moltiplicatore di sinergie, scambi e circolarità, oltre che palestra di solidarietà e democrazia.





# La ricerca

Opportunità e prospettive per lo sviluppo  
delle competenze delle imprese cooperative  
in ambito culturale. Un'indagine apripista

a cura di  
Elisa Campana  
Valentina Montalto  
Francesca Velani

## INTRODUZIONE

### Perché questa indagine. Il contesto

Nell'attuale situazione post COVID-19, le imprese cooperative hanno considerato imprescindibile attivare tutte le possibili azioni capaci di dare una spinta innovativa al loro sviluppo, con l'obiettivo generale di rispondere a nuovi bisogni sociali emergenti attraverso soluzioni e modelli innovativi.

Indagare l'universo delle opportunità e dei contesti in cui le cooperative culturali agiscono è la base di partenza per cogliere le sfide del momento e per rispondere alle esigenze di mercato con servizi su misura e il più aggiornati possibile in termini di competenze. Non è tuttavia un'operazione semplice, poiché il contesto è in forte mutamento e il mondo delle cooperative in campo culturale è estremamente variegato: alcune si occupano di turismo, altre di ricerca, progettazione, gestione e valorizzazione dei beni culturali, altre ancora operano nello spettacolo dal vivo, nel cinema e nella produzione audiovisuale.

Al problema conoscitivo si aggiunge poi la difficoltà a comprendere gli ambiti di attività effettivi e prevalenti di queste organizzazioni, sui quali mancano dati sistematici in merito ai servizi erogati, alle modalità di erogazione dei servizi stessi e all'impatto sul territorio. Alcuni dei nuovi contesti in cui la cultura è vista come leva di sviluppo, che possono rappresentare campi di attività per il sistema cooperativo sono, a titolo esemplificativo, il welfare culturale, la rigenerazione urbana e la riqualificazione dei borghi; il turismo "lento"; i processi di trasformazione e produzione culturale sostenibili sotto il profilo ambientale; o ancora, lo sviluppo tecnologico e la transizione digitale.

Lo sviluppo di nuove progettualità, nonché di prodotti e servizi, nell'ambito di questi nuovi contesti richiede nuove competenze, la cui acquisizione diventa urgente alla luce di politiche pubbliche che fanno già appello al mondo culturale e turistico per un ripensamento innovativo di luoghi di cultura e spazi di vita localizzati sia in aree urbane che rurali. Tra questi, possiamo citare, per esempio, il New European Bauhaus della Commissione europea per lo sviluppo di spazi belli, inclusivi e sostenibili, il PNRR (misure della Componente 3 della Missione 1), o ancora la Capitale europea e italiana della cultura e la Capitale del Libro. Altrettanto interessanti e nati nell'ambito di un pensiero di rafforzamento del dialogo-pubblico privato sono - in materia di gestione e valorizzazione del patrimonio culturale - gli art. 55 del Codice del Terzo Settore sulla coprogettazione, e - in campo gestionale - l'art. 151 del Codice dei contratti pubblici, che al comma 3 prevede la possibilità per gli enti pubblici territoriali di attivare "forme speciali di partenariato" con soggetti privati (PSPP – Partenariato Speciale Pubblico Privato), attraverso procedure semplificate di individuazione del partner privato.

In questo contesto si posiziona il **Piano formativo strategico "X - I.C.S. - Innovazione, Cultura, Sostenibilità"** che ISFORCOOP SOCIETÀ COOPERATIVA IMPRESA SOCIALE ha presentato a valere sui contributi dell'Avviso 48 "Innovazione e sostenibilità" (13/07/2021) di Fon.Coop - *Fondo Paritetico Interprofessionale nazionale per la Formazione Continua nelle imprese cooperative*. Con questo avviso, Fon.Coop. ha inteso finanziare azioni di ricerca e di analisi che indicano come realizzare le attività formative e didattiche per valorizzare le competenze delle lavoratrici e dei lavoratori in percorsi di apprendimento coerenti con i fabbisogni di contesto emergenti.

## I beneficiari

Lo studio si rivolge in prima battuta alle **imprese cooperative** che hanno esplicitato la necessità di integrare le proprie competenze per proporre servizi adeguati ai nuovi contesti in corso di sviluppo e che hanno fatto a Isforcoop, in raccordo con CulTurMedia Legacoop, la richiesta di seguire un percorso di accompagnamento specifico.

Questo percorso sarà solo il primo passaggio, perché l'obiettivo delle parti è quello di ampliare la formazione all'intero sistema cooperativo per supportare l'accrescimento di competenze e rendere più competitivo il comparto culturale e turistico delle cooperative. Infatti, con il supporto di CulTurMedia Legacoop, i risultati di questa ricerca 'pilota' saranno diffusi a tutti i soci che operano in ambito culturale e turistico, nell'obiettivo di offrire loro un sistema di conoscenze, competenze, nuovi ambiti di intervento, che possa stimolare la riflessione su come innescare nuove collaborazioni attraverso la costituzione, in un secondo momento, di una matrice delle competenze per affrontare gli ambiti identificati nella ricerca stessa in un'ottica di multidisciplinarietà dei gruppi di lavoro.

Entrando maggiormente nel dettaglio, l'universo di riferimento dei beneficiari inizialmente era costituito da **13 cooperative**, attive nei settori dei **beni culturali e dello spettacolo, nei diversi comparti del turismo e in tutte le aree dell'informazione e della comunicazione** e provenienti da 5 regioni: **Liguria, Toscana, Umbria, Lazio, Sardegna**. Nel corso dell'indagine è emerso tuttavia che una cooperativa toscana non risulta più attiva – *AION Cultura* – e per questo i beneficiari definitivi risultano 12.

In appendice, le cooperative saranno analizzate in maniera più approfondita, presentando il loro profilo e i servizi attivi, informazioni ottenute sia grazie al questionario somministrato sia allo studio dei documenti che esse avevano già compilato nel 2021 per partecipare all'Avviso 48<sup>(3)</sup>.

Tutte le cooperative aderiscono all'associazione CulTurMedia Legacoop e hanno come caratteristiche comuni l'offerta di servizi dedicati alla PA, l'operare nelle proprie comunità come punto di riferimento per gli interventi di valorizzazione del patrimonio culturale di identità territoriale, la forte inclinazione ad interventi di sostenibilità ambientale e di promozione del turismo sostenibile.

## Obiettivi e metodologia

L'indagine si è posta i seguenti obiettivi:

- fornire uno scenario rispetto ai **nuovi contesti** di riferimento e ai relativi **ambiti di sviluppo** del lavoro culturale;
- evidenziare **set di competenze** da sviluppare per rendere il sistema cooperativo ancora più competitivo;
- determinare i **fabbisogni** delle cooperative rispetto ai gap emersi negli ambiti specifici per fornire indicazioni utili alla redazione di un piano formativo;
- fornire una visione sulle **agende politiche europee** dalle quali discendono opportunità concrete di finanziamento da cogliere.

<sup>(3)</sup> Le informazioni riportate derivano esclusivamente dalle risposte che le cooperative stesse hanno fornito nell'ambito della ricerca, unitamente a quelle che ci sono state comunicate dal committente Isforcoop. Ove ci fossero delle discrepanze rispetto alla situazione attuale, le ragioni possono essere dovute a modifiche nel frattempo avvenute e/o disallineamenti interni.

Lo studio è stato realizzato attraverso una prima fase di **ricerca desk** finalizzata a:

- 1) definire i **nuovi contesti** che, nello specifico, sono stati identificati incrociando la "letteratura grigia" sui megatrend e le più recenti politiche che - direttamente o indirettamente - si rivolgono al mondo culturale;
- 2) identificare le **competenze** necessarie ad affrontare questi nuovi contesti, prendendo spunto sia dai più recenti *competence framework* internazionali, sia dalle più recenti ricerche e corsi di formazione e aggiornamento svolti in Italia.

In seconda battuta, il team di ricerca ha organizzato **due focus group** della durata di tre ore ciascuno – **il 21 giugno e il 23 giugno 2023** –, in cui sono state approfondite le attività più recenti e le best practice di ognuna delle cooperative insieme ai legali rappresentati e altre figure apicali delle stesse. Le imprese all'origine dello studio sono state suddivise in due gruppi per facilitare il confronto e l'identificazione di *best practices*.

Durante gli incontri i partecipanti hanno inoltre compilato un **questionario** online con l'obiettivo di approfondire i servizi già in essere e le competenze attive, e di identificare le aree di interesse in termini di sviluppi futuri e relativi fabbisogni formativi.

L'obiettivo generale dell'analisi è fornire alle cooperative un set di competenze finalizzate all'innovazione organizzativa e sociale che le mettano in grado di affrontare le sfide dei prossimi anni, a partire da quelle contenute nelle misure politiche precedentemente citate, in modo che siano efficaci, attraverso un uso ottimale di risorse, nel conseguimento di un risultato sociale, possano scegliere le migliori soluzioni e generare quindi valore per la società.

Nell'ottica di realizzare un modello sostenibile di sviluppo, i risultati di questo studio saranno utilizzati anche per promuovere la nascita di una "comunità di pratica", investendo nella formazione specifica di alcune cooperative per condividere competenze e *know-how* a beneficio anche di quelle realtà meno forti su questi settori, facendo così economia di rete.

## IL CONTESTO DI RIFERIMENTO MEGATREND E AMBITI DI SVILUPPO

### I mega-trend come nuove coordinate di sviluppo: dai cambiamenti socio-demografici al cambiamento climatico

Per megatrend, intendiamo delle “tendenze di grande portata”, in altre parole quei fenomeni dirompenti che ci accompagneranno per gli anni a venire. Quattro sono i principali megatrend che offrono nuove direzioni di sviluppo per il mondo culturale, secondo i risultati della ricerca condotta per la definizione dei nuovi contesti di riferimento, ossia:

- I cambiamenti socio-demografici in atto
- La rinnovata attenzione ai temi della salute e del benessere
- Fenomeni di povertà educativa in ascesa, soprattutto al seguito del COVID-19
- Una crescente ibridazione di generi e culture

A questi si aggiungono due megatrend che abbiamo chiamato “trasversali”, in quanto impattano, più di altri, su tutti gli altri megatrend identificati: Transizione digitale e tecnologica e Transizione verde. Le pagine a seguire forniscono elementi salienti tratti da un “esplosivo” di megatrend globalmente riconosciuti e finalizzati a inquadrare nuovi ambiti di attività che, alla luce della transizione economico-sociale che stiamo vivendo, sono diventati campi di azione quotidiana per il mondo della cultura (pionieri). In altre parole, si tratta di una panoramica di inquadramento, che non ha pretesa di offrire una rappresentazione esaustiva dei megatrend, per cui si rimanda alla ricca bibliografia esistente in materia. A differenza, però, della letteratura esistente, il principale valore aggiunto di questo inquadramento consiste nel fornirne una lettura “guidata” e “settoriale” dei megatrend, ossia in grado di evidenziare quegli elementi che hanno delle chiare implicazioni per quella “fetta” di mondo culturale che intende rispondere alle sfide odierne con un approccio creativo e innovativo, in grado di trasformare il cambiamento in nuove soluzioni sociali nonché di mercato.

### Megatrend 1: Cambiamenti socio-demografici

Il primo megatrend ha a che fare con due principali tendenze della nostra epoca, ossia la **longevità** e l'**urbanizzazione**. Le persone vivono infatti più a lungo. Si stima che, nel 2030, il 12% della popolazione mondiale avrà più di 65 anni. L'Europa guida questa tendenza: nel 2030, il 25,5% della popolazione europea sarà over 65, a fronte di un più contenuto 19% nel 2017 (Nazioni Unite, 2019). In Italia, la popolazione di 65 anni e più oggi rappresenta il 23,5% del totale (Istat, 2022)<sup>(4)</sup>. Le ragioni di questo fenomeno sono molteplici, quali il calo del tasso di natalità in Europa come effetto collaterale di un'uguaglianza di genere incompleta. Per quanto riguarda l'inurbamento, seppur il tema abbia antiche radici, è soprattutto nel corso dell'ultimo secolo che si è osservata uno spostamento sempre più massiccio verso le città alla ricerca di migliori condizioni di vita, con conseguente spopolamento di aree rurali o poco urbanizzate considerate meno

<sup>(4)</sup> <https://www.istat.it/it/files/2022/09/REPORT-PREVISIONI-DEMOGRAFICHE-2021.pdf>

attrattive. È un fenomeno che coinvolge in particolare Asia e Africa e le loro megalopoli, ma che è rimasto importante anche nei Paesi occidentali (UN)<sup>(5)</sup> e che neanche la pandemia sembra avere arrestato<sup>(6)</sup>. Si stima che oltre il 55% (UN)<sup>(7)</sup> della popolazione mondiale viva in centri urbani e che oltre l'80% del Pil globale sia prodotto nelle città (World Bank)<sup>(8)</sup> – fenomeni che creano importanti squilibri a livello territoriale, esacerbando le disuguaglianze.

## **Megatrend 2: Salute e benessere**

Il secondo megatrend si lega a numerose tendenze del nostro tempo, dal crescente ricorso all'assistenza sanitaria, motivato sia dall'invecchiamento della popolazione che dalla recente pandemia da COVID-19, all'affermarsi di un nuovo concetto, *integrale*, di salute e benessere, al generale peggioramento dello stato di salute mentale delle persone e soprattutto dei giovani<sup>(9)</sup>. Ne vediamo più nel dettaglio due. La prima ha a che vedere con il concetto di **salute olistica** che abbraccia tanto la salute fisica tanto l'equilibrio psichico, e si è affermata soprattutto dopo la pandemia. In particolare, si prevede che il tema dell'equilibrio psichico sarà sempre più al centro dell'attenzione per l'intero settore del benessere<sup>(10)</sup>. La seconda, e direttamente connessa alla prima, deriva da un generale peggioramento delle condizioni di salute mentale, a livello globale. Prima della pandemia, quasi 1 miliardo di persone era ancora alle prese con una condizione di **salute mentale** diagnosticabile, l'82% delle quali si trovava nei paesi a basso e medio reddito (LMIC) e le persone con gravi condizioni di salute mentale morivano da 10 a 20 anni prima la popolazione generale<sup>(11)</sup>. Da allora, la pandemia di COVID-19 ha danneggiato la salute mentale e il benessere di molte più persone, sia con che senza problemi preesistenti, e ha aumentato le inadeguatezze sistemiche dei servizi e le disparità socioeconomiche. Si stima che la pandemia abbia causato un aumento dal 25 al 27% della prevalenza di depressione e ansia in tutto il mondo<sup>(12)</sup>.

## **Megatrend 3: Povertà educativa**

Il terzo megatrend ha a che vedere con la **privazione della possibilità**, in particolare per bambini e adolescenti, **di apprendere, sperimentare, sviluppare e far fiorire liberamente capacità, talenti e aspirazioni**. La povertà educativa è una diretta conseguenza della povertà economica, ma allo stesso tempo una delle sue cause scatenanti. In Italia, le persone di 6 anni e più che dichiarano di non aver mai fruito di alcun servizio culturale e ricreativo tra il 2011 e il 2020 sono quasi il 20% (un italiano su cinque) (Istat<sup>(13)</sup>). Malgrado gli sforzi delle organizzazioni culturali per adattarsi ai nuovi modelli del consumo culturale e della composizione della popolazione, le barriere finanziarie e sociali alla partecipazione culturale infatti restano.

<sup>(5)</sup> Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations, "2018 Revision of World Urbanization Prospects".

<sup>(6)</sup> Florida, R. *The Pandemic Didn't Upend US Geography*, Bloomberg, 14 April 2023.

<sup>(7)</sup> Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations, "2018 Revision of World Urbanization Prospects". Secondo le più recenti stime della Commissione europea, la percentuale sarebbe molto più alta (87%), fonte: Commissione Europea, Centro Comune di Ricerca (JRC) (2023) – con elaborazione minore da parte di Our World in Data. "Città" [set di dati]. Commissione europea, Centro comune di ricerca (JRC), "Global Human Settlement Layer Dataset 2023-10-31" [dati originali]

<sup>(8)</sup> The World Bank, "Urban Development Topic", Last updated: April 23, 2023. <https://www.worldbank.org/en/topic/urbandevelopment/overview>.

<sup>(9)</sup> <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/supporting-young-people-s-mental-health-through-the-covid-19-crisis-84e143e5/>

<sup>(10)</sup> Zukunftsinstitut, *HealthTrends 2022*.

<sup>(11)</sup> <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/30729322/>

<sup>(12)</sup> [https://www.who.int/publications/item/WHO-2019-nCoV-Sci\\_Brief-Mental\\_health-2022.1](https://www.who.int/publications/item/WHO-2019-nCoV-Sci_Brief-Mental_health-2022.1)

<sup>(13)</sup> Istat, *Indagine multiscopo "Aspetti della vita quotidiana", 2011-2020*, <https://www.istat.it/it/archivio/279105>

Lo sviluppo di un nuovo approccio alla partecipazione culturale, avente come principio guida la capacità culturale<sup>(14)</sup>, si rivela dunque necessario. Si tratta di rendere disponibile una vasta gamma di attività culturali di qualità, promuovendo le opportunità per tutti di parteciparvi attivamente.

#### **Megatrend 4: Ibridazione di generi e culture**

Il quarto megatrend ha a che vedere con lo sviluppo di **individui e società sempre più mobili e multiculturali**, nonché con evoluzioni socio-culturali quali la crescente attenzione verso temi come la parità di genere – evoluzioni che richiedono un ripensamento di spazi, prodotti e servizi, aprendo così la strada a nuovi mercati. Per esempio, se la figura del mediatore culturale è sempre più diffusa nell’obiettivo di valorizzare risorse della società multietnica e multiculturale e allo stesso tempo facilitare l’integrazione socioculturale, resta da approfondire in che modo questa diversità culturale possa integrarsi nello sviluppo di nuove produzioni culturali e creative, diventando dunque risorsa produttiva e occupazionale.

#### **Megatrend 5 - trasversale: Transizione digitale e tecnologica**

Il quinto megatrend si connette al rapido sviluppo tecnologico che, soprattutto a seguito della pandemia, sta profondamente rimodellando la vita di comunità, famiglie e individui in tutto il mondo fornendo nuovi beni e servizi. **Iperconnettività, gamification, realtà virtuale e metaverso**, e, da ultimo, **l’intelligenza artificiale** ampiamente dibattuta in questi mesi, sono tra gli aspetti della transizione tecnologica e digitale che più direttamente impattano il mondo culturale, sia fornendo nuovi strumenti di lavoro e allo stesso interrogando lo stesso mondo della cultura in termini di valore aggiunto in un contesto sempre più digitalizzato e, per certi versi, automatizzato. Tuttavia, l’adozione del digitale registra un certo ritardo, soprattutto in certi settori culturali: nel comparto museale, per esempio, nel 2021 solo 1 istituzione su 5 aveva un piano strategico dedicato al digitale e 1 su 2 non aveva nessuna risorsa dedicata al digitale<sup>(15)</sup>. La grande sfida rimane quella di adottare una visione e linguaggi rinnovati, evitando una propensione puramente tecnologica che rischia di danneggiare e mettere in secondo piano la matrice artistica e creativa che ha generato quel patrimonio di cultura che spesso si rischia semplicemente di ‘digitalizzare’, ossia di convertire in un nuovo contenitore digitale.

#### **Megatrend 6 - trasversale: Transizione verde**

Non da ultimo, il megatrend sei riguarda il grande tema della transizione verde, che abbraccia temi che investono sempre più non solo le agende politiche, ma il nostro quotidiano: dal **cambiamento climatico**, alla necessità di sviluppare **nuove modalità di consumo energetico** nonché nuove soluzioni, più sostenibili, di **mobilità**, passando per quello che potremmo chiamare **“pensiero green”** e che riguarda l’emergere di una sensibilità diffusa verso il più ampio tema della sostenibilità ambientale, da cui la necessità di rivedere in profondità i nostri modi di produrre, consumare, viaggiare. In altre parole, il nostro modo di vivere la nostra quotidianità. La grande maggioranza degli europei pensa che il modo più efficace per affrontare i problemi ambientali è cambiare il modo in cui consumiamo, produciamo e commerciamo<sup>(16)</sup>. In altre parole, la transizione verde necessita non soltanto di nuove soluzioni tecniche, ma anche di una rinnovata matrice culturale che ispiri nuovi comportamenti.

<sup>(14)</sup> L’“approccio delle capacità” è stato elaborato da Amartya Sen. La sua applicazione alla cultura è più recente. V. ‘Towards cultural democracy. Promoting cultural capabilities for everyone’ (2017) del King’s College London: <https://www.kcl.ac.uk/cultural/resources/reports/towards-cultural-democracy-2017-kcl.pdf>, nonché ‘La nuova agenda europea per la cultura’ (2018) della Commissione europea.

<sup>(15)</sup> Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali della School of Management del Politecnico di Milano, 2022.

<sup>(16)</sup> Eurobarometro 501 (2020): [https://data.europa.eu/data/datasets/s2257\\_92\\_4\\_501\\_eng?locale=en](https://data.europa.eu/data/datasets/s2257_92_4_501_eng?locale=en)

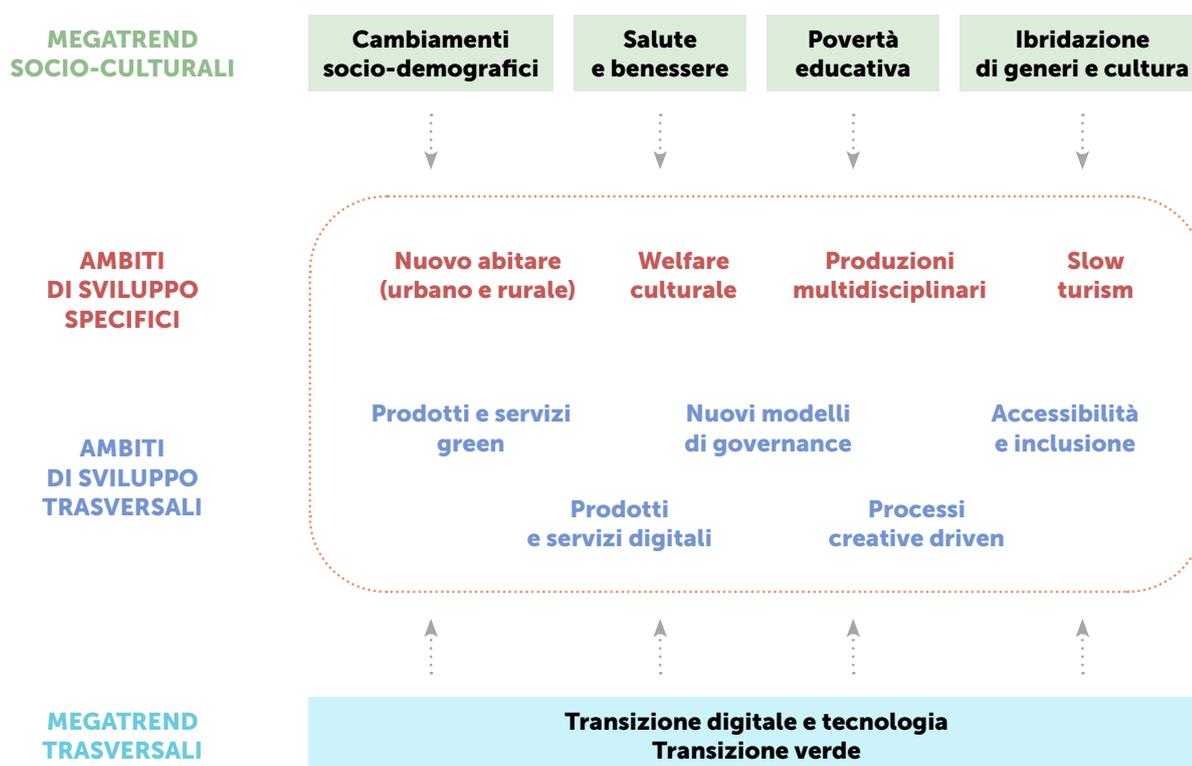
## Quali implicazioni per il mondo culturale?

### Dai megatrend agli ambiti di sviluppo nel breve e medio periodo

Se i megatrend identificati interessano in maniera trasversale tutti i settori socio-economici, in questa sezione presentiamo 10 ambiti di sviluppo (qui in ordine alfabetico) che questi megatrend stanno già generando per il mondo culturale:

1. Accessibilità e inclusione
2. Nuovi modelli di governance
3. Nuovo abitare urbano
4. Nuovo abitare rurale
5. Processi Creative Driven (ICD)
6. Produzioni multidisciplinari
7. Prodotti e servizi digitali
8. Prodotti e servizi green
9. Slow Tourism
10. Welfare culturale

In altre parole, abbiamo individuato, in maniera deduttiva e graduale, una selezione di ambiti specifici che si connettono a uno o più megatrend e su cui molte imprese culturali e creative hanno già iniziato a posizionarsi. Per quanto certamente non esaustivi, si ritiene che questi ambiti rappresentino un concreto campo di lavoro oggi, sia sulla base delle politiche europee e nazionali in corso (inclusi specifici programmi e misure di finanziamento), sia in base all'attività già avviata di una serie di imprese culturali e creative, che possono fungere da pioniere per l'intero sistema dei settori culturali e creativi. Nella figura qui sotto si raffigurano le connessioni tra Megatrend socio-culturali e Megatrend trasversali rispetto agli ambiti di sviluppo, che a loro volta si suddividono in ambiti specifici – in rosso – e in ambiti trasversali – in blu.



A seguire per ogni **megatrend** vengono dettagliate le **implicazioni** (per lo più negative), le possibili **soluzioni** a cui il mondo culturale può contribuire, e gli **ambiti di sviluppo** che ne abbiamo derivato, in direzione di uno sviluppo che sia sostenibile per le presenti e future generazioni.



Si tratta ovviamente di ambiti trasversali, che vengono spesso approcciati 'in continuità'. Per esempio, il tema dell'accessibilità e dell'inclusione è diventato praticamente imprescindibile per qualsiasi altro ambito di sviluppo.

## AMBITI DI SVILUPPO

Con una popolazione sempre più longeva, la spesa per le questioni relative all'età è destinata ad aumentare, non solo per le pensioni, ma anche per garantire salute e assistenza. Ciò significa che se riusciamo a migliorare il modo in cui invecchiamo, saremo in grado di ridurre questi costi. Il mondo della cultura ha un preciso ruolo da giocare in questo ambito: **il ruolo delle arti per il miglioramento del benessere e della salute anche attraverso pratiche di invecchiamento attivo**, noto fin dagli albori della medicina, è **attestato da un corpo di evidenze scientifiche** cresciuto dagli anni '70 del secolo scorso, che culmina nella ricerca dell'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) del 2019<sup>(17)</sup>, la prima a fare un punto sullo stato dell'arte della ricerca sul tema e divenuta un riferimento a livello internazionale.

### Welfare Culturale

Indica un nuovo modello integrato di promozione del benessere e della salute e degli individui e delle comunità, attraverso pratiche fondate sulle arti visive, performative e sul patrimonio culturale (cfr. definizione integrale Treccani). Si fonda sulla convinzione che la partecipazione a un'attività culturale e/o creativa possa promuovere la salute, il benessere e la soddisfazione per la vita, contrasti le disuguaglianze e aumenti l'inclusione sociale, riconoscimento sancito anche dall'OMS. Le iniziative di welfare culturale sono promosse nei luoghi della cultura, nei musei, biblioteche, ospedali e hospice, e mettono insieme professionisti della cultura, della sanità, artisti e assistenti sociali. Le molteplici buone pratiche e protocolli attivati a livello europeo e nazionale sono riassunti nell'Articolo AgiCult-Lettere Lente.

**#Cambiamentisociodemografici #Salutebenessere**

<sup>(17)</sup> Health Evidence Network Synthesis Report 67, *What is the evidence on the role of the arts in improving health and well-being? A scoping review*, OMS 2019. Traduzione italiana disponibile su [www.culturalwelfare.center](http://www.culturalwelfare.center)

Casella di testoLa relazione virtuosa tra cultura e salute diviene inoltre strategica **per affrontare lo scenario emerso con la pandemia Covid19**: una società che deve affrontare una sorta di disordine post-traumatico da stress<sup>(18)</sup>, i cui enormi costi toccano diverse dimensioni sociali e politiche. È in gioco la coesione sociale e la salute psicosociale delle comunità. Più precisamente, i megatrend identificati, e in particolare i numeri 1 e 2, aprono il campo a un vasto e ambizioso ambito di innovazione per il mondo culturale che è quello del **Welfare Culturale**<sup>(19)</sup>. Se l'urbanizzazione e i conseguenti fenomeni di congestionamento, da un lato, e il progressivo spopolamento di aree rurali/periferiche, dall'altro, richiedono soluzioni complesse e multidisciplinari, che toccano l'urbanistica come l'ingegneria o l'economia, l'abitabilità dei luoghi non può prescindere dal senso di identità e di appartenenza che questi stessi luoghi sono in grado di generare nei confronti delle comunità locali – concetti che chiamano direttamente in causa le competenze del mondo culturale. **Il recupero di aree verdi tra cui i parchi e i giardini storici e lo sviluppo di spazi e attività culturali per, con e in prossimità (del)le comunità locali** sono per esempio fattori chiave nei processi di rigenerazione in zone sia urbane che rurali, con impatti importanti sulla salute e il benessere delle persone.

### **Nuovo abitare urbano**

Consiste nel recupero e nella rigenerazione di spazi abitativi e luoghi di cultura, inclusi piccoli siti culturali e patrimonio culturale, nell'obiettivo di migliorarne la vivibilità, favorire la creazione di percorsi partecipativi, e valorizzare il verde urbano. Nello specifico, quest'ambito include l'attivazione di iniziative di tipo culturale, creativo, turistico, commerciale, agroalimentare e artigianale, co-progettate insieme a cittadini e istituzioni, per rilanciare le economie locali, riqualificare parchi e giardini storici come poli di "bellezza pubblica" e luoghi identitari per le comunità urbane. In questo senso il ruolo delle nuove pratiche culturali partecipative e inclusive è fondamentale per la programmazione, cura, fruizione e gestione dei territori. Particolare aspetto in questo processo è la contestuale valutazione d'impatti degli investimenti al fine di misurare l'incidenza dei progetti di rigenerazione urbana sulla vita e sulle dinamiche urbane e territoriali.

**#Cambiamentisociodemografici #Salutebenessere #Transizioneverde**

<sup>(18)</sup> IOM MHPSS Manual 2019.

<sup>(19)</sup> Per approfondimenti:

1. Definizione Atlante Treccani, a cura di Cultural Welfare Center, consultabile online al link <https://www.treccani.it/magazine/atlante/cultura/Welfare.html>

2. "Welfare culturale: dalle politiche e dalle principali esperienze europee, riflessioni per un percorso in Italia", in AgCult, Aprile 2023, consultabile online al link <https://www.agenziacult.it/letture-lente/welfare-culturale/welfare-culturale-dalle-politiche-e-dalle-principali-esperienze-europee-riflessioni-per-un-percorso-in-italia/>

In altre parole, i megatrend 1 e 2, ma anche il 6, offrono interessanti opportunità di sviluppo di nuove attività nell'ambito di un'area di innovazione che abbiamo chiamato **"Nuovo abitare"** e che si divide in due poiché da una parte interessa le aree urbane e periferiche, dall'altra si riferisce alle zone rurali e ai borghi, che per loro natura possiedono delle caratteristiche molto diverse e necessitano quindi di conoscenze e abilità specifiche.

#### **Nuovo abitare rurale**

In questo caso si parla di rigenerazione di aree interne e rurali, nell'ottica di migliorarne la vivibilità, contrastarne lo spopolamento nonché favorire la conservazione del paesaggio e delle tradizioni in aree spesso abbandonate o poco frequentate. Anche in questo caso i processi partecipativi con la comunità sono fondamentali, soprattutto nei borghi storici che spesso si trovano in una situazione di totale assenza di comunità, che va costruita da zero. Quest'ambito include iniziative specifiche da attivare in campo culturale, creativo, turistico, commerciale, agroalimentare e artigianale, nell'ottica di rilanciare le economie locali valorizzando i prodotti, i saperi e i mestieri del territorio.

***#Cambiamentisociodemografici #Salutebenessere #Transizioneverde***

La pratica culturale svolge sempre più un ruolo importante nella ridefinizione dello spazio pubblico e dei **territori periferici e rurali** in chiave ecologica, di sostenibilità, di scalabilità progettuale, di replicabilità, di prossimità, di cura e benessere collettivo.

#### **Slow Tourism**

Sviluppo e gestione di prodotti, servizi e attività di tipo turistico (itinerari tematici, percorsi storici, attività produttive artigianali, visite guidate ecc.) che si ispirano ai principi del Turismo Slow enunciati nel Manifesto SlowTourism. A differenza dell'ambito di innovazione 'nuovo abitare', qui l'obiettivo principale è lo sviluppo di nuove forme di turismo più che la rigenerazione e la vivibilità dei luoghi, anche se i due ambiti presentano evidenti elementi di complementarità.

***#Cambiamentisociodemografici #Salutebenessere #Transizioneverde***

Il recupero e la valorizzazione di luoghi di grande valore artistico e culturale che si trovano al di fuori dei (grandi) centri urbani nonché lo sviluppo di economie locali che valorizzano i prodotti, i saperi e le tecniche del territorio possono inoltre accompagnare lo **sviluppo culturale e turistico** delle aree rurali e periferiche, in modalità slow, contribuendo così alla creazione di **sistemi territoriali più equi e sostenibili**.

### **Produzioni multidisciplinari**

Sviluppo di prodotti, servizi e progetti che integrano più discipline e competenze, sia all'interno dell'ambito artistico-culturale che in settori esterni ad esso, con l'effetto di intercettare nuovi pubblici nonché di sperimentare e testare il potenziale di co-creazione e innovazione di processi produttivi, offrendo spazi di sperimentazione per tecnologie emergenti, metodologie innovative e nuove forme di narrazione. La multidisciplinarietà implica un processo creativo e produttivo che supera i confini tradizionali tra i vari campi del sapere e dell'arte, promuovendo un dialogo aperto tra artisti, scienziati, tecnologi, educatori e professionisti di altri settori. Questa sinergia può dare vita a esperienze culturali innovative, come installazioni interattive che combinano arte visiva, tecnologia digitale e scienza, o performance teatrali che integrano musica, danza e realtà virtuale, per citare solo alcuni esempi.

**#Ibridazioneculture**

Con l'affermarsi di società sempre più globalizzate e multiculturali, le competenze interculturali saranno sempre più importanti, così come la capacità di **sviluppare prodotti e servizi per nuovi utenti**, da un lato, e sempre più **multi-culturali** per quelle fasce della popolazione che viaggiano, studiano e sono sempre più interessate a mix di generi e culture.

### **Accessibilità e inclusione**

Sviluppo di spazi, beni e servizi che intendono migliorare l'accessibilità e l'inclusione per qualsiasi tipo di pubblico, con particolare attenzione alle persone con disabilità sensoriali, motorie, cognitive o psichiche, nell'obiettivo di ridurre le barriere, le disuguaglianze e le lacune che limitano la partecipazione dei cittadini alla vita culturale e al patrimonio culturale.

### **Nuovi modelli di governance**

Sviluppo e gestione di nuove forme di Partenariato Pubblico Privato (PPP) nel settore culturale e, nello specifico, di forme Partenariato «speciale» pubblico-privato (PSPP), una forma innovativa di collaborazione tra soggetti pubblici e soggetti privati finalizzata alla fruizione e valorizzazione del patrimonio immobiliare culturale (v. nuovo Codice dei Contratti Pubblici – CCP).

Infine, abbiamo identificato ambiti di sviluppo che possiamo definire **trasversali**, ossia che possono offrire prodotti, servizi e processi di supporto a quelli 'tematici' appena presentati: **Accessibilità e inclusione Processi Creative Driven (ICD)**, **Nuovi modelli di governance**, **Prodotti e servizi digitali**, **Prodotti e servizi green**.

**Prodotti e servizi green**

Sviluppo di prodotti, servizi ed eventi sostenibili sotto il profilo ambientale, ossia che rispettano l'ambiente e ne preservano le risorse, e che hanno il potenziale di supportare tutti gli altri ambiti di innovazione identificati.

**Prodotti e servizi digitali**

Sviluppo di prodotti, servizi ed eventi pensati e realizzati per il mondo digitale, e non semplicemente 'digitalizzati' (ossia trasferiti nel mondo digitale), che hanno il potenziale di supportare tutti gli altri ambiti di innovazione identificati.

**Processi Creative Driven (ICD)**

Sviluppo di processi produttivi secondo l'approccio creative driven, che vede la cultura inserita all'interno dell'impresa come un vero e proprio input del processo produttivo. In questo senso, la cultura non solo arricchisce l'output di significati (brand, servizi, prodotti), ma contribuisce in maniera unica e specifica al processo di sviluppo interno, che vede capitale umano, imprenditori, stakeholders intrinsecamente motivati ad acquisire nuove conoscenze e capacità, a sperimentare il nuovo e a sfidare il convenzionale. L'approccio prevede l'elaborazione e la realizzazione di progetti cooperativi complessi al fine di sviluppare forme di integrazione creativa e nuovi mercati per il mondo culturale.

Nella pagina seguente si propone la rappresentazione grafica dei 10 ambiti sopra descritti: *Accessibilità e inclusione, Nuovi modelli di governance, Nuovo abitare urbano, Nuovo abitare rurale, Processi creative driven, Prodotti e servizi digitali, Prodotti e servizi green, Produzioni multidisciplinari, Slow tourism e welfare culturale.*



## Bussole per navigare il cambiamento

Se i megatrend possono avere delle implicazioni allo stesso tempo positive e negative (pensiamo per esempio alle potenzialità della transizione digitale in termini di accesso all'informazione ma anche di inasprimento delle disuguaglianze in mancanza di un adeguato accesso a infrastrutture e formazione), l'Agenda 2030 dell'ONU e i suoi 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS) propongono un nuovo paradigma di sviluppo, nell'obiettivo di affrontare il cambiamento nel rispetto di tutte le persone e del pianeta.



**L'Agenda 2030**  
e i suoi 17 obiettivi  
richiedono un  
**cambiamento culturale**

- **Suggerire nuovi immaginari**
- **Pensare e agire diversamente**



**Piano di lavoro** dell'UE  
per la cultura 2023-2026:  
**4 aree per avviare  
e responsabilizzare  
al cambiamento**

- 1. Artisti e professionisti della cultura**
- 2. Partecipazione culturale e ruolo della cultura nella società**
- 3. Liberare il potere della cultura per salvare il pianeta**
- 4. Rafforzare la dimensione culturale delle relazioni esterne all'UE**



Nuovi set  
di competenze:  
le **ricerche**  
e i **programmi UE**

- **DigiComp**
- **GreenComp**
- **Entrepreneurship Competence Framework**
- **New Pact for Skills for the Cultural and Creative Sectors (CCS)**

Nonostante il percorso, che ha portato ad includere la cultura nelle politiche, non solo culturali, al fine di favorire e accompagnare modelli di sviluppo più sostenibili, sia lungo e presenti importanti tappe politiche e di *policy*<sup>(20)</sup>, obiettivo di questa sotto-sezione è di offrire una panoramica delle tre principali 'bussole' identificate per navigare le rapide trasformazioni che caratterizzano la nostra epoca: la visione proposta dell'Agenda ONU, specificando il contributo che il mondo della cultura può e deve necessariamente apportare per accompagnare il cambiamento che l'Agenda intende promuovere; le azioni politiche promosse dall'UE per rafforzare concretamente la dimensione culturale dello sviluppo sostenibile; e infine le competenze necessarie a comprendere ed 'agire' il cambiamento, in direzione della sostenibilità.

<sup>(20)</sup> In particolare, il 2005 è l'anno di adozione della Convenzione di Faro del Consiglio di Europa in cui le Parti si impegnano a "promuovere la protezione dell'eredità culturale, quale elemento centrale di obiettivi che si rafforzano reciprocamente: lo sviluppo sostenibile, la diversità culturale e la creatività contemporanea" (p. 10). In tempi più recenti, i Ministri della Cultura del G20 hanno chiesto "il pieno riconoscimento e l'integrazione della cultura e dell'economia creativa nei processi e nelle politiche di sviluppo, coinvolgendo tutti i livelli della società, comprese le comunità locali, come un motore e un facilitatore per il raggiungimento degli Obiettivi stabiliti nell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Sostenibile" (Dichiarazione di Roma, 2021, p. 5).

## L'Agenda ONU 2030 e il ruolo della cultura

### L'Agenda 2030 e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile

L'Agenda 2030 rappresenta un piano d'azione adottato nel settembre 2015 dalla comunità internazionale, che invita tutti i paesi a mobilitarsi per porre fine a tutte le forme di povertà, combattere le disuguaglianze e affrontare il cambiamento climatico, garantendo al tempo stesso che nessuno sia lasciato indietro. I suoi 17 OSS sono raggruppati in "5 P" o pilastri – Persone, Pianeta, Prosperità, Pace e Partenariati – e riflettono la dimensione **economica, sociale e ambientale della sostenibilità** (persone, pianeta e prosperità), così come le **condizioni critiche** (pace e collaborazione).

In altre parole, Agenda 2030 e OSS indicano come affrontare i megatrend, nonché gli ambiti di innovazione che ne discendono, in direzione della sostenibilità, al fine di perseguire uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle future generazioni di soddisfare i propri. Raggiungerli richiede una visione coraggiosa e approcci creativi oltre a quelli tipici lineari e settoriali, e propone collegamenti e sinergie tra le diverse aree politiche.

### Cultura e Sviluppo Sostenibile

A un primo sguardo la cultura sembrerebbe giocare un ruolo marginale nel raggiungimento dei 17 OSS, in quanto esplicitamente menzionata soltanto nel Goal 11, Target 11.4 ("Potenziare gli sforzi per proteggere e salvaguardare il patrimonio culturale e naturale del mondo"). Eppure, gli OSS altro non sono se non un vero e proprio programma di trasformazione culturale. Detto altrimenti, l'Agenda 2030 non potrà essere attuata in mancanza di un intervento pro-attivo e consapevole del mondo della cultura. Una cultura che traini (*driver*) il cambiamento attraverso la costruzione di nuovi immaginari e allo stesso tempo lo abiliti (*enabler*), agendo su abilità cognitive e comportamento.

Nello specifico, le organizzazioni culturali possono per esempio introdurre nuove visioni, valori e capacità fornendo un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, (Goal 4), accompagnando la realizzazione di una piena ed effettiva partecipazione femminile e di pari opportunità di leadership ad ogni livello decisionale in ambito politico, economico e della vita pubblica (Goal 5.5), promuovendo l'inclusione sociale, economica e politica di tutti (Goal 10.2), potenziando un'urbanizzazione inclusiva e sostenibile e la capacità di pianificare e gestire un insediamento umano partecipativo, integrato e sostenibile (Goal 11.3), garantendo un pubblico accesso all'informazione (Goal 16.10), facilitando l'accesso alle scoperte scientifiche, alla tecnologia e alle innovazioni (Goal 17.6), incoraggiando e promuovendo partnership nel settore pubblico, tra pubblico e privato e nella società civile, come lo mostra la varietà delle forme giuridiche e dei partenariati esistenti (e in continua crescita) in ambito culturale (Goal 17.17)<sup>(21)</sup>. La cultura non è dunque semplicemente accessoria allo sviluppo sostenibile, ma rappresenta la *conditio sine qua non*.

Il dibattito e i risultati emersi da MONDIACULT 2022 – la conferenza dell'UNESCO sulle politiche culturali e lo sviluppo sostenibile che si è tenuta in Messico dal 28 al 30 settembre 2022 – hanno ulteriormente ispirato e orientato le discussioni sul futuro degli OSS, dando ulteriore slancio alla riflessione su un ruolo maggiormente di spicco della cultura nelle strategie per lo sviluppo sostenibile.

<sup>(21)</sup> V. Dubini, *Con la Cultura Non Si Mangia*, Laterza, 2019.

## Misurare il contributo della cultura: gli Indicatori Cultura | 2030 Unesco

L'Agenda 2030 è l'occasione per il mondo della cultura di unirsi al tavolo dei decisori, a patto che riesca a mostrare la sua capacità di "prenderci cura", come suggerisce l'etimologia stessa della parola (dal latino colère, coltivare), delle Persone, del Pianeta e della Prosperità globale – i tre pilastri dell'Agenda 2030. Per ovviare alla mancanza di evidenze armonizzate e comparabili sul contributo della cultura allo sviluppo sostenibile, l'Unesco ha sviluppato gli 'Indicatori Cultura|2030', un set di 22 indicatori, di natura sia quantitativa che qualitativa, che misurano il contributo della cultura lungo quattro assi strategici:

- **Ambiente e Resilienza** include cinque indicatori aventi l'obiettivo di valutare il contributo della cultura allo sviluppo di insediamenti umani sostenibili con particolare attenzione al patrimonio culturale e naturale e all'ambiente urbano e, quindi, al contributo della cultura agli Obiettivi 2, 6, 9, 11, 12, 13, 14, 15 e 16.
- **Economia e Prosperità** identifica sette indicatori che mirano a mostrare come la cultura contribuisce a economie più inclusive e sostenibili, ossia in linea con gli Obiettivi 8, 10 e 11.
- **Saperi e Competenze** raggruppa cinque indicatori relativi al contributo della cultura allo sviluppo di un bagaglio culturale e di competenze artistico-culturali, che possono includere uno specifico patrimonio di saperi/abilità locali in un'ottica di valorizzazione di saperi tradizionali e della diversità culturale. Questi indicatori rispondono dunque agli Obiettivi 4, 8, 9, 12 e 13.
- **Inclusione e Partecipazione** intende valutare il contributo della cultura alla partecipazione in un'ottica di inclusione e coesione sociale tramite l'uso di cinque indicatori, mettendo così in evidenza il ruolo della cultura rispetto agli Obiettivi 9, 10, 11 e 16.

Anche se pensato principalmente per governi nazionali e locali, questo strumento offre un quadro di riferimento per qualsiasi soggetto voglia confrontarsi con la misurazione e la comunicazione degli impatti della cultura sullo sviluppo sostenibile. La sua 'traduzione' allo specifico contesto di **Parma Capitale Italiana della Cultura 2020+21**, per esempio, ne offre un'applicazione concreta con il suo **Impact Report "Cultura e sostenibilità: l'impatto di Parma 2020+21"**, curato da Deloitte e Promo PA Fondazione<sup>(22)</sup>. L'Impact Report propone sinteticamente quale sia stato l'impatto dell'investimento in cultura tra 2019 e 2020 anche rispetto agli obiettivi che l'Agenda 2030 pone in termini di sostenibilità. Rappresenta un'importante restituzione del lavoro svolto, ma anche un riferimento per attività future, come modello di rilevazione, unico nel suo genere, per l'innovativa metodologia adottata.

<sup>(22)</sup> "Impact Report Parma Capitale Italiana della Cultura 2020+21. Il valore di un programma", a cura di Deloitte e Promo P.A. Fondazione, La Stamperia, 2022, consultabile online sul sito [promopa.it](http://promopa.it).

## IL RAPPORTO CON LA SOSTENIBILITÀ DELL'AGENDA EUROPEA DELLA CULTURA

A livello europeo, la Commissione ha esplicitamente sottolineato la dimensione culturale dello sviluppo sostenibile nella nuova agenda europea per la cultura del 2018 e si è impegnata a ricorrervi per contribuire all'attuazione dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile. Quattro sono le **principali azioni politiche dell'UE** nel settore della cultura che attualmente contribuiscono agli OSS, di seguito brevemente illustrati.

### 1. Piano di lavoro dell'UE per la cultura 2023-2026

Adottato dal Consiglio dell'UE a dicembre 2022, il piano, riconoscendo il ruolo della cultura quale parte integrante dello sviluppo sostenibile e di una trasformazione positiva della società, definisce quattro settori prioritari di azione:

- a) **Artisti e professionisti della cultura: rafforzare i settori culturali e creativi**, in particolare per "incoraggiare il loro coinvolgimento a favore degli obiettivi di sostenibilità, di sfruttare le nuove tendenze accelerate dalla pandemia, anche nell'ambiente digitale [...]".
- b) **Cultura per i cittadini: accrescere la partecipazione culturale e il ruolo della cultura nella società**, valorizzando il ruolo delle istituzioni culturali e più in particolare delle biblioteche per il rafforzamento della democrazia e del benessere sociale.
- c) **Cultura per il pianeta: sfruttare il potere della cultura**, puntando sulla trasformazione culturale necessaria per conseguire gli obiettivi del Green Deal europeo e dell'Agenda 2030, nonché del nuovo Bauhaus europeo.
- d) **Cultura per i partenariati co-creativi: rafforzare la dimensione culturale delle relazioni esterne dell'UE**, nella prospettiva della creazione di partenariati sostenibili su un piano di parità.

Il documento definisce inoltre 21 azioni che riguardano temi specifici quali:

- le **condizioni di lavoro** degli artisti;
- il ruolo della cultura per la **salute** e il **benessere**;
- l'accesso alla cultura, la **partecipazione culturale** e la **democrazia**;
- il ruolo delle **biblioteche**;
- le **transizioni verdi e digitali** dei settori;
- la cultura, il patrimonio culturale e il **cambiamento climatico**;
- la qualità dell'**ambiente costruito**;
- le **relazioni culturali internazionali**.

### 2. Nuova agenda europea per la cultura

Facendo seguendo alla prima agenda politica sul tema del 2007, la nuova agenda del 2018 rinnova l'impegno della Commissione fare di più, attraverso la cultura e l'istruzione, per costruire società coese e offrire una visione di un'Unione europea attraente e definisce una serie di azioni relativi alla dimensione economica, sociale ed esterna della cultura, nonché azioni trasversali a tutte le dimensioni.

### 3. Quadro d'azione europeo sul patrimonio culturale

Annunciato nella nuova agenda europea per la cultura, si basa sui risultati dell'Anno europeo del patrimonio culturale e ne assicura l'eredità. Sviluppando ulteriori azioni concrete, il quadro d'azione intende promuovere e mettere in pratica un approccio integrato e partecipativo al patrimonio culturale e contribuire all'integrazione del patrimonio culturale nelle politiche dell'UE.

#### 4. Piani di lavoro pluriennali per la cultura nell'azione esterna dell'UE

La comunicazione congiunta del 2016 Verso una strategia dell'Unione europea per le relazioni culturali internazionali e le conclusioni del Consiglio su un approccio strategico dell'UE alle relazioni culturali internazionali e un quadro d'azione del 2019 promuovono la creazione di partenariati culturali sostenibili, in linea con quanto poi ripreso anche dalla nuova agenda e dal nuovo piano di lavoro 2023-2026.

In aggiunta alle azioni di politica culturale, l'UE contribuisce allo sviluppo sostenibile per il tramite della cultura attraverso azioni intraprese nell'ambito di molti altre sfere della politica pubblica: regionale e urbana, affari interni e sicurezza, occupazione e affari sociali, giustizia e parità di genere, nuovo Bauhaus europeo, partenariato internazionale, vicinato e allargamento, istruzione e gioventù, mercato unico e industria, ricerca e innovazione, economia e società digitali, clima e ambiente, agricoltura, industria della difesa e politiche spaziali, protezione civile. La **"Relazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni sulla dimensione culturale dello sviluppo sostenibile nelle azioni dell'UE"** del 2023 offre un'ottima panoramica sul tema.

#### NUOVE COMPETENZE E SVILUPPO DEI TALENTI

Il 2023 è l'Anno europeo delle Competenze, un'iniziativa che vede nella crescita sostenibile il suo principale obiettivo e nel potenziamento dell'apprendimento permanente, in particolare per le aziende europee di piccola e media taglia, il suo principale mezzo. L'Anno europeo delle competenze si rifà a molte iniziative in corso, tra cui di particolare interesse per il mondo della cultura:

- **Il Patto per le competenze – Pact for Skills ICC** che grazie ai suoi 1 000 partecipanti e a 14 alleanze su vasta scala, incluso uno per le Industrie Culturali e Creative (ICC) - **Pact for Skills ICC** - s'impegna a contribuire all'aggiornamento delle competenze di fino a 6 milioni di persone. Nello specifico, il Patto per le ICC identifica le seguenti **competenze orizzontali: digitali, imprenditoriali e gestionali, di trasformazione verde, di cooperazione cross-settoriale, di supporto al recupero e valorizzazione del patrimonio culturale, delle arti e dell'artigianato, e abilità creative e manuali.**
- **La piattaforma europea per le competenze e le occupazioni digitali** che offre informazioni e risorse sulle competenze digitali, come ad esempio uno **strumento di autovalutazione** costruito a partire dallo **European Digital Competence Framework - DigComp 2.0**, che definisce 21 competenze relative a **cinque aree: informazione e alfabetizzazione dei dati, comunicazione e collaborazione, creazione di contenuto digitale, sicurezza e risoluzione di problemi.**

Ma l'aggiornamento delle competenze non potrà essere efficace se non contestualizzato: molto diversi possono infatti essere i punti di partenza, a livello sia individuale che organizzativo o territoriale. L'approccio adottato dalle **Comunicazione della Commissione 'Utilizzo dei talenti nelle regioni d'Europa' (2023)** - il primo risultato fondamentale dell'Anno europeo delle competenze - è in questo senso particolarmente interessante perché mira a promuovere la riqualificazione e il miglioramento delle competenze, nonché a garantire che nessuno sia lasciato indietro nella duplice transizione verde e digitale e nella ripresa economica. La dimensione territoriale diventa così una componente fondamentale di questo sforzo, nella consapevolezza che le regioni svantaggiate e remote affrontano problematiche più gravi.

Il mondo cooperativo, da sempre attivo in pratiche di rigenerazioni territoriale per e con le comunità (e.g. coop culturali e turistiche di comunità, partenariati speciali pubblico-privato di riuso dei beni culturali) può essere di interesse strategico all'acquisizione e diffusione di nuove competenze, anche in territori ad oggi marginalizzati. Inoltre, lo sviluppo e allo stesso tempo l'adeguata valorizzazione e remunerazione delle nuove competenze che il mondo delle Industrie Culturali e Creative oggi richiede è alla base della recente Relazione con cui il Parlamento europeo raccomanda alla Commissione europea di adottare un quadro UE per la situazione sociale e professionale degli artisti e degli operatori nei settori culturali e creativi<sup>(23)</sup>.

### Nuove visioni e competenze: politiche di attuazione

Se le agende politiche ci indicano la direzione, da queste discendono opportunità concrete di finanziamento per nuove attività e progetti a tutti i livelli (europeo, nazionale e locale), la cui progettazione e realizzazione necessita dalle nuove competenze delineate a livello europeo.

#### NEW EUROPEAN BAUHAUS (NEB)



- **Premio NEB**
- **Bandi dedicati** (ex. Orizzonte Europe)



**Nuovo abitare urbano e rurale**  
**Accessibilità e inclusione**  
**Prodotti e servizi green**

#### NEXT GENERATION EU / PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA (PNRR)



- Missione 1 - Componente 3 (Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo Turismo e Cultura 4.0)
  - Misura 2 **Rigenerazione di piccoli siti culturali, patrimonio culturale religioso e rurale**
  - Misura 3 **Industria Culturale e creativa 4.0**



**Nuovo abitare urbano e rurale**  
**Slow Tourism**  
**Prodotti e servizi digitali**  
**Prodotti e servizi green**  
**Accessibilità e inclusione**

#### CAPITALI DELLA CULTURA & CITTÀ METROPOLITANE



- Capitale **europea** della cultura
  - Capitale **italiana** della cultura
  - **Capitale italiana del libro**
- + Programma PN Metro Plus e Città Medie Sud 2021-2027**



**Welfare culturale**  
**Produttori multidisciplinari**  
**Slow Tourism**  
**Prodotti e servizi digitali**  
**Prodotti e servizi green**  
**Accessibilità e inclusione**  
**Nuovi modelli di governance**  
**Processi Creative Driven**

Evidenziamo in particolare quattro iniziative 'ombrello', che contengono al loro interno molteplici opportunità: il New European Bauhaus (NEB), il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) finanziato dal programma di ripresa post-pandemico Next Generation EU, i titoli (europeo e nazionale) di Capitale della Cultura europeo e il PON Metro.

<sup>(23)</sup> [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2023-0304\\_IT.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2023-0304_IT.html)

### **New European Bauhaus (NEB)**

Iniziativa creativa e interdisciplinare lanciata nel 2020 dalla Commissione europea, il NEB intende 'umanizzare' il Green Deal europeo. Non si tratta di un programma di finanziamento, quanto di un **progetto di trasformazione** che mira a guidare il pensiero, ispirare comportamenti, influenzare gli appalti pubblici e attrarre i mercati per rendere possibili nuovi modi di vivere. L'iniziativa si è sostanziata, nella primavera del 2021, nella prima edizione del '**Premio New European Bauhaus**', a cui hanno fatto seguito altre due edizioni, che premia progetti che integrano i principi di bellezza, inclusione e sostenibilità che guidano la NEB. Inoltre, **bandi legati al New European Bauhaus sono presenti in molteplici programmi di finanziamento europei** tra cui, per esempio, Europa Creativa - il principale programma della Commissione europea a sostegno dei settori della cultura e degli audiovisivi - e il programma quadro di ricerca e innovazione Horizon Europe, che dal 2021 include un'intera sezione dedicata al supporto di progetti di ricerca e innovazione afferenti al mondo della cultura e della creatività.

### **Piano Nazionale di Rigenerazione e Resilienza**

A livello nazionale, le misure studiate per favorire la ripresa dalla pandemia, prevedono uno stanziamento di risorse senza precedenti per la cultura. Il tutto nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), approvato ad aprile 2021 dal Parlamento nell'ambito del Next Generation EU (NGEU), il programma avviato dall'Unione Europea in risposta alla crisi pandemica. Nello specifico, la cultura è inserita nella **Componente 3, "Turismo e cultura 4.0" della Missione 1, "Digitalizzazione, innovazione, competitività e turismo"**, a cui sono destinati circa 6,8 miliardi di euro. Se gli obiettivi generali consistono nell'incrementare il livello di attrattività del Paese, migliorare la fruibilità della cultura e l'accessibilità turistica, rigenerare i borghi e le periferie urbane, potenziare le strutture ricettive e supportare la transizione digitale e verde nei settori del turismo e della cultura, due sono le misure che aprono immediate opportunità di sviluppo per le imprese culturali e creative, ossia la **"Misura 2 Rigenerazione di piccoli siti culturali, patrimonio culturale religioso e rurale"** e la **"Misura 3 Industria Culturale e creativa 4.0"**. Nell'ambito della **Misura 2** vale in particolare la pena sottolineare i primi tre investimenti relativi al miglioramento dell'**attrattività dei borghi** (1020 mln €), alla **tutela e valorizzazione dell'architettura e del paesaggio rurale** (600 mln €), nonché alla valorizzazione dell'identità dei luoghi attraverso il recupero di **parchi e giardini storici** (300 mln €). Per quanto riguarda la **Misura 3**, si segnala l'Investimento 3.3 sulla **creazione di competenze per gli operatori della cultura per gestire la transizione digitale e verde** (155 mln €), ovvero le attività dedicate alla capacity building del sistema, strettamente connesse alle politiche sviluppate con Europa Creativa.

### **Capitali della cultura**

Le **Capitali europee della cultura**, istituite nel 1985 e gestite dalla Commissione europea, sono una delle iniziative europee di maggior successo. Diverse città hanno sfruttato questo periodo non solo per ravvivare il proprio panorama culturale, ma anche per **inserire la cultura in un più ampio programma di sviluppo socio-culturale della città** e di rilancio della **visibilità internazionale**. Veszprém (Ungheria), Timișoara (Romania) ed Eleusi (Grecia) sono le tre città detentrici del titolo per l'anno 2023. L'ultima città italiana a detenere il titolo è stata Matera nel 2019, assegnataria del titolo tra le 21 città che si sono presentate come candidate - un numero particolarmente alto se confrontato con quello di altri paesi europei della stessa taglia. Importante notare che la città che detiene il titolo non riceve fondi europei per la realizzazione, ma semplicemente un piccolo premio monetario. L'idea, infatti, è che il titolo stesso faccia da catalizzatore per investimenti pubblici e privati mobilizzati a livello locale. La **Capitale italiana della cultura** viene istituita nel 2014 dall'allora Ministro Franceschini, alla luce del successo dell'iniziativa europea, nonché dell'interesse mostrato dalle città italiane per parteciparvi. L'idea è di **replicare il modello europeo a livello nazionale**,

dando quindi l'opportunità a molte più città italiane di inserire la cultura all'interno di piani strategici di sviluppo (a livello europeo, solo due paesi UE all'anno possono presentarsi alla competizione per il titolo). Negli anni il titolo di Capitale della Cultura è stato assegnato alle città di Cagliari, Lecce, Perugia, Ravenna e Siena nel 2015; Mantova nel 2016; Pistoia nel 2017; Palermo nel 2018; Parma nel 2020 e nel 2021; Procida è stata la capitale del 2022, Bergamo e Brescia nel 2023. A questo ha fatto seguito, nel 2020, l'istituzione della **Capitale italiana del libro**, città designata ogni anno dal Consiglio dei Ministri che, per il periodo di un anno, ha la possibilità di organizzare eventi e manifestazioni finalizzati alla promozione della lettura. Tutte queste iniziative stimolano investimenti sia pubblici sia privati in progetti e programmi che fanno regolarmente appello alle imprese culturali e creative locali.

### **PN Metro Plus e Città Medie Sud 2021-2027**

Il PN Metro Plus 21-27, del valore finanziario pari a 3 miliardi di euro, si sviluppa in continuità con il PON Metro 2014-2020 sia relativamente ai temi originari (agenda digitale/sostenibilità/inclusione sociale), sia verso il modello di governance, basato sulla delega ai 14 Comuni capoluogo in qualità di Organismi Intermedi. Rispetto al precedente programma, però, prevede un ampliamento della propria azione in ambiti di intervento sfidanti e innovativi, strettamente correlati allo sviluppo urbano, ovvero:

- azioni di rigenerazione urbana
- contrasto al disagio socio-economico e abitativo nelle periferie
- mobilità «green»
- inclusione e innovazione sociale
- accesso all'occupazione
- interventi di natura ambientale e di economia circolare
- risparmio energetico degli edifici e delle infrastrutture
- offerta innovativa di servizi digitali
- promozione sviluppo sociale anche attraverso la cultura, il patrimonio naturale, il turismo sostenibile e la sicurezza

Inoltre, come il nome stesso suggerisce, PN Metro Plus e Città Medie Sud 2021-2027 presenta un ulteriore elemento evolutivo: le città medie del Sud verranno coinvolte nel ruolo di beneficiari per progetti di rigenerazione di aree fragili, caratterizzate da disagio socio-economico e abitativo. 39 città medie<sup>(24)</sup> sono state identificate, in base a una serie di indicatori sociali ed economici, per l'attuazione dell'intervento. Importante notare come queste opportunità rispondano a logiche e quindi allo sviluppo di competenze diverse. I beneficiari diretti degli investimenti del PNRR, per esempio, a cui corrispondono generalmente dei bandi, possono essere le stesse imprese (culturali), come nel caso dell'incentivo Imprese Borghi<sup>(25)</sup> che finanzia progetti imprenditoriali da localizzare in una o più unità locali ubicate nei comuni/borghi storici assegnatari di risorse per i "Progetti locali di rigenerazione culturale e sociale", nell'ambito dell'Investimento 2.1 della Misura 2. Nel caso in cui gli enti beneficiari diretti siano enti locali, come nel caso del "Bando borghi", Investimento 1.1 della Misura 2 o ancora delle Capitali della cultura o del PN Metro Plus 21-27, si prevede che questi faranno appello alle imprese locali, anche culturali. In questo caso, è necessario che il mondo culturale sia in grado di dialogare e collaborare con gli enti pubblici al fine di fornire prodotti e servizi adeguati al raggiungimento degli obiettivi dei bandi (recupero spazi verdi, attrattività dei borghi, ecc.), da cui l'importanza di sapere sviluppare nuovi modelli di governance – non a caso, uno degli ambiti di sviluppo identificati in questa ricerca.

<sup>(24)</sup> <http://www.ponmetro.it/wp-content/uploads/2023/01/ALL.2.pdf>

<sup>(25)</sup> <https://www.invitalia.it/cosa-facciamo/rafforziamo-le-imprese/imprese-borghi>

## LE COOPERATIVE CULTURALI DI FRONTE ALLA SFIDA DELLO SVILUPPO SOSTENIBILE: MAPPATURA DELLE COMPETENZE E GAP FORMATIVI

### Il campione

L'indagine che qui si presenta si inserisce nel quadro sopra descritto, calandosi nel sistema delle cooperative, caratterizzato già da metacompetenze che sono proprie della cooperazione nell'ambito della economia sociale e che, se affiancate alle competenze verticali, fungono da acceleratori per massimizzare la capacità trasformativa del settore. Attraverso i focus group e la somministrazione del questionario si mirava a far emergere i set di competenze utili alle cooperative per rispondere al meglio alle sfide del mondo in evoluzione. Come descritto nell'Introduzione, l'universo di riferimento dell'indagine comprende **11 cooperative** di 5 regioni, caratterizzate da dimensioni diverse sia per quanto riguarda la forma giuridica sia per numero di dipendenti o collaboratori, tutte associate a CulTurMedia Legacoop e attive principalmente nei settori della valorizzazione del patrimonio culturale, della promozione turistica e della valorizzazione ambientale. Di seguito proponiamo una fotografia delle cooperative che raffigura sia la distribuzione territoriale sia i principali settori di attività (dettagli in Appendice).

### Un campione di 11 cooperative, soprattutto attive in cultura e turismo

#### LIGURIA

- Turismo sostenibile Cinque Terre Scarl
- Consorzio ATI 5 Terre
- Manario 2002
- Società Coop. A.R.C.A. Impresa sociale
- Zoe gestione servizi culturali Scarl

#### TOSCANA

- Diesis Tetrango
- Le Rifioenze Impresa Sociale soc. coop.
- Toscana d'Appennino soc. coop.

#### UMBRIA

- Consorzio Itaca soc. coop.

#### LAZIO

- Società coop. soc. Myosotis m.m.

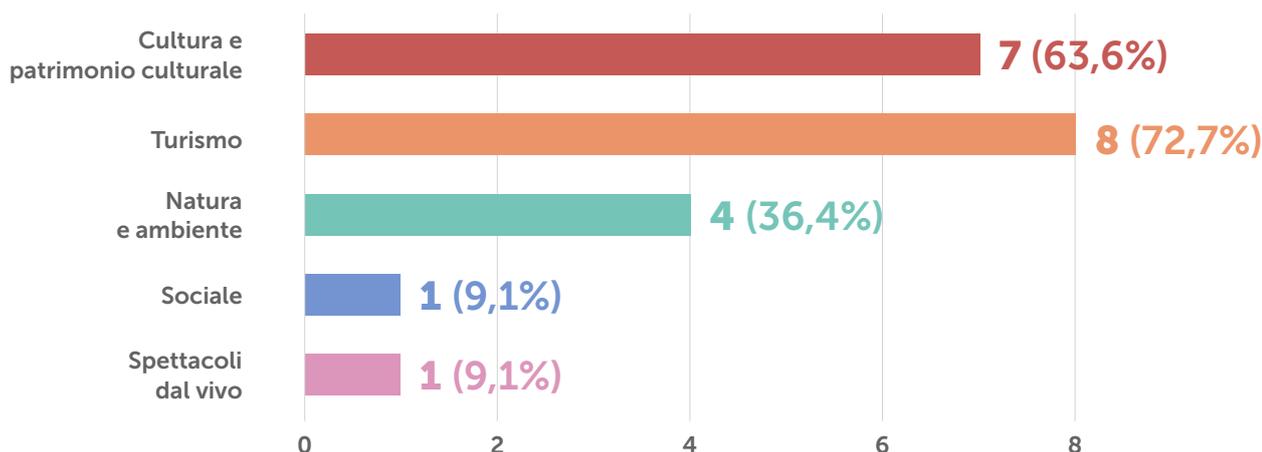
#### SARDEGNA

- Musarte musei, archeologia e territorio soc. coop.



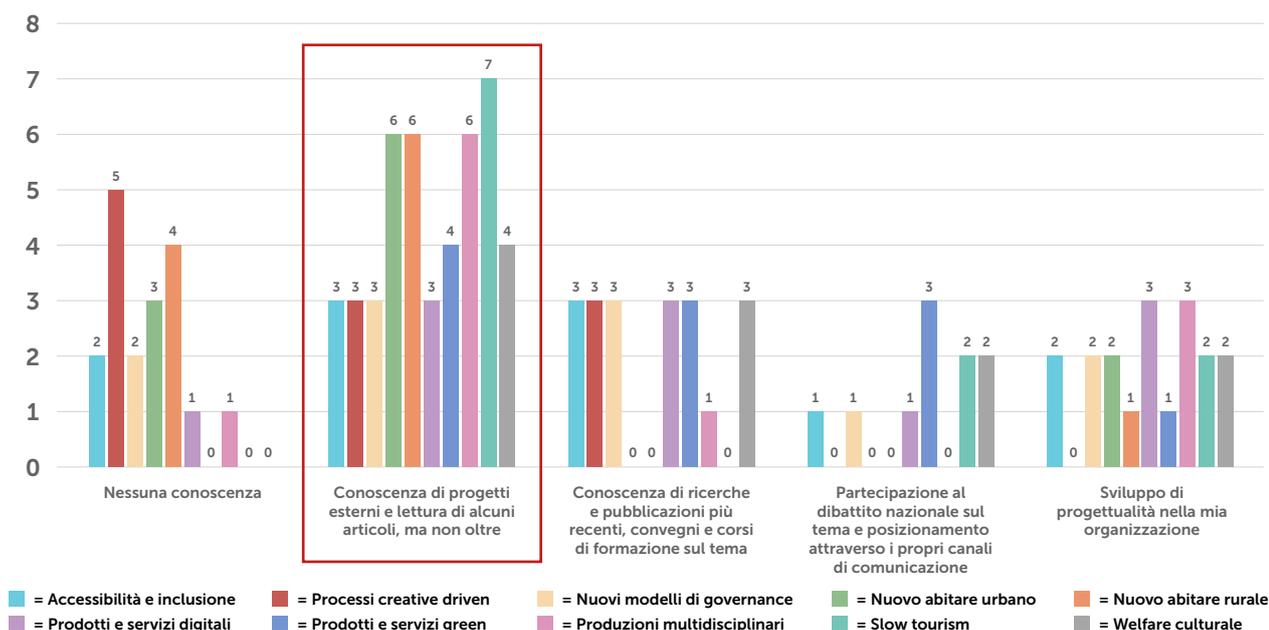
Il numero di  **dipendenti**  e collaboratori è molto variabile: alcune cooperative hanno solo 2 unità di organico, mentre altre associano dai 40 ai 60 lavoratori. Tra le beneficiarie figurano inoltre 2 consorzi: Consorzio Itaca Società Cooperativa, con sede in Umbria, riunisce 20 cooperative e si occupa principalmente di sviluppo progettuale, partecipazione a bandi e progetti europei e nazionali,  *fundraising* , comunicazione e  *digital marketing*  a supporto delle consorziate; A.T.I. 5 Terre, operante in Liguria, associa 3 cooperative, tra le quali Manario2002 e Turismo Sostenibile 5 Terre, beneficiarie anch'esse del percorso.

**FIGURA 1: ambito tematico di riferimento dei servizi**



**Cultura e patrimonio culturale e Turismo** (Figura 2) sono i principali ambiti tematici di riferimento dei servizi offerti, spesso in abbinamento tra di loro (5 casi su 11) e con l'ambito *Natura e Ambiente*. Questo quadro conferma quanto il settore culturale e il settore turistico siano intersecati e, se sviluppati insieme possano creare opportunità ampie. Tra le attività svolte emergono prevalentemente l'**organizzazione di eventi, mostre, spettacoli**, servizi di **didattica e apprendimento**, ma anche gestione di spazi espositivi e luoghi della cultura e servizi di promozione turistica, tutte attività che si rivolgono come utenti finali a **scuole, bambini e ragazzi, turisti, comunità locale e famiglie**.

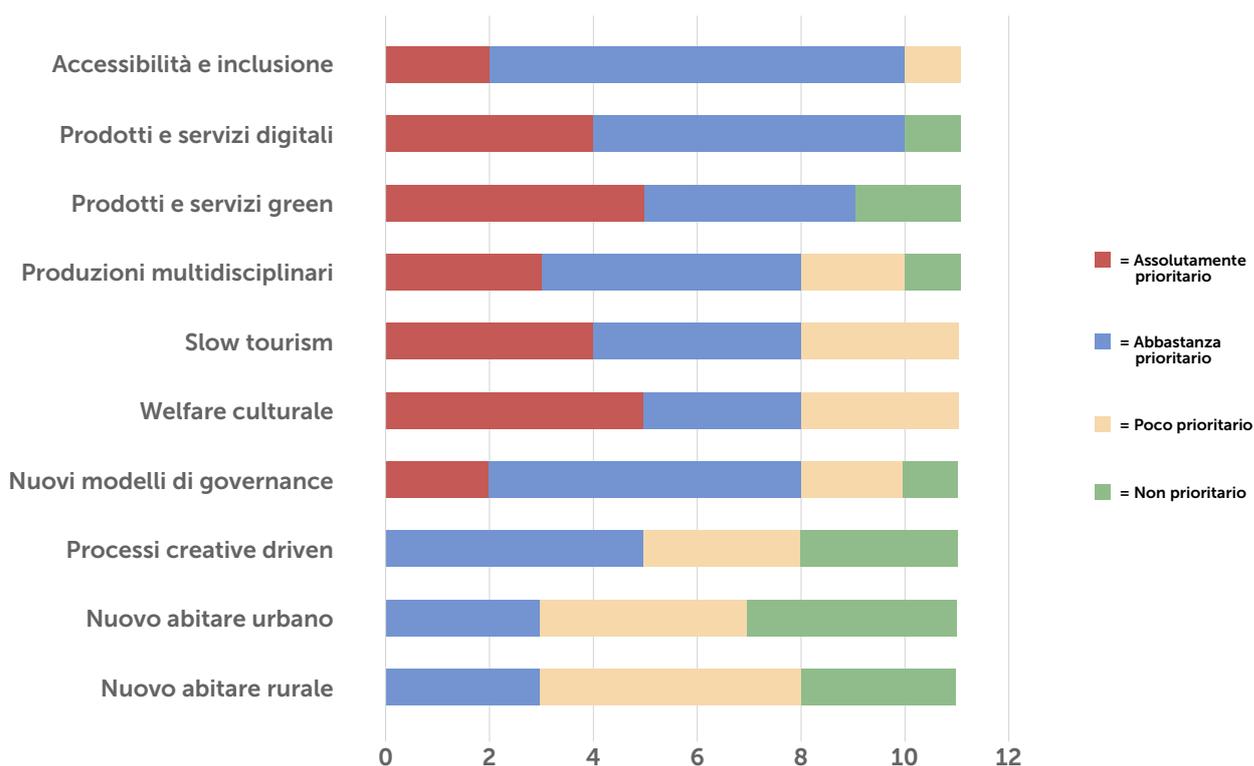
**FIGURA 2: grado di conoscenza delle cooperative nei 10 ambiti**



### Ambiti di sviluppo e fabbisogni

Ma qual è il grado di conoscenza dei rispondenti delle tematiche affrontate? E quali ambiti sono considerati già prioritari nello svolgimento delle attività? Ancora, è già stata sviluppata attività di formazione? Questo set di domande, rivolte ai referenti delle beneficiarie tramite il questionario online, ha permesso da una parte di individuare i gap di **conoscenza** delle cooperative utili a una miglior focalizzazione degli approfondimenti durante la formazione, dall'altra di far emergere le **tematiche più consolidate** e applicate.

**FIGURA 3: ordine di priorità degli ambienti di innovazione per le cooperative**

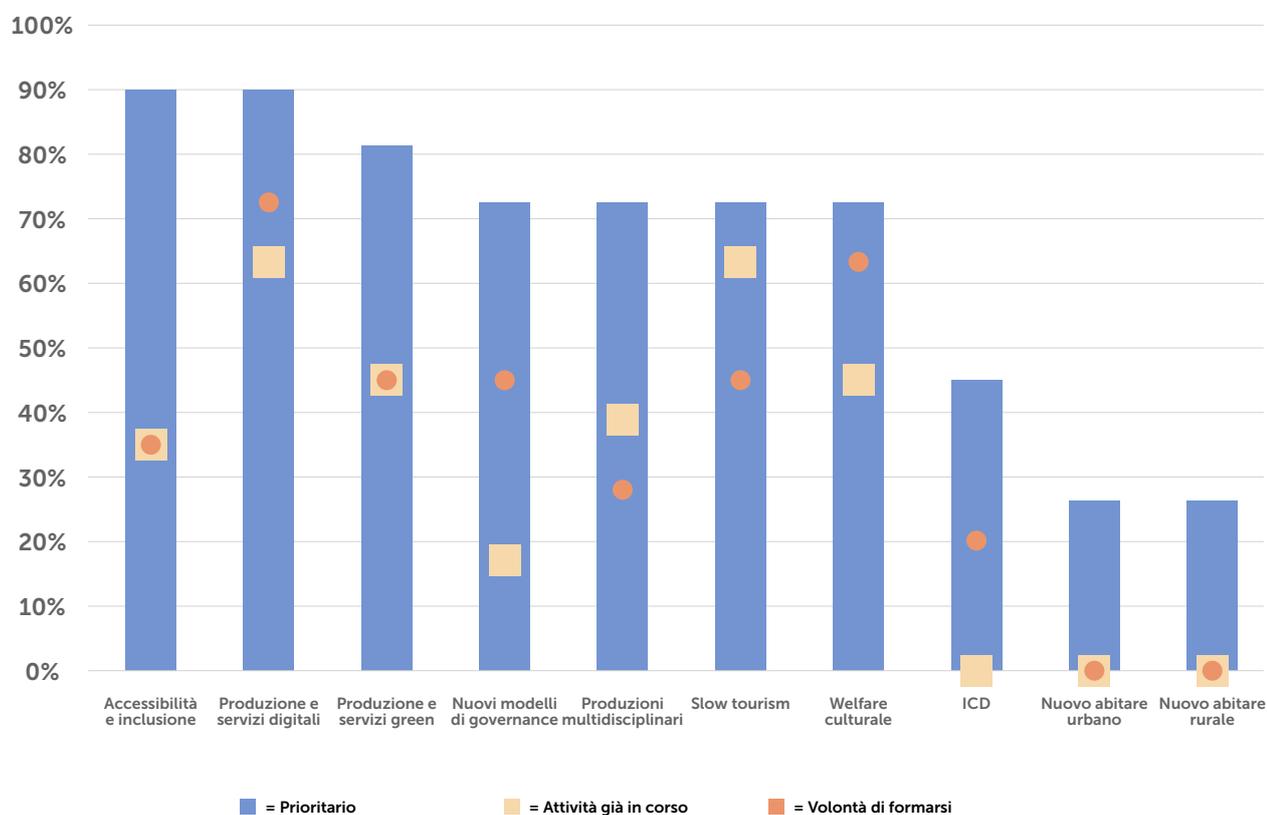


In sintesi dal grafico in Figura 2, si evince che gli ambiti più conosciuti sono **Prodotti e servizi green e digitali e Welfare culturale** - per il 63% dei rispondenti - seguiti da **Accessibilità e inclusione e Modelli di governance** - per il 54%. Le tematiche meno conosciute includono invece **Processi Creative Driven, Nuovo abitare urbano e rurale** (il 90% dei rispondenti ha scarse conoscenze in materia), **Produzioni multidisciplinari e Slow Tourism**. Tuttavia, in alcune di queste aree le cooperative intervistate sono già attive in termini di progettualità: le attività più consolidate si registrano in Prodotti e servizi digitali e Produzioni multidisciplinari. Poche, invece, le progettualità attive in Imprese Creative Driven, Nuovo abitare rurale e Prodotti e servizi green. Le cooperative che hanno dichiarato di aver sviluppato progettualità specifiche nel maggior numero di ambiti sono il **Consorzio Itaca** con esperienza in 7 ambiti - *Nuovi modelli di governance, Nuovo abitare urbano, Nuovo abitare rurale, Prodotti e servizi digitali, Produzioni multidisciplinari, Slow Tourism, Welfare culturale* -, **Diesis** con esperienza in 5 - *Accessibilità e inclusione, nuovi modelli di governance, prodotti digitali, Produzioni Multidisciplinari, Welfare culturale* -, **MYOSOTIS** in 4 - *Nuovo abitare urbano, Prodotti e servizi digitali, prodotti e servizi green e produzioni multidisciplinari*.

**TABELLA 1: Ambiti prioritari, progettualità attive e formazione**

Ambiti in ordine di priorità assegnata	Priorità assegnata	Sviluppo attività	Volontà di fermarsi
Accessibilità e inclusione	<b>90,9%</b>	<b>36,4%</b>	36,40%
Prodotti e servizi digitali	90,9%	63,0%	<b>72,70%</b>
Prodotti e servizi green	81,8%	45,5%	45,50%
Nuovi modelli di governance	72,7%	<b>18,2%</b>	<b>45,50%</b>
Produzioni multidisciplinari	72,7%	36,4%	27,3%
Slow tourism	72,7%	63%	45,50%
Welfare culturale	72,7%	45,5%	<b>63,60%</b>
ICD	45,4%	0%	18,20%
Nuovo abitare urbano	27,3%	<b>0%</b>	<b>0%</b>
Nuovo abitare rurale	27,3%	<b>0%</b>	<b>0%</b>

**FIGURA 4: Ambiti di priorità delle attività di formazione**



La loro esperienza va valutata in termini di creatività e innovazione nonché tenuta in considerazione nell'ottica di promuovere una "comunità di pratica", in cui le cooperative più innovative possano condividere competenze e know-how a supporto di quelle meno consolidate, facendo economia di rete. Per capire quali ambiti sono ritenuti attualmente fondamentali per lo sviluppo delle attività delle cooperative, abbiamo indagato il **grado di priorità** che le cooperative assegnano ad ogni tematica (Figura 3): sommando le risposte "assolutamente prioritario" e "abbastanza prioritario", **Accessibilità e inclusione, Prodotti e servizi digitali**, Prodotti e servizi green risultano i tre ambiti di principale attenzione per la maggioranza dei rispondenti, come si evince dalla tabella seguente, mentre risultano non prioritari Nuovo abitare urbano per il 36%, ICD e Nuovo abitare rurale per il 27%.

Tuttavia, le priorità assegnate, da sole, non bastano a comprendere i fabbisogni formativi delle cooperative. Per questo motivo, proponiamo in Tabella 1 di correlare la lista di priorità alla volontà di formazione, nonché alle attività già in corso nei vari ambiti, per comprendere la corrispondenza, o gli eventuali gap, tra la **consapevolezza** dell'importanza di specifiche tematiche per il proprio business (colonna "priorità assegnata") e l'**effettiva capacità progettuale** di sviluppare attività e servizi (colonna "sviluppo attività"), elementi utili ad ottenere una chiara visione sulla situazione e suggerire una mirata implementazione di competenze.

È interessante notare che la volontà di formarsi in certi ambiti non segue necessariamente l'ordine di priorità assegnato. In altre parole, ci sono ambiti come **Accessibilità e inclusione** per cui solo il 36% circa del campione vorrebbe formarsi, a fronte di un alto grado di priorità, mentre la stessa percentuale sale a oltre il 70% per l'ambito **Prodotti e servizi digitali**. Questo indipendentemente dal fatto che una percentuale molto più alta di cooperative (63%) sviluppa attività in questo ambito, se paragonato a quello relativo all'accessibilità. La lettura incrociata di lacune, priorità assegnate e domanda formativa fornisce preziose indicazioni per la preparazione di un piano formativo in grado di accompagnare lo sviluppo di servizi in ambiti diversi, ma tutti potenzialmente di importanza strategica, anche quando non considerati prioritari.

In particolare, si nota (sempre in Tabella 1) che negli ambiti considerati prioritari, **Prodotti e servizi digitali e Slow Tourism** a parte, poche cooperative dimostrano **progettualità già attive**. I gap maggiori si vedono in **Accessibilità e inclusione**, prioritaria per il 90% dei rispondenti ma con progettualità attive nel 36,4% dei casi, e **Nuovi modelli di governance**, prioritaria per quasi il 73% ma con progettualità attive solo nel 18,2% dei casi. Confrontando questi dati con la **volontà espressa di formarsi** negli ambiti specifici attraverso il Piano Formativo di Isforcoop (terza colonna in tabella), si nota che la maggioranza vorrebbe approfondire tematiche connesse a **Prodotti e servizi digitali** (72,7%) e **Welfare culturale** (63,6%).

Nel primo caso a una conoscenza già alta e progettualità buone nel 63% dei rispondenti, si vuole aggiungere altre abilità tecniche, scelta coerente rispetto ai focus group, durante i quali si è compreso che le attività e servizi già attivi in questo ambito sono per lo più connessi ad un utilizzo tradizionale del digitale come strumento (comunicazione sul sito web e social media, percorsi didattici e corsi di formazione erogati tramite piattaforme online, ecc.), senza particolari esperienze nei campi della realtà aumentata o della realtà virtuale, come si vedrà nel paragrafo successivo. Nel secondo caso, nonostante il welfare culturale sia posizionato più in basso in termini prioritari, molti ne riconoscono l'importanza, hanno già sviluppato attività in merito e vogliono continuare a formarsi per acquisire competenze.

Più ridotta invece risulta la volontà di seguire una formazione specifica in **Accessibilità e inclusione**, nonostante sia al primo posto come priorità. Proprio per questo risulta essere **uno dei primi ambiti da approfondire** e sul quale acquisire competenze. Interessante notare anche il posizionamento alto in termini prioritari di Nuovi modelli di governance, che si relaziona con il riconoscimento della scarsa capacità di produrre investimenti in tale settore e della conseguente volontà alta di ricevere una formazione specifica: il 45,5% dei rispondenti ha infatti indicato di essere interessato a formarsi in tale senso a fronte di un 18% che hanno già sviluppato attività. Stessa consapevolezza vi è per l'ambito ICD in cui nessuno ha ancora sviluppato attività e pochi possono contare su conoscenze specifiche in merito, pertanto riconoscono di voler approfondire (18,2% dei rispondenti). In *Slow Tourism* invece le cooperative si sentono più competenti, ma in ogni caso quasi la metà dei rispondenti ha interesse nell'acquisire maggiori competenze.

Gli ultimi due ambiti, **Nuovo abitare urbano** e **Nuovo abitare rurale**, risultano di scarsa priorità, con **nessuna progettualità attiva e nessun interesse alla formazione in merito**. Chi scrive ritiene che sia necessario illustrare maggiormente in fase di formazione le possibilità offerte dai due settori anche per le cooperative che non hanno mai pensato di inserirsi in questi ambiti, poiché potrebbero non essere chiare le modalità di applicazione e le opportunità possibili. Considerando che tali settori sono stati indicati come meno prioritari degli altri, non stupisce che nessuno li abbia indicati come parte del percorso formativo. Tuttavia, in fase di intervista, due cooperative hanno raccontato di aver già sviluppato progettualità negli ambiti del *Nuovo abitare urbano* e *Nuovo abitare rurale*, senza però indicarlo nelle risposte del questionario. La domanda sulle progettualità sviluppate era infatti relativa agli ambiti considerati prioritari, pertanto non è strano pensare che sia questa la ragione per la quale le attività realizzate in questi settori siano state trascurate in fase di compilazione. I due ambiti sono in ogni caso ritenuti importanti per il percorso innovativo che si propone, proprio per le opportunità esistenti e ancora inesplorate dai più, che possono rappresentare un campo di sviluppo molto interessante.

### Set di competenze

L'ultima sezione del questionario entrava più specificatamente nel dettaglio delle **competenze**, qui intese come l'insieme delle **conoscenze** e delle **capacità** che, se possedute e "innestate" sulle *competenze trasversali* relative al *mutualismo*, alla *cooperazione* e all'*inclusione*, possono permettere alle cooperative di posizionarsi in maniera unica e distintiva negli ambiti di sviluppo identificati. Si sottolinea che questa sezione non ha l'ambizione di fornire un quadro completo di tutte le competenze effettivamente necessarie in ogni ambito. **Si è cercato di identificare piuttosto dei set di competenze ritenute basilari per approcciarsi a ciascun ambito**, utili anche a fornire indicazioni per la predisposizione del piano formativo, obiettivo ultimo della ricerca.

I rispondenti dovevano effettuare un'autoanalisi del livello di competenze posseduto dalla cooperativa, attraverso una scala di valutazione **da 0 = Nessun livello a 4 = Livello consolidato** (1 = Livello base; 2 = Livello operativo; 3 = Livello avanzato), avendo anche la possibilità di selezionare "Non Applicabile". Quest'ultima scelta è stata particolarmente utilizzata dai due Consorzi per indicare capacità non direttamente possedute, perché ad esempio si applicato più alle consorziate che svolgono le attività connesse con l'ambito, oppure in quei casi in cui le proprie attività sono ritenute non connesse per nulla con l'ambito. Tale caso si nota soprattutto in *Welfare Culturale* e *Produzioni multidisciplinari*.

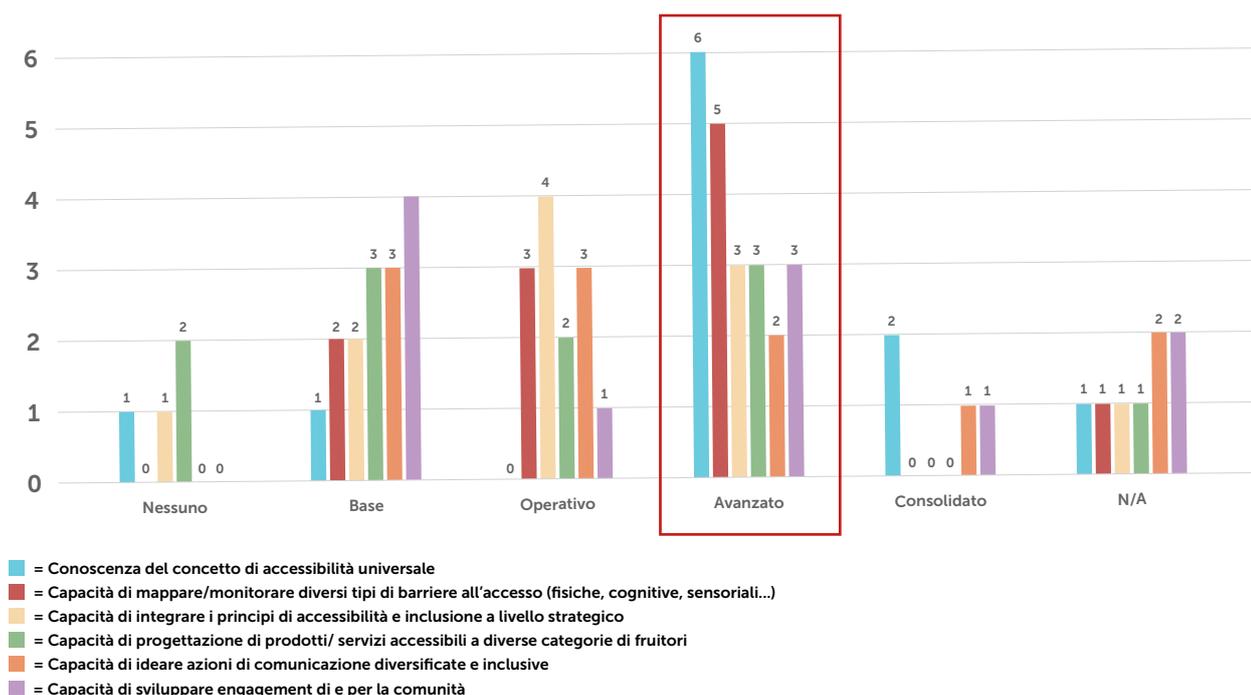
Di seguito, per ogni ambito si fornisce una doppia analisi: da una parte le tabelle servono a visualizzare il livello indicato dal maggior numero di rispondenti per ogni conoscenza e capacità proposta nel set tematico; dall'altra, il grafico fa emergere il livello medio di competenza posseduto dalle cooperative in quell'ambito. Questo approccio permette di comprendere quali sono i gap più significativi e i relativi fabbisogni formativi per ciascuno degli ambiti, ma anche in quali campi le cooperative dimostrano maggiore solidità.

## ACCESSIBILITÀ E INCLUSIONE

Per quanto riguarda il primo ambito, dal grafico emerge un livello mediamente "avanzato". In particolare, il maggior numero dei rispondenti dichiara un'avanzata conoscenza del concetto di accessibilità universale (6 rispondenti su 11) e medesimo livello nella capacità di mappare e monitorare diversi tipi di barriere all'accesso (5 su 11). Solo 2 cooperative dichiarano di avere capacità consolidate in ideazione di azioni comunicative diversificate e inclusive e in sviluppo di engagement di e per la comunità, mentre la maggioranza per le stesse possiede un livello base. In 3 casi emerge una capacità nulla nell'integrazione a livello strategico dei principi di accessibilità e inclusione e nella progettazione di prodotti/servizi accessibili a diverse categorie di fruitori, sulle quali si può insistere in sede di formazione. Infine, l'opzione N/A è stata scelta dai 2 consorzi specificando che il set di competenze proposto si applica alle proprie consorziate e non direttamente alla loro realtà.

Accessibilità e inclusione		Livello più indicato
<b>Conoscenze</b>	Conoscenza del concetto di accessibilità universale	Avanzato
<b>Capacità</b>	Capacità di mappare / monitorare diversi tipi di barriere all'accesso (fisiche, cognitive, sensoriali, culturali, ...)	Avanzato
	Capacità di integrare i principi di accessibilità e inclusione a livello strategico	Operativo
	Capacità di progettazione di prodotti/servizi accessibili a diverse categorie di fruitori	Base e avanzato
	Capacità di ideare azioni di comunicazione diversificate e inclusive	Base e avanzato
	Capacità di sviluppare engagement di e per la comunità	Base

**FIGURA 5: livello di competenza**

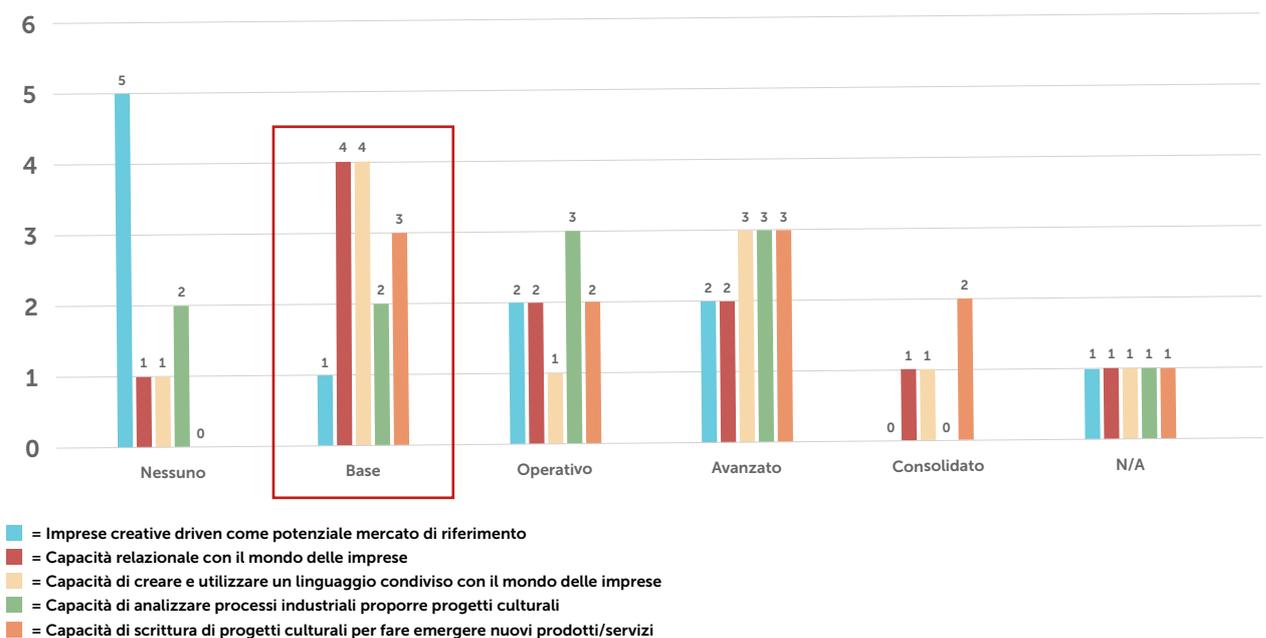


## PROCESSI CREATIVE DRIVEN (ICD)

In 5 casi su 11 non si ha la conoscenza di quanto il sistema delle imprese culturali e creativi, ovvero dei processi creative driven possa costituire un potenziale mercato di riferimento. E questo è esplicativo della carenza di attenzione verso questo ambito, emersa anche dalle risposte precedenti. In media le cooperative in ICD hanno un livello base di capacità. In 3 casi si hanno capacità avanzate per quanto riguarda la creazione e l'utilizzo di un linguaggio condiviso con il mondo delle imprese, l'analisi dei processi industriali al fine di identificare i bisogni a cui rispondere con prodotti/servizi/progetti culturali e la scrittura di progetti culturali per far emergere nuovi progetti e servizi. Per quest'ultima si registrano 2 casi di abilità consolidate. Anche in questo ambito, un consorzio ha risposto "N/A – Non applicabile" per tutte le risposte per la stessa ragione precedente.

Processi creative driven (ICD)		Livello più indicato
<b>Conoscenze</b>	Imprese Creative Driven come potenziale mercato di riferimento	0
<b>Capacità</b>	Capacità relazionale con il mondo delle imprese	Base
	Capacità di creare e utilizzare un linguaggio condiviso con il mondo delle imprese	Base
	Capacità di analizzare processi industriali al fine di identificare i bisogni a cui rispondere con prodotti/servizi/progetti culturali	Operativo e avanzato
	Capacità di scrittura di progetti culturali per far emergere nuovi progetti e servizi	Base e avanzato

**FIGURA 6: livello di competenza**

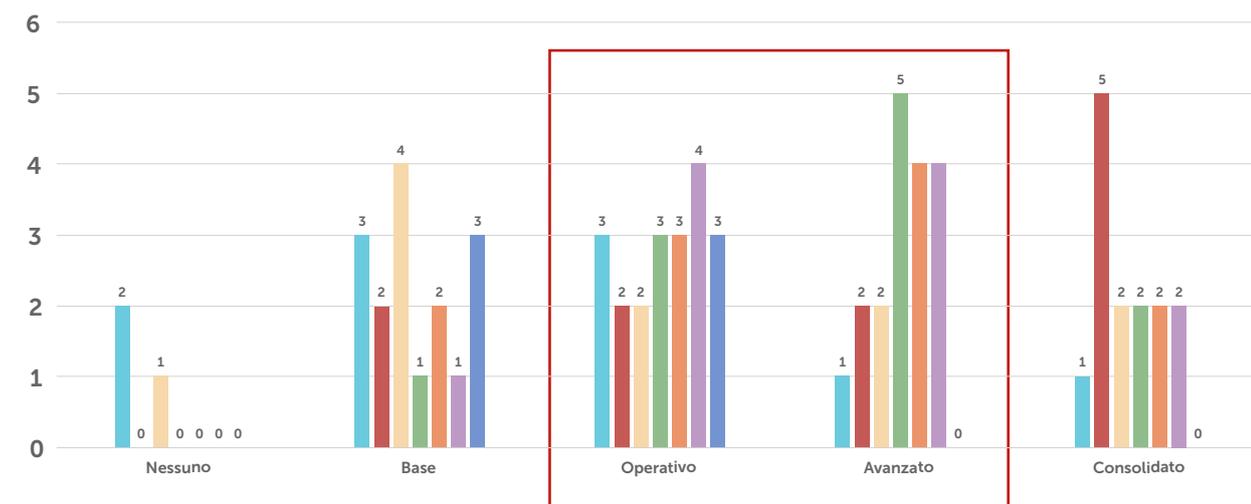


## NUOVI MODELLI DI GOVERNANCE

In questo caso la media dei livelli si divide tra operativo e avanzato, con picchi di 5 casi con ottime capacità di collaborare tra enti per rispondere alle esigenze gestionali e 5 casi consolidati per quanto riguarda la capacità di sviluppare proposte progettuali in risposta a bandi pubblici. Per 2 cooperative non vi è nessuna conoscenza dell'art 151 e nella capacità di sviluppare forme di partenariato speciali pubblico-privato (PSPP) (1 caso), mentre la capacità di sviluppare forme di partenariato speciali pubblico-privato (PSPP), secondo le modalità previste dal nuovo codice, ha un livello base di applicazione per 4 casi. Molto buone risultano le capacità di coinvolgere i propri soci nei processi decisionali e nella progettazione e di creare reti imprenditoriali per condividere strumenti e tecnologie.

Nuovi modelli di governance		Livello più indicato
<b>Conoscenze</b>	Conoscenza dell'Art. 151 "Sponsorizzazioni e forme speciali di partenariato" del nuovo codice dei contratti pubblici	Base e operativo
<b>Capacità</b>	Capacità di sviluppare proposte progettuali in risposta a bandi pubblici	Avanzato
	Capacità di sviluppare forme di partenariato speciali pubblico/privato (PSPP), secondo le modalità previste dal nuovo codice	Base
	Capacità di collaborare tra enti per rispondere alle esigenze gestionali	Avanzato
	Capacità di creare reti imprenditoriali per condividere strumenti e tecnologie	Avanzato
	Capacità di coinvolgere i propri soci nei processi decisionali e nella progettazione	Operativo e avanzato
	Capacità di applicare sistemi di misurazione per analizzare l'impatto della propria attività	Base e operativo

**FIGURA 7: livello di competenza**



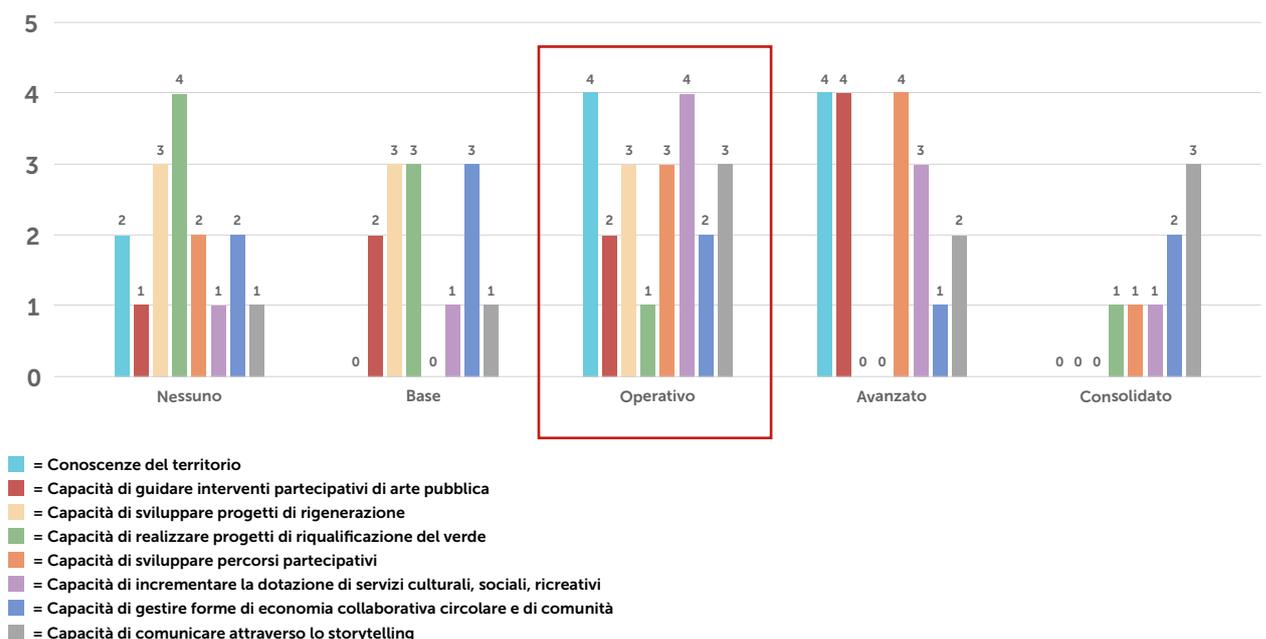
- = Conoscenza dell'Art. 151 "Sponsorizzazioni e forme speciali di partenariato" del nuovo codice dei contratti pubblici
- = Capacità di sviluppare proposte progettuali in risposta a bandi pubblici
- = Capacità di sviluppare forme di partenariato speciali pubblico-privato (PSPP), secondo le modalità previste dal nuovo codice
- = Capacità di collaborare tra enti nel rispondere alle esigenze gestionali
- = Capacità di creare reti imprenditoriali per condividere strumenti e tecnologie
- = Capacità di coinvolgere i propri soci nei processi decisionali e nella progettazione
- = Capacità di applicare sistemi di misurazione per analizzare l'impatto della propria attività

## NUOVO ABITARE URBANO

In questo caso le conoscenze sono ad un buon livello per la maggioranza (in media sono di livello operativo), mentre nelle capacità si notano più livelli 0 rispetto agli ambiti precedenti, soprattutto per quanto riguarda le competenze legate allo sviluppo di progetti di rigenerazione urbana anche in aree di periferia e di riqualificazione del verde (4 casi). Competenze avanzate invece per lo sviluppo di percorsi partecipativi con la comunità e 3 casi di competenze consolidate nella comunicazione attraverso lo storytelling.

Nuovo abitare urbano		Livello più indicato
<b>Conoscenze</b>	Conoscenze sociali, culturali, economiche del territorio urbano e delle periferie	Operativo e avanzato
<b>Capacità</b>	Capacità di guidare interventi partecipativi di arte pubblica in area urbana e periferica	Avanzato
	Capacità di sviluppare progetti di rigenerazione urbana anche in aree di periferia	0, base e operativo
	Capacità di incrementare la dotazione di servizi culturali, sociali, ricreativi al territorio urbano	Operativo
	Capacità di realizzare progetti di riqualificazione del verde	0
	Capacità di sviluppare percorsi partecipativi con la comunità	Avanzato
	Capacità di gestire DMO, reti, filiere territoriali come forme di economia collaborativa circolare e di comunità	Base
	Capacità di comunicare attraverso lo storytelling	Consolidato e operativo

**FIGURA 8: livello di competenza**

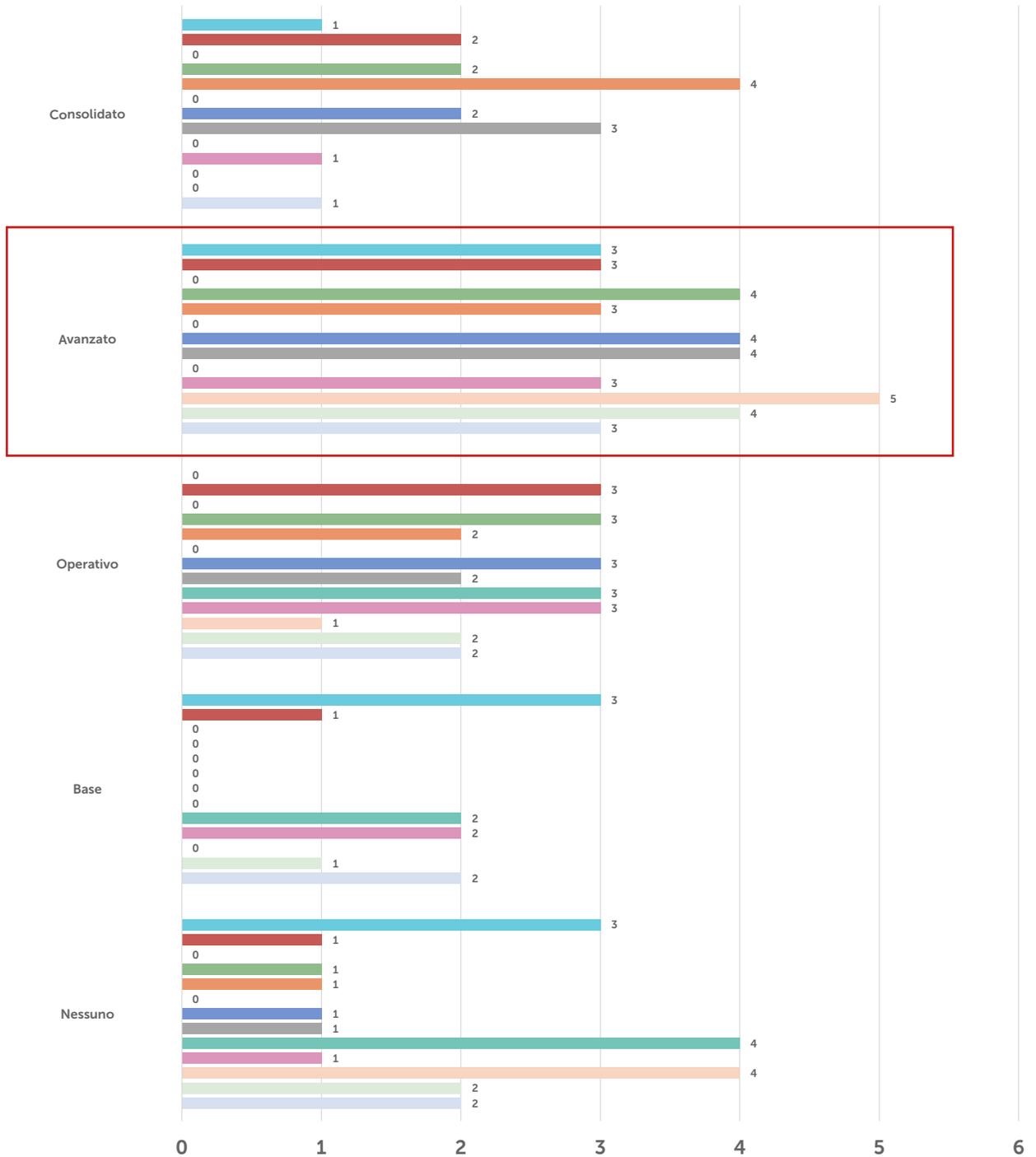


## NUOVO ABITARE RURALE

In tutte le conoscenze e capacità indicate ci sono stati più casi di "nessun livello", ma in generale si può notare come la media delle risposte indichi un livello avanzato per quasi tutti i campi, eccetto per la capacità di realizzare progetti di riqualificazione del verde privato in contesti rurali e aree interne. Elevate competenze si riscontrano in interventi partecipativi di arte pubblica in area rurale e progetti di rigenerazione territoriale in aree interne, mentre casi di livello consolidato si vedono nelle conoscenze sociali, culturali, economiche delle aree rurali e interne di riferimento e in quasi tutte le capacità, soprattutto in storytelling e di narrazione della storia e tradizione locale (3 casi, e 4 di livello avanzato) e in sviluppo di percorsi partecipativi con la comunità e processi di creazione della comunità nei borghi (con 4 casi di livello avanzato). Più variegato invece il livello relativo alla gestione di DMO, reti, filiere territoriali come forme di economia collaborativa circolare e di comunità, con un caso di livello consolidato e il resto tra livello zero, base e avanzato con 3 casi ciascuno.

Nuovo abitare rurale		Livello più indicato
<b>Conoscenze</b>	Conoscenze sociali, culturali, economiche delle aree rurali e interne di riferimento	Avanzato
	Capacità di guidare interventi partecipativi di arte pubblica in area rurale	Avanzato
	Capacità di sviluppare progetti di rigenerazione territoriale nelle aree interne e rurali	Avanzato
	Capacità di valorizzare attraverso i propri servizi il rapporto tra paesaggio e agricoltura	Operativo e avanzato
	Capacità di realizzare progetti di riqualificazione del verde privato in contesti rurali e aree interne	0
	Capacità di storytelling e di narrazione della storia e tradizione locale	Avanzato
<b>Capacità</b>	Capacità di sviluppare percorsi partecipativi con la comunità e processi di creazione della comunità nei borghi	Avanzato
	Capacità di realizzare e gestire servizi che connettono patrimonio rurale, patrimonio culturale e paesaggio	Consolidato
	Capacità di incrementare la dotazione di servizi culturali, sociali, ricreativi nei borghi e nelle aree rurali, per contrastare lo spopolamento	Avanzato
	Capacità di sviluppare progetti/servizi di riscoperta e attualizzazione degli antichi saperi/mestieri	Operativo e avanzato
	Capacità di gestire DMO, reti, filiere territoriali come forme di economia collaborativa circolare e di comunità	0, base e avanzato

**FIGURA 9: livello di competenza**



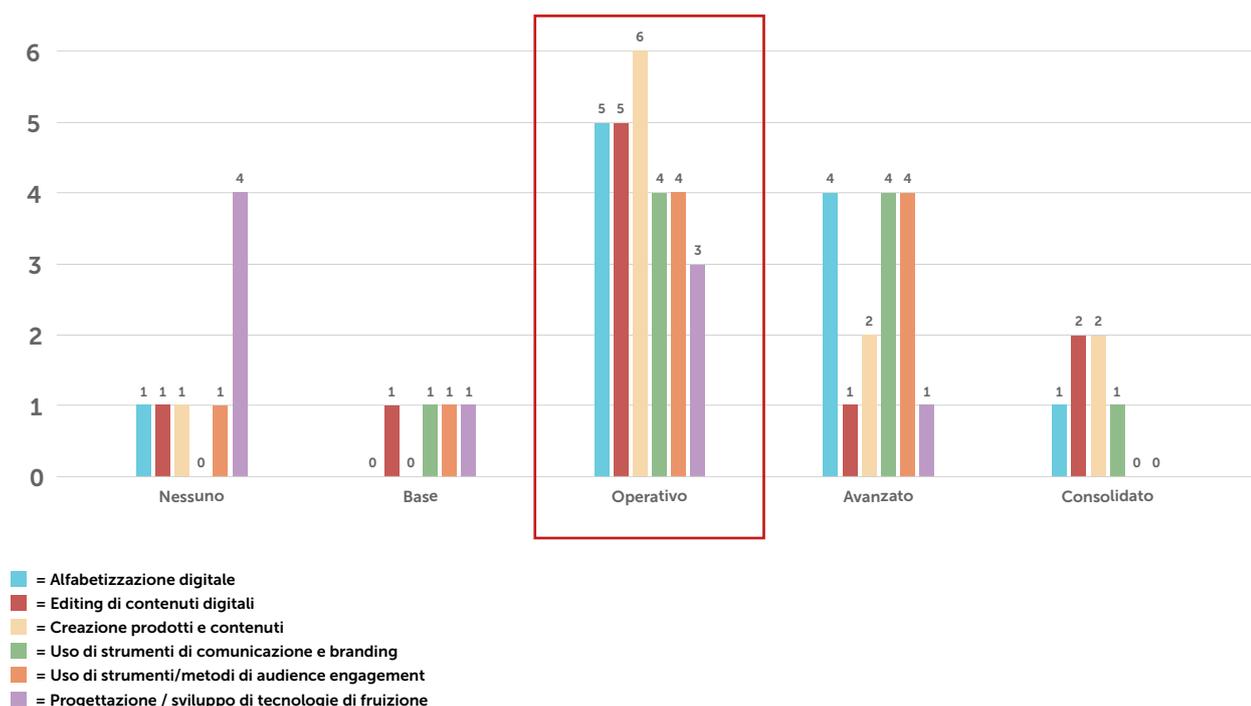
- = Capacità di gestire forme di economia collaborativa circolare e di comunità
- = Capacità di sviluppare progetti/servizi di riscoperta di antichi saper/mestieri
- = Capacità di sviluppare attività e servizi che contribuiscono alla ripopolazione
- = Capacità di incrementare la dotazione di servizi
- = Capacità di realizzare e gestire servizi che connettono patrimonio e paesaggio
- = Capacità di accompagnare processi di co-costruzione della comunità
- = Capacità di sviluppare percorsi partecipativi
- = Capacità di storytelling
- = Capacità di realizzare progetti di riqualificazione del verde
- = Capacità di valorizzare il rapporto tra paesaggio e agricoltura
- = Capacità di sviluppare progetti di rigenerazione
- = Capacità di guidare interventi partecipativi di arte pubblica
- = Conoscenze delle aree rurali e interne di riferimento

## PRODOTTI E SERVIZI DIGITALI

Nell'ambito Prodotti e servizi digitali, le cooperative intervistate possiedono in media un livello di competenze di tipo **"operativo"**, al contrario di quanto emergeva dalle risposte date alle domande precedenti. Tra le sei tipologie di competenze proposte, la capacità di progettazione/sviluppo di tecnologie di fruizione di contenuti digitali attraverso realtà virtuale, realtà aumentata, realtà immersiva e allestimenti interattivi è quella più carente. Per la maggioranza invece emerge una buona alfabetizzazione digitale, e buone capacità di creare prodotti e contenuti digitali e di editarli. Per quattro cooperative, le competenze in termini di strumenti di comunicazione e branding e di strumenti e metodi per l'audience engagement sono di livello avanzato.

Prodotti e servizi digitali		Livello più indicato
<b>Conoscenze</b>	Alfabetizzazione digitale interna	Operativo
	Capacità di editing di contenuti digitali	Operativo
<b>Capacità</b>	Capacità di creare prodotti e contenuti digitali	Operativo
	Capacità di usare strumenti di comunicazione e branding (sito web, social media, digital branding strategy ...)	Operativo e avanzato
	Capacità di usare strumenti e metodi di formazione dei pubblici / audience engagement (community online, piattaforma open source, social media..)	Operativo e avanzato
	Capacità di progettazione / sviluppo di tecnologie di fruizione di contenuti digitali (VR, AR, MR, allestimenti interattivi ...)	0

**FIGURA 10: livello di competenza**

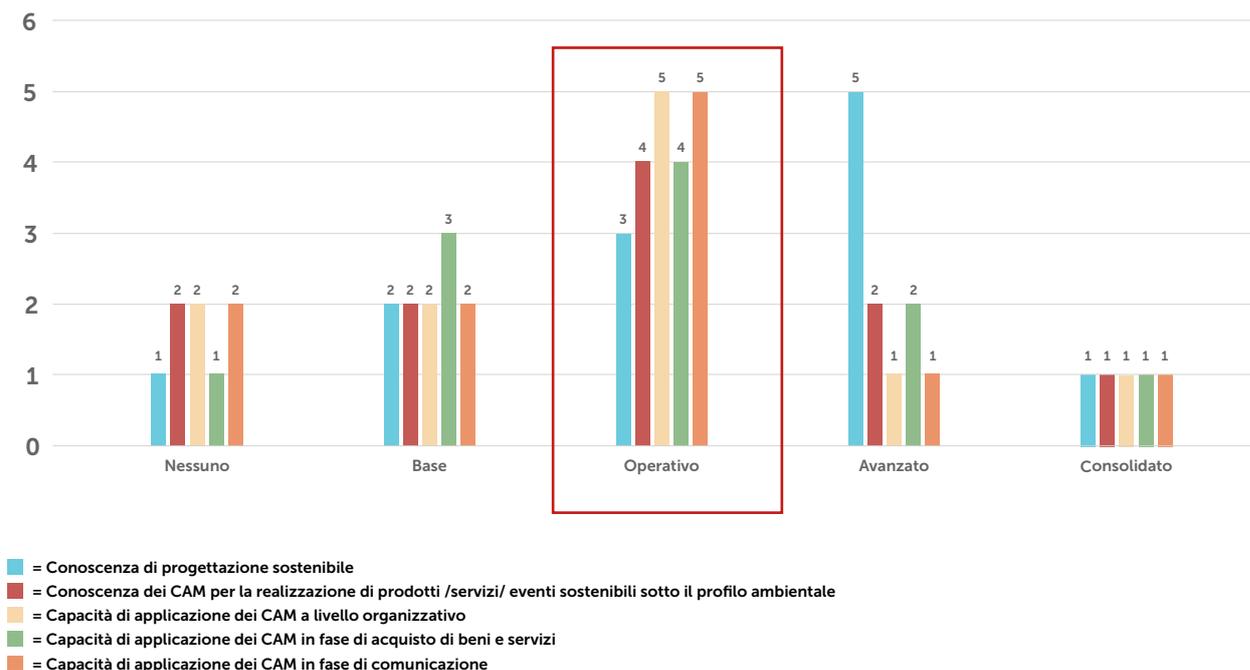


## PRODOTTI E SERVIZI GREEN

Dal grafico emerge che in media le capacità di applicazione dei CAM – Criteri ambientali minimi – risultano di livello **operativo**, soprattutto per quanto riguarda la parte organizzativa (formazione del personale, pianificazione azioni di sostenibilità, costruzione di un rating di sostenibilità dei fornitori, ecc.) e la fase di comunicazione (verso i partner, gli sponsor, le produzioni artistiche, il pubblico generico, ecc.). Invece, la conoscenza in merito alla progettazione sostenibile è avanzata nella maggioranza dei rispondenti. Le cooperative che si occupano principalmente di gestione di beni e di patrimonio culturale dichiarano una scarsa competenza in materia, mentre il “Consorzio ATI 5 terre” testimonia una grande esperienza, avendo indicato un livello consolidato in ognuno dei campi. Potrà sicuramente fornire un modello di best practice in materia.

Prodotti e servizi green		Livello più indicato
<b>Conoscenze</b>	Conoscenza di progettazione sostenibile	Avanzato
	Conoscenza dei CAM per la realizzazione di prodotti/servizi/eventi sostenibili sotto il profilo ambientale	Operativo
<b>Capacità</b>	Capacità di applicazione dei CAM a livello organizzativo (formazione del personale, pianificazione azioni di sostenibilità, costruzione di un rating di sostenibilità dei fornitori, ecc.)	Operativo
	Capacità di applicazione dei CAM in fase di acquisto di beni e servizi (scelta di location, sistemi di mobilità, allestimenti, sistema di gestione dei rifiuti, stampe associate all’evento, ecc.)	Operativo
	Capacità di applicazione dei CAM in fase di comunicazione (verso i partner, gli sponsor, le produzioni artistiche, il pubblico generico, ecc.)	Operativo

**FIGURA 11: livello di competenza**

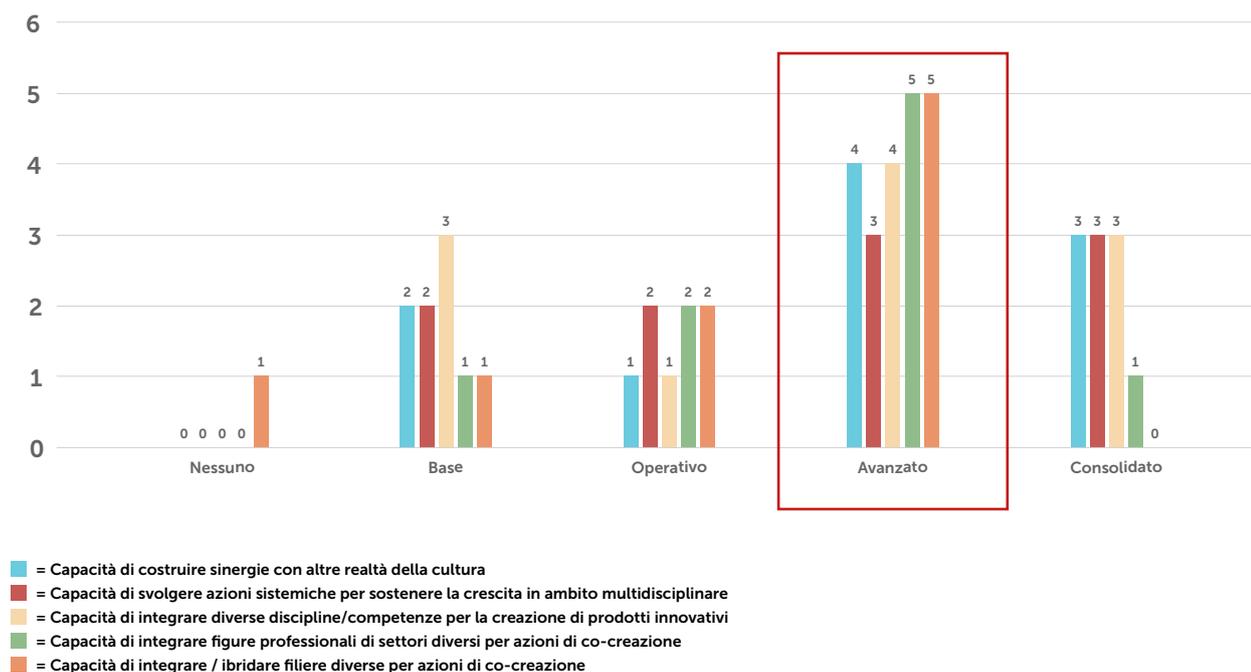


## Produzioni multidisciplinari

Questo ambito dimostra competenze **avanzate** in tutte le capacità richieste, in particolare nella capacità di integrare / ibridare filiere diverse per azioni di co-creazione e di integrare figure professionali di settori diversi per azioni di co-creazione (5 casi rispettivamente). Tre casi hanno dichiarato di avere competenze base nella capacità di integrare diverse discipline/competenze per la creazione di prodotti innovativi, mentre le prime tre capacità sono consolidate in 3 cooperative ognuna.

Prodotti e servizi digitali	Livello più indicato
Capacità di costruire sinergie con altre realtà della cultura	Avanzato
Capacità di svolgere azioni sistemiche per sostenere la crescita in ambito multidisciplinare	Avanzato e consolidato
<b>Capacità</b> Capacità di integrare diverse discipline/competenze per la creazione di prodotti innovativi	Avanzato
Capacità di integrare figure professionali di settori diversi per azioni di co-creazione	Avanzato
Capacità di integrare / ibridare filiere diverse per azioni di co-creazione	Avanzato

**FIGURA 12: livello di competenza**

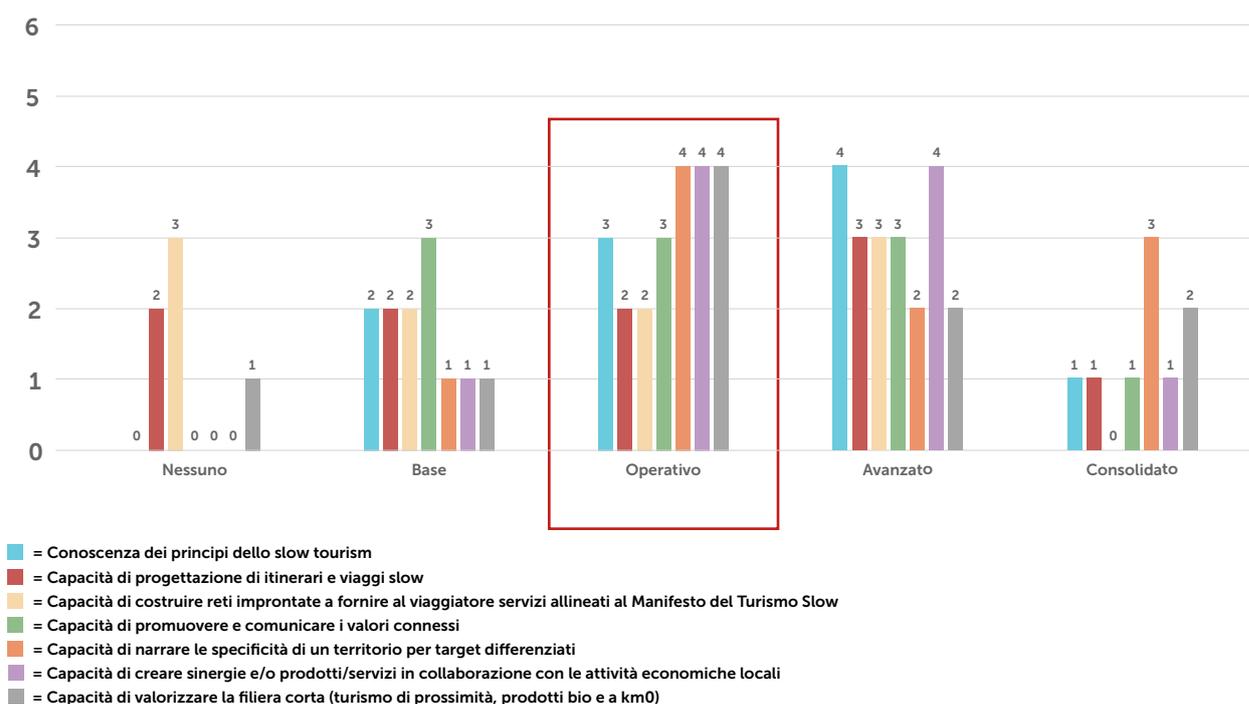


## Slow Tourism

In questo ambito il livello di competenze risulta più vario, contando che non tutte le cooperative si occupano di servizi turistici. La media ha conoscenze operative, con picchi di competenze avanzate in 4 casi per quanto riguarda la conoscenza dei principi alla base del Manifesto del Turismo Slow e per la capacità di creare sinergie e/o prodotti/servizi in collaborazione con le attività economiche locali. Invece per la capacità di progettazione di itinerari e viaggi slow e di costruire reti improntate a fornire al viaggiatore servizi allineati al Manifesto del Turismo Slow notiamo rispettivamente 2 e 3 casi rispettivamente di nessuna competenza. Molto buone le capacità di narrare le specificità di un territorio per target differenziati, con 4 casi di livello operativo, 2 avanzato e 3 consolidato. Margini di miglioramento invece per le competenze in materia di valorizzazione della filiera corta (turismo di prossimità, prodotti bio e a km0).

Slow tourism		Livello più indicato
<b>Conoscenze</b>	Conoscenza dei principi dello slow tourism (Manifesto Turismo Slow)	Avanzato
<b>Capacità</b>	Capacità di promuovere e comunicare i valori connessi	Base/operativo/avanzato
	Capacità di progettazione di itinerari e viaggi slow	Avanzato
	Capacità di costruire reti improntate a fornire al viaggiatore servizi allineati al Manifesto del Turismo Slow	0 e avanzato
	Capacità di narrare le specificità di un territorio per target differenziati	Operativo
	Capacità di creare sinergie e/o prodotti/servizi in collaborazione con le attività economiche locali	Operativo e avanzato
	Capacità di valorizzare la filiera corta (turismo di prossimità, prodotti bio e a km0)	Operativo

**FIGURA 13: livello di competenza**

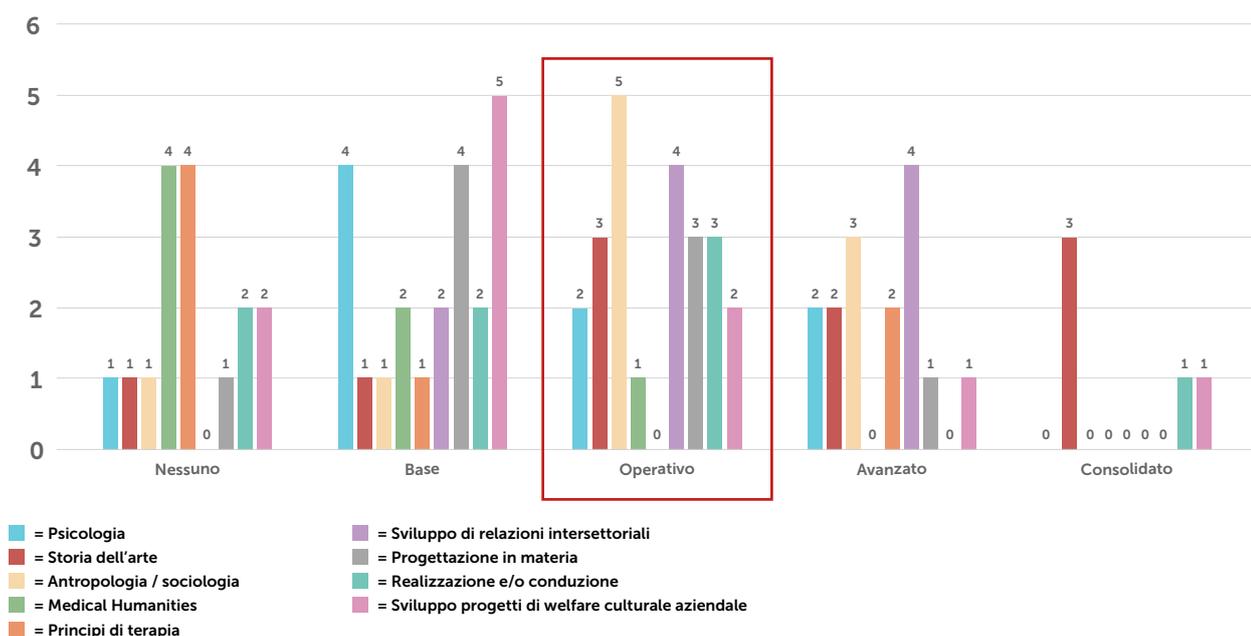


## Welfare culturale

Ridotte in questo campo le conoscenze di psicologia, Medical Humanities e terapia, quindi da implementare, mentre storia dell'arte e sociologia e antropologia sono più avanzate. Conoscere almeno i principi di base è sicuramente necessario per sviluppare attività e servizi in modo più consapevole, tuttavia essendo questo ambito estremamente multidisciplinare, potrebbe essere più realistico ed efficace ricorrere a collaborazioni con esperti esterni in grado di supportare le risorse interne nello sviluppo di buone progettualità. La maggioranza possiede già una buona capacità di sviluppare relazioni durature con soggetti di diversi settori (sociale, culturale, sanitario), indispensabile in questo ambito, alla quale si possono aggiungere maggiori competenze di progettazione di un intervento specifico in materia. I livelli base e operativo caratterizzano invece la capacità di realizzazione e/o conduzione di un'attività sul tema e di sviluppare progetti di welfare culturale aziendale dedicati ai propri soci.

Welfare culturale		Livello più indicato
<b>Conoscenze</b>	Conoscenze di psicologia	Base
	Conoscenza di storia dell'arte	Operativo e consolidato
	Conoscenza di antropologia / sociologia	Operativo
	Conoscenza delle Medical Humanities	0 e N/A
	Conoscenza di principi di terapia	0 e N/A
<b>Capacità</b>	Capacità di sviluppare relazioni durature con soggetti di diversi settori (sociale, culturale, sanitario)	Operativo e avanzato
	Capacità di progettazione / sviluppo di un intervento specifico in materia	Base
	Capacità di realizzazione e/o conduzione di un'attività sul tema	Operativo e N/A
	Capacità di sviluppare progetti di welfare culturale aziendale dedicati ai propri soci	Base

**FIGURA 14: livello di competenza**



Infine, l'ultima domanda - 4.1 - riguardava le azioni di rete: tutti i partecipanti hanno concordato sull'influenza positiva che le **azioni di sistema** hanno sulla creazione di nuove opportunità di business. La **condivisione di un data base di competenze del sistema cooperativo** è ritenuto da tutti uno degli strumenti fondamentali per lo sviluppo di nuova attività e per affrontare le trasformazioni sociali in cui questo lavoro si innesta.

### Progettualità emerse

Nel corso dei focus group sono emersi molteplici casi di pratiche e progettualità di livello avanzato sviluppate dalle cooperative. Di seguito citiamo le cooperative più consolidate in termini di sviluppo di progettualità nei vari ambiti, per il semplice fatto che potrebbero costituire un supporto attivo nei confronti delle altre, in piena realizzazione dello spirito cooperativo e di condivisione:

1. **Consorzio Itaca** con esperienza in 7 ambiti - *Nuovi modelli di governance, Nuovo abitare urbano, Nuovo abitare rurale, Prodotti e servizi digitali, Produzioni multidisciplinari, Slow Tourism, Welfare culturale;*
2. **Diesis** con esperienza in 5 - *Accessibilità e inclusione, nuovi modelli di governance, prodotti digitali, Produzioni Multidisciplinari, Welfare culturale;*
3. **MYOSOTIS** in 4 - *Nuovo abitare urbano, Prodotti e servizi digitali, prodotti e servizi green e produzioni multidisciplinari.*

Per l'ambito Nuovo abitare rurale, il Consorzio Itaca ha dimostrato una buona progettualità nella partecipazione al Bando Borghi Linea B, avendo supportato 2 comuni su 5 tra quelli che sono risultati ammessi al finanziamento della regione Umbria. Dal questionario, inoltre, emerge un'esperienza avanzata in materia di realtà virtuale e realtà aumentata (Prodotti e servizi digitali) da parte di Musarte, la quale però non ha partecipato al focus group. Sarebbe interessante approfondire le sue buone pratiche per capire se potrebbe fornire supporto diretto ad altri in questo campo.

Tra i primi ad aver attivato PPP speciali in Liguria si cita la Cooperativa Zoe (Nuovi modelli di governance) e le avanzate esperienze del Consorzio Itaca in Umbria. Per l'ambito Slow Tourism ricordiamo la pratica quotidiana di Turismo Sostenibile 5 terre, mentre il consorzio ATI 5 terre ha dimostrato un'avanzata conoscenza e applicazione dei CAM per quanto riguarda l'ambito Prodotti e servizi green. Welfare culturale e Accessibilità e inclusione sono tematiche che fanno parte integrante della pratica quotidiana di cooperative come Diesis Teatrango, Zoe e Myosotis, che lavorano per rendere accessibile il più possibile la fruizione di spettacolo ed eventi per tutti e propongono, tra gli altri, percorsi di teatro sociale in carcere e di accessibilità sviluppati insieme a persone con disabilità e bambini autistici.

## CONCLUSIONI

Il momento di grande trasformazione che stiamo vivendo pone il mondo della cultura in una posizione particolarmente promettente e allo stesso tempo delicata. Promettente perché la definizione di modelli di sviluppo sostenibili a cui aspira l'Agenda 2030 e l'agenda politica europea che ne è scaturita altro non è se non una grande operazione di trasformazione culturale che chiama direttamente in causa gli operatori della cultura e la loro capacità di influire su valori e comportamenti. Delicata perché questi operatori sono caratterizzati da un elevatissimo grado di polverizzazione (oltre il 90% sono piccole e medie imprese), scarsa capitalizzazione, modalità di lavoro per progetti prevalente, nonché una percentuale di lavoratori autonomi doppia rispetto a quella dell'economia generale (31% vs. 16% è la media UE – Eurostat, 2022) – caratteristiche che rendono i settori culturali strutturalmente fragili, soprattutto di fronte a crisi socio-economiche come quella scatenata dalla pandemia da COVID-19. Affinché il settore culturale possa contribuire attivamente al cambiamento, deve esso stesso dotarsi di nuove competenze e modalità di lavoro che gli permettano di rimanere competitivo e allo stesso tempo in grado di operare in maniera cooperativa e cross-settoriale.

La necessità di innovare è particolarmente chiara per le 12 cooperative culturali che sono all'origine di questa ricerca, che ha avuto l'obiettivo di:

- fornire una panoramica dei principali megatrend in atto e dei relativi **ambiti di sviluppo** che ne scaturiscono per il lavoro culturale;
- evidenziare i **set di competenze** da sviluppare per permettere al sistema cooperativo di posizionarsi in maniera competitiva di fronte ai nuovi trend di cambiamento;
- determinare i **fabbisogni formativi** delle cooperative rispetto ai gap emersi negli ambiti specifici per fornire indicazioni utili alla redazione di un piano formativo;
- illustrare la visione che alimenta le **agende politiche europee** e le **principali opportunità di finanziamento** da cogliere per il mondo della cultura.

La ricerca, tramite le analisi desk, i due focus group e il questionario online sopracitati, ha così permesso di identificare:

- **10 Ambiti di sviluppo prioritario:**  
Accessibilità e inclusione, Nuovi modelli di governance, Nuovo abitare urbano, Nuovo abitare rurale, Processi Creative Driven, Prodotti e servizi digitali, Prodotti e servizi green, Produzioni multidisciplinari, Slow Tourism e Welfare culturale.
- **4 Ambiti di sviluppo in cui le 12 cooperative sono già attive:**  
Prodotti e servizi digitali, Slow Tourism, Welfare culturale e Prodotti e servizi green (in ordine decrescente rispetto alla dichiarata offerta di servizi e attività).
- **4 Ambiti di sviluppo in cui formare nuove competenze:**  
Accessibilità e inclusione, Nuovi modelli di governance, Processi Creative Driven e Nuovo abitare urbano e rurale, ossia quelli che presentano i maggiori gap tra il livello di priorità assegnata in termini di business development e l'effettiva capacità di sviluppare attività in merito (in ordine decrescente rispetto al gap riscontrato). In altre parole, le cooperative intervistate riconoscono di avere limitate conoscenze

di queste tematiche e chiedono un supporto maggiore, anche a livello formativo, per poter assimilare nuove competenze ed offrire nuovi servizi e attività in questi ambiti. Si segnala comunque di tenere in considerazione la richiesta specifica di formazione da parte delle cooperative negli ambiti Prodotti e servizi digitali e Welfare culturale, in cui sono invece più consapevoli.

### **Una triplice finestra di opportunità - europea, nazionale e locale - per mettere in atto le nuove competenze:**

Numerosi sono ormai i programmi di finanziamento che richiedono competenze nei dieci ambiti identificati. In questa sede, ne abbiamo evidenziato tre - tra i più recenti e a titolo esemplificativo: il New European Bauhaus, come iniziativa di livello europeo per la creazione di spazi abitativi inclusivi e sostenibili; il PNRR e, in particolare, i bandi della Missione 1 – Componente 3 “Turismo e Cultura 4.0” per il livello nazionale; e i programmi di Capitali della Cultura come quadro di azione che mobilita sempre più il mondo culturale e cooperativo per la rigenerazione – economica e sociale – delle città. Le domande sul set di competenze hanno fatto emergere uno scenario molto variegato rispetto alla situazione attuale delle cooperative coinvolte. I partecipanti hanno risposto “a caldo”, senza aver avuto il tempo di far sedimentare i concetti appena presentati e questo ha fatto emergere aspetti interessanti, anche di contraddizione interna. I rispondenti, a mano a mano che compilavano il questionario, hanno acquisito diversa consapevolezza delle proprie capacità.

Per fare un esempio, si nota che il set di competenze indicate per l’ambito **Nuovo abitare rurale** è molto più radicato e avanzato di quanto essi stessi pensavano. La maggioranza possiede già le capacità indispensabili per una buona progettualità in quest’ambito, mentre quasi nessuno aveva la percezione di conoscere la tematica in dettaglio. Ciò apre degli scenari molto interessanti in termini di opportunità da poter cogliere a breve termine. In quest’ambito sarà necessario guidare e supportare le imprese affinché possano utilizzare queste capacità interne in maniera specifica per sviluppare progettualità, servizi e attività sempre più richiesti in contesti rurali e in aree interne. La realizzazione dei progetti soprattutto relativi al PNRR Bando Borghi è assolutamente da intercettare prima della sua conclusione nel 2026.

Se gli ambiti identificati sono rilevanti per molti altri attori economici, le **soft skills che caratterizzano il mondo cooperativo** ben si sposano con i principi di equità e inclusione alla base dell’Agenda 2030, collocando dunque gli attori che lo compongono in una posizione unica e strategicamente importante rispetto al raggiungimento dei 17 OSS. La capacità di sviluppare forme mutualistiche di servizi e attività culturali di prossimità, per esempio, è ciò che può permettere alle cooperative di posizionarsi nell’ambito Nuovo abitare urbano in maniera totalmente differente rispetto ad attori che perseguono principalmente obiettivi di natura economica. Allo stesso modo, lo sviluppo di piattaforme digitali di cooperazione, che mettono al centro l’utente e il lavoratore e distribuiscono equamente il valore aggiunto, rappresentano un’alternativa ai giganti del web, offrendo dunque un’opzione di sviluppo nell’ambito Prodotti e servizi digitali. Al fine di coltivare la specificità del mondo cooperativo, è importante continuare a sviluppare le “meta-competenze” cooperative e dunque alimentare un ecosistema capace di rendere l’azione collaborativa naturale e non l’eccezione alla regola.

Due sono dunque le principali linee di indirizzo su cui occorre costruire il piano formativo che farà seguito a questo lavoro:

- Rafforzare le competenze tecnico-tematiche relative ai dieci ambiti di sviluppo che abbiamo definito a partire dalla lettura dei megatrend socio-economici in corso, soprattutto in quelli rispetto ai quali sono emersi i principali bisogni formativi, ossia: Accessibilità e inclusione, Nuovi modelli di governance, Processi Creative Driven e Nuovo abitare urbano e rurale.
- Potenziare le meta-competenze cooperative quale “fattore abilitante” per la realizzazione di prodotti, servizi e progettualità in linea con la visione di sviluppo inclusivo, equo e sostenibile offerta dall’Agenda 2030.



# **Il dibattito e le buone pratiche**

# IL RUOLO DELLE IMPRESE CULTURALI E CREATIVE NELL'ACCOMPAGNARE E SOSTENERE LA TRASFORMAZIONE SOCIO-ECONOMICA

**Aldo Bonomi**

Sociologo e Fondatore Consorzio AASTER

La premessa da cui principia questa ricerca è molto semplice: un ragionamento su cultura e culture. In una ideale "cassetta degli attrezzi", la cultura deve essere posta al centro dei flussi che impattano i luoghi, cambiandoli culturalmente, economicamente, socialmente ed antropologicamente. Cosa sono i flussi? Ebbene, la finanza è un flusso, le imprese sono un flusso di arrivo e di rappresentazione del mondo. Si pensi ad esempio a come la cultura sia uno strumento utile a rappresentare le imprese e le merci. Ancora, le migrazioni sono un flusso, con tutto ciò che questo implica, e impattano sul territorio. Ma il territorio è un luogo di costruzione sociale, e la cultura è lo strumento attraverso cui si costruisce socialmente un territorio.

Fatta questa premessa, è assai apprezzabile che tra i megatrend, cioè le tendenze che questa ricerca ha preso in considerazione, figurino i flussi tradizionali: la finanza, le internet company, i turismi, il marketing, interpretato come flusso di attrazione e di rappresentazione. Ma oltre a questi flussi tradizionali, fra i megatrend della ricerca vengono presi in considerazione anche i nuovi flussi nei quali la società contemporanea si è trovata coinvolta. Vale la pena citarne due: il primo è il Covid. La ricerca parte dall'analisi del suo duplice impatto, poiché il Covid è stato un flusso che non ha solo impattato sui territori, ma anche sul nostro corpo. Il secondo flusso che la ricerca analizza è quello della crisi ecologica. A questi due si potrebbe aggiungere anche un terzo megatrend, rappresentato dalla guerra fra Russia ed Ucraina, uno scenario lontano ma non troppo, se si considera la dimensione europea come quadro di riferimento. Un altro aspetto pregevole della ricerca è l'attenzione che questa riserva ai fenomeni migratori ed alle questioni di genere, nonché al posizionamento delle culture rispetto ad essi, riservando attenzione anche al tema di fondo dell'intelligenza artificiale.

Ebbene, rispetto alla categoria concettuale della sociologia, posizionarsi —come questo lavoro fa— tra i flussi e i luoghi rappresenta uno strumento analitico e metodologico fondamentale. Uno strumento che permette di ricercare e comprendere come collocare il "fare cultura" ed i lavori delle culture rispetto allo scenario dei flussi. Entro questo scenario, il "fare cultura" non pertiene solamente alle entità tradizionalmente intese, quali i musei, ma è da intendersi come quel processo di lavoro orizzontale, che tiene assieme il cosiddetto urbano regionale. Il concetto racchiude al proprio interno i cosiddetti comuni polvere, le aree interne ed i paesi abbandonati, i piccoli comuni che rappresenta-

no un pezzo della dimensione del territorio. Si procede poi verso le città-distretto —delle quali Lucca è una valida rappresentazione, non solo per il distretto florovivaistico e per gli altri distretti che la circondano, ma anche per la valenza del distretto culturale, dal punto di vista della città stessa e della sua rappresentazione. Seguono le cosiddette città medie, che non sono rappresentate solo dalle aree metropolitane. Tanto per essere chiari ed arrivare al territorio di Lucca: non solo Firenze ma Lucca, Prato. Ecco cosa si intende con città medie, o per citare l'intera Toscana, i borghi: questo è il punto di riferimento, ed è questa, in sintesi, l'influenza che i flussi hanno sui luoghi, quando ci si riferisce al loro impatto sull'urbano regionale.

Un altro aspetto di interesse è quello legato agli ambiti di sviluppo del lavoro culturale, una geografia ampia che la ricerca prende in considerazione. È bene incominciare a comprendere che, entro il tessuto socio-economico nazionale, non si ha più solo a che fare con i distretti tradizionalmente economici. Questi ultimi si sono in effetti sviluppati, trasformandosi in distretti culturali evoluti. Questo processo evolutivo implica che un distretto non possa più dedicarsi semplicemente alla rappresentazione dell'operosità e dell'economia locale, ma debba offrire anche una rappresentazione delle culture locali con tutto quanto ne deriva.

A questo proposito è però necessario sottolineare un caveat importante: i distretti culturali evoluti non hanno senso né significato se non si tramutano anche in distretti sociali. La dimensione sociale ha a che fare con il welfare; con la riscoperta di comunità "larghe" —non già di comunità rinserrate, portatrici di forme di "localismi rancorosi" — attraverso lo strumento della relazione, perché l'identità non sta nel soggetto, ma nella relazione. E la cultura, in questo ambito, rappresenta lo strumento di relazione per eccellenza.

Per concludere, vale infine la pena rilevare un'unica osservazione critica alla ricerca. Essa propone un modello attraverso il quale "guardare in alto", ossia trovare un punto di corrispondenza con le policy e le tendenze a livello europeo, rilevando la necessità di collegarsi con i Goal dell'ONU, con l'UNESCO, con i parametri individuati dall'Unione Europea. Ebbene, è senz'altro vero che bisogna che le cooperative riscoprano la capacità di interagire con i livelli sistemici superiori attraverso alcuni flussi fondamentali —ed in questo il PNRR è da considerarsi, alla stregua di altri processi già inquadrati in questa trattazione, un flusso a pieno titolo. D'altro canto è parimenti necessario e prioritario rispetto al "guardare in alto", e questo vale in modo particolare per il comparto cooperativo nella sua totalità, lavorare su come mettere assieme —avrebbe detto il professor Giacomo Beccantini— "l'intimità dei nessi", ossia sull'individuare cosa tenga insieme la comunità locale. Se è vero, infatti, che i distretti economici erano, e sono tuttora, tenuti assieme dalla comunità locale, che si rivolgeva agli interessi, è necessario far luce su come si tiene assieme la comunità locale stessa, rispetto alla dimensione culturale ed alla rappresentazione di sé. Quest'ultimo passaggio è forse il più importante, ed è solo portandolo a compimento che saremo in grado di costruire una rete di cooperazione sociale che interagisca con i flussi.

# I FABBISOGNI DI COMPETENZE NELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE SU SCALA EUROPEA ED ITALIANA

**Santo Darko Grillo**  
Direttore INAPP

L'Anno europeo delle competenze è in pieno svolgimento e in tutta l'UE sono presenti attività, iniziative ed eventi sullo sviluppo delle competenze. I profondi processi di trasformazione in atto nella nostra società hanno posto alle istituzioni e a tutti noi sfide sociali ed economiche completamente nuove. Una di queste sfide è legata appunto alle **competenze**, sia nel senso di **comprendere** quali competenze sono necessarie attualmente per operare con efficacia nel mercato del lavoro, sia nel **preparare** i giovani ad affrontare tali realtà in un mercato in continuo mutamento sia, infine, nell'**individuare** le modalità di riqualificazione di un'ampia fascia di lavoratori.

Ritengo interessante in proposito riportare alcuni dati, che giungono direttamente dalla Commissione Europea, **aggiornati al 12 settembre**, data in cui è stato pubblicato un nuovo **Eurobarometro Flash sulla carenza di competenze, il reclutamento e le strategie di fidelizzazione nelle PMI** (piccole e medie imprese). I risultati confermano che i lavoratori qualificati sono fondamentali per il successo delle piccole e medie imprese in Europa.

Analizzando più in dettaglio i **dati sull'indagine**, i risultati **mostrano che**:

- **il 95% di tutte le PMI** afferma che è molto (82%) o moderatamente (13%) importante per il proprio modello di business avere lavoratori con le giuste competenze;
- **la carenza di competenze adeguate** frena quasi due terzi (63%) delle aziende nelle loro attività commerciali in generale. Quasi la metà di loro (45%) afferma, inoltre, che la carenza di personale qualificato ostacola i loro sforzi per adottare o utilizzare le tecnologie digitali, e quattro su dieci (39%) vedono difficoltà nel rendere più verdi (green) le proprie attività commerciali.
- **le PMI applicano già un'ampia gamma di misure** per trovare e tenere con sé i lavoratori. Ciò include sforzi per utilizzare meglio i talenti all'interno dell'azienda (ad esempio mobilità del personale o rotazione del lavoro), maggiori investimenti nella formazione o aumento dell'attrattiva dei posti di lavoro in termini di benefici (non) finanziari.
- **per facilitare l'assunzione** di personale con le competenze richieste, le PMI **affermano di aver bisogno di una migliore collaborazione con i servizi pubblici** per l'impiego (58%), strumenti migliori per valutare le competenze dei candidati (49%), strumenti migliori **per valutare le esigenze di competenze** dell'azienda (46%) e delle procedure più semplici per il riconoscimento dei titoli esteri (38%).

**Le policy europee degli ultimi anni**, a partire dalla prima Raccomandazione sulle competenze chiave del 2006, e soprattutto nella sua versione del 2018 e i numerosi quadri comuni europei, **mirano ad individuare le competenze “abilitanti”** i nuovi mercati del lavoro europei, individuando quali competenze sono oggi strategiche per i lavoratori e i giovani in transizione formazione/lavoro e per la crescita economica e sociale.

Desidero, **in seconda battuta, riportare** i risultati di un sondaggio UE **nell’ambito della sfida della digitalizzazione del patrimonio culturale europeo**<sup>(26)</sup>, con il quale la Commissione ha promosso la creazione del Collaborative Cloud for Cultural Heritage (**Spazio dati europeo comune per il patrimonio culturale**) al fine di supportare gli enti operanti nel campo del patrimonio culturale - pubblici e privati - a condividere i prodotti digitali in modo più visibile, più interconnesso, più armonizzato e più informato. Per raccogliere il punto di vista degli stakeholder, la Commissione ha realizzato - tra settembre e novembre 2022 - un sondaggio online. Più di mille ricercatori e professionisti dei beni culturali hanno partecipato alla survey e **risulta interessante fare cenno ad alcuni risultati che evidenziano prospettive e fabbisogni degli operatori nel campo culturale rispetto alla necessità di condividere contenuti culturali a livello europeo.**

Le competenze ritenute importanti per il conferimento di un incarico di lavoro da parte delle imprese si inseriscono nelle attività di recruitment da loro condotte. Le mansioni **non riguardano solo competenze tecniche e verticali**, ma spesso, e in maniera sempre più diffusa, le competenze trasversali, legate all’esperienza ed alle capacità dei candidati in più ampi contesti esperienziali e attitudinali. Quelle maggiormente richieste per i nuovi ingressi nelle imprese culturali e creative sono proprio le soft skills, in particolare flessibilità e adattamento (77,5%) e capacità di lavoro in gruppo (73,2%).

Trovo interessante a questo punto passare dal contesto europeo alla realtà italiana e citare i risultati di una ricerca condotta da Inapp la cui raccolta dati è terminata a marzo 2023. I risultati sono stati solo parzialmente divulgati in un primo seminario dedicato. Mi riferisco all’indagine sull’evoluzione degli assetti e dei processi organizzativi delle imprese italiane. Si tratta di un’indagine occasionale che si affianca a quelle che l’Istituto svolge in maniera ricorrente e si fonda sul modello Atlante lavoro, strumento di gestione del Repertorio nazionale delle qualificazioni. Il valore aggiunto del modello è dato dalla rappresentazione del sistema produttivo italiano sulla base dei 24 Settori Economico Professionali. Ciascuno dei settori è articolato in processi di lavoro, con l’obiettivo di ricostruire analiticamente i cicli produttivi dei beni e servizi caratterizzanti ogni specifico settore.

L’indagine, oltre ad esplorare i cambiamenti organizzativi delle imprese italiane (il campione di 9.000 imprese di medie e grandi dimensioni è rappresentativo dell’intera popolazione di imprese), contiene un’intera sezione dedicata al fabbisogno di competenze così come espresse dai responsabili di impresa e/o del personale. Nel modello Atlante lavoro il settore Servizi culturali e di spettacolo è descritto attraverso l’analitica ricostruzione delle attività svolte nel settore che sono aggregate in due processi di lavoro<sup>(27)</sup>:

<sup>(26)</sup> “I fabbisogni professionali e formativi delle imprese culturali e creative”. Sistema Informativo Excelsior, 2022.

<sup>(27)</sup> Per ulteriori approfondimenti consulta [https://atlantelavoro.inapp.org/atlante\\_lavoro.php](https://atlantelavoro.inapp.org/atlante_lavoro.php)

- **Tutela, valorizzazione, conservazione e gestione dei beni culturali:** articolato a sua volta in aree di attività aggregate in quattro sequenze che riguardano: l'Individuazione e Tutela dei Beni Culturali; l'Accesso e valorizzazione dei beni culturali; la Conservazione dei beni culturali (studio, prevenzione, restauro e manutenzione) e la Gestione dei beni culturali.
- **Produzione audiovisiva e dello spettacolo dal vivo.**

Presento qui un breve affondo sui bisogni di competenze espresso in questo specifico settore dai responsabili del personale ai quali è stato chiesto di indicare quali competenze considerano indispensabili rafforzare per il personale dell'azienda. Le competenze indagate sono riferite al Quadro europeo per le competenze chiave (22 maggio 2018). Il Consiglio europeo ha adottato una Raccomandazione sulle competenze chiave per l'apprendimento permanente, fornendo un quadro di riferimento comune dell'UE per i responsabili politici, l'istruzione e i fornitori di servizi di formazione, parti sociali e studenti. La Raccomandazione del 2018 rivede e aggiorna quella del 2006 ponendo enfasi sul valore della complessità e dello sviluppo sostenibile. Si tratta sostanzialmente di un'analisi del fabbisogno di *upskilling*.

Le competenze indagate<sup>(28)</sup> sono otto e si riferiscono a:

1. Competenza alfabetica funzionale,
2. Competenza imprenditoriale,
3. Competenza digitale,
4. Competenza multilinguistica,
5. Competenza matematica e competenza in scienze, tecnologie e ingegneria,
6. Competenza personale, sociale e capacità di imparare a imparare,
7. Competenza in materia di cittadinanza,
8. Competenza in materia di consapevolezza ed espressione culturali.

Per l'83% dei responsabili delle aziende intervistate le competenze digitali sono quelle più urgenti da rafforzare, seguono la competenza personale (73%), e a seguire viene espresso il fabbisogno di Competenza multilinguistica e imprenditoriale per il 66% del campione di imprese. I risultati corrispondono a quanto emerge dalle ricerche nazionali e internazionali relative alle stesse tematiche. Comparando il fabbisogno di competenze espresso in questo settore con tutti gli altri 23 settori economico professionali di Atlante si osserva che, rispetto alle competenze digitali, il settore si colloca al secondo posto dopo i servizi finanziari e assicurativi ma si tratta praticamente di un pari merito (83% VS 83,7%).

<sup>(28)</sup> 1. *Competenza alfabetica funzionale (definita come l'abilità di comunicare in forma orale e scritta per relazionarsi efficacemente con gli altri in modo opportuno e creativo).*

2. *Competenza imprenditoriale (definita come la capacità di agire creativamente sulla base di idee e opportunità e di trasformarle in valori per gli altri).*

3. *Competenza digitale (definita come l'interesse e l'utilizzo delle tecnologie digitali per apprendere, lavorare e collaborare).*

4. *Competenza multilinguistica (definita come la conoscenza e l'utilizzo del vocabolario e della grammatica funzionale di lingue diverse).*

5. *Competenza matematica e competenza in scienze, tecnologie e ingegneria (definita come il saper applicare i principi e i processi matematici di base nel contesto lavorativo, ad esempio in ambito finanziario, la capacità di utilizzare strumenti tecnologici e dati scientifici per raggiungere un obiettivo o per formulare una decisione).*

6. *Competenza personale, sociale e capacità di imparare a imparare (definita come la capacità di individuare le proprie potenzialità, di concentrarsi, di gestire la complessità, di riflettere criticamente, di prendere decisioni e di gestire i conflitti mantenendo la propria salute fisica e mentale).*

7. *Competenza in materia di cittadinanza (definita come la capacità di agire da cittadini responsabili e di partecipare pienamente alla vita civica e sociale).*

8. *Competenza in materia di consapevolezza ed espressione culturali (definita come la capacità di comprendere e rispettare altre forme culturali per interpretare idee, esperienze ed emozioni).*

Un altro fulcro interessante di competenze che viene rilevato come importante da potenziare è relativo alle Competenze personali, sociali e capacità di imparare a imparare (definita come la capacità di individuare le proprie potenzialità, di concentrarsi, di gestire la complessità, di riflettere criticamente, di prendere decisioni e di gestire i conflitti mantenendo la propria salute fisica e mentale). Il Settore dei servizi culturali si colloca al terzo posto su questo specifico fabbisogno, dopo i Servizi di educazione e formazione e i Servizi sociosanitari, come necessità di upskilling. Questo dato indica la forte richiesta anche di competenze personali nel settore dei Servizi culturali e di spettacolo.

Riguardo alle altre due competenze fortemente interessate, ossia quella multilinguistica ed imprenditoriale, per le lingue il settore si colloca al secondo posto in graduatoria su 24 e al primo posto per la necessità di upskilling delle imprenditoriali. Si conferma pertanto in questo sintetico quadro di dati di ricerca nazionale ed internazionale un fabbisogno di competenze digitali, essenzialmente in qualsiasi area del mercato del lavoro, sia base che specialistiche, sia come acquisizione che come upgrade. Le competenze digitali, insieme a quelle personali e a quelle "green", rappresentano la vera svolta per l'adattamento ai rapidi cambiamenti della nostra società.

Giungendo alle conclusioni, ritengo utile riflettere su un aspetto importante relativo al fenomeno della polarizzazione dei fabbisogni di competenze. Se da una parte cresce l'esigenza di dotare i giovani e i lavoratori di competenze ampiamente spendibili sul mercato del lavoro (livello base), dall'altra cresce una domanda di forte specializzazione e di marcata contestualizzazione, accentuata, nell'ultimo periodo, dalle policy sulla sostenibilità e sull'innovazione tecnologica (livello avanzato/specialistico). Recuperando alcuni output della presente ricerca, inoltre, emerge come —alla luce dei fabbisogni formativi rilevati dal gap tra gli ambiti considerati prioritari per il proprio business e dell'effettiva capacità di sviluppare attività in merito— se da un lato le imprese sembrano esprimere ambiti di fabbisogni nuovi, dall'altro riconoscono l'esigenza di ampliare i percorsi formativi a tutti i livelli.

Per far fronte a questa situazione è necessario introdurre policy innovative e modelli di intervento che risultino più efficaci per lo sviluppo e il potenziamento delle competenze innovative richieste dal mercato che evolve. Agli approcci tradizionali, centrati essenzialmente sull'individuazione dei contenuti delle nuove competenze, diventa sempre più indispensabile affiancare progressivamente approcci di tipo sistemico, centrati più sul processo di sviluppo e potenziamento delle competenze che sul loro contenuto. Diventa oggi centrale costruire sistemi di personalizzazione di percorsi formativi, diventa fondamentale ampliare le possibilità di accesso ai servizi di assessment e certificazione delle competenze. Diventa oggi indispensabile potenziare le reti di soggetti pubblici e privati che insieme si attivano per favorire l'applicazione di modelli di intervento in cui la centralità è costituita dal processo sinergico con cui si avvia, ma soprattutto si gestisce, l'innovazione del settore, anziché restare focalizzati esclusivamente sui contenuti delle nuove competenze.

# I FABBISOGNI PROFESSIONALI DELLE ICC: EVIDENZE DAL MONITORAGGIO STATISTICO NAZIONALE

**Alessandro Rinaldi**

Direttore Studi e Statistiche del Centro Studi delle Camere di Commercio "Guglielmo Tagliacarne"

Fra le attività di ricerca condotte dal Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne, vale la pena in questa sede riportare alcune evidenze derivanti dall'attività di monitoraggio effettuata sui temi delle competenze e dei fabbisogni di professioni di tutte le imprese italiane, con un focus specifico sui risultati relativi al comparto delle imprese culturali e creative (ICC).

L'impegno di ricerca del Centro Studi delle Camere di Commercio in materia di misurazioni nel perimetro delle attività culturali e creative parte da lontano. Un primo lavoro, risalente al 2009, ha riguardato la rilevazione del peso, della distribuzione e della consistenza delle attività economiche collegate al mondo della cultura e della creatività<sup>(29)</sup>. A partire dall'anno 2011 il Centro Studi Tagliacarne contribuisce alla realizzazione di un rapporto annuale, "Io sono cultura", promosso da Unioncamere e Fondazione Symbola, lavoro che ha lo scopo di restituire una fotografia dei dati del settore delle ICC prodotti dall'analisi delle ricerche effettuate negli anni precedenti. Nel frattempo, la riforma delle Camere di Commercio ha introdotto la valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo come ambito d'impresa rientrante tra le funzioni delle Camere di Commercio<sup>(30)</sup>. Nel 2023, il Centro Studi ha inoltre contribuito alla realizzazione di un'opera particolare, l'Atlante Treccani delle Imprese Culturali e Creative, nella quale, attraverso una messa a valore dei patrimoni camerali e dei dati del registro delle imprese, sono state prodotte delle mappature comunali che entrano in modo significativo nel dettaglio territoriale.

Come già detto, in questa sede verranno riportati alcuni dati di particolare interesse tratti dall'attività del Sistema informativo Excelsior, sistema di monitoraggio di Unioncamere e ANPAL che si basa su un'indagine molto ampia ed articolata, strutturata su base mensile e che fornisce un'analisi dei fabbisogni professionali di vari settori, con affondi verticali che raggiungono livelli di elevato dettaglio. L'esito di questo lavoro è diffuso nella collana delle pubblicazioni Excelsior che si articola in una serie di volumi, che partono da una pubblicazione di carattere generale per poi entrare nei diversi ambiti

<sup>(29)</sup> Istituto Guglielmo Tagliacarne, *Il Sistema economico integrato dei beni culturali, Unioncamere e MIBAC, Rotoform, 2009, Roma.*

<sup>(30)</sup> Si veda in proposito il Testo Unico della L29 dicembre 1993 n. 580 come modificato dal Decreto Legislativo 25 novembre 2016, n. 219 e ss. mm. ii.

settoriali o tematici, come formazione professionale, digitale, green, per arrivare alle imprese e professioni culturali e creative. Il progetto si basa su un'indagine estesa sulle imprese, con una storia che risale alla seconda metà degli anni '90, evolvendo e modificandosi nel corso del tempo. Dalle prime sperimentazioni in alcuni settori specifici del Paese e attraverso la collaborazione di alcune Camere di Commercio, il sistema si è poi evoluto, entrando sempre più in stretta relazione con dati di carattere amministrativo, agganciandosi alle basi informative delle comunicazioni obbligatorie dell'INPS. Si tratta in sintesi di un modello che integra le fonti INPS con informazioni prodotte dalla attività di monitoraggio, arrivando a modellizzare e misurare i fabbisogni professionali delle imprese con dipendenti.

L'approccio metodologico adottato per il lavoro sulle ICC passa per una perimetrazione di settori attraverso i codici ATECO, che costituiscono una chiave di lettura delle attività economiche pur con il limite di essere indicativi della attività prevalente degli operatori (e quindi meno esplicativi nel caso di più attività svolte dalle imprese). Ciononostante, i codici ATECO presentano il vantaggio di essere comparabili a livello europeo (fino al quarto livello della classificazione NACE). Per ovviare ai limiti dettati dai codici come Centro Studi stiamo lavorando su più versanti per intervenire con maggior precisione sulle situazioni di classificazione maggiormente "sfocate", adottando nuove fonti di informazione e nuove tecniche di analisi, riguardanti testi e documenti e tecniche di text mining e applicazioni dell'intelligenza artificiale, implementando approcci di reperimento dati come il web scraping, ovvero l'estrazione automatizzata di informazioni in merito a quanto segnalato direttamente dalle imprese sui propri siti internet.

Attualmente, e sulla scorta dei 57 codici di attività a livello di quinta cifra ATECO 2007, il perimetro della ricerca si compone di quattro grandi segmenti: quello maggioritario delle industrie creative e poi quello delle industrie culturali, che raccolgono a loro volta settori di rilievo, allargandosi poi al patrimonio storico-artistico e infine alle performing arts e alle forme di intrattenimento. Si tratta dunque di un mondo estremamente eterogeneo, a seconda dei settori e del tipo di attività economiche coinvolte, e che si caratterizza per una presenza significativa di Pubblica Amministrazione e di attività afferenti al terzo settore, altro tema questo di grande attualità. A tal proposito, esiste oggi una nuova base informativa, il Registro Unico Nazionale del Terzo Settore, che comprende quasi 120.000 enti e che contempla anche soggetti operanti nella sfera della cultura e della creatività.

Venendo ai dati sul settore ICC, il primo aspetto di rilievo riguarda la quota rappresentativa delle ICC nel panorama delle imprese con dipendenti a livello nazionale, pari al 4,4% del totale, valore che sale al 5,4% in termini di entrate occupazionali, dato che dimostra che il settore delle ICC assume dipendenti. Si tratta di un sub-universo di circa 57.000 imprese, fra quelle appartenenti alla fascia "alta" delle ICC, vale a dire quelle con dipendenti, e con un maggiore livello di strutturazione.

Quanto alla distribuzione in termini assoluti delle entrate programmate per il 2022, rappresentative delle attivazioni di contratti, le imprese delle industrie culturali assorbono circa i due terzi del totale del fabbisogno professionale delle ICC (66%). Seguono le industrie creative con poco meno di un quinto della domanda di lavoro (19,4%). Infine, rispettivamente con una quota del 13,4% e dell'1,2%, si rileva il peso delle entrate programmate dalle imprese delle performing arts e dell'intrattenimento, e delle imprese legate al settore del Patrimonio storico-artistico. Emerge dunque il ruolo per queste ultime di attivatore più che di generatore del potenziale occupazionale.

Rapportando i valori delle entrate programmate al numero delle imprese con dipendenti di ciascun settore, si prevedono quasi cinque entrate per ogni impresa (4,8), a fronte delle meno di quattro programmate in media nel complesso dell'economia (3,9). Nell'ambito delle performing arts e dell'intrattenimento

si superano addirittura le sei entrate per impresa (6,3), mentre sono meno di quattro quelle previste nell'insieme delle industrie creative (3,9). È bene specificare che si parla di attivazione di contratti tout court<sup>(31)</sup>, anche breve, per cui non si può propriamente parlare di occupazione.

Un dato di indubbio interesse da sottolineare in questa sede è poi legato ad uno dei temi del Sistema Excelsior di cui si sente parlare più di frequente in ambito pubblico da parte di Unioncamere e del Centro Studi. Si tratta del tema del mismatch, ovvero del disaccoppiamento esistente tra domanda e offerta di lavoro, e più nello specifico tra crescita delle entrate e corrispondente difficoltà di reperimento. Spesso si sente dire, e i dati lo dimostrano, che al di là degli andamenti delle imprese, e dunque delle possibilità di crescita occupazionale, la domanda che queste ultime esprimono non è soddisfatta dal mercato. C'è in sostanza una quota di entrate non soddisfatte dal mercato riguardante fabbisogni che le imprese faticano a colmare. Questa quota si ricava dalla segnalazione di difficoltà di reperimento delle imprese stesse, valore che per il settore della cultura e della creatività è pari al 39.1% (su una media complessiva del 40,5%) attestandosi dunque su livelli comunque rilevanti. Esiste pertanto, anche in questo settore, una necessità di occupazione che non viene soddisfatta, e ciò per due motivi sostanziali: il primo è legato alla difficoltà nel reperimento di occupazione con le qualificazioni adeguate, e il secondo, di carattere più quantitativo, sconta problematiche legate ad esempio a fattori demografici, ovvero di disponibilità di risorse necessarie. Dall'indagine emerge inoltre che ci sono ambiti, fra cui in particolare le attività del Patrimonio storico-artistico, con una dinamica più accentuata di questa difficoltà di reperimento, seguito dal comparto delle industrie creative (che peraltro sono contrassegnate dall'incidenza più elevata, pari a 41,2%). Il discorso è relativamente diverso, con una posizione leggermente più eccentrica, per le performing arts, che presentano sì un mismatch tra andamento della difficoltà di reperimento e incremento delle entrate, ma legato in questo caso ad un fattore diverso, cioè alla minore entità delle entrate.

Quanto alle caratteristiche di queste entrate, queste si caratterizzano per una tendenza alla stabilità, vale a dire alla sottoscrizione di contratti sempre più a tempo determinato e indeterminato, uno spazio crescente riservato a giovani o laureati, ma anche di giovani e laureati. In questo caso il mondo delle imprese culturali e creative è caratterizzato da una maggior presenza di giovani laureati perlopiù appartenenti alla seconda fascia, dunque non giovanissimi ma giovani con un'età compresa fra i 25 ed i 40 anni. Si tratta di una categoria – dotata non solo di un elevato livello di istruzione, ma anche livelli di professionalità e di competenza altrettanto elevati – per la quale si registra dunque una crescita di richiesta dal punto di vista del livello professionale.

Venendo a temi di attualità, legati alle cosiddette transizioni gemelle digitale e green, fra le imprese culturali e creative si registra una decisa tendenza verso la ricerca di profili professionali con elevate competenze digitali, maggiori capacità applicative nelle tecnologie 4.0 e buona attitudine ai metodi matematici ed informatici (dati che emergono con valori differenziali importanti rispetto alla media, con variazioni al di sopra dei 9 punti percentuali). Non si può dire altrettanto per quanto riguarda la transizione green, specie in riferimento all'attitudine al comportamento orientato al risparmio energetico e alla sostenibilità ambientale; la misurazione delle competenze green non restituisce infatti tendenze altrettanto chiare da interpretare. Se il digitale ha una possibilità di essere verificato in modo diretto, la rilevazione di questi aspetti è infatti più complessa da rilevare, poiché è relativa al monitoraggio di attitudini comportamentali piuttosto che a vere e proprie competenze.

<sup>(31)</sup> 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).

Tuttavia, mettendo sullo stesso piano tutte le imprese, interrogate sottoponendo gli stessi quesiti, sul tema i dati si inseriscono all'interno di valori medi, e fra le tendenze più evidenti spicca la richiesta di meta-competenze, come le soft skill trasversali: dal problem solving, alla flessibilità e all'adattamento, al lavoro in gruppo. In termini generali, la questione green appare comunque meno urgente per le ICC rispetto a quella del digitale, in merito al quale si registra un'evidente crescita di richiesta, ovvero una maggiore esigenza. In merito al rapporto tra cultura e digitalizzazione, è interessante analizzare l'entità del fabbisogno professionale delle ICC caratterizzabili come "ad alta propensione digitale". Se infatti circa i tre quarti delle ICC (74,7%) possono considerarsi "digitali" —ossia svolgono attività connesse, per tipologia di processi sviluppati, strumenti utilizzati ed output prodotti, ad elementi tecnologici e digitali— la quota del totale delle entrate per risorse per le quali sono richieste competenze digitali elevate scende a circa due terzi (66,5%).

Analizzati in un'ottica multidimensionale, mettendo cioè in relazione questa alta caratterizzazione digitale con altre variabili, quali ad esempio il titolo di studio, emerge una accentuazione di difficoltà di reperimento di risorse adeguate. Se infatti le ICC "digitali", rispetto alle altre imprese, si dimostrano più esigenti in termini di esperienza e di competenze digitali e riservano maggiori spazi ai giovani ed ai laureati, le entrate "digitali" sono mediamente più difficili da reperire.

Il tema può essere infine osservato non solo dal lato delle imprese ma anche delle professioni culturali e creative. Un focus della ricerca Unioncamere sui settori che richiedono professioni culturali e creative, rileva che il 44,8% della domanda di professioni culturali e creative per il 2022 proviene dalle ICC. A questo si aggiunge una domanda da parte del turismo a prevalente vocazione culturale e del Made in Italy a contenuto culturale che assorbono, rispettivamente, l'1,3 e l'1,1% della domanda di professioni culturali e creative.

Ciò vuol dire che oltre la metà delle richieste rivolte a questi specifici candidati risulta essere trasversale, provenendo da altri settori economici: in altre parole, il 52,7% delle richieste proviene da settori non appartenenti al comparto culturale e creativo, mostrando una profonda penetrazione di questo tipo di professionalità in ambiti d'impresa. Grazie alla natura multidimensionale dell'indagine è inoltre possibile rilevare la connotazione generale delle richieste e delle entrate da parte delle ICC, vale a dire il profilo professionale richiesto da queste imprese: si tratta di professionalità di alto livello e mediamente difficili da reperire, nell'ambito delle quali si ricerca un buon livello di esperienza, sensibilità alle tematiche green, problem solving, flessibilità e adattamento e conoscenza delle lingue straniere.

In conclusione, alla luce delle principali evidenze scaturite dall'analisi delle ICC, dei settori creative-driven e delle professioni culturali e creative, si può affermare che il comparto registri, al 2022, una stabilità crescente, assieme ad un trend di crescita del turismo culturale, un significativo processo di digitalizzazione sistematica, una maggiore disponibilità di spazi professionali per giovani laureati che si lega a sua volta con la domanda di professionalità sempre più qualificate e competenti. A ciò si aggiunge un orientamento alla produzione delle attività ed infine un mismatch crescente, che rileva la necessità di informare, guidare, accompagnare ed in ultimo rendere più compatibile la domanda con l'offerta nel comparto delle imprese culturali e creative.

# L'AGGIORNAMENTO DEI PROFILI PROFESSIONALI PER IL SISTEMA CULTURALE E CREATIVO

**Roberto Pagni**

Dirigente Settore Formazione Continua e Professioni, Regione Toscana

L'obiettivo di questo intervento è contribuire alla sistematizzazione, all'interno di modelli standard, delle nuove professioni e competenze emergenti nell'ambito delle imprese culturali e creative. Attraverso la costruzione di figure ordinate a livello regionale ed opportunamente inserite in un repertorio organizzato e standardizzato, la Regione Toscana garantisce uniformità nella progettazione e realizzazione di percorsi formativi erogati sui vari territori e coerenza nella rilevazione dei fabbisogni di formazione espressi dal sistema economico-produttivo e del lavoro. Questo passaggio ha lo scopo di favorire il matching fra domanda e offerta nel mercato del lavoro, nonché di permetterne una lettura a fini statistici e di rilevazione.

Pertanto, la Regione raccoglie le principali professionalità presenti nel mercato del lavoro toscano all'interno del repertorio delle figure professionali, la cui implementazione e manutenzione è affidata al settore regionale competente a seguito di istanze da parte dei portatori di interessi a livello territoriale e di attività di confronto sui vari tavoli preposti.

Le figure e le competenze presenti nel repertorio si configurano come elementi in continua evoluzione per rispondere all'esigenza di costante implementazione e aggiornamento, principalmente a seguito di mutamenti dei fabbisogni professionali e formativi rilevati nel corso degli anni nel contesto economico e sociale regionale. Infatti, la Regione Toscana provvede ad aggiornare il repertorio sia inserendo nuove figure e competenze sia modificando o eliminando quelle esistenti attraverso un lavoro congiunto con Esperti di Settore e attivando confronti con le parti sociali, le Imprese, il mondo dell'università e con i soggetti che possono contribuire alla standardizzazione delle figure.

Nel repertorio ci sono attualmente 371 figure, composte a loro volta da circa 1400 ADA, o aree di attività, vale a dire le singole competenze che compongono la figura. La strutturazione delle figure in competenze è funzionale anche alla costruzione di nuove figure che possono riprendere in toto o in parte le ADA di figure già esistenti e assemblarne i contenuti. L'attuale repertorio non contiene un settore afferente alla cultura o ai beni culturali, il che mette in luce la necessità di crearlo, anche in considerazione del fatto che nel corso degli anni sono state progressivamente inserite nuove figure relative alle tematiche in oggetto che sono state collocate all'interno del repertorio ma in assenza di una classificazione ad hoc. Infatti, per comprendere quali figure possono rientrare in questo

comparto, è necessario indagare i vari segmenti d'impiego; ad esempio, per citarne alcuni, il Tecnico della valorizzazione delle risorse locali, oppure il Giardiniere d'arte per giardini e parchi storici. In particolare, quest'ultimo è collegato ai programmi del Ministero della Cultura, finanziati con una misura specifica in tutta Italia nel 2022, i cui corsi sono attualmente in fase di svolgimento, se non di chiusura. All'interno del repertorio sono poi individuabili altre figure vicine a quelle appena citate, come quelle attive nell'artigianato artistico - nell'ambito del quale sono presenti venti figure variamente declinate - e quelle appartenenti al settore dello spettacolo che conta trenta figure nell'ambito del cinema, del teatro, passando per quello musicale.

Al repertorio regionale delle figure professionali - che si compone quindi, da figure e competenze approvate dalla Regione Toscana a seguito del sopra citato processo di collaborazione e condivisione con i diversi soggetti - si aggiunge il repertorio delle qualifiche o dei percorsi brevi regolamentati. Con il termine "regolamentati" ci si riferisce a qualifiche e/o percorsi disciplinati da apposite norme a livello nazionale a cui seguono accordi stato-regioni che ciascuna regione, quindi anche la Toscana, recepisce anche al fine del reciproco riconoscimento. A differenza del repertorio delle figure, per la definizione delle qualifiche e dei percorsi regolamentati non si interviene se non a livello di sistema delle regioni. Ne deriva che tali qualifiche e percorsi seguono un processo di definizione e sistematizzazione interregionale che vede la Toscana particolarmente attiva, dato il suo ruolo di coordinamento della IX Commissione delle regioni nell'ambito di Istruzione, lavoro, ricerca e innovazione. Tra queste figure regolamentate a livello nazionale si citano a titolo d'esempio il Tecnico del restauro dei beni culturali e ulteriori figure nell'ambito delle guide.

Ad ogni modo, l'elemento che si ritiene doveroso sottolineare in questa sede è la necessità di sollecitare proposte di inserimento all'interno del repertorio regionale delle figure professionali di nuove competenze e figure, attraverso l'attivazione del processo cui si accennava sopra. Tale attivazione non richiede una particolare procedura burocratica; è sufficiente che un portatore di interessi, una singola impresa, cooperativa, enti afferenti al comparto universitario, associazioni di categoria o sindacati, sottopongano al settore competente della Regione Toscana una proposta di modifica o integrazione del repertorio delle figure professionali. In sostanza, chi si fa portatore di un'istanza, anche localizzata territorialmente o settorialmente, presentando una proposta, attiva una procedura che prevede un approfondimento da parte del settore competente ed una successiva istruttoria che vede il coinvolgimento del tavolo di concertazione della Regione Toscana sulle politiche formative del lavoro, ossia la Commissione Regionale Permanente Tripartita, costituita da una parte datoriale, una parte dei rappresentanti dei lavoratori ed infine una parte pubblica. I componenti della Tripartita esaminano la figura, anche alla luce delle diverse modalità in cui può essere inquadrata in specifici contesti di lavoro, e ne propongono aggiustamenti al fine di formalizzare il riconoscimento della figura professionale. In esito al percorso intrapreso, la Regione approva con decreto dirigenziale la nuova figura e la inserisce all'interno del repertorio regionale.

La presente riflessione mira in ultima istanza a sottolineare il clima di profonda e continua evoluzione che caratterizza l'ambito d'impresa nazionale, specie nel comparto dell'industria culturale e creativa, alla luce del quale si rileva la necessità non solo di un aggiornamento costante delle figure professionali emergenti, ma anche di una sistematizzazione che sia in grado di contribuire in modo efficace ed efficiente all'inquadramento di un settore - come quello delle industrie culturali e creative - che ancora non ha il meritato riconoscimento a livello di collocazione professionale, sia per quanto riguarda le singole regioni sia entro il più ampio contesto nazionale.



**Buone pratiche  
dal sistema cooperativo.  
Esperti e operatori  
a confronto**

## Welfare Culturale

---

### Massimiliano Zane

Consulente Economia della Cultura

Un'ampia gamma di ricerche ha ormai dimostrato che quando le persone riflettono sulle loro esperienze culturali, giorni, settimane e persino anni dopo, descrivono sostanzialmente sensazioni e sentimenti positivi, sentimenti che in genere si traducono anche in una combinazione di benessere generale. Trattando il tema delle competenze necessarie oggi al sistema culturale nel complesso contesto del welfare culturale, inizierei da qui: da quel che serve oggi a mettere in relazione una esperienza culturale con le persone e far sì che questo rapporto rilasci impatti positivi. Ovviamente, per far sì che questo accada occorre una capacità progettuale non indifferente, quindi competenze specifiche complesse. Ma ad oggi il terzo settore ed il mondo delle cooperative è pronto a tale sfida?

In generale gli ambiti di applicazione del welfare culturale toccano la promozione della salute, il benessere, il contrasto alle disuguaglianze, l'invecchiamento attivo, l'inclusione, i percorsi terapeutici tradizionali implementati. O ancora il contrasto alla povertà educativa e così via.

Vediamo quindi che non si tratta più semplicemente di un lavoro culturale tout court, che si può svolgere in termini di mera gestione o accompagnamento, ma che travalica questi confini diventando elemento di cura e crescita, non solo personale. Da cui un buon welfare culturale passa anche dalla capacità dei soggetti operatori di riuscire a farsi carico di questa complessità - territorio, comunità, imprese, enti terzi, pubbliche amministrazioni - e farsi da ponte per la realizzazione di nuovo sviluppo e di nuovi progetti. Si tratta dunque di uno spettro estremamente ampio di soft skill, hard skill e competenze specifiche non solo da poter (ma anche da dover) padroneggiare.

Abbracciando questa prospettiva, ci sono paesi come quelli scandinavi o come il Regno Unito dove è 30 anni che le policy sul welfare culturale vengono praticate a largo spettro. Ed oggi anche in Italia queste tematiche trovano spazio nei dibattiti. Inoltre, grazie al PNRR che ha rilasciato dei bandi specifici orientati proprio a sviluppare le competenze delle imprese culturali e creative, fra cui le cooperative in questo contesto, si può dire che il tema del rapporto tra benessere ed esperienza culturale sempre più sta trovando spazio di confronto sia tra gli addetti ai lavori che non. Alcuni esempi in questo senso sono stati il TOCC A2, cosiddetto "TOCC Blu", per favorire l'innovazione e la transizione digitale, il TOCC B2, detto anche "TOCC Green", per promuovere l'innovazione e la progettazione ecocompatibile, ed il TOCC Capacity Building linee A1 e B1, per supportare gli operatori della cultura nella gestione della transizione digitale ed ecologica. Una serie di "pacchetti di finanziamento" che miravano a far emergere la capacità del settore di creare interconnessioni produttive e gestionali nuove nel contesto culturale, unendole anche con l'ambito delle ricadute sociali e territoriali, quindi chiamando in causa anche lo spettro delle attività di welfare culturale. Ma questo non secondo la semplicistica declinazione del mettere in connessione una RSA con una cooperativa o con una impresa culturale e

creativa, creando occasioni episodiche. Ciò che questa nuova prospettiva voleva avviare in nuce era gettare le basi per lo sviluppo di un humus territoriale su scala nazionale volto a sensibilizzare svariati attori sui territori, operanti secondo l'idea che ogni comunità potesse trovare un proprio fattore di cura, comunanza e crescita, attraverso l'elemento culturale.

In questo senso, questa traiettoria innovativa vedrebbe un ente del terzo settore, o una cooperativa, quale tramite non più solo per la gestione, ma anche per l'organizzazione e la condivisione di quell'elemento, se non anche nell'ideazione stessa del progetto.

Ma, ancor più che le opportunità rilasciate dai vari TOCC, credo sia interessante un raffronto tra queste e la partecipazione che i bandi TOCC hanno saputo attrarre. Secondo l'Atlante delle Imprese Culturali e Creative della Treccani, ad oggi esistono 60.000 imprese culturali e creative in Italia, che si dividono fra una molteplicità di figure giuridiche: ETS, APS, cooperative, eccetera. Queste contano circa 830.000 dipendenti e rappresentano quindi un settore trainante in termini di economia, di forza lavoro e di impatto su comunità, città, settori interdipartimentali perché trasversali. Eppure per il "TOCC Blu", per la transizione digitale, sono state presentate 2966 domande; per quanto riguarda il "TOCC green", per la transizione ecologica, invece abbiamo 1710 progetti richiesti; per il TOCC Capacity Building, dedicato allo sviluppo e alla condivisione proprio delle competenze, a livello nazionale, per la sezione A1 "Capacity building digitale" sono state presentate 197 domande per 500 progetti, mentre per l'azione B2, il "Capacity building Green", 99 domande per 234 progetti.

Il quadro che viene a crearsi, quindi, indica che, per ciò che riguarda le potenzialità offerte al settore e la capacità di questo di cogliere quelle stesse opportunità, oggi manca una connessione. Un gap che vede da un lato opportunità rilasciate senza tener conto di cosa realmente serva per agganciarle, dall'altro un intero settore ancorato ad un proprio ruolo che semplicemente oggi è inadatto ad accoglierle. Uno stato dell'arte che limita le possibilità di utilizzare e sfruttare appieno tutto il potenziale dato agli attori in campo. Parlare di nuove competenze utili oggi allo sviluppo dei settori culturali significa quindi parlare di una mancanza.

Ma non come solitamente si declina il tema: non si tratta solo di "domanda e offerta", di fare un elenco di chi o cosa "serve" oggi al sistema. Significa anche parlare di una mancanza della "giusta domanda". Oggi occorre riuscire a far sì che un particolare segmento produttivo come quello delle cooperative possa abbracciare pienamente con contezza e consapevolezza questa potenzialità, e per farlo, ovviamente, si rende necessario che diventino produttori di cultura esse stesse, non solo gestori. Ma anche che il sistema comprenda la necessità di accompagnare in questo sviluppo quel settore che chiama sempre più in causa, e che quindi non solo indichi delle professionalità coinvolte e coinvolgibili (e dalle modalità con cui coinvolgerle), ma offrendo un riordino funzionale della domanda che quel sistema rilascia, con formazione specifica che sia utile a rispondere alle richieste effettive.

**Daniela Vianelli**

Cooperativa Itinera e responsabile Dipartimento CulTurMedia Legacoop Toscana

Il **Welfare culturale** si fonda sul riconoscimento, sancito anche dall'Organizzazione mondiale della sanità, dell'efficacia di alcune specifiche attività culturali, artistiche e creative, come fattore di promozione della salute; di benessere soggettivo e di soddisfazione per la vita potenziamento delle risorse (empowerment) e della capacità di apprendimento; di contrasto alle disuguaglianze di salute e di coesione sociale; di invecchiamento attivo; di inclusione e di empowerment per persone con disabilità anche gravi e per persone in condizioni di marginalizzazione o svantaggio complementare di percorsi terapeutici tradizionali.

La cooperativa Itinera è partita da questa consapevolezza: la cultura può davvero migliorare la vita o comunque può dare un contributo. I nostri musei, i nostri luoghi di cultura in realtà non sono molto frequentati dalle persone fragili a cui la cultura potrebbe davvero contribuire a migliorare la vita. È una consapevolezza evidente, un dato semplice: andare in un museo, in un luogo della cultura è ancora considerato di nicchia. Dunque, come intercettare un gruppo più nutrito di avventori? Da qui, l'idea di creare un'alleanza strategica e operativa tra settore culturale e settore sociale, cioè tra chi lavora nei musei e ha questa vocazione per creare un'offerta accessibile e quindi aperta a tutti, ma che di fatto non si trova davanti utenza adeguata, e chi invece, come il settore sociale, lavora a contatto diretto con le categorie svantaggiate, sia da un punto di vista socio-educativo che socio-sanitario.

Il progetto AFFIANCO in questa cornice di significato **è un importante progetto pilota** realizzato dalle cooperative sociali e culturali di Legacoop Toscana, che, grazie al finanziamento della Fondazione Noi di Legacoop Toscana, hanno avviato una sperimentazione finalizzata a portare a sistema un modello di intervento attraverso la collaborazione tra i settori culturali e sociali.

Un sistema integrato virtuoso dove cooperative sociali e culturali si sono affiancate nel lavoro e negli obiettivi, per offrire esperienze e azioni culturali finalizzate al benessere sociale. Questo approccio ha portato a superare la netta separazione tra sociale e culturale (sia di strutture, sia di organizzazioni, sia di operatori) a favore di una dimensione ibrida, in grado di tenere insieme organizzazioni di natura diversa che operano però consapevolmente attraverso una serie di azioni culturali ad alto valore sociale.

Dopo una formazione iniziale comune, si è passati alla progettazione e realizzazione di **tre progetti pilota, su altrettanti territori differenti in Toscana**, che hanno sperimentato nuove sinergie e alleanze, promozione del patrimonio con modalità inusuali e lo sviluppo del potenziale comunitario per costruire nuove abitudini, dedicati a fragilità diverse (minori in situazione di svantaggio sociale/economico, anziani fragili, piccole comunità fuori dai contesti organizzati). Le esperienze pilota hanno riguardato a Livorno minori e famiglie con fragilità socio – economiche e culturali, a Prato giovani over 18 e anziani insieme, a Lucignano (AR) tutta la comunità a partire dai ragazzi.

Affianco è quindi un modello pilota a cui hanno lavorato 13 cooperative culturali e sociali di Legacoop Toscana, dopo aver seguito una specifica formazione all'interno dei musei, coordinata dal Professor Carlo Andolini, docente universitario e progettista che proviene dal mondo del sociale.

AFFIANCO si propone quindi come:

1. **UN MODELLO INTEGRATO:** è finalizzato a portare a sistema un processo integrato e territoriale di welfare attraverso l'ibridazione tra settori e le persone e le comunità vivono esperienze e azioni culturali ad alto valore sociale.
2. **UNA SPERIMENTAZIONE DI INNOVAZIONE TERRITORIALE:** opera nell'integrazione cooperativa tra settori diversi che si sperimentano sul campo, nella co-progettazione territoriale in un'ottica di "risparmio pubblico".
3. **UNA SPERIMENTAZIONE DI INNOVAZIONE SOCIALE:** propone nuove soluzioni a bisogni sociali attraverso la cultura, promuove azioni culturali sul benessere della collettività e contemporaneamente sulle fragilità delle persone.
4. **UN MODELLO CHE SI MISURA:** misurare l'impatto reale dell'attività permettere di far fare un salto di qualità al processo crossover che si concretizza e si palesa con forza all'esterno.

## Nuovo abitare urbano e rurale

---

### Flavia Barca

Esperta di sviluppo locale a base culturale e Presidente di Acume

#### **Cultura e creazione di valore**

La sfida potente della contemporaneità è che la cultura possa intervenire nel processo di sviluppo come generatrice di cambiamento sociale, nella direzione di agire sulle capacità, e di abilitare innovazione sociale. Il tema del cambiamento climatico non è più solo uno degli obiettivi di una agenda globale per il futuro ma è l'essenza stessa di tutti i processi che andremo a costruire nei prossimi anni, la lente attraverso la quale occorre rivedere tutti i percorsi economici e sociali e la relazione tra esseri umani e tra essere umano e pianeta. Nuovo abitare significa, allora, acquisire gli strumenti per essere "umani" in un modo nuovo, abitare diversamente il mondo e noi stessi\*. E la cultura è, di questo processo, abilitatrice primaria. La cultura genera valore.

È la risposta ad anni di logica estrattiva applicata ai territori, che fossero città o aree interne: abuso del suolo e dell'ambiente, affollamento di paesi e borghi storici, mancanza di trasparenza e condivisione nelle scelte. Anche la visione della cultura come "attrattore", che ha guidato una parte importante delle strategie e dei fondi europei sulla cultura (vedi i settennati 2007-2013 e 2014-2020) non è uscita da questo solco. Va ricordato che si tratta di investimenti importanti, che imprimono una direzione sostanziale alle strategie territoriali, che hanno contribuito in molti casi a scollegare l'impatto turistico da quello sociale guardando più ad un possibile impatto di filiera che al benessere dei territori coinvolti. E sappiamo bene quanto le risorse turistiche possano contribuire a processi estrattivi se non collegate ad interventi di costruzione di competenze e di condivisione comunitaria.

Il "valore" generato dalla cultura è invece proprio quello che fa leva sull'identità del paesaggio e di chi lo abita partendo dal riconoscimento dei luoghi e della loro rilevanza. È di fatto un processo di costruzione di fiducia, da percorrere con e per le persone: nel momento in cui queste prendono consapevolezza del senso del luogo, se ne riappropriano, aumenta il loro benessere personale e la loro capacità di contribuire al benessere collettivo. È di fatto quindi un cammino di capacitazione in cui la cultura è leva di contrasto alla povertà educativa, costruzione di competenze, fiducia, costruzione di senso, relazione, incontro con se stessi\* e con i propri bisogni e desideri.

Si tratta di un percorso complesso. In cui apprezzare il valore del proprio museo cittadino o di un paesaggio agreste va di pari passo con un utilizzo diverso dell'acqua e con una gestione diversa del ciclo dei rifiuti. E in questo percorso la cultura si fa, anche, agente di negoziazione. Tra l'interesse del turista e quello di un\* abitante del luogo, tra le persone stesse e le loro visioni, tra antropocentrismo e post-antropocene. Il nuovo abitare infatti va negoziato. E la negoziazione è al centro di nuove relazioni e nuove comunità. La negoziazione permette di conciliare l'interesse individuale con quello collettivo, per fare del nuovo abitare una strada di benessere per tutti\*. È quindi costruzione di nuove comunità e di un nuovo rapporto tra queste e il territorio.

## **Mediatori e competenze**

La negoziazione è un processo complesso e che va mediato. Tutti i cambiamenti importanti hanno bisogno di agenti che da una parte promuovano innovazione, con capacità visionaria, anche slegata da uno scopo immediato (creatività), e dall'altra accompagnino i processi aperti da quelle visioni. Uno studio degli anni novanta del secolo scorso individuava, tra un ampio numero di attori territoriali - gli enti pubblici, le università, le grandi imprese private, le piccole imprese e il terzo settore -, le aziende di successo come i veri driver dello sviluppo; ovvero a fare la differenza nello sviluppo locale era l'idea illuminata dell'imprenditore visionario. Molte esperienze degli ultimi venti anni hanno però mostrato come, se in termini di PIL l'impatto delle imprese virtuose fa effettivamente la differenza, le trasformazioni profonde si giocano su processi più complessi, in cui tutti gli attori territoriali sono chiamati a fare la propria parte. Se le aziende di successo producono PIL e attivano filiere, allo stesso tempo possono impattare anche molto negativamente sui luoghi e le comunità; ed il territorio ne beneficia solo in parte senza l'attivazione di tutto il tessuto territoriale e la distribuzione di valore soprattutto in termini di competenze.

In territori particolarmente fragili, come insegna anche l'esperienza pugliese, è preziosa la formazione di una nuova classe dirigente pubblica in grado di avviare processi virtuosi e governarli, così come la fertilizzazione delle idee e progetti provenienti dalle organizzazioni del territorio ed il coinvolgimento delle comunità. È sempre più evidente la forza unica dei percorsi territoriali pubblico-privato. Quando questi tre livelli sono soddisfatti e soprattutto dotati di buoni strumenti di governance, è possibile entrare nella seconda fase, quella della generazione di progetti e processi di cambiamento che tantopiù funzionano se accompagnati da una molteplicità di attori, in cui un ruolo rilevante è giocato dalle università ma anche dalle reti europee e internazionali.

La capacità di governo è da sempre e rimane uno dei vulnus del nostro paese ed è quindi precondizione di qualunque visione di trasformazione. Peraltro, è bene ribadirlo, questo non significa esclusivamente capacità di spesa e rendicontazione (ossessione dell'amministrazione pubblica, ben prima del PNRR) ma anche capacità di gestire processi che siano sostenibili, inclusivi, visionari, monitorabili (non la spesa, ma gli impatti del processo sulle persone). Naturalmente, accanto a questo, non è possibile pensare ad un "nuovo abitare" senza una visione di trasformazione ecologica (tema da cui siamo partiti), driver imprescindibile di qualunque azione. E senza una formazione ed uno sguardo specifico al tema della trasformazione digitale. Non è questo lo spazio per approfondire una sfida così vasta e complessa, ma è importante sottolineare che una visione lucida e, soprattutto, pubblico-privata, in chiave di bene comune, sui nuovi strumenti dell'intelligenza artificiale applicati ai servizi per le persone e i luoghi, è un passaggio imprescindibile.

## **Costruzione di nuovo abitare e di nuove comunità, l'esperienza del Molise**

Il Molise, territorio ricco di risorse naturali e bellissimo, è un territorio interessante di sperimentazione di nuove pratiche. Qui la creazione di valore può essere con chiarezza inquadrata fra due spinte fondamentali: quella della trasformazione ecologica e quella della trasformazione digitale. La prima, quella ecologica, diventa elemento concreto perché tocca i fenomeni legati al consumo del suolo, ai processi di desertificazione, ai rischi legati ad una crescita dei flussi turistici, all'invecchiamento della popolazione e i processi di spopolamento delle aree interne. La seconda impone di comprendere a fondo non solo le tecniche necessarie ad implementare nuovi servizi e nuovi linguaggi ma, soprattutto, comprendere a fondo l'essenza del digitale come opportunità di welfare, minimizzandone gli effetti negativi.

In questo quadro gli stimoli e le competenze che provengono dai mediatori sono preziose e indispensabili. Tra questi la cooperativa justMO si fa portatrice di una bella storia collettiva ed individuale. Da sempre impegnata a costruire creatività e negoziazione sui territori, a produrre nuove idee, nuove occasioni di costruzione del valore, justMO è diventata in pochissimi anni una realtà rilevante in Molise, fornendo una buona pratica di generatività: mostra infatti come un soggetto territoriale possa diventare uno strumento di costruzione di pratiche e al contempo di empowerment locale anche, in alcuni casi, accompagnando la pubblica amministrazione in quei complessi processi di governance menzionati sopra.

Tra gli obiettivi della cooperativa, rilevanti ai fini del ragionamento sulla cultura come creazione di valore, si cita qui quello di affrontare il tema del turismo con uno sguardo ed un racconto che siano in grado di legare, nel "nuovo abitare", sia i turisti che le comunità del territorio. Rilevante anche il tema del lavoro con le scuole, nella direzione di contrastare, con la cultura, la povertà educativa. Ed ancora l'uso del digitale come leva di dialogo innovativo con le persone, mediante la creazione di mappe di comunità ed altri strumenti.

Per concludere sul tema delle competenze, al centro del Convegno, Rescigno, Presidente della cooperativa, sintetizza con chiarezza una delle chiavi dello sviluppo locale, delle aree interne come in ambito urbano: la trasformazione delle conoscenze e pratiche delle comunità in azioni trasformatrice, ovvero l'assorbimento e restituzione del valore che i territori esprimono - Rescigno parla di "costruire la brand identity a partire da forme di community engagement: vale a dire che noi ascoltiamo le comunità, cerchiamo di risalire al valore autentico, l'identità che queste si riconoscono per poi trasformarla in qualcosa di tangibile, in un racconto e poi in strategie di marketing" -, così da generare nuovo valore e capacità di ritorno per le persone.

## Nella Rescigno

Cooperativa justMO

La cooperativa JustMO', impresa culturale e creativa, nasce in Molise nel 2018 con la volontà di mettere in campo idee, progetti e opportunità che abbiano al centro del loro interesse e della loro forza la crescita culturale delle comunità e dei territori. La nostra idea è quella di trasformare i patrimoni culturali in drivers di cambiamento di una regione che presenta tutti i macrotemi propri delle aree interne: l'invecchiamento della popolazione, lo spopolamento, la povertà culturale ed educativa. La cultura è il nostro ambito di competenza principale e la leva su cui possiamo lavorare per favorire lo sviluppo sostenibile della nostra regione.

Contemporaneamente intravediamo nel possibile sviluppo turistico del nostro territorio un'opportunità economica e di crescita importante. Siamo per molti l'ultima regione d'Italia ancora non visitata, anche perché notoriamente "non esiste". Dopo la pandemia l'attenzione sul nostro territorio da parte di viaggiatori autonomi e tour operator è aumentata. Ma c'è il rischio reale e concreto di rimanere schiacciati da modelli turistici non coerenti con la nostra realtà, di essere non compresi e, anche, colonizzati. Abbiamo intuito, quindi, la necessità di lavorare sui nostri patrimoni culturali, ma con un approccio nuovo e maggiormente coerente con la realtà in cui viviamo e operiamo, per la creazione di un'esperienza turistica che rispecchi lo spirito del luogo. Dunque, da una parte c'è la necessità di far crescere la consapevolezza nei residenti del valore dei loro patrimoni, mentre dall'altra è importante che questa consapevolezza diventi anche strumento di valorizzazione e di accoglienza. Emerge forte la necessità di lavorare sulla costruzione di un racconto che sia autentico ma soprattutto sentito dagli abitanti. Per questo JustMO' ha messo in campo una serie di azioni che colleghino le due attività: quella con la comunità da una parte e quella della narrazione e quindi della comunicazione dall'altra.

Il percorso che JustMO' promuove consiste nel costruire la brand identity del territorio a partire da forme di community engagement: vale a dire che noi ascoltiamo le comunità, ricerchiamo il valore autentico e l'identità in cui si riconoscono per poi trasformarli in qualcosa di tangibile, in un racconto e poi in strategie di marketing. Le competenze che si mettono in circolo, dunque, sono tantissime, e in JustMO' le stiamo in qualche misura anche costruendo, passo dopo passo, per poi trasferirle progressivamente ai collaboratori più giovani. La messa in campo delle azioni fa emergere, in modo evidente, l'importanza della predisposizione, dell'attitudine personale; tutto il resto si costruisce strada facendo.

Il nostro è un campo in cui le meta-competenze sono fondamentali, specie la dimensione orizzontale, e le soft skills un punto di partenza imprescindibile: la predisposizione all'ascolto, la capacità di entrare in contatto con le persone, creare relazioni autentiche, parlare la stessa lingua, saper individuare gli elementi più significativi delle conoscenze e delle pratiche di comunità e trasformarle come output in parole ed immagini. A queste poi si aggiungono le competenze specifiche, da quelle digitali a quelle di editing, dalla comunicazione al marketing. Un melting pot di attitudini, di conoscenze e competenze che difficilmente trovano spazio in singoli ambiti formativi e che solo l'esperienza sul territorio e la quotidianità della pratica possono affinare.

## Processi creative driven

---

### Marco Tortoioli Ricci

Design consultant in Corporate, Brand, Interior, Product Design e Presidente AIAP

Il design rappresenta una delle competenze centrali di cui l'Italia, nonostante si dica paese del made in Italy che nasce proprio dai distretti del design, che hanno dagli anni '50 di fatto rivoluzionato l'economia nazionale, si è un po' dimenticata.

In merito alla questione economica ed alla riflessione sulle possibilità di finanziamento dei processi di valorizzazione della cultura in Italia, sarebbe opportuno cominciare a ragionare di ecosistemi in cui il mondo delle imprese, anche private, oggi può diventare un fortissimo co-finanziatore di progetti in questo campo. Nel 2025 le imprese sotto i 20 milioni di fatturato saranno tenute dalla Comunità Europea a presentare bilanci integrati, vale a dire non solo i bilanci di sostenibilità, ma bilanci che raccontano come siano anche censibili la produzione di beni intangibili e valori intangibili in chiave comunitaria e di relazione.

Su questo, tutto il mondo, anche cooperativo o delle ONG, può essere uno di quei partner in chiave consulenziale fondamentale nell'accelerazione di certi processi culturali all'interno del mondo dell'impresa privata; su questo il nostro paese ha moltissimo da fare. Tornano utili alcuni dati su quale sia in termini di competenza il portato potenziale del design in Italia: il nostro Paese produce ogni anno almeno 10.000 fra diplomati e laureati nel campo del design, ed ospita 34.000 imprese che lavorano nel campo del design, con 64.000 addetti. Esistono più imprese nel campo del design in Italia di quante non ve ne siano in Germania e Francia. Le imprese che lavorano nel campo del design producono perlopiù un bene che "non si afferra", che è cultura: il 98% dei laureati e diplomati trova lavoro entro 5 anni, ma molto spesso non in Italia, perché i nostri giovani preferiscono, una volta diplomati o laureati, rivolgersi altrove.

I designer della comunicazione visiva, quelli che un tempo erano definiti "grafici", in realtà hanno aumentato sensibilmente i propri ambiti di applicazione. Uno dei principali ambiti di espansione delle competenze del design e della comunicazione è il design di processo, gli altri ambiti di innovazione sono l'innovazione digitale e dell'informazione, o information design, che nei processi di capacitazione diventa uno strumento fondamentale nelle forme di ausilio per esempio nei processi decisionali dei governi che, se interessati a muoversi nell'ambito della cultura, devono sapere su che basi poterlo fare, per esempio l'innovazione ambientale e l'innovazione strategica. Il 10% di quei diplomati e laureati negli ultimi tre anni è stato assunto da pubbliche amministrazioni con il titolo professionale di "designer di prossimità", il cui significato resta di difficile definizione. Emerge dunque in primo luogo un'esigenza tassonomica nel definire le competenze necessarie ad immaginare processi trasformativi, in secondo luogo si rende necessario comprendere quali siano gli output dalla scuola italiana, dal momento che troppo spesso questo dato, nell'economia reale, viene dimenticato.



Quando si parla di imprese creative-driven, o ispirate dalla creatività, c'è ancora molta confusione. Far comprendere, soprattutto ai manager delle grandi imprese, perché sia per loro vantaggioso investire nell'ambito del design della comunicazione visiva risulta ancora complicato: ma in sostanza significa fornire gli strumenti per cambiare il modo in cui l'impresa si racconta al di fuori, in cui propone i propri prodotti e servizi, il valore che producono.

E questo si riesce a comprendere grazie anche all'apporto del progetto culturale, come è avvenuto con l'esperienza di IBO Italia per il gruppo Chiesi Farmaceutici nell'ambito di Parma Capitale della Cultura 2020+21, al quale abbiamo collaborato.

Il tema centrale del progetto è stato trasmettere il senso della cultura della sostenibilità attraverso un linguaggio che non era né quello delle Ong né quello delle aziende, ma attraverso l'arte realizzata tra l'altro dai dipendenti dell'azienda. Questo loro impegno ha significato ripensare le proprie competenze su altre basi, stabilire forme di collaborazione con colleghi poco più che sconosciuti, avendo come obiettivo la produzione di qualcosa di intangibile che fosse percepito come valore collettivo, ed acquisire capacità nell'uso di specifici strumenti digitali mai usati prima.

I partecipanti infine si sono abituati a pensare che l'intangibile che si sta producendo ha bisogno di linguaggi comprensibili da comunità esterne al proprio luogo di lavoro. Riuscire a familiarizzare con questa idea è esattamente il processo a cui è necessario puntare per ridefinire la mappa delle competenze di cui abbiamo bisogno per ripensare l'intero mondo economico della cultura. Questo succede nelle imprese private: immaginiamo quello che potrebbe succedere nelle imprese cooperative ed in tutte le altre forme associative sulla base di simili presupposti operativi.

## Ermelinda Pittelli

Fundraiser ONG ONLUS IBO Italia

Il progetto "Parma 2030 - La città sostenibile" nasce all'interno del bando "Imprese creative-driven", open-call di Parma Capitale Italiana della Cultura 2020+21 promossa dal Comune di Parma e dal Comitato per Parma 2020, insieme a "Parma, io ci sto!", Unione Parmense degli Industriali, CISITA Parma e con il coordinamento scientifico di Promo PA Fondazione. Quando IBO Italia ha saputo del bando non sapeva esattamente cosa si intendesse per imprese creative-driven, ma approfondendo ha capito di poter dare un contributo. Insieme a Marco Tortoioli Ricci abbiamo lavorato subito sulla questione valoriale: che cosa noi potevamo condividere con l'azienda a cui abbiamo scelto di proporre un progetto.

L'azienda coinvolta è stata Chiesi Farmaceutici, che ha 6000 dipendenti in tutto il mondo ed è il più grande gruppo farmaceutico internazionale certificato B Corp. Dopo mesi di co-progettazione, IBO Italia e Chiesi sono riusciti a trasformare un progetto ideato in presenza, in un'iniziativa principalmente virtuale - a causa della pandemia - senza perdere quella che era l'idea originaria: offrire un'esperienza di team building e, attraverso il processo creativo, ragionare, progettare e poi realizzare installazioni creative multimediali ispirate agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 (SDGs) delle Nazioni Unite. Sono oltre 50 i collaboratori dell'azienda che hanno partecipato al progetto, reinterpretando in modo innovativo e creativo, i valori di sostenibilità, parte della cultura di Chiesi.

All'inizio, abbiamo incontrato varie aree dell'azienda: l'area legale, le risorse umane, la formazione, eccetera. È stato necessario mostrare loro che si trattava di un progetto di valore, che avrebbe arricchito l'azienda e che, anche se il costo superava la cifra messa a disposizione dal bando, meritava di essere realizzato. Dopo aver illustrato quello che i collaboratori avrebbero appreso in termini di competenze ai responsabili aziendali, esperti nell'ambito della responsabilità sociale di impresa, hanno immediatamente riconosciuto che valesse la pena investire sull'iniziativa. In una prima fase hanno fatto un investimento aggiuntivo rispetto al capitale messo in campo dal bando disponibile, e successivamente alla fine del progetto, hanno stanziato un ulteriore investimento con lo scopo di mostrare alla città quello che era stato fatto. Il tema centrale è stato infatti trasmettere il senso della cultura della sostenibilità attraverso un linguaggio che non era né quello delle Ong, né quello delle aziende, ma attraverso l'arte.

Tra le competenze acquisite dai dipendenti coinvolti nel progetto ci sono quelle legate all'apprendimento di utilizzo di programmi quali Canva ed Anchor, spendibili anche in esperienze di lavoro future, o di soft skill legate alla necessità di lavorare in team da remoto. Il progetto prevedeva di ottenere delle installazioni multimediali che potessero raccontare alle persone quattro fra gli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 raggiunti con il progetto, in particolare l'obiettivo 3 "salute e benessere", l'obiettivo 5 "parità di genere", l'obiettivo 13 "lotta al cambiamento climatico" e l'obiettivo 17 "partnership".





# Postfazione

# SOFT SKILLS DELLA COOPERAZIONE PER UN'ECONOMIA SOCIALE DELLA CULTURA E DELLA CREATIVITÀ

A cura di **Giovanna Barni**  
Presidente Culturmedia

L'Anno Europeo delle competenze ha individuato **14 ecosistemi industriali per i Pact for skills**: tra questi anche Imprese Culturali e Creative e Prossimità ed Economia Sociale. Due ambiti separati ma riconosciuti entrambi strategici per accelerare le transizioni digitali e green.

A questo si aggiunga che a Dicembre 2023 sono state pubblicate le **Raccomandazioni sull'economia sociale** con un capitolo dedicato allo sviluppo delle competenze e nel corso dell'anno anche il settore cultura e creatività ha visto crescere diverse progettualità mirate a disegnare le competenze innovative, come il **progetto CHARTER**, finanziato nell'ambito di Erasmus+, finalizzato a sviluppare una strategia europea per le professioni del patrimonio culturale in una prospettiva di sviluppo sostenibile.

Contestualmente, sotto il profilo della **tutela delle professioni culturali**, il Parlamento europeo ha riservato particolare attenzione alle professioni artistiche, culturali e creative la cui fragilità è emersa particolarmente in epoca Covid ed ha generato iniziative legislative per garantire il miglioramento delle condizioni degli operatori culturali, riconoscendone la centralità, per proteggere la produzione dei contenuti culturali e creativi dai rischi delle grandi piattaforme e il diritto d'autore imponendo trasparenza all'intelligenza artificiale.

In questo contesto in divenire, e anche in coerenza con le risultanze della ricerca che ha individuato le principali coordinate di sviluppo del settore in relazione ai mega trend internazionali degli anni a venire, **l'impresa culturale e creativa in forma cooperativa assume** davvero una reale funzione di alternativa ad un modello frammentato e individualista, che ha generato finora gravi diseguaglianze sociali e territoriali e poche tutele per i lavoratori, ma anche di linfa di nuove economie in cui il fattore culturale insieme a quello cooperativo assumono un ruolo centrale, collante per creare sinergie tra i silos settoriali, per curare i diversi tipi di marginalità, per ingaggiare le nuove generazioni, laddove altri modelli organizzativi hanno fallito. Se volgiamo lo sguardo, ad esempio, a tutto l'ambito dell'innovazione tecnologica e digitale vediamo quanto il modello solo competitivo di crescita industriale, mirato a massimizzare i profitti, abbia alimentato gravi diseguaglianze e criticità per gli utenti e quanto occorra anche in questo campo invece un ambiente, un clima, un ecosistema capace di rendere l'azione collaborativa e coesiva naturale e non l'eccezione alla regola.

Forti di questa convinzione inizieremo un percorso di valorizzazione dei risultati della ricerca fornendo alle cooperative diffuse in tutto il territorio un set di competenze verticali da acquisire per innovare le proprie attività, competenze multidisciplinari che sembravano aliene al settore fino a pochi anni fa e che oggi invece sono necessarie per il diverso ruolo nei territori tra coesione sociale e sfide digitali e green. Come però anticipato anche nelle premesse, riteniamo indispensabile affiancare alla formazione innovativa anche uno sforzo ri-educativo per ri-acquisire **consapevolezza dei valori e della capacità trasformativa cooperativa**, nella convinzione appunto che le grandi sfide potranno essere vinte solo con un rinnovato approccio mutualistico, inclusivo e responsabile e una logica non estrattiva di riuso delle risorse culturali e naturali dei territori.

Se focalizziamo ad esempio due dei principali ambiti di sviluppo e li decliniamo su alcuni interventi concreti diventa evidente l'importanza delle soluzioni cooperative. Il primo ambito riguarda **la rigenerazione e lo sviluppo sostenibile di città e i territori**, che prevede ad esempio:

- il **riuso di patrimonio culturale e naturale** per la messa a valore di tanti luoghi altrimenti abbandonati o comunque sottoutilizzati, per finalità di interesse generale e in partenariato con le istituzioni pubbliche: spazi di incontro, animazione culturale, sviluppo di talenti, offerta di esperienze turistiche;
- **l'armatura territoriale di servizi di prossimità e di turismo sostenibile**, co-progettati con le comunità, che abbiano un forte impatto positivo sulle persone, le comunità e le economie dei territori;
- **la costruzione di reti territoriali inclusive e partecipate** che uniscano gli attori pubblici e privati, anche operanti in diversi campi, ad integrare le proprie offerte e condividere una promozione comune, al fine di superare la competitività a livello locale e raggiungere un posizionamento più forte.

Il secondo ambito riguarda le **filieri creative driven**, un ambito che mette in relazione le cooperative culturali con le imprese di settori più tradizionali per sviluppare forme di integrazione creativa atta a rinnovare processi e relazioni con gli stakeholders e per raggiungere e sfidare nuovi mercati. In particolare:

- nuove **forme di cooperazione tra i settori tradizionali e quelli culturali**, generando potenziale innovativo nei processi di produzione, gestione, distribuzione e nelle relazioni con gli stakeholders anche per i settori tradizionali;
- l'investimento nel **welfare culturale** per migliorare la relazione tra l'impresa e i propri dipendenti o soci o tra l'impresa e le comunità, garantendone life long learning e equo accesso alla cultura come elemento essenziale del benessere e dell'emancipazione;
- l'organizzazione di **reti di creativi, liberi professionisti e artisti** come nuove forme d'impresa solidale in grado di superare l'individualismo del settore e tutelarne i diritti.

Queste progettualità innovative richiederanno certamente molte nuove professionalità multidisciplinari (tra cultura, abitare, ambiente e agricoltura, creatività, sociale, sostenibilità economica e innovazione digitale...) ma anche, necessariamente, abilità e attitudini comportamentali molto simili ad alcuni soft skills propri della cooperazione: il **lavoro in gruppo** e la capacità di adattamento innanzitutto, ma anche la vicinanza e la capacità di **coinvolgimento e attivazione delle comunità**, il radicamento territoriale e quindi la condivisione di una **"coscienza del luogo"**, la **partecipazione dei soci** nei processi decisionali, la **capacità di cura dei beni comuni** e di **equilibrio tra interessi imprenditoriali e interessi comuni**, la capacità di **cooperare tra cooperative** e di fare rete tra diversi attori, la capacità di **negoziare** con la pubblica amministrazione obiettivi comuni e di lungo periodo per l'interesse delle comunità, l'innovazione human centered e le **piattaforme cooperative** per condividere tra gli associati informazioni, competenze e redistribuire valore, come alternativa alle tecnologie efficientiste.



**Meta-competenze** che non sono solo sociali ma anche mutualistiche, e quindi proprie della cooperazione nell'ambito della economia sociale e che, se ibridate con le nuove competenze verticali, fungeranno da acceleratori per moltiplicare la capacità trasformativa del settore. La chiave di tutto starà nel creare spazi di educazione, scambio di pratiche e sperimentazione, ad integrare i più tradizionali percorsi di apprendimento top-down, e diffondere e **contaminare le meta-competenze cooperative all'interno di tutto il mondo della formazione**, a partire dalla scuola, per raggiungere un "saper fare" di cui molte delle ricerche presentate in questo volume hanno rilevato la urgente necessità.

L'augurio è pertanto che l'Anno Europeo delle Competenze possa avviare anche una nuova fase della promozione cooperativa, in particolare presso le nuove generazioni e i potenziali nuovi luoghi di distretti culturali evoluti.





# Appendice

# SCHEMATURA DELLE COOPERATIVE

Al questionario hanno risposto 11 cooperative, pertanto le informazioni presentate nei prossimi paragrafi si riferiscono a questo numero. Di seguito la classificazione delle cooperative partecipanti all'indagine da cui emerge il numero di unità di organico attuale (siano essi dipendenti e/o collaboratori), le principali attività e servizi offerti, gli ambiti di sviluppo che risultano già attivi attraverso l'erogazione di attività/servizi e gli ambiti prioritari sui quali le cooperative vorrebbero seguire un percorso formativo e di approfondimento. I concetti non sono stati di facile spiegazione e per facilitare le cooperative a cimentarsi con essi in poco tempo abbiamo optato per una versione semplificata e operativa del concetto di competenze, intese come conoscenze e abilità, e non attitudinali, e per una misurazione delle competenze 'percepita in media' dal responsabile delle cooperative, supponendo che si tratti della persona meglio posizionata per una rilevazione delle competenze in media possedute dal personale della cooperativa. In ogni caso, obiettivo dell'indagine non è una rilevazione dettagliata delle competenze, quanto piuttosto stimolare una riflessione rispetto a degli ambiti strategici di sviluppo e alle aree di formazione da approfondire - riflessione stimolata in primis dal questionario e affinata durante il focus group.

L'alto livello di partecipazione delle cooperative alla discussione e il generale apprezzamento del questionario, definito da diverse cooperative esaustivo e stimolante nonostante la complessità del tema, sembra confermare la bontà dell'approccio metodologico adottato, sicuramente facilitato dal fatto che sono queste stesse cooperative che hanno richiesto lo studio. Si tratta quindi di realtà già particolarmente attive e attente rispetto allo scenario di rapido cambiamento in cui ci muoviamo. I partecipanti sono stati accompagnati nella emersione dei fabbisogni dopo una prima introduzione concettuale condivisa, che ha preso le mosse da quanto illustrato nei capitoli precedenti. La maggioranza di loro ha dimostrato di possedere conoscenze avanzate degli ambiti proposti e molti hanno raccontato pratiche consolidate nei vari ambiti. Questo ha permesso di calare facilmente la parte teorica nella loro pratica quotidiana, attraverso un approccio concreto di analisi delle loro attività che ha stimolato fin da subito una riflessione sulle reali opportunità di sviluppo del proprio business. Da questa prima visione si nota che il numero di dipendenti e collaboratori varia molto, un fattore da tenere in considerazione durante la frequenza del programma formativo, in quanto ognuno dovrebbe valutare le proprie possibilità/capacità di far fronte ad un aggiornamento di servizi tramite l'acquisizione interna di nuove competenze oppure tramite la ricerca di figure esterne che possano collaborare da esperti. Alcune cooperative hanno solo 2 unità di organico, mentre altre associano dai 40 ai 60 lavoratori.

Tra le beneficiarie figurano inoltre 2 consorzi: **Consorzio Itaca Società Cooperativa**, con sede in Umbria, riunisce 20 cooperative provenienti non solo dal territorio umbro e si occupa principalmente di sviluppo progettuale, partecipazione a bandi e progetti europei e nazionali, fundraising, comunicazione e digital marketing a supporto delle consorziate; **A.T.I. 5 Terre**, operante in Liguria, associa 3 cooperative, tra le quali Manario2002 e Turismo Sostenibile 5 Terre, beneficiarie anch'esse del percorso. La maggioranza dei rispondenti ricopre un ruolo apicale all'interno delle cooperative - legali rappresentanti, presidenti, responsabili e progettisti. È stata chiesta la partecipazione di queste figure proprio perché si voleva stimolare la condivisione del punto di vista della cooperativa stessa. Si auspica quindi che i partecipanti al percorso trasmettano poi le competenze acquisite anche agli altri soci in un'ottica di "economia di scala" della conoscenza.

### Ambiente Turismo Impresa 5 Terre Consorzio (d'ora in poi A.T.I. 5 Terre) | Liguria

<b>N. unità di organico</b>	2
<b>N. Cooperative associate</b>	3
<b>Attività e servizi offerti</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Attività di consulenza e sostegno alle Coop consorziate;</li><li>• Acquisto di prodotti per la vendita (oggetti di ricordo turistico)</li></ul>
<b>Ambiti di sviluppo prioritari con attività già attive</b>	Prodotti e servizi green, Slow Tourism
<b>Ambito da approfondire in formazione</b>	Prodotti e servizi green

### Consorzio Itaca Società Cooperativa | Umbria

<b>N. unità di organico</b>	4, di cui 1 collaboratore
<b>N. Cooperative associate</b>	20
<b>Attività e servizi offerti</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organizzazione eventi, mostre, spettacoli;</li><li>• Comunicazione online e offline;</li><li>• Promozione turistica;</li><li>• Progettazione europea</li></ul>
<b>Ambiti di sviluppo prioritari con attività già attive</b>	Nuovi modelli di governance, Prodotti e servizi digitali, Slow Tourism, Welfare culturale
<b>Ambito da approfondire in formazione</b>	Accessibilità e inclusione, ICD, Prodotti e servizi green, Produzioni multidisciplinari

### Diesis Teatrango Società Cooperativa | Toscana

<b>N. unità di organico</b>	9
<b>Attività e servizi offerti</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestione di spazi espositivi e luoghi della cultura;</li><li>• Organizzazione di eventi, mostre, spettacoli;</li><li>• Didattica e apprendimento;</li><li>• Formazione;</li><li>• Percorsi didattici e di arteterapia rivolti agli ambiti scolastici</li></ul>
<b>Ambiti di sviluppo prioritari con attività già attive</b>	Accessibilità e inclusione, Prodotti e servizi green, Produzioni multidisciplinari, Welfare culturale
<b>Ambito da approfondire in formazione</b>	Accessibilità e inclusione, Nuovi modelli di governance, Prodotti e servizi digitali, Prodotti e servizi green

## Le Rifioienze Impresa Sociale Soc. Coop. | Toscana

**N. unità di organico**

4

**Attività e servizi offerti**

- Gestione di spazi espositivi e luoghi della cultura;
- Organizzazione di eventi, mostre, spettacoli;
- Promozione turistica e ospitalità

**Ambiti di sviluppo prioritari con attività già attive**

Prodotti e servizi green, Slow Tourism, Welfare culturale

**Ambito da approfondire in formazione**

Nuovi modelli di governance, Prodotti e servizi green, Slow Tourism, Welfare culturale

## MANARIO 2002 | Liguria

**N. unità di organico**

64

**Attività e servizi offerti**

- Gestione e valorizzazione del verde,
- Mobilità e trasporti,
- Promozione turistica,
- Pulizia

**Ambiti di sviluppo prioritari con attività già attive**

Slow Tourism

**Ambito da approfondire in formazione**

ICD, Prodotti e servizi digitali, Produzioni multidisciplinari, Slow Tourism

## MusArTe - Musei Archeologia Territorio Soc. Coop. | Sardegna

**N. unità di organico**

5

**Attività e servizi offerti**

- Gestione di spazi espositivi e luoghi della cultura,
- Tutela di beni culturali (scavi, restauro, ricerca..),
- Organizzazione di eventi, mostre, spettacoli,
- Didattica e apprendimento

**Ambiti di sviluppo prioritari con attività già attive**

Prodotti e servizi digitali, Slow Tourism

**Ambito da approfondire in formazione**

Nuovi modelli di governance, Prodotti e servizi digitali, Slow Tourism, Welfare culturale

## Sama scavi archeologici | Lazio

<b>N. unità di organico</b>	7
<b>Attività e servizi offerti</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Attività di ricerca e consulenza archeologica;</li><li>• Servizi didattici e visite guidate;</li><li>• Organizzazione eventi e allestimento mostre;</li><li>• Servizi di formazione</li></ul>
<b>Ambiti di sviluppo prioritari con attività già attive</b>	Non ha risposto al questionario né partecipato al FG
<b>Ambito da approfondire in formazione</b>	Non ha risposto al questionario né partecipato al FG

## Società Cooperativa A.R.C.A. Impresa Sociale | Liguria

<b>N. unità di organico</b>	12
<b>Attività e servizi offerti</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestione di spazi espositivi e luoghi della cultura,</li><li>• Tutela di beni culturali (scavi, restauro, ricerca..),</li><li>• Organizzazione di eventi, mostre, spettacoli,</li><li>• Didattica e apprendimento</li></ul>
<b>Ambiti di sviluppo prioritari con attività già attive</b>	Accessibilità e inclusione, Prodotti e servizi digitali
<b>Ambito da approfondire in formazione</b>	Nuovi modelli di governance, Prodotti e servizi digitali, Produzioni multidisciplinari, Welfare culturale

## Società Cooperativa Sociale MYOSOTIS m.m. | Lazio

<b>N. unità di organico</b>	40 circa
<b>Attività e servizi offerti</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organizzazione di eventi, mostre, spettacoli,</li><li>• Gestione e valorizzazione del verde,</li><li>• Didattica e apprendimento,</li><li>• Formazione</li></ul>
<b>Ambiti di sviluppo prioritari con attività già attive</b>	Accessibilità e inclusione, Nuovi modelli di governance, Prodotti e servizi digitali, Produzioni multidisciplinari
<b>Ambito da approfondire in formazione</b>	Accessibilità e inclusione, Nuovi modelli di governance, Prodotti e servizi digitali, Welfare culturale

## Toscana d'Appennino Società Cooperativa | Toscana

**N. unità di organico**

11

**Attività e servizi offerti**

- Gestione di spazi espositivi e luoghi della cultura,
- Organizzazione di eventi, mostre, spettacoli,
- Didattica e apprendimento,
- Promozione turistica

**Ambiti di sviluppo prioritari con attività già attive**

Accessibilità e inclusione, Prodotti e servizi digitali, Slow Tourism, Welfare culturale

**Ambito da approfondire in formazione**

Accessibilità e inclusione, Prodotti e servizi digitali, Slow Tourism, Welfare culturale

## Turismo Sostenibile Cinque Terre Scarl | Liguria

**N. unità di organico**

32

**Attività e servizi offerti**

- Didattica e apprendimento,
- Promozione turistica e attività di tour operator

**Ambiti di sviluppo prioritari con attività già attive**

Prodotti e servizi digitali, Prodotti e servizi green, Produzioni multidisciplinari, Slow Tourism

**Ambito da approfondire in formazione**

Prodotti e servizi digitali, Prodotti e servizi green, Slow Tourism, Welfare culturale

## Zoe Gestione Servizi Culturali Scarl | Liguria

**N. unità di organico**

31

**Attività e servizi offerti**

- Gestione di spazi espositivi e luoghi della cultura,
- Organizzazione di eventi, mostre, spettacoli,
- Didattica e apprendimento

**Ambiti di sviluppo prioritari con attività già attive**

Prodotti e servizi digitali, Prodotti e servizi green, Produzioni multidisciplinari, Welfare culturale

**Ambito da approfondire in formazione**

Prodotti e servizi digitali, Welfare culturale





**Il team  
di ricerca**

## SHORT BIO DEL TEAM DI RICERCA



**Elisa Campana**, laureata in Economia e Gestione dei beni e delle attività culturali alla Ca' Foscari di Venezia e specializzata in Gestione Museale, si interessa di progettazione in ambito culturale in un'ottica di Design for All, inclusività e sostenibilità, e di sviluppare strategie gestionali per musei e altre organizzazioni culturali. Attualmente collabora con l'Area cultura e sostenibilità di Promo PA Fondazione occupandosi di ricerca, scrittura e sviluppo progetti a base culturale, di organizzazione eventi e comunicazione.



**Valentina Montalto**, ricercatrice e consulente strategico senior, specializzata in economia e politiche per la cultura. Attualmente Esperto UNESCO per il progetto 'UNESCO Culture | 2030 Indicators' e consulente per diversi enti pubblici (ART-ER Emilia-Romagna, Ministero della Cultura francese, ...), ha lavorato sia nel settore privato come project manager (KEA, Bruxelles, 2009-2016) che nel pubblico come data e policy analyst (European Commission's Joint Research Centre (JRC), 2016-2022). Per il JRC, ha gestito e co-sviluppato il 'Cultural and Creative Cities Monitor', uno strumento di misura comparata di 190 città creative in Europa.



**Francesca Velani** è Vicepresidente di Promo PA Fondazione e Direttrice di LuBeC – Lucca Beni Culturali e dell'Area Cultura e sostenibilità della Fondazione. Dal 2017 al 2022 Coordinatrice di Parma, Capitale Italiana della Cultura 2020+21. Cura progetti e ricerche che mettono la cultura al centro di azioni e policies pubblico-privato per lo sviluppo territoriale a base culturale. Individua nella cultura il fondamento di un nuovo welfare, fattore di innovazione e competitività per il sistema Paese e per la sua creatività, elemento generativo di coesione e sostenibilità sociale, che in dialogo con la digitalizzazione e la transizione verde diventa componente decisiva per raggiungere gli obiettivi dell'Agenda 2030.







ISBN 979-12-210-4879-7



9 791221 048797