

AICI

Associazione delle  
istituzioni di cultura italiane

# Gli istituti di cultura e il lavoro

*indagine (tramite questionario) a cura della Fondazione Gramsci Emilia-Romagna  
(elaborazione dati: Natascia Nuzzo)*

*Ringrazio vivamente la Fondazione Gramsci Emilia-Romagna e il suo direttore Siriana Suprani, componente del comitato esecutivo dell'Aici, per essersi fatta carico della realizzazione dell'indagine sugli istituti di cultura e il lavoro, per conto della nostra Associazione. Ringrazio inoltre Emmanuele Massagli e Irene Sanesi, che ci hanno fatto pervenire il loro contributo di riflessione sull'indagine, nonché la Fondazione Feltrinelli, il suo direttore Massimiliano Tarantino (anch'egli componente del comitato esecutivo dell'Aici) e il prof. Vittore Armani per aver ospitato questo dibattito.*

*I materiali presenti in questo opuscolo entreranno a costituire, insieme ad altri contributi che potranno essere portati nel corso del dibattito, una specifica appendice dedicata all'indagine all'interno del volume di prossima pubblicazione, che raccoglierà gli atti della IV conferenza nazionale Italia è cultura, svoltasi a Trieste nel settembre 2017. Il tema del lavoro nelle nostre istituzioni culturali è tra quelli su cui l'Aici ha posto la propria prioritaria attenzione, in particolare a partire dalla III conferenza nazionale Italia è cultura (Lucca, novembre 2016), per le sue evidenti ricadute non solo culturali ma anche sociali.*

Valdo Spini, Presidente Aici

# La ricerca

## L'universo

102 enti associati ad AICI (tutti contattati tramite e-mail)

## Il tasso di risposta

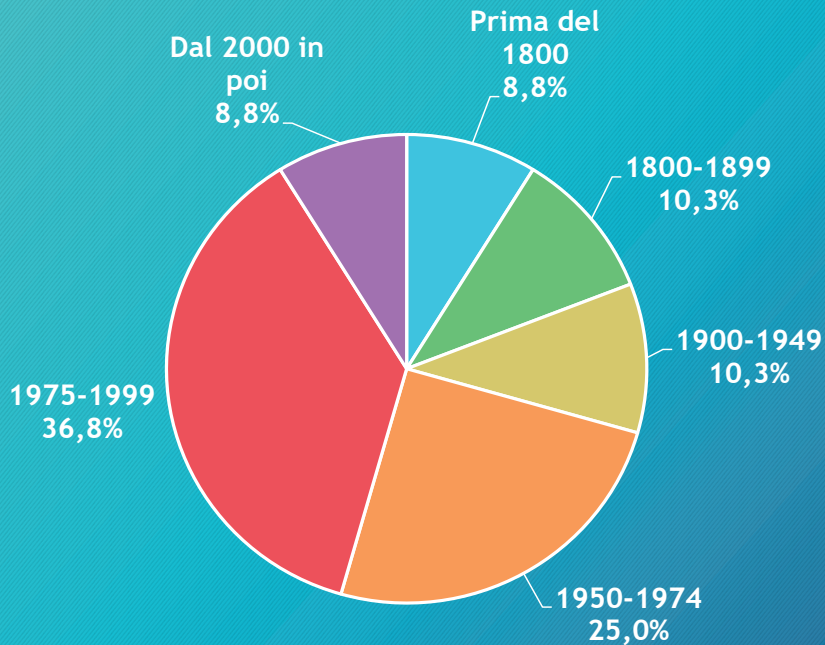
70 questionari restituiti validamente compilati (68,6%)

## Il questionario

Due sezioni:  
- profilo dell'ente  
- personale

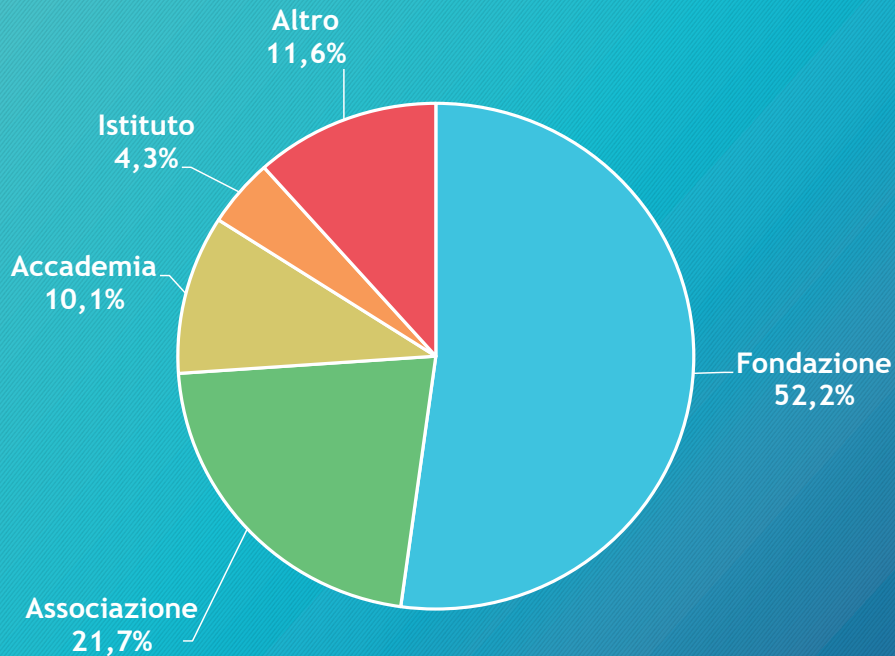


# Anno di costituzione



- Età delle organizzazioni estremamente variabile
- Quasi una su dieci prima del 1800
- Più di una su dieci nell'Ottocento
- La maggior parte nella seconda metà del Novecento

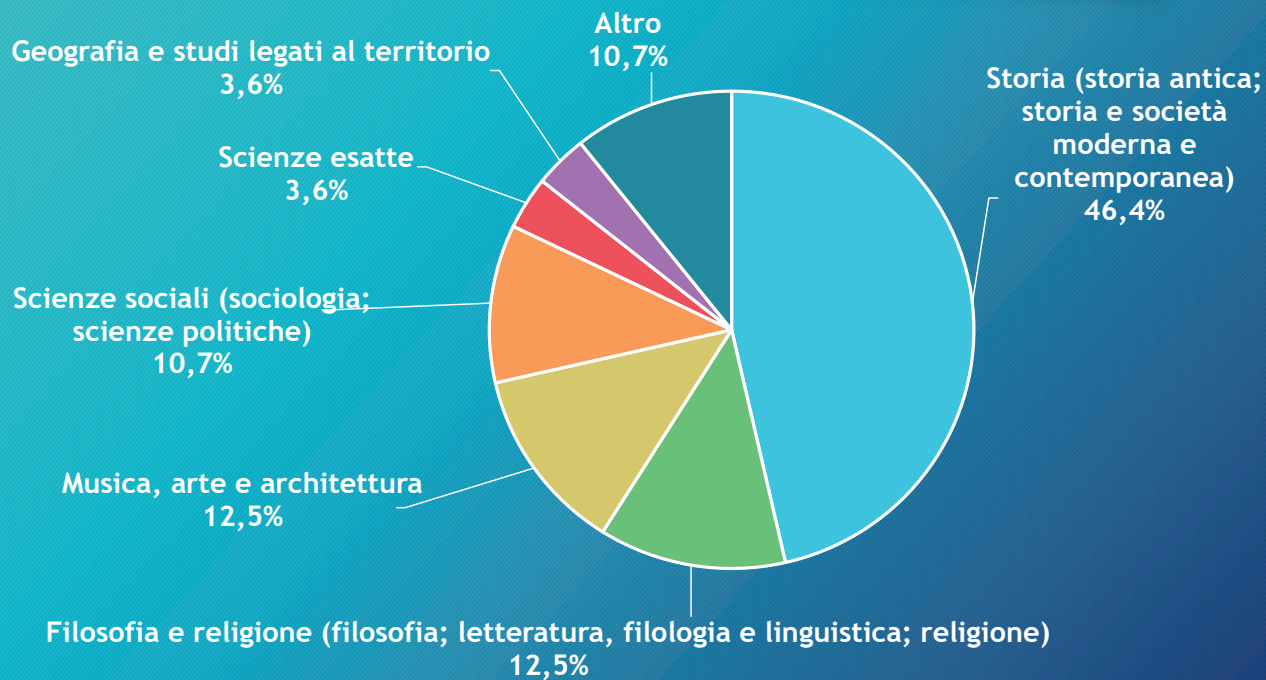
# Tipo di ente (forma giuridica)



- Più della metà delle organizzazioni è una Fondazione
- Tra le risposte «altro» ci sono 4 ONLUS, 1 ente strumentale della pubblica amministrazione e 2 enti morali



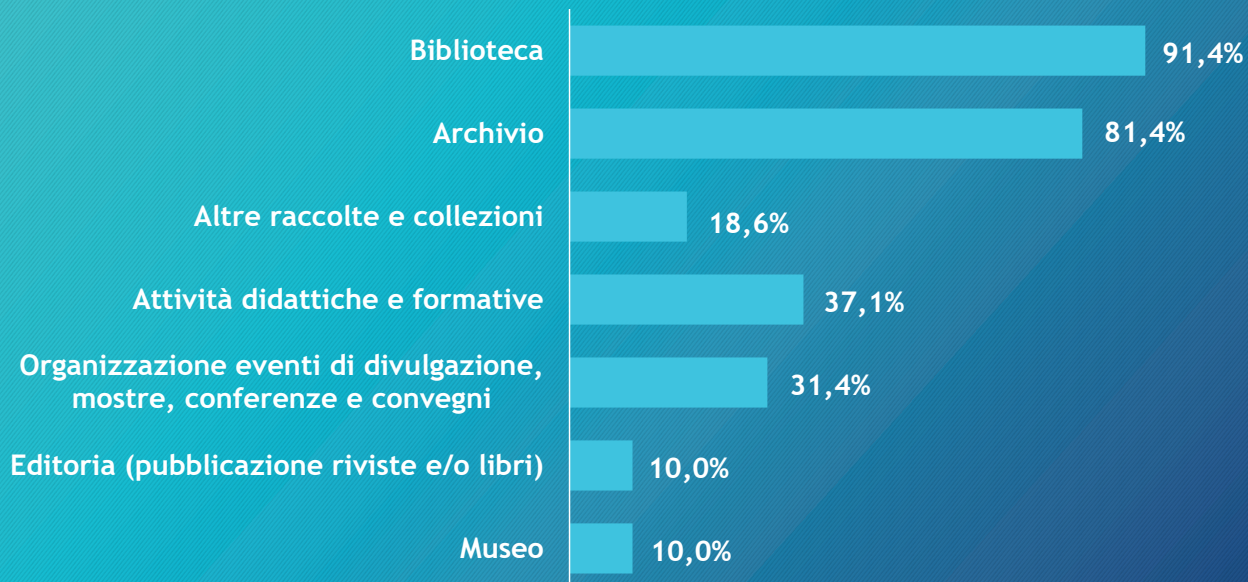
# Ambito di attività prevalente



# Servizi e attività

## QUALI SERVIZI EROGA IL TUO ENTE?

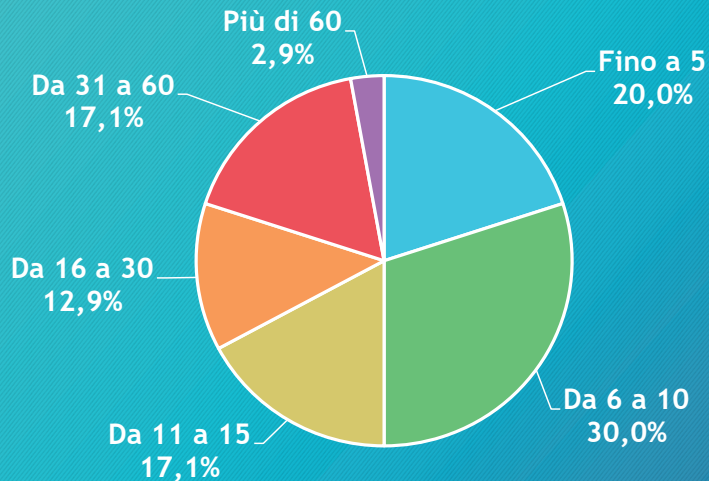
(% DI ORGANIZZAZIONI CHE EROGANO IL SERVIZIO / SVOLGONO L'ATTIVITÀ)





# Dimensioni organizzative

COMPLESSIVAMENTE, QUANTE PERSONE COLLABORANO CON CONTINUITÀ A VARIO TITOLO NEL TUO ENTE?

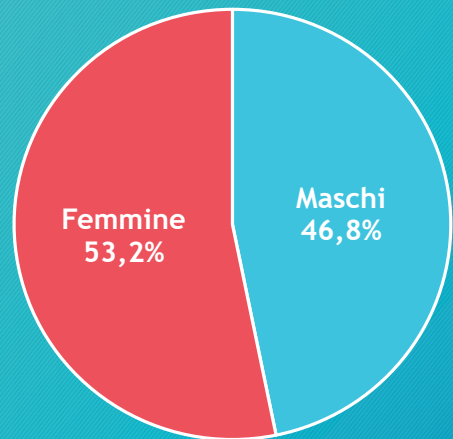


- N. medio di dipendenti/ collaboratori per ogni ente: 19,19
- Totale dipendenti/ collaboratori degli enti che hanno partecipato all'indagine: 1.343\*

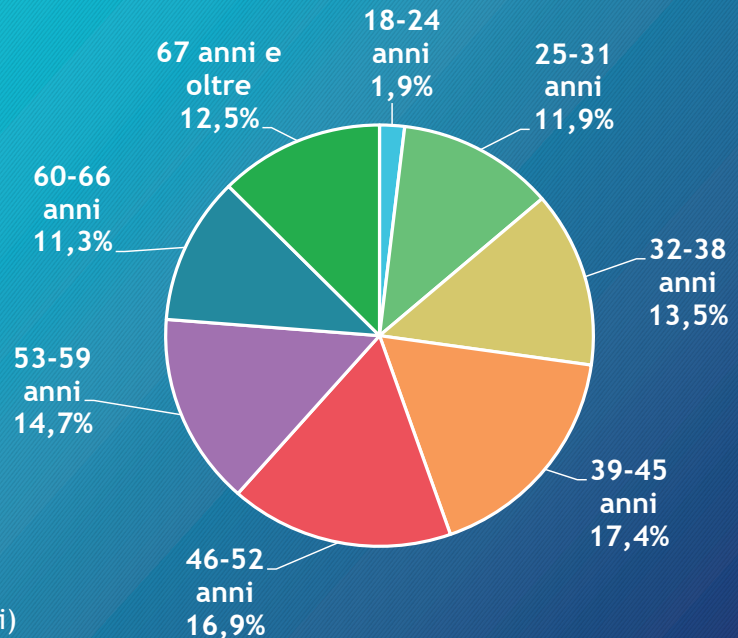
\*Il numero dei dipendenti/collaboratori indicato è leggermente sottostimato rispetto alla realtà. Nel questionario si chiedeva infatti di indicare il numero di persone che collaborano con l'ente con continuità a *qualsiasi titolo*, ma alcuni rispondenti hanno omesso da questo conteggio il dato dei volontari o di chi ha una borsa di studio (lo si evince confrontando le risposte a questa domanda con le risposte alla domanda sul personale per tipo di rapporto di lavoro/collaborazione).



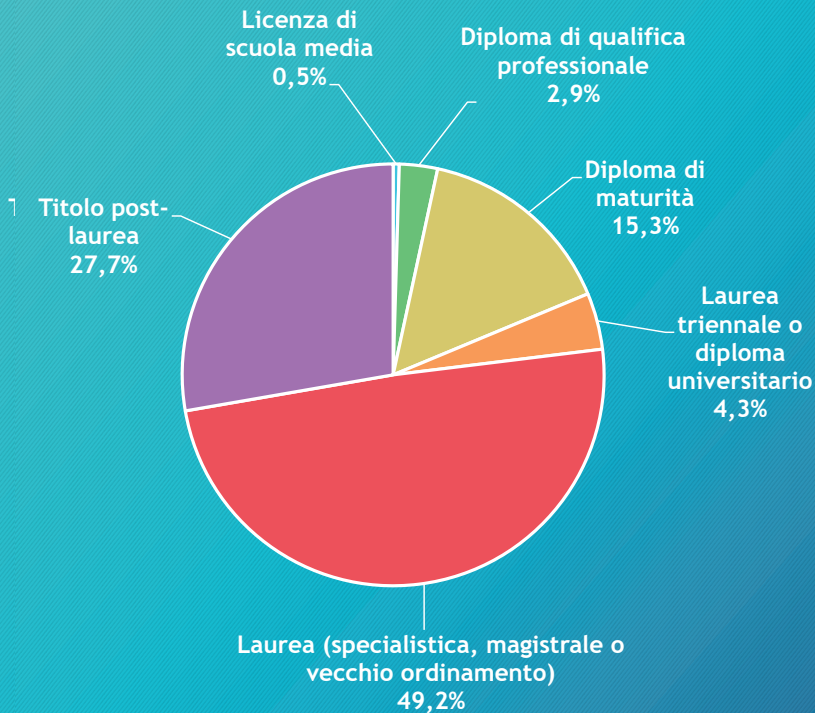
# Dipendenti/collaboratori per genere ed età



Uniforme distribuzione del personale sia per genere (con leggera prevalenza delle donne) sia per età (ben rappresentate tutte le fasce a partire dai 25 anni)



# Dipendenti/collaboratori per titolo di studio



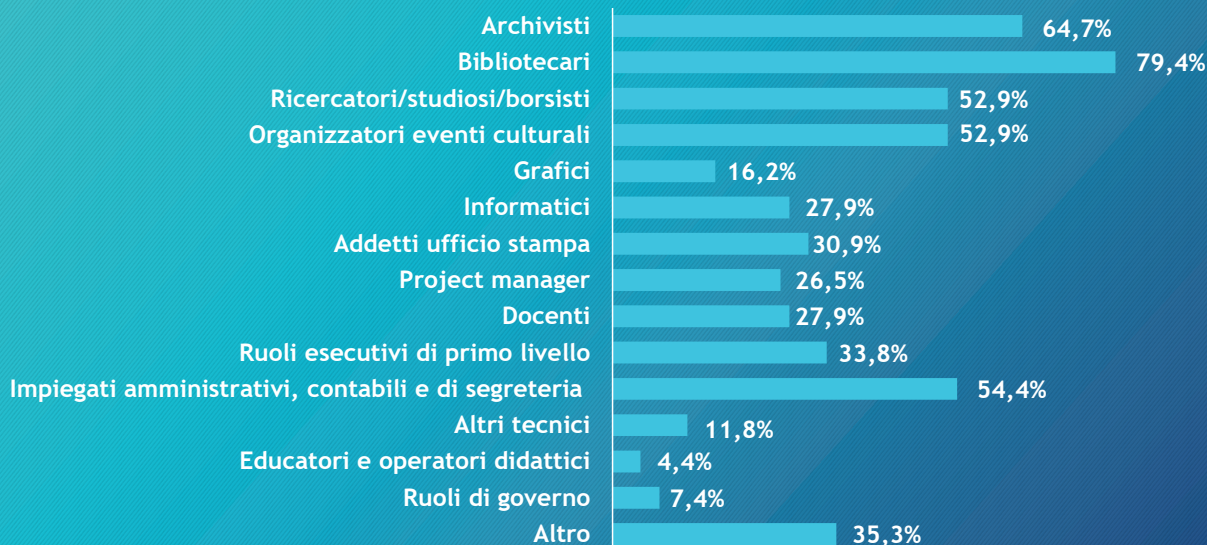
## PERCENTUALE DI ORGANIZZAZIONI CON ALMENO UN DIPENDENTE DEL TIPO INDICATO



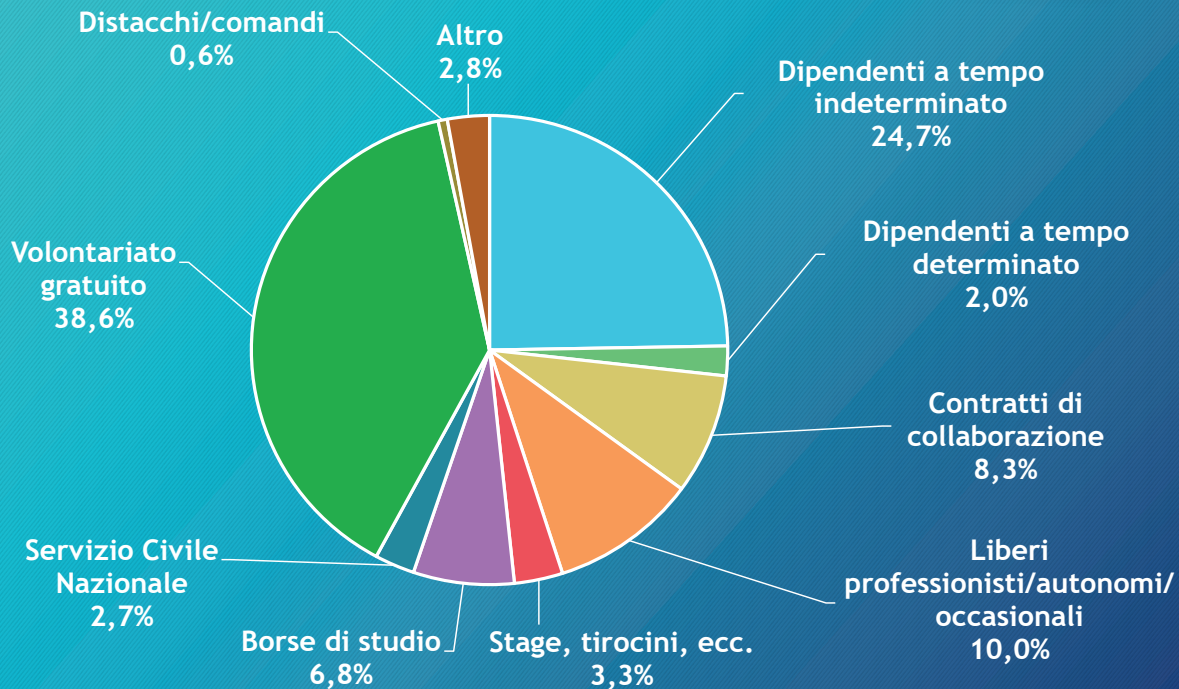


# Dipendenti/collaboratori per figura prof.le

## PERCENTUALE DI ORGANIZZAZIONI CON ALMENO UN DIPENDENTE DEL TIPO INDICATO

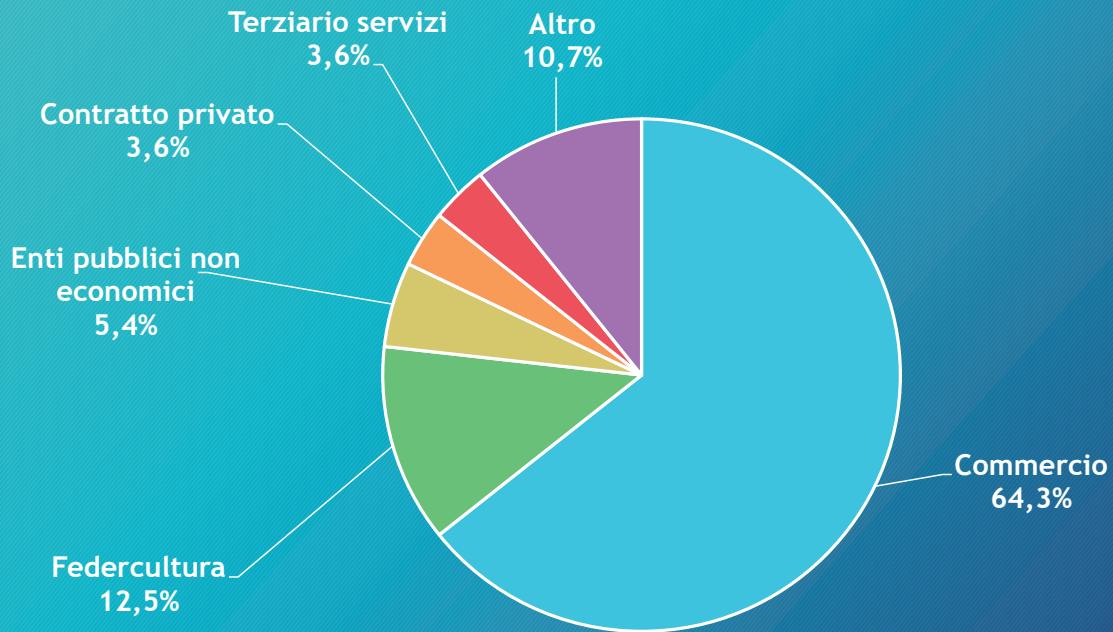


# Dipendenti/collaboratori per rapporto lavoro





# Contratto applicato



# RIFLESSIONI INTORNO ALL'INDAGINE SUL PERSONALE E ALTRE DIMENSIONI ORGANIZZATIVE DEGLI ISTITUTI DI CULTURA

Emmanuele Massagli  
*Presidente ADAPT*

## 1. *L'indagine sul personale di AICI*

L'indagine compiuta da Fondazione Gramsci Emilia Romagna per conto di AICI tra i 102 soci della Associazione (70 i questionari compilati) restituisce informazioni interessanti su temi poco o nulla esplorati dalla letteratura scientifica e dai decisori politici per chi voglia osservare il particolarissimo mondo delle istituzioni di cultura italiane sotto il profilo delle dinamiche lavoristiche e sindacali. Pur non trattandosi di risultati particolarmente inattesi, i dati restituiti nel Rapporto hanno il merito di certificare la fatica degli enti culturali nel vedersi riconosciuti da un apparato legislativo e contrattuale di tipo industrialista che li emargina ai lati del tradizionale sistema socio-economico.

## 2. *Istituti culturali e diritto del lavoro*

Sotto il profilo legislativo, è indubbio che l'ultima, strutturale ed articolata riforma del diritto del lavoro sia stata

costruita attorno alla centralità del prototipo normativo del Novecento industriale, il contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato, incoraggiato tanto normativamente (in particolare mediante il superamento del meccanismo reintegratorio dell'articolo 18 dello Statuto dei Lavoratori) quanto economicamente (si pensi alla generosissima decontribuzione triennale concessa ai nuovi assunti nell'anno 2015 o alla replicazione in dimensioni ridotte del medesimo meccanismo nella legge di stabilità 2018). L'intento politico dietro alla presentata soluzione tecnica è la diminuzione dei contratti a tempo determinato in favore della stabilità da conseguirsi mediante il nuovo contratto a tempo indeterminato a tutele c.d. crescenti. Tale piano risulta ragionevole nei settori economici principali (industria e commercio tradizionale), da tempo zavorrati da norme lavoristiche rigide, spesso inattuate, e da un costo del lavoro molto pesante; questo stesso progetto, invece, risulta non solo inefficace, ma anzi controproducente e irrealistico nei numerosi ambiti socio-economici non industriali (tra i quali la formazione professionale, le attività fieristiche, ma anche le attività bibliotecarie e archivistiche) e nei settori più moderni (il quaternariato, il terziario avanzato, l'industria 4.0, il lavoro di ricerca nelle imprese private, il lavoro su piattaforma, il lavoro creativo e il lavoro nelle *start-ups*). Si tratta di contesti nei quali è difficile individuare



una modalità prevalente di esecuzione della prestazione lavorativa e/o sono scarse le risorse economiche o comunque dipendenti da progetti e bandi di breve termine e/o vi è molto volontariato, generato da una adesione valoriale e personale ai fini dell'ente con il quale si collabora.

I dati pubblicati da AICI fotografano in termini oggettivi questa situazione. Gli oltre 1.300 collaboratori delle istituzioni di cultura italiane (per oltre il 70% Fondazioni o associazioni) sono in larga parte laureati e dottori di ricerca che gestiscono archivi e biblioteche o curano ricerche in ambito umanistico (storico, letterario, artistico e sociologico). Meno del 25% di questi è assunto con un contratto a tempo indeterminato (si noti che la ricerca è stata effettuata ad oltre due anni dall'approvazione del Jobs Act, in un contesto di eccezionale incentivazione economica che ha spinto molte imprese a usare il nuovo regime del tutele crescenti in luogo dei contratti a termine al solo fine di abbattere drasticamente il costo del lavoro nel triennio 2015 – 2017); ben di più sono i volontari, quasi il 39%; il 18% sono collaboratori, liberi professionisti o lavoratori occasionali; infine quasi il 7% (percentuale di gran lunga superiore alla media italiana di ogni altro settore) è inquadrato come borsista.

Particolarmente significative sono anche le percentuali relative ai tirocinanti (3,3%) e ai contratti a tempo determinato (2%). Sono queste, infatti, le modalità di coinvolgimento delle persone più diffuse nelle imprese *for profit*, talmente divaganti da generare una recentissima intesa in Conferenza Unificata Stato-Regioni volta a irridire il quadro normativo del tirocinio extracurricolare e da giustificare un sostanzioso investimento economico per gli anni 2018, 2019 e 2020 in incentivi economici finalizzati a spostare le scelte delle imprese dal contratto a tempo determinato verso quello a tempo indeterminato.

Considerati i numeri presentati, è di tutta evidenza che entrambi gli interventi saranno neutrali per i soci di AICI.

Decisamente più rilevante va rivelandosi, invece, la complessa Riforma del Terzo Settore contenuta nella legge delega 106/2016 e la cui attuazione richiederà ulteriori 42 atti, tra provvedimenti ministeriali ed autorizzazioni dell'Unione Europea. Tra questi sono già stati approvati i decreti sul servizio civile universale (d. lgs. 40/2017), sul cinque per mille (d. lgs. 111/2017), sull'impresa sociale (d. lgs. 112/2017) ed il c.d. Codice unico del Terzo Settore (CTS) (d.lgs. 117/2017). Tutti e quattro gli interventi sono di interesse per il mondo delle istituzioni culturali. Queste, infatti, coinvolgono quasi il 3% della propria "forza lavoro" mediante il Servizio Civile, che trova nella citata Riforma una occasione di stabilizzazione giuridica; sono (talune) destinatarie del cinque per mille; potrebbero essere interessate agli spazi aperti dalla nuova impresa sociale; sono oggetto del nuovissimo Codice Unico, come chiarito dall'articolo 4 dello stesso ("Enti del Terzo Settore").

Non è tra gli oggetti di questo contributo l'analisi dell'impatto della Riforma del Terzo Settore sulle istituzioni culturali. In questa sede basti osservare la scarsa utilità di questo atto sotto il profilo della gestione del personale: non si trovano nella Riforma, infatti, disposizioni capaci di rendere "a misura di ente culturale" le regole del lavoro concepite per il Novecento industriale e impiego.

### 3. Istituti culturali e contrattazione collettiva

Preso atto della sostanziale indifferenza del Legislatore verso le peculiarità organizzative del proprio mondo, le istitu-

zioni culturali potrebbero ragionevolmente rivolgersi alle parti sociali per sperare in una regolazione di fonte contrattuale più prossima ai bisogni del settore.

Purtroppo tra le domande poste da AICI non ve ne è nessuna sulla eventuale adesione a qualche sigla datoriale (domanda legittima poiché ad oggi AICI non è associazione firmataria di contratti, né è previsto che lo possa essere dallo Statuto vigente). Sono invece molto interessanti le risposte al quesito sul contratto collettivo nazionale di lavoro applicato, argomento al quale è stato dedicato un proficuo tavolo di lavoro nel corso della Conferenza Nazionale tenutasi a Lucca nel 2016. Dall'indagine si apprende che oltre il 64% degli associati regola i rapporti di lavoro rifacendosi al CCNL del Commercio (si presume quello sottoscritto da Confcommercio, CGIL, CISL e UIL, ma questo dato non è esplicitato); il 12,5% adottando il contratto sottoscritto da Federculture, associazione alla quale è ipotizzabile che aderiscano parte dei rispondenti al questionario; oltre il 10% ha risposto "altro", rimandando quindi a soluzioni molto diverse, anche non attinenti alla attività esercitata.

La verifica della effettiva capacità del contratto collettivo adottato di leggere la particolarità delle attività bibliotecarie, archivistiche, di convegnistica culturale e di ricerca è una operazione che varrebbe la pena mettere in atto anche per quanto concerne i contratti del commercio/terziario (Confcommercio) e dei lavoratori del settore culturale (Federculture).

Il primo è il CCNL più usato nel nostro Paese, concepito per la regolazione di situazioni lavorative estremamente variegata, che vanno dal commercio al dettaglio ai servizi a imprese e persone, dall'economia digitale alle professioni intellettuali. È un testo molto noto ai consulenti del lavoro e a chi amministra il personale, per questo di facile utilizzo, ma certamente

non tarato sulle esigenze del particolare mondo delle istituzioni culturali: non a caso è lo stesso Contratto a non ricomprendere queste attività tra quelle elencate nella sezione dedicata alla sfera di applicazione delle disposizioni contrattuali.

Il secondo (Federculture) è indubbiamente destinato a figure professionali similari a quelle che operano tra gli associati ad AICI. Vi è però una ricercata caratterizzazione di questo contratto da parte dei firmatari che lo allontana dal mondo rappresentato da AICI: la natura ancora "pubblicistica" dei servizi della cultura, del turismo, dello sport e del tempo libero che il Contratto vuole regolare. Tale elemento distintivo è richiamato già nella titolazione del contratto e, soprattutto, connota tutte le scelte normative ed economiche ivi contenute. Non è giuridicamente problematica l'adozione di un contratto di questo genere anche da parte di Fondazioni e associazioni private, in forza del principio di libertà sindacale sancito dalla nostra Costituzione e più volte richiamato dalla giurisprudenza; i soggetti giuridici di natura privatistica che si sottomettono a queste norme dovranno però adeguarsi a soluzioni ideate per le aziende museali pubbliche, per le Fondazioni pubbliche che tutelano il patrimonio artistico e culturale, per il mondo dello sport etc... Dovranno, ancora una volta, adattarsi a regole e obblighi concepiti per altri.

#### 4. *Una ipotesi di lavoro*

L'ultima sezione del rapporto sul personale degli enti associati ad AICI, quindi, chiude il ragionamento generato già dai primi capitoli: si tratta di un settore originale, lontano dalle



logiche dei contratti tradizionali e non compreso non soltanto dal Legislatore, ma anche dalle parti sociali.

Tali considerazioni non possono che generare una ipotesi di lavoro tutta da verificare e sviluppare, *in primis* in seno ad AICI e, in secondo luogo, dialogando con il vasto mondo della ricerca non pubblica che va aggregandosi dietro le originali pubblicazioni di ADAPT (il centro studi sul lavoro fondato nel 2000 dal prof. Marco Biagi) proprio su questo tema.

Il riferimento è alla opportunità di costruire un contratto collettivo nazionale (volendo anche nell'ambito del CCNL di Confcommercio, ma con maggiore attenzione al terziario intellettuale rispetto al commercio) dedicato alla cultura e al lavoro creativo, di analisi e di ricerca non dipendenti da Pubbliche Amministrazioni. Un contratto capace di coprire un numero rilevante di lavoratori e collaboratori a vario titolo, per quanto polverizzato in realtà piuttosto piccole, estremamente caratterizzanti il nostro Paese e piuttosto variegate. Proprio questa varietà ha probabilmente reso difficile, fino ad ora, una operazione di questo genere, che avvicinerrebbe realtà non abituate

a dialogare, ma che, in forza del comune interesse, potrebbero trovare molti argomenti di conversazione. La finalità ultima sarebbe condivisa: l'urgenza di disporre di un apparato regolatorio che permetta soluzioni gestionali coerenti con le attività bibliotecarie, archivistiche, creative, culturali e di ricerca compiute in prevalenza dai soci di AICI e dai tanti enti di ricerca non accademica e di innovazione che hanno sede nel nostro Paese, nonché dai Parchi Scientifici e Tecnologici, dagli incubatori di azienda, dalle *start-ups* e dai nascenti centri di competenza sui quali è costruito l'ambizioso piano per l'Impresa 4.0 promosso dal Governo.

Proprio nel momento nel quale la politica riconosce nella ricerca uno degli *assets* fondamentali per la competitività futura del Paese, sarebbe un imperdonabile errore non affermare anche il valore della ricerca umanistica. Ma perché questa affermazione sia concreta non bastano incentivi fiscali ed eccezioni normative, ma occorre un vero e proprio sistema della cultura e della ricerca riconosciuto dal Legislatore e dalle parti sociali.

Irene Sanesi

*Dottore commercialista - revisore legale - economista della cultura*

*Investment in knowledge pays the best interest*  
Benjamin Franklin

L'immagine che emerge dall'indagine sul personale e altre dimensioni organizzative degli enti associati AICI mi ha ricordato le foto istantanee della polaroid. Da un lato l'immediatezza del dato (le *slides* sono essenziali e rappresentative) e la sua significatività (con il 68,6% di questionari compilati), dall'altro una riflessione su istituzioni che di anni ne hanno quanti, se non di più, delle polaroid (si veda la *slide* relativa all'anno di costituzione). Non un'operazione-nostalgia, dunque, anche perché, come sapranno i bene informati, lo scorso ottobre l'azienda, dal nome programmatico The Impossible Project, che aveva rilevato nel 2008 l'ultima fabbrica polaroid ancora in attività continuando la produzione di pellicole, ha lanciato con il marchio originale la OneStep2, prima nuova macchina fotografica istantanea.

Nuove sfide per un crescente bisogno di innovazione e conoscenza in un contesto globalizzato e, come un Giano bifronte, alla ricerca di radici, tradizione, storia.

Tra le *slides* dell'indagine mi soffermo in particolare, e forse per deformazione professionale, sulle seguenti: tipo di ente (forma giuridica), dipendenti/collaboratori per figura professionale, servizi e attività, contratto applicato.

La forma giuridica più diffusa risulta la fondazione (52,2%) seguita dall'associazione (21,7%). Pur senza co-

noscere i dettagli all'interno dei due stati giuridici -sarebbe per esempio interessante conoscere il peso delle fondazioni di partecipazione sulle altre, quali strumenti di governance partecipativa e inclusiva, soprattutto verso l'individuazione di soggetti "altri" dall'ambito pubblico -, diventa stringente un ragionamento sull'impatto della Riforma del Terzo settore sugli enti AICI. Leggendo l'articolo 4 del decreto legislativo 117/2017 al comma 1 "Sono enti del terzo settore le organizzazioni di volontariato, le associazioni di promozione sociale, gli enti filantropici, le imprese sociali, incluse le cooperative sociali, le reti associative, le società di mutuo soccorso, le associazioni riconosciute o non riconosciute, le fondazioni e gli altri enti di carattere privato diversi dalle società costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante lo svolgimento di una o più attività di interesse generale in forma di azione volontaria o di erogazione gratuita di denaro, beni o servizi, o di mutualità o di produzione o scambio di beni o servizi, ed iscritti nel registro unico nazionale del terzo settore".

L'iscrizione al registro viene salvaguardata dalla presenza vigente in altri elenchi e registri e non pare presentare particolari criticità. Continuando la lettura dell'art. 4, al suo secondo comma vengono individuati i soggetti che per negazione non possono considerarsi ETS: "Non sono enti del terzo settore le amministrazioni pubbliche ..., le formazioni e associazioni politiche, i sindacati, le associazioni professionali e di rappresentanza di categorie economiche, le associazioni di datori di lavoro nonché gli enti sottoposti a direzione e coordinamento o controllati dai suddetti enti, ad esclusione dei soggetti operanti nel settore della protezione civile ...".



Pur nelle more dei decreti attuativi, ci pare che il tenore della legge (che andrebbe letta nel combinato disposto con le normative di cui ai decreti 190/12 anticorruzione, 33/13 trasparenza, 39/13 incompatibilità incarichi) sia chiaro quando ricomprende fondazioni e associazioni nel primo comma e parla, invece, genericamente, di enti nel secondo comma sottoposti a direzione e coordinamento o controllati dai suddetti enti (leggi le amministrazioni pubbliche). Il tema della direzione, coordinamento e controllo, nonostante abbia radici nell'ambito societario, negli ultimi anni, complici novelle interpretative e *new-entry* normative, ha investito anche la sfera del *no profit*, venendo questi ultimi enti definiti dalle P.A. finanziatrici, socie o contributrici in vari modi: "partecipate culturali" in taluni casi, oppure vedendosi consolidare il proprio bilancio all'interno di quello delle stesse amministrazioni pubbliche. Motivi questi che parrebbero confondere le idee rispetto alla corretta collocazione, divisi tra due commi, tra gli inclusi e gli esclusi. In attesa di quella che però dovrebbe essere una conferma (il comma 1), non solo per dar corso, nel solco di vent'anni di regolazione (era il 1997 quando veniva promulgato il decreto 460 che istituiva gli enti non commerciali e le ONLUS, che ora scompaiono per lasciare il posto agli ETS), ad una *ratio* giuridico/esistenziale, bensì per evitare che un diverso trattamento impedisca l'accesso a quelle agevolazioni (soprattutto fiscali) che dovrebbero continuare a valorizzare il ruolo culturale di detti enti, enfatizzando una serie di effetti-leva: defiscalizzazione delle attività istituzionali e commerciali connesse, fundraising agevolato, ecc..

Nel quadro rinnovato della riforma va segnalato inoltre il passaggio che prevede le trasformazioni, anche eterogenee, e una procedura semplificata per il riconoscimento della personalità giuridica: potrebbe accadere che in una prossima indagi-

ne le percentuali relative alla forma giuridica subirebbero una variazione? Chissà.

Il secondo argomento che stimola la mia riflessione, sempre alla luce della riforma del terzo settore, è quello dei dipendenti/collaboratori per figura professionale e per rapporto di lavoro, con percentuali elevatissime di archivisti e bibliotecari da un lato e percentuali di dipendenti a tempo indeterminato piuttosto basse (24,7%) -segno di una difficoltà cronica a stabilizzare i rapporti- contro un'importante percentuale di volontari (38,6%). Ebbene, la riforma marca un confine netto tra il rapporto di lavoro e quello di volontario, motivo per cui, laddove vi fossero situazioni in cui una stessa persona ha un contratto di lavoro *part-time* (perché l'ente non riesce a permettersene uno *full-time*, spesso è semplicemente così) e nel tempo libero prestasse la sua attività come volontario, non potrà più farlo. Questa regola vale anche per altre tipologie di rapporti includendo pure quelli di collaborazione e di servizio: andrà dunque fatto un inventario preciso delle persone che in pianta più o meno stabile collaborano alla missione dell'ente, individuando i profili, i bisogni e i nuovi inquadramenti. Sempre restando sui dipendenti, il contratto più utilizzato è il commercio: forse è prematuro e magari anche inutile avviare un ragionamento rispetto ad una forma contrattuale più adeguata così come diversi anni fa fecero le Fabbricerie italiane andando a creare un contratto *ad hoc* costruito sulle loro specifiche esigenze; di sicuro sarebbe interessante comprendere punti di forza e di debolezza dello stato dell'arte.

A margine dell'indagine un commento sul 2018 quale anno europeo del patrimonio, che non a caso gli inglesi chiamano *heritage*, concetto che le istituzioni AICI hanno ben impresso nel loro DNA.

Ci può attendere l'ennesimo anniversario, materia prima per un amarcord di appuntamenti pluriennali e tavoli autoreferenziali. Oppure possiamo mettere in agenda un *sentiment* comune, cominciando dal concetto profondo di identità e da una nuova visione del patrimonio culturale.

Intanto abbiamo un'emergente bisogno di riflettere su quello che ho definito "mobile identità", provando a ragionare sull'improcrastinabile esigenza, anche sul piano giuridico, di superare lo iato tra un'identità concepita come binomio appartenenza/esclusione, o piuttosto come inclusione a tutti i costi. Al contempo c'è necessità di coltivare uno sguardo inedito sul

concetto di patrimonio: *asset* da valorizzare nella sua dimensione immateriale e intangibile, strumento di partecipazione, economia di senso, generatore di simboli.

La sfida diventa dunque quella di un "oltre" che possa superare e integrare l'assunto del patrimonio culturale-macchina efficiente (la visione sostanzialista), per guardare ai valori, ai processi, alle relazioni (la visione progettuale). Esserne consapevoli è il primo passo per divenire attori di un cambiamento nel cui solco il patrimonio culturale diventa strumento di generatività.