



PUBBLICO, PROFESSIONI E LUOGHI DELLA CULTURA

La formazione al management culturale

Scenari, pratiche, nuove sfide

a cura di Antonio Taormina

Contributi di Lucio Argano, Fabrizio Maria Arosio,
Franco Bianchini, Alessandro Bollo, Sara Bonesso,
Giada Calvano, GiannaLia Cogliandro Beyens,
Alessandro Colombo, Fabio Donato, Mimma Gallina,
Alessandra Gariboldi, Fabrizio Gerli, Fabrizio Montanari,
Pierluigi Richini, Monica Sardelli, Annachiara Scapolan,
Annick Schramme, Antonia Silvaggi, Michele Trimarchi,
Bruno Zambardino



FrancoAngeli

Pubblico, professioni e luoghi della cultura

*Collana diretta da Francesco De Biase, Aldo Garbarini,
Loredana Perissinotto, Orlando Saggion*

L'intreccio tra professioni, pubblico e luoghi nei quali gli eventi ed i prodotti culturali si dispiegano e si "consumano" sembra essere sempre più un elemento significativo per l'approfondimento dello stato e dell'evoluzione della dinamica relativa alla domanda/offerta culturale, per definire le forme ed i modi della programmazione e della progettazione di iniziative e di eventi, nonché, più in generale, per l'elaborazione delle politiche culturali, in campo privato e pubblico.

Analizzare questi rapporti può contribuire non solo a comprendere le dinamiche oggi esistenti a livello di produzione culturale (dallo spettacolo dal vivo ai beni culturali, dalla televisione al ruolo della "rete", dalla composizione dei finanziamenti per la cultura alla riprogettazione degli spazi), ma anche ad ipotizzare le possibili linee di sviluppo future.

I luoghi, il pubblico e le professioni culturali sono infatti in continua trasformazione: fenomeni ed eventi politici, sociali ed economici modificano a volte tutti e tre gli ambiti, in altri casi esplicano i loro effetti esclusivamente su uno di essi.

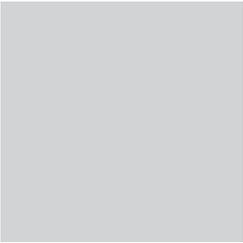
Basta pensare ad esempio alla nascita e allo sviluppo di alcune figure professionali che, originate da trasformazioni in atto in alcuni campi socio-economici, hanno prodotto nuove metodologie, spazi e strumenti di lavoro, che a loro volta creano e rispondono a nuove modalità di fruizione e consumo culturale.

Il tutto avviene in una dimensione d'interazione, dove ogni singolo elemento può essere sia causa per la nascita di nuove situazioni, sia effetto/risultato dei cambiamenti in atto.

La collana si propone, in questo senso, come strumento di riflessione intorno ai processi ed alle mutazioni che stanno avvenendo nel mondo culturale. Non una collana settorialmente specialistica, centrata su singole specificità, ma fondata su temi ed approfondimenti che siano in grado di rappresentare quelle connessioni e problematicità sopra richiamate.

Approfondimenti, in sostanza, che siano in grado di privilegiare una visione metodologica pluridisciplinare e che, nell'insieme offerto dal "filo rosso" che li collega all'interno della collana, propongono uno sguardo d'insieme sui processi, le metodologie e le prospettive del settore.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.



PUBBLICO, PROFESSIONI E LUOGHI DELLA CULTURA

La formazione al management culturale

Scenari, pratiche, nuove sfide

a cura di Antonio Taormina

Contributi di Lucio Argano, Fabrizio Maria Arosio,
Franco Bianchini, Alessandro Bollo, Sara Bonesso,
Giada Calvano, GiannaLia Cogliandro Beyens,
Alessandro Colombo, Fabio Donato, Mimma Gallina,
Alessandra Gariboldi, Fabrizio Gerli, Fabrizio Montanari,
Pierluigi Richini, Monica Sardelli, Annachiara Scapolan,
Annick Schramme, Antonia Silvaggi, Michele Trimarchi,
Bruno Zambardino

FrancoAngeli

Traduzioni a cura di Giada Calvano

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1a edizione. Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione, di *Antonio Taormina* pag. 11

Gli scenari

1. Riflessioni sulla formazione al management culturale in Europa , di <i>Annick Schramme</i>	»	23
Abstract	»	23
1.1. Breve quadro storico	»	23
1.2. Le specificità del management culturale/artistico	»	27
1.3. La formazione al management culturale	»	28
1.4. La struttura curricolare dei corsi	»	29
1.5. Le industrie creative nell'agenda politica	»	32
1.6. La politica europea sull'imprenditorialità	»	34
1.7. La formazione all'imprenditorialità culturale	»	35
1.8. Conclusioni	»	37
Riferimenti bibliografici	»	38
2. Risorse culturali, sviluppo del territorio ed evoluzione della figura del manager culturale , colloquio con <i>Franco Bianchini</i>	»	43
3. Sfide manageriali e competenze per il futuro delle organizzazioni culturali , di <i>Lucio Argano</i>	»	48
3.1. Un quadro (per iniziare)	»	48
3.2. Le sfide del futuro per le organizzazioni culturali	»	52
3.2.1. La sfida delle strategie	»	56
3.2.2. La sfida delle relazioni	»	57

3.2.3. La sfida della progettualità	pag.	60
3.2.4. La sfida delle risorse	»	62
3.2.5. La sfida dell'organizzazione	»	63
3.3. Il nodo delle competenze	»	65
3.4. Le competenze per le sfide del futuro	»	71
3.4.1. Le competenze per la sfida strategica	»	72
3.4.2. Le competenze per la sfida relazionale	»	73
3.4.3. Le competenze per la sfida progettuale	»	75
3.4.4. Le competenze per la sfida delle risorse	»	76
3.4.5. Le competenze per la sfida organizzativa	»	77
3.5. In conclusione	»	78
4. L'accademia nella cucina del sistema culturale, di Michele Trimarchi		
4.1. Questioni	»	80
4.2. Paradigmi	»	81
4.3. Domanda	»	83
4.4. Offerta	»	86
4.5. Orientamenti	»	88
Riferimenti bibliografici	»	91
5. La formazione manageriale e i beni culturali: alcune riflessioni alla luce dei cambiamenti di contesto istituzionale, di Fabio Donato		
5.1. Introduzione	»	92
5.2. Il contesto	»	92
5.3. La domanda	»	97
5.4. L'offerta	»	99
5.5. Considerazioni conclusive	»	103
Riferimenti bibliografici	»	105
6. Il mercato reale e l'incontro tra domanda e offerta, di Antonio Taormina		
6.1. Note introduttive	»	106
6.2. L'accesso al mercato del lavoro: muri e ponti	»	108
6.2.1. La formazione professionale e il ruolo delle Regioni	»	113
6.3. Professione: stager	»	115
6.4. Osservazioni per non concludere	»	118
Riferimenti bibliografici	»	120

7. Le figure professionali: classificazioni nazionali e internazionali , di <i>Fabrizio Maria Arosio</i>	pag.	121
7.1. La definizione di “cultura”	»	122
7.2. La prospettiva statistica	»	123
7.3. Una retrospettiva storica	»	124
7.4. L'esigenza di armonizzazione in una prospettiva internazionale	»	127
7.5. I criteri e l'architettura della classificazione	»	128
7.6. La descrizione della managerialità culturale	»	130
7.7. Un sistema informativo sulle professioni	»	135
Riferimenti bibliografici	»	138

Le pratiche

8. La formazione manageriale nel cinema. Evoluzione del settore, mappatura dell'offerta, fabbisogni del mercato , di <i>Bruno Zambardino</i> , in collaborazione con <i>Monica Sardelli</i>	»	141
8.1. Il sostegno di MEDIA a cinema e audiovisivo	»	144
8.2. La formazione nazionale e le iniziative locali	»	146
8.3. Spunti conclusivi	»	152
Riferimenti bibliografici	»	155
9. La formazione delle figure organizzative del teatro: all'origine delle esperienze italiane , di <i>Mimma Gallina</i>	»	156
9.1. Il primato dell'organizzazione?	»	156
9.2. La lezione di Giorgio Guazzotti	»	158
9.3. Il corso per operatori dello spettacolo: evoluzione e prospettive	»	163
10. Il management delle industrie creative e la formazione , di <i>Alessandro Colombo</i>	»	165
10.1. Le industrie creative: tipologie	»	166
10.2. Figure e aree specifiche delle industrie creative	»	168
10.3. Quale formazione per il management delle industrie creative	»	169
10.3.1. Il sistema della formazione manageriale in Italia	»	169
10.3.2. Il sistema della formazione manageriale all'estero	»	170
10.4. Nuovi orizzonti	»	171

11. I master in management del settore culturale in Italia: geografie e percorsi , di <i>Giada Calvano</i>	pag.	172
11.1. Introduzione	»	172
11.2. Metodologia	»	174
11.3. Geografie	»	176
11.4. Percorsi	»	177
11.5. Riflessioni	»	181
Riferimenti bibliografici	»	183
12. L'efficacia della formazione manageriale in una prospettiva di sistema , di <i>Pierluigi Richini</i>	»	185
12.1. Alcuni nodi critici nel sistema della formazione del management (culturale e non)	»	185
12.2. Il rafforzamento della qualità dell'offerta formativa	»	187
12.3. L'impegno verso una domanda più consapevole	»	191
12.4. Il contributo delle organizzazioni intermedie	»	193
12.5. Brevi note conclusive	»	195
Riferimenti bibliografici	»	196

Prospettive

13. Le competenze manageriali nelle performing arts , di <i>Annachiara Scapolan, Fabrizio Montanari, Sara Bonesso e Fabrizio Gerli</i>	»	201
13.1. Il ruolo del capitale umano nelle organizzazioni di spettacolo dal vivo	»	202
13.2. Metodologia	»	204
13.2.1. Contesto	»	204
13.2.2. Raccolta e analisi dei dati	»	205
13.3. Principali risultati	»	207
13.4. Conclusioni	»	212
Riferimenti bibliografici	»	213
14. Nuove frontiere: la formazione manageriale e l'audience development , di <i>Alessandro Bollo e Alessandra Gariboldi</i>	»	216
14.1. Che cos'è l'audience development	»	216
14.2. Formare competenze, incentivare attitudini: il progetto ADESTE	»	218
14.3. ADESTE e i primi risultati della ricerca	»	220
14.4. Chi sono gli audience developer di oggi?	»	221

14.5. Le competenze richieste dal punto di vista dei professionisti	pag. 221
Riferimenti bibliografici	» 223

15. Mentoring per il settore culturale: dai risultati del progetto CREA.M ai nuovi ambiti di applicazione , di <i>Antonia Silvaggi</i>	» 224
15.1. Introduzione: il progetto CREA.M	» 224
15.2. La metodologia	» 226
15.3. I risultati	» 227
15.4. Conclusioni	» 229
Riferimenti bibliografici	» 230

ENCATC

16. A proposito di ENCATC European Network on Cultural Management and Policy , di <i>GiannaLia Cogliandro Beyens</i>	» 233
---	-------

Appendice

Elenco dei membri di ENCATC	» 241
I master in management del settore culturale attivati in Italia nell'a.a. 2014-2015	» 247
Gli autori	» 253
Ringraziamenti	» 259

Introduzione

di *Antonio Taormina*

Le nomine avvenute nell'agosto del 2015 dei direttori dei venti musei italiani resi autonomi dal “Decreto Musei”¹ del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, si annovera tra le iniziative intraprese sotto la guida del Ministro Dario Franceschini² che hanno suscitato maggiore risonanza. Tra i vari motivi, l'anacronistico atteggiamento di alcuni rappresentanti della nostra cultura impegnati a stigmatizzare la presenza di vincitori stranieri o italiani rientrati in patria. Vogliamo però porre l'attenzione, trattando delle nomine, su un aspetto di tipo semantico. In molti commenti e dichiarazioni, i venti selezionati sono stati definiti, contestualmente a “direttori”, anche “manager culturali”. Per contro il MiBACT ha attribuito ai venti neo direttori, nel comunicarne l'elenco, precise categorie professionali di appartenenza: quattordici storici dell'arte, quattro archeologi, un museologo/manager culturale e un manager culturale *tout court*³; tutto ciò compone una tassonomia per alcuni versi spiazzante rispetto alle competenze – di ordine gestionale, progettuale e scientifico – richieste dal bando indetto per la selezione.

Una successiva nota della Direzione Generale Educazione e Ricerca del MiBACT del novembre 2015 informava dell'intenzione di inserire la figura del manager culturale nei propri bandi di concorso, a partire dal 2016, associando tale figura alla classe di laurea LM 76⁴. In realtà quella del manager

1. D.M. 23.12.2014 del MiBACT “Organizzazione e funzionamento dei Musei Statali” (Testo integrale pubblicato su GU Serie Generale n. 57 del 10.3.2015); il provvedimento ha avviato la riforma del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo.

2. Dario Franceschini è stato nominato *Ministro dei beni e delle attività culturali e del turismo* del governo Renzi il 22 febbraio 2014.

3. MiBACT, Selezione pubblica per i direttori dei musei italiani. www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/visualizza_asset.html_1656248911.html.

4. Si tratta della classe delle lauree magistrali in Scienze economiche per l'ambiente e la cultura; la nota, inviata alla Associazione Nazionale Manager Culturali, è stata diffusa attraverso più canali di comunicazione.

culturale è una figura per certi versi ibrida, riconducibile ad aree professionali presenti nei domini della cultura, la cui denominazione, ormai entrata nell'uso comune, sta di fatto a indicare il possesso di una serie di competenze chiave che attengono più discipline. Per contro non vede nel nostro paese riconoscimento giuridico e non rientra nelle qualifiche professionali dei repertori delle Regioni. E questo a fronte di un'offerta formativa – da parte di università pubbliche e private, nonché di altri enti – che vede il management culturale spesso richiamato nei programmi delle lauree specialistiche e magistrali che attengono la sfera della cultura e come elemento centrale (di richiamo?) di molti master, corsi di alta formazione e altri corsi professionalizzanti.

Le prime riflessioni a livello nazionale sull'esigenza di progettare percorsi per la formazione al management culturale risalgono al periodo tra la fine degli anni ottanta e i primi anni novanta⁵, allorché il settore culturale acquisisce comportamenti manageriali sulla spinta di cambiamenti che investono le pubbliche amministrazioni e le stesse imprese. Il rinnovamento verso un'impostazione più aziendalistica è stato in realtà vissuto da molti con difficoltà, talvolta con diffidenza – nonostante l'enfasi da più parti profusa a sostegno del processo – spesso limitandosi ad acquisire alcune conoscenze proprie del management generalista. Da allora sono stati promossi non pochi momenti pubblici (seminari, incontri, convegni) sui rapporti tra formazione e management culturale. Primo tra questi il seminario *Formazione di managers culturali*, promosso nel 1989 dall'Università di Lecce; si legge, negli atti del seminario, dell'esigenza di «formare nuovi profili che mantengano qualcosa delle competenze umanistiche che massimamente li caratterizzavano nelle zone alte del vecchio campo culturale, ma necessitano soprattutto di nuove competenze che la formazione umanistica non è in grado di erogare»⁶. Negli anni successivi troviamo al centro del confronto gli aspetti didattici e pedagogici, ma ad essi vengono giustapposti temi quali le relazioni tra università e imprese, tra formazione e sbocchi occupazionali, tra fabbisogni formativi ed evoluzione tecnologica, lungo un percorso ricco anche di confronti internazionali che rispecchia – e non potrebbe essere altrimenti – l'evoluzione del dibattito sulle politiche per la cultura. Va in questa direzione il convegno europeo *La formazione manageriale dello spettacolo in Europa* – imperniato sulle performing arts – realizzato nel 2000 nell'ambito di *Bologna Città Europea della Cultura*, promosso dal Dipartimento di Musica e Spettacolo (ora Dipartimen-

5. Si veda in particolare: Bodo C. (1988), “L'amministrazione culturale: una professione moderna, una preparazione adeguata”, in *L'Ippogrifo*, anno I, n. 1.

6. Giovanni Bechelloni (1989), *Ripensare la formazione*, relazione presentata al seminario *Formazione di managers culturali. Esperienze a confronto*, promosso dall'Università di Lecce, 10 novembre 1989.

to delle Arti) dell'Università di Bologna⁷. Scriveva alcuni anni dopo Lamberto Trezzini, direttore scientifico del convegno: «Ci lusinghiamo di avere dato un non piccolo contributo alla valorizzazione “dell'unità delle diversità” in un'Europa dei teatri che marca viepiù l'esigenza della crescita di reciproche conoscenze e di armonizzazione dei valori. Ciò riveste davvero una rilevanza essenziale proprio e soprattutto nei processi formativi portati avanti da istituzioni pedagogiche in un quadro nazionale ed europeo»⁸. Un'altra importante occasione di confronto la fornì nel 2006 la Fondazione Fitzcarraldo dedicando la prima edizione di *ArtLab* – l'appuntamento sul management culturale che da allora organizza annualmente – alla formazione⁹, che venne affrontata spaziando dai musei alle arti figurative, alle industrie culturali, alle attività interculturali, ai festival. Va aggiunto che negli anni novanta sono stati avviati diversi corsi finalizzati alla formazione di manager in ambito culturale, promossi da università e altri enti. Tra questi il *Corso di specializzazione in Management dello Spettacolo* della LUISS Scuola di Management di Roma, attivato nel 1990 e il *Corso di perfezionamento per Responsabile di Progetti Culturali* cui diede vita la Fondazione Fitzcarraldo nel 1996. La stessa Università di Bologna – con il sostegno della Regione Emilia-Romagna e del Fondo Sociale Europeo – avviò nell'a.a. 1997-1998 la prima edizione del Corso di perfezionamento post-laurea *Manager per la gestione dello spettacolo*¹⁰ dopo avere collaborato, a partire dal 1991, con altre istituzioni alla realizzazione di progetti consimili. Risale invece al 2003 l'istituzione del *Master in Management per lo Spettacolo* istituito dalla SDA Bocconi di Milano e dall'Accademia della Scala. Tali iniziative, e altre ancora, furono prodromiche, come vedremo, alla proliferazione di un'offerta formativa cresciuta nel tempo in maniera anche scomposta.

Prendiamo l'avvio da queste annotazioni, da questi “appunti di viaggio”.

Il tema, per la sua vastità, implica necessariamente un approccio olistico, il coinvolgimento di autori che provengono da percorsi di studi e professionali diversi, l'adozione di molteplici punti di vista, la giustapposi-

7. Il convegno si tenne il 3 e 4 marzo 2000 a Bologna presso Palazzo Maescotti, sede del Dipartimento di Musica e Spettacolo (ora Dipartimento delle Arti), sotto il patrocinio del Segretario Generale del Consiglio d'Europa, in collaborazione con ENCATC - European Network of Cultural Administration Training Centres (ora European Network on Cultural Management and Policy), ATER; AGIS e Legacoop Bologna.

8. Trezzini L. (2003), “Introduzione”, in Trezzini L. (a cura di), *La formazione manageriale dello spettacolo in Europa*, Bulzoni, Roma.

9. L'iniziativa, intitolata *Management culturale e formazione. Bilanci e prospettive*, si svolse a Torino il 22 e 23 settembre 2006 presso la Reggia di Venaria Reale e altre sedi.

10. A seguito della Riforma universitaria del 2000 il corso è stato riformulato nel *Master di I livello in Imprenditoria dello Spettacolo*, diretto da Lamberto Trezzini; la direzione è attualmente affidata a Marco De Marinis.

zione di analisi di impianto accademico, interventi critici, esiti di ricerche empiriche; in questa breve introduzione ci limitiamo a porre l'attenzione su alcuni dei principali aspetti emersi.

Siamo partiti, nella prima parte del volume, dagli esordi, i primi corsi in *arts administration* e *arts management* – la distinzione, come si vedrà, non è secondaria – realizzati negli Stati Uniti già negli anni sessanta, allorquando in Europa, come scrive Annick Shramme «la preparazione al management della cultura non era ancora percepita dagli operatori come particolarmente utile (...), era convinzione comune che il management e l'arte fossero addirittura incompatibili, facendo eco alle idee di pensatori della Scuola di Francoforte quali Horkheimer, Adorno e Benjamin». A livello europeo l'attivazione di corsi strutturati che trattano il management della cultura – prevalentemente di matrice accademica – vede il momento di maggiore espansione nella seconda parte degli anni novanta in concomitanza con l'imporsi della globalizzazione e di nuovi modelli di welfare, con il calo dei finanziamenti di provenienza pubblica e la definizione di nuove modalità di relazione con i pubblici della cultura. È altresì avvenuto, e questo ha influito – come rileva Shramme – «un cambio nelle politiche culturali, poiché le industrie creative, entrate nell'agenda politica dalla fine degli anni novanta, hanno portato una maggiore enfasi sull'approccio economico all'arte e alla cultura».

Essendo circa trent'anni che si realizzano corsi sul management della cultura, è inevitabile domandarsi quale apporto le figure formate abbiamo fornito alle politiche del settore. Franco Bianchini nel suo intervento sostiene che «nonostante lo sviluppo notevole di questo tipo di offerta formativa, si continua ad avere l'impressione che i quadri che lavorano nel settore, sia a livello di governi nazionali sia di governi locali, non provengano da corsi specifici (...). Questi corsi hanno formato soprattutto operatori culturali, che però non sempre intervengono nell'ambito del policy making». Bianchini evidenzia l'esigenza di contemplare nei protocolli di insegnamento competenze che attengano lo studio del territorio e il cultural planning, e al contempo di internazionalizzare i percorsi, sino a ipotizzare qualifiche a valenza internazionale. Il tema delle competenze viene qui analizzato, secondo una visione avanzata, da Lucio Argano: «dobbiamo chiederci quali saranno in prospettiva le sfide gestionali delle organizzazioni culturali e, conseguentemente, quali saranno le competenze indispensabili per governarle, su cui la formazione deve fare la sua parte». Partendo da questo portato identifica le competenze riconducibili alle diverse sfide, prima tra queste la sfida delle strategie, da cui discendono le sfide delle relazioni, della progettualità, delle risorse, dell'organizzazione.

Come affrontare dunque oggi le sfide manageriali sul versante didattico? Secondo Argano è «necessario superare la trasmissione dei saperi e intervenire concretamente sul tema delle competenze, inquadrare in modo

sistemico e con un equilibrio tra quelle di base, trasversali e tecnico manageriali. Tale ripensamento prevede di abbandonare una loro costruzione dogmatica, lineare e rigidamente disciplinare a favore di conoscenze interconnesse, aperte e permeabili, dove l'apprendimento è continuo e si poggia sull'esplorazione...».

Scrive a sua volta Michele Trimarchi nel suo contributo: «Alla luce di questi lunghi anni di tentativi, sperimentazioni, successi ed errori, è opportuno ridisegnare i percorsi, smantellarne i format paludati e rituali, attivare immersioni seminariali metodologiche e al tempo stesso enfatizzare l'empirismo per incoraggiare i discenti a costruirsi la propria cassetta degli attrezzi senza tagliarla e incollarla da presunti modelli di successo».

Sono posizioni che preconizzano – quanto meno in Italia – la conclusione di una fase caratterizzata, fatte salve le dovute eccezioni, da un'offerta formativa non sempre coerente con le esigenze espresse dalle imprese rispetto alle nuove figure da acquisire e più in generale con le dinamiche del mercato del lavoro.

Le questioni qui poste inducono a considerare un ulteriore topos: la provenienza dei docenti. Il ricorso a esperti e professionisti può scontrarsi con una scarsa efficacia sul versante didattico; per quanto concerne i docenti di provenienza accademica, afferma altresì Michele Trimarchi: «Il sistema universitario tende, per propria natura e per regole pertinenti ma rigide e generiche, a colmare le aree disciplinari con i propri docenti interni, non automaticamente esperti di cose culturali, formando così un corpo docente certo credibile e di valore ma non necessariamente capace di analizzare, interpretare e indirizzare il sistema culturale in modo appropriato». Va detto che vi sono anche docenti che hanno maturato oltre al percorso accademico un'esperienza sul campo, peraltro gli insegnamenti variano da corso a corso (anche all'interno della stessa tipologia, come vedremo), con tutto quanto ne consegue sul versante didattico.

Ricorre in molti capitoli del libro il tema cogente delle aspettative riposte dai corsisti nei confronti dei percorsi formativi. Fabio Donato nel suo contributo, citando Max Weber, afferma che i percorsi educativi non devono imporre ai discenti un'idea, ma devono accompagnarli nella costruzione di una propria interpretazione critica di ciò che studiano. E tratta altresì dell'apprendimento inteso come processo che accompagna l'intero arco della vita: «Sono le logiche del *life long learning*, che però nel settore culturale (ma non solo) del nostro paese vivono un particolare paradosso: più si è a un grado elevato della struttura organizzativa, meno si ritiene di avere necessità di percorsi di nuovo apprendimento. I master ed i corsi di formazione sono cioè ancora prevalentemente considerati quali “biglietti da visita” o “integratori del curriculum” per coloro che sono in un percorso di primo accesso a una carriera professionale».

È un dato di fatto che ad oggi è mancata una strategia per l'occupazione delle imprese culturali e creative imperniata sulla formazione, condivisa dai diversi Ministeri competenti, gli Enti locali, le imprese, le associazioni datoriali, e questo non ha favorito la costruzione di percorsi individuali di medio e lungo termine. A tale proposito, va rimarcato che alcuni ambiti come lo spettacolo (dal vivo e riprodotto) vedono “storicamente” la precarietà come condizione, non esclusiva, ma diffusa. Sarebbe altresì semplicistico ricondurre allo sconcertante andamento della disoccupazione giovanile che da anni affligge il nostro paese, la discrasia tra mercato del lavoro e formazione al management culturale. Le motivazioni risiedono, come emerge in molti capitoli di questo libro – in particolare quello curato dallo scrivente – in una congerie di concause, non ultima la poca chiarezza nell'inquadramento anche contrattuale della figura, che influisce nelle scelte delle imprese e delle istituzioni relative alla costruzione dei funzionigrammi.

Scrive Fabrizio Maria Arosio, che qui affronta la classificazione della figura del manager culturale in chiave statistica e chiude la prima parte del volume: «Rispetto all'obiettivo di tracciare delle mappe professionali per dare un ordine al caotico mondo della managerialità in campo culturale, la statistica, proponendosi come strumento di analisi e di sintesi della realtà, fornisce un interessante punto di vista». Il raggiungimento di tale obiettivo, sicuramente utile ai fini della nostra trattazione – come sottolinea Arosio – si rivela comunque un esercizio arduo sia sul versante concettuale sia metodologico, in ragione di diversi fattori: «l'estrema complessità dei paradigmi di riferimento, la rapidità con cui intervengono cambiamenti nell'organizzazione del lavoro culturale, l'immanenza delle tassonomie e nomenclature proposte, l'inevitabile discrezionalità nella scelta delle categorie definitorie e descrittive da adottare».

Più volte in questo libro si fa riferimento alle industrie culturali e creative, definizione condivisa ai diversi livelli, a seguito di ricerche sviluppate negli ultimi lustri, quali *L'Economia della cultura in Europa*, affidato dalla Commissione Europea alla società KEA¹¹, che per certi versi ha ripre-

11. KEA European Affairs (2006), *L'economia della Cultura in Europa*, Studio preparato per la Commissione Europea (Direzione Generale per l'Istruzione e la Cultura), www.keanet.eu/ecoculture/economia_della_cultura.pdf; nella classificazione proposta da KEA, il “Settore Culturale e Creativo” è suddiviso in due macro aree. La prima rappresenta il settore culturale in senso stretto ed è suddivisa in “settori non industriali” e “industrie culturali”. Appartengono al primo gruppo: Arti visive, Performig arts e Patrimonio (a loro volta suddivisi in sottosettori: Artigianato, Pittura, Scultura, Fotografia; Teatro, Danza, Circo, Festival; Musei, Biblioteche, Siti Archeologici, Archivi). Le industrie culturali comprendono: Cinema e Video, Televisione e Radio, Videogiochi, Musica (dal vivo e riprodotta) ed Editoria. La seconda macro area il “settore creativo”, contempla le “Industrie e le Attività creative” – Design, Architettura, Pubblicità – e le “Industrie connesse”, che inglobano sottosettori le cui attività sono connesse alle categorie precedenti, quali le NTIC).

so e stimolato la realizzazione di studi finalizzati alla perimetrazione e alla definizione delle tassonomie del comparto culturale, essenziali per definire dimensioni economiche, dinamiche di sviluppo, impatti occupazionali¹². Partendo dalla disamina della letteratura in materia, emergono sostanziali limiti di ordine metodologico nel delineare relazioni tra la formazione al management e taluni ambiti della cultura e della creatività cui afferiscono le imprese, non ultimo per la costante ridefinizione ed espansione di alcuni sotto-settori¹³. Stanti tali presupposti abbiamo dedicato la seconda parte del libro, escludendo pretese di esaustività, all’offerta formativa – resta in primo piano il panorama nazionale – trattando aspetti che contribuiscono a evidenziarne la diffusione, la complessità, le criticità. È del tutto evidente che esistono differenze anche sostanziali tra le imprese culturali, e tra queste e le imprese creative, non ultimo in quanto convivono nel primo settore aree di appartenenza pubblica e privata, mentre nel secondo prevale la natura privatistica.

Bruno Zambardino pone in luce, nel suo contributo sul cinema, il ruolo del programma *Europa Creativa* della Commissione Europea e in particolare gli interventi a favore della formazione promossi dal sottoprogramma *Media* che contemplano tra le aree specifiche, la gestione d’impresa. In merito al livello nazionale, evidenzia una serie di iniziative qualificate pur rilevando che “la formazione di manager nel settore cinematografico è piuttosto frammentaria, ad opera di singoli enti o di alcune film commission particolarmente impegnate nella valorizzazione di giovani talenti e nel rafforzamento delle relazioni professionali anche con altri Paesi”.

Ben diversa è la situazione del teatro, che non gode di interventi ad hoc per la formazione di provenienza europea e ha visto nel tempo fasi alterne di sviluppo legate a una sostanziale discontinuità nelle forme di finanziamento (in primo luogo nel rapporto con le Regioni). In queste pagine Mimma Gallina, che identifica la figura apicale sul versante del management, nell’organizzatore teatrale (tesi condivisa in massima parte da chi scrive) traccia, all’interno del contesto nazionale, i momenti salienti del percorso che ha portato, sotto la guida di Giorgio Guazzotti, all’attivazione dei pri-

12. Cfr. Santagata W. (a cura di) (2009), *Libro Bianco sulla Creatività. Per un modello italiano di sviluppo*, Università Bocconi Editore, Milano; Eurostat (2012), *ESSnet-Culture European Statistical System Network on Culture. Final Report*; si vedano i rapporti annuali realizzati da Symbola e Union Camere a partire dal 2011, in particolare Aa.Vv. (2016), *Io sono cultura. Rapporto 2016*, Unioncamere-Symbola, Roma.

13. Cfr. Aa.Vv. (2013), *Economia della cultura 3/2013*, sezione monografica “Le imprese culturali e creative: definizioni ed esperienze”, a cura di Cicerchia A., il Mulino, Bologna; Valentino P.A. (2015), “I ‘valori’ della cultura per l’economia”, in Grossi R. (a cura di) (2015), *Cultura identità e innovazione. La sfida per il futuro. 11° Rapporto annuale Federculture 2015*, 24 Ore Cultura, Milano.

mi veri corsi, negli anni settanta, per organizzatori teatrali. Tale percorso formativo, ora in capo alla Civica Scuola Paolo Grassi risponde, coerentemente con la sua storia, alle istanze di cambiamento che provengono dal teatro: «emerge con forza anche la necessità di approfondimenti, aggiornamenti, proposte di formazione permanente: se lo spirito, le caratteristiche quindi le competenze di base del “mestiere” di organizzatore teatrale restano le stesse, si afferma la necessità di ulteriori conoscenze: il sistema internazionale, i progetti europei, il teatro sociale, le competenze relative alla ideazione e alla progettazione».

Il settore creativo, qui affrontato da Alessandro Colombo, ricomprende diversi sotto-settori e vede quali punti di riferimento principali per la formazione delle figure manageriali le grandi università private. Per chi vuole intraprendere percorsi di carriera in tale ambito ai livelli più alti, l'avvio è rappresentato, indica Colombo, dalla frequentazione di un Master in Business Administration (MBA), a conferma delle differenze, seppure non sempre sostanziali, con le imprese culturali. Esiste poi un'ampia gamma di corsi post laurea promossi da università e da enti di formazione prevalentemente indirizzati al design e alla moda.

Alla luce delle analisi sin qui svolte, è possibile fornire un panorama nazionale dell'offerta di master dedicati al settore culturale che fornisca anche elementi di ordine quantitativo? Va in questa direzione lo studio qui proposto da Giada Calvano, che prende le mosse da un'analisi desk dei programmi proposti in primo luogo da università e AFAM¹⁴ per porre l'attenzione sui 51 master attivati in Italia nell'a.a. 2014-2015. La lettura dei risultati restituisce un quadro estremamente frammentario per quanto concerne i contenuti, le modalità di erogazione, le relazioni con il mondo del lavoro. Certamente il numero dei corsi – come si è detto, non sono contemplati quelli ascrivibili al settore creativo – si scontra con la capacità di assorbimento del mercato, creando inevitabili cortocircuiti: «In tempi di disoccupazione giovanile ai massimi storici, negli ultimi anni in Italia si è assistito a una crescita impetuosa di questo tipo di formazione. L'aumento dell'offerta ha tuttavia comportato una serie di problematicità che ne hanno in parte compromesso efficacia e qualità».

L'efficacia della formazione manageriale, non solo culturale, è altresì al centro del contributo di Pierluigi Richini: «L'ipotesi di base è che il dibattito attuale sull'efficacia, ossia sulla capacità della formazione manageriale di rispondere alle nuove sfide poste dai cambiamenti in atto, sia ancora confinato nell'ambito, pur fruttuoso, del miglioramento della qualità dell'offerta». Se da una parte si assiste al rafforzamento, a livello naziona-

14. Istituzioni di alta formazione artistica, musicale e coreutica riconosciute dal MIUR Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca.

le ed europeo, dei sistemi di monitoraggio e valutazione, dall'altra si perseguono nuovi obiettivi, si sperimentano forme di promozione che consentano una maggiore consapevolezza della domanda: «Il semplice operare su uno dei versanti, ossia quello dell'offerta, non garantisce di per sé il superamento di problemi di *mismatch* che, oggi più che ieri, creano inefficienze e frustrazione».

Molti degli autori presenti in queste pagine sottolineano che la ricerca e la formazione in ambito culturale vanno di pari passo, si alimentano reciprocamente. Acquisisce dunque un particolare interesse, ai fini della nostra trattazione, una ricerca sulle competenze trasversali – di tipo emotivo, relazionale e cognitivo – delle figure di direzione nelle performing arts, condotta di recente dall'Università di Modena e Reggio Emilia e dall'Università Ca' Foscari di Venezia su commissione dell'Osservatorio dello Spettacolo della Regione Emilia-Romagna. Nel capitolo che apre la terza parte del libro, i curatori espongono i primi risultati di una ricerca esplorativa condotta su un campione di organizzazioni attive nel teatro e nella danza che operano in Emilia-Romagna. Lo studio supera l'aspetto speculativo per porsi in chiave propositiva, vi si legge infatti: «un'implicazione rivolta non solo alle singole organizzazioni ma anche ai policy makers del settore culturale riguarda l'istituzione di programmi formativi dedicati, i quali potrebbero includere percorsi didattici che consentano a chi già ricopre o in futuro ricoprirà ruoli manageriali di prendere consapevolezza delle competenze trasversali necessarie per operare con efficacia in tale contesto...».

Fabio Donato nel suo contributo sui beni culturali presente nella prima parte del libro, rileva la tendenza a proporre, in contrasto con gli orientamenti a livello europeo, percorsi fortemente caratterizzati su un unico versante disciplinare. Non v'è dubbio che chi lavora nelle organizzazioni culturali con funzioni apicali, deve viceversa essere in grado di gestire processi complessi anche in chiave multidisciplinare, di cogliere i cambiamenti, spesso molto rapidi, che investono sia le esigenze produttive, sia la fruizione. Si va inevitabilmente verso l'identificazione di nuove figure manageriali quali l'*audience developer* al quale spetterà, come scrivono Alessandro Bollo e Alessandra Gariboldi, «un ruolo, tutto da inventare, di “regia” delle politiche e delle strategie del pubblico agendo come collettore delle risorse, delle azioni e delle potenzialità presenti all'interno delle organizzazioni e come connettore di opportunità attraverso l'individuazione e l'attivazione di “reti corte” per costruire progetti di comunità e di territorio e di “reti lunghe” per ampliare i bacini di utenza, intensificare gli impatti e allungare la vita dei prodotti e dei processi». Ed è con lo scopo di fornire linee guida e indicazioni utili a chi – a livello di educazione universitaria e di formazione continua – dovrà formare i futuri *audience developer*, che è stato avviato ADESTE un progetto di ricerca co-finanziato dalla Commis-