Photo: © MAK/Georg Mayer / MAK - Austrian Museum of Applied Arts / Contemporary Art

COOP CULTURE

Rapporto di sostenibilità **2014**

Consiglio di Amministrazione
Giovanna Barni *Presidente*
Cristiana Del Monaco *Vice Presidente*

Laura Aversa
Letizia Casuccio
Ugo D'Antonio
Franca Giovine
Paolo Pizzo
Adriano Rizzi
Franco Tumino

Collegio Sindacale
Massimo Da Re
Alberto Rimicci
Iolanda Spagnuolo

Comitato Etico
Valentina Cappuccini
Ornella Casalini
Rita Cassetta
Cesarina Cheli
Michele Lauletta
Irene Martini
Cristiana Mele
Mariantonietta Romano

Organismo di Vigilanza
Alberto Cuomo
Gianfranco Piseri
Riccardo Riva

"Le cooperative realizzano uno sviluppo sostenibile per tutti". È questa l'idea guida che ha accompagnato la 92a Giornata Internazionale ICA delle Cooperative promossa dall'Alleanza Cooperativa Internazionale e che accompagnerà la 20a Giornata Internazionale ONU delle Cooperative. L'idea trova sostanza nell'oggettiva constatazione che "l'impegno verso la comunità è uno dei valori fondanti del movimento cooperativo e, in quanto tale, la necessità di salvaguardare in modo sostenibile condizioni di vita favorevoli per le comunità è alla base della visione e dell'attività di tutte le cooperative".
Ancora prima, nel 2012, uno degli obiettivi dichiarati del Blueprint for a Co-operative Decade era stato individuato nell'"accreditare le cooperative quali costruttori di sostenibilità".

Ora, se nella sua accezione più generale, per "sostenibilità" si è inteso la capacità di sostenere, mantenere e perseverare, oggi, in ambito imprenditoriale, il significato si è esteso a comprendere ciò che impatta positivamente sull'economia, sull'ambiente e soprattutto sulla società in generale.

Il soggetto cooperativo per le sue caratteristiche intrinseche, può essere protagonista di "processi sostenibili". E allora, oggi più che mai, il modello cooperativo risulta straordinariamente all'avanguardia e può essere la risposta alle esigenze poste dalla crisi, nascendo da necessità concrete di persone e comunità e non da mere motivazioni speculative. Non è un caso se in tutto il mondo reti sociali e forme di economia condivisa e molte delle innovazioni introdotte dalle cooperative (il coinvolgimento degli stakeholder, i rapporti con la comunità, la creazione di reti, le tipologie lavorative) si stanno diffondendo anche presso le imprese non cooperative.
Se si considera poi il settore culturale, l'esiguità delle risorse pubbliche ad esso oggi destinate, si impone un ripensamento del modello unidimensionale di sostenibilità, sin qui adottato prevalentemente se non esclusivamente finanziaria. È da sviluppare un modello che investa sulla produzione culturale e sulla gestione del patrimonio e che tuteli da una parte, la componente culturale della comunità quale fattore indispensabile di civiltà, dall'altra l'impresa e attraverso essa l'occupazione, quale fattore indispensabile di benessere della comunità.

Ebbene, in questo scenario, CoopCulture ha colto già da tempo l'opportunità di contribuire con il proprio modus operandi alla ridefinizione del modello di impresa sostenibile non solo impegnando i valori e caratteri cooperativi che la contraddistinguono, ma anche mettendo a frutto l'esperienza ultraventennale maturata sul campo.

E l'approccio sostenibile adottato non ha mancato di dare nel tempo, come qui si vedrà, alcuni risultati tangibili: l'incremento del valore (non solo in termini di fatturato), ma anche l'accrescimento della reputazione, frutto del sistema di relazioni con diversi stakeholder, che è andato consolidandosi nel tempo grazie ai criteri di reciprocità e fiducia su cui si basa, e ancora, la messa a punto di pratiche innovative in ambito tecnologico e organizzativo, in grado di dare risposte diverse ai diversi bisogni dei vari destinatari. Tutto ciò trova al tempo stesso compimento e riconoscimento nella redazione di strumenti di trasparenza e condivisione quali il codice etico ed il bilancio sociale.

In una proiezione esterna di più ampia portata, CoopCulture è impegnata nel rendere sostenibile la dimensione "pubblica" dell'impresa e quindi il legame con il territorio all'interno del quale svolge l'attività economica, oltrepassando i propri doveri più tipici per contribuire a creare benessere nella comunità in cui opera.

L'esperienza CoopCulture è dunque una testimonianza viva di come la cooperazione possa essere lo strumento più adatto al perseguimento ed all'ottenimento di obiettivi di sostenibilità "diffusa" e di lungo periodo. La produzione di risultati in grado di far crescere la cooperativa insieme con i suoi soci, la centralità delle persone, ciascuna con il proprio bagaglio fatto non solo di professionalità, ma anche e soprattutto di creatività, entusiasmo, capacità di co-operare, l'importanza delle relazioni di rete costruite nei territori, con speciale riferimento alla gestione di beni comuni, sono tutte caratteristiche che contribuiscono all'accrescimento della capacità dell'impresa cooperativa di stare sul mercato in maniera competitiva. Il contributo in termini di innovazione tecnologica, organizzativa e sociale di cui la cooperativa è portatrice è infatti in grado di modificare dall'interno le dinamiche del mercato di riferimento incidendo su tutte le tre componenti fondanti: capacità di autoproduzione, domanda e offerta.

Come testimonia il progetto Rete Culture, il modello cooperativo è in grado di coniugare piccolo e grande, locale e globale, economia condivisa e marketing, offrendo soluzioni concrete allo sviluppo di settori strategici, come quello culturale, e proponendosi ai decisori politici e alla Pubblica Amministrazione come risorsa strategica per la politica di crescita del Paese.

Giovanna Barni
Presidente

Nota Metodologica

Per dare conto delle azioni realizzate e delle iniziative intraprese da CoopCulture nell'anno 2014 si è scelto di seguire un metodo di lavoro che abbandona i tratti di Bilancio Sociale per assumere quelli di un vero e proprio Rapporto di Sostenibilità, stilato secondo principi e schemi che traggono ispirazione dalle linee guida della Global Reporting Initiative (GRI).

Il Rapporto, infatti, presenta caratteristiche tutte proprie: costruito su una specifica realtà imprenditoriale, la cooperativa, è redatto in funzione di un comparto economico altrettanto specifico, quello afferente il patrimonio culturale, con il preciso scopo di individuare e verificare i nessi tra la sostenibilità del modello cooperativistico e la sostenibilità del comparto culturale.

A ciò si aggiunge un altro ambizioso obiettivo: quello di misurare non solo i dati numerici ma anche quelli qualitativi che per una cooperativa e per i suoi soci assumono lo stesso valore dei primi.

Il percorso verso il raggiungimento di questi obiettivi si snoda lungo cinque sessioni:

l'identità di CoopCulture, con la sua filosofia, la sua rinnovata mission, la cronistoria delle tappe principali nel cammino verso la responsabilità sociale, la diffusione territoriale e i principali presidi tra musei, monumenti, aree archeologiche, biblioteche ed archivi

l'impatto economico dei servizi CoopCulture, con i principali dati di bilancio: l'andamento del fatturato nell'ultimo triennio, per territori e ambiti settoriali, la capacità commerciale sviluppata nel corso dell'anno, il valore aggiunto e l'effetto moltiplicatore generati dalla cooperativa nell'ambito dell'estesa filiera culturale turistica

la Cooperativa con il socio al centro, ovvero una panoramica sull'andamento occupazionale di soci e dipendenti e sulle vie percorse per la loro valorizzazione e il benessere personale e professionale

l'impatto sulla domanda culturale e la comunità, ovvero le modalità, i canali di comunicazione e i servizi ideati da CoopCulture per agevolare l'accesso al patrimonio e ampliare il pubblico dei fruitori

l'impatto innovativo dei servizi CoopCulture, che presenta il progetto Rete Culture ideato per la promozione e la commercializzazione di un'offerta culturale integrata, su scala territoriale, tramite una piattaforma di rete cooperativa.

Il testo si concentra essenzialmente sulla rendicontazione di quanto avvenuto nell'anno 2014, analizzando, per alcuni degli aspetti più significativi, anche l'andamento nel triennio precedente.

indice

1 / Identità

9 **Valori cooperativi**

11 **Mission**

12 **Il cammino verso la responsabilità**

14 **L'organizzazione**

15 **Gli uffici e i luoghi dei servizi CoopCulture**
Musei, monumenti e aree archeologiche
Biblioteche e archivi

20 **Settori di intervento**

21 **Mappa degli stakeholder**

2 / Sostenibilità Economica

23 **L'impatto economico dei servizi CoopCulture**

24 **Produzione e distribuzione del valore aggiunto**

25 **Andamento e composizione del fatturato**
Fatturato nel triennio 2012-2014
Fatturato per territori 2012-2014
Fatturato per settori 2014

27 **Capacità di espansione e creazione del reddito**
Diffusione territoriale
Capacità commerciale 2014
Capacità commerciale per territori e per settori
Moltiplicatore del reddito

30 **Benefici diretti e indiretti**
Impieghi del fatturato
Ricadute sul territorio

3 / La responsabilità: il lavoro e i soci

35 **La cooperativa con il socio al centro**

36 **Andamento e composizione dell'occupazione**
Personale nel triennio 2012-2014
Composizione per mansioni
Distribuzione regionale

38 **Le caratteristiche dell'occupazione**
Lavoratori per tipologia di contratto
Lavoratori per tipi di impiego
Lavoratori per età
Lavoratori per genere
Lavoratori per titolo di studio
Lavoratori per anzianità di servizio

40 **Politiche del lavoro e comunicazione**
La salute e la sicurezza
Formazione e valorizzazione delle competenze
Coinvolgimento e condivisione

43 **I soci e la partecipazione alla vita della cooperativa**
La base sociale nell'ultimo triennio
Confronto soci e dipendenti
Mutualita prevalente
La partecipazione

4 / Le relazioni: filiera culturale e comunità

47 **Una catena del valore**

48 **L'impatto sulla domanda culturale**
Visitatori e fruitori dei servizi culturali nel triennio 2012 -2014

51 **Centralità dell'utenza e miglioramento continuo dei servizi**
Accessibilità multicanale e pluralità di target
Il controllo di qualità dei servizi
Cura e tutela dei fruitori

54 **La relazione e la fidelizzazione dei pubblici**
Informazioni e interazioni multicanali per tutti
Contatti e promozioni con gli utenti fidelizzati

57 **Politiche di sostegno alla domanda**

58 **La filiera culturale: partner e stakeholder**
Clienti
Fornitori
Partner di prodotto
Università e mondo della ricerca
Altri partner

61 **Movimento cooperativo**

61 **Organizzazioni sindacali**

5 / Innovazione

65 **Impatto innovativo dei servizi**

66 **Piattaforma di rete**

67 **Tecnologie e servizi della rete**

68 **Il contributo al dibattito sul settore e alla ricerca e innovazione**

Identità

I valori cooperativi

“Crediamo nella **CULTURA** come valore di tutti.
Crediamo che la **COOPERAZIONE** sia la forma d’impresa più innovativa e funzionale alla creazione di un nuovo modello di sviluppo sostenibile, in particolare nel settore dei beni comuni e del patrimonio diffuso.
Crediamo che **PARTECIPAZIONE** ed **ESPERIENZA** siano fondamentali per promuovere una fruizione ampia del patrimonio culturale e siano determinanti nei processi di **INCLUSIONE SOCIALE**.
Crediamo che la **RETE** sia lo strumento più appropriato per valorizzare, in forma integrata e partecipata, il patrimonio culturale su scala territoriale e che **l’INNOVAZIONE** debba essere un principio ispiratore in ogni processo di sviluppo.
Crediamo nelle capacità delle **PERSONE** che lavorano con noi e siamo impegnati nel creare in modo **RESPONSABILE** valore aggiunto, sociale ed economico”.

Persone
Soci
Pubblici
Comunità

Innovazione
Linguaggi
Servizi
Sistemi
Tecnologie

Inclusione Sociale
Giovani e Bambini
Diversamente abili
Anziani
Comunità immigrate
Dialogo interreligioso

Responsabilità
Etica
Diritti dei fruitori
Qualità
Fornitori

Esperienza
Lifelong learning
Percorsi
Fruizione integrata
Edutainment

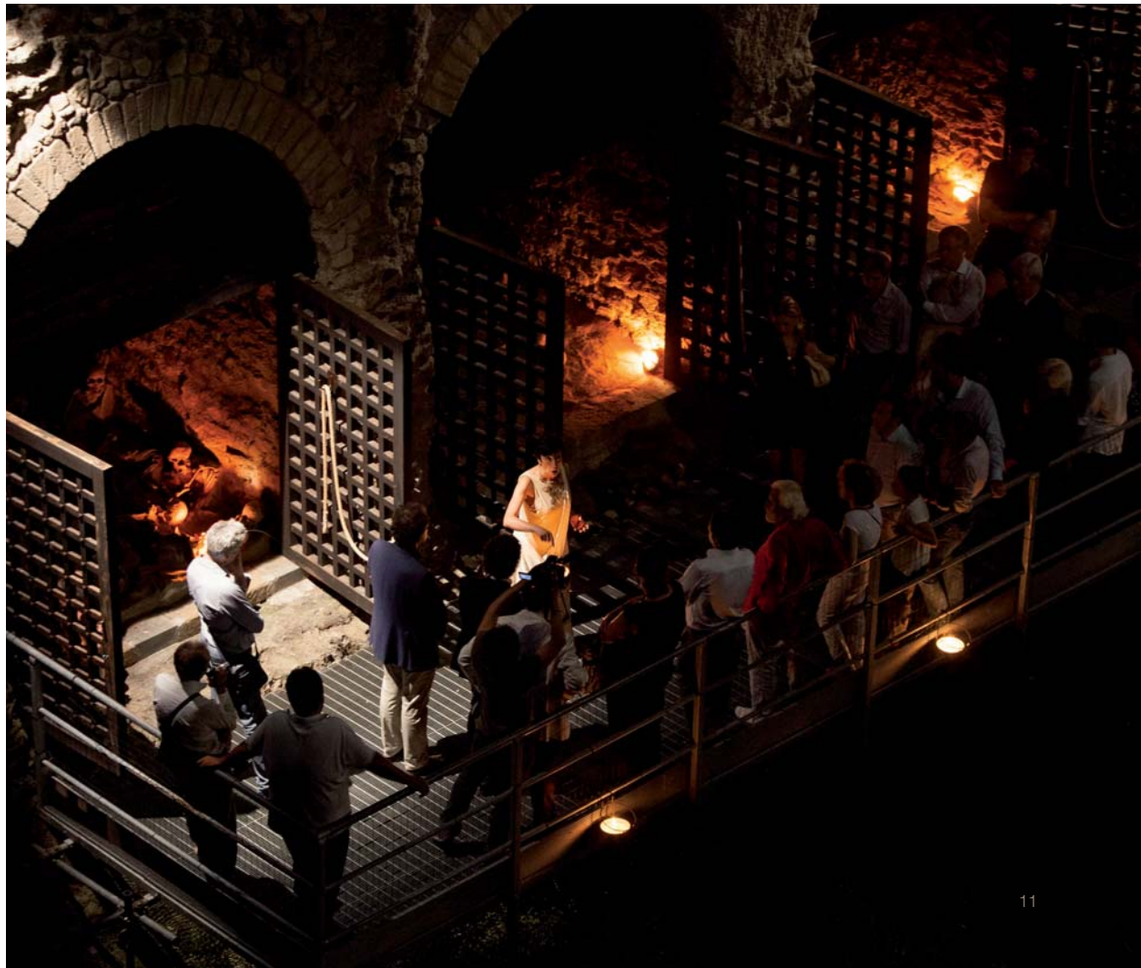
Partecipazione
Eventi multidisciplinari
Laboratori e visite interattive
Camera Critica
Mediazione Culturale

Community
Associazione
Membership

Rete
Territori e Itinerari
Piattaforme di vendita
Economia condivisa

Mission

MIGLIORARE qualità e varietà dei servizi di supporto alla fruizione culturale, sfruttando tutte le potenzialità di sviluppo derivanti dall'integrazione tra beni culturali e creatività, cultura e turismo, patrimonio e territorio.
REALIZZARE iniziative innovative per avvicinare i diversi pubblici all'arte, anche avvalendosi delle migliori tecnologie, ed offrire percorsi ed esperienze personalizzati per linguaggi, tempi, modalità.
SVILUPPARE l'idea della comunicazione del patrimonio culturale come fattore di integrazione sociale tra le diverse componenti della comunità: famiglie, giovani, bambini, anziani, comunità immigrate.
VALORIZZARE il patrimonio diffuso, tangibile e intangibile, dei territori e la comunità di imprese locali attraverso piattaforme multicanali di promozione e gestione partecipata dell'offerta culturale territoriale.
PROMUOVERE nuovi modelli di gestione di spazi e luoghi in sinergia con le istituzioni e i soggetti economici, al fine di creare circuiti di valorizzazione e salvaguardia del patrimonio culturale e paesaggistico.



Il cammino verso la responsabilità

Nel **2001** *Pierreci Società Cooperativa* ottiene la certificazione ISO 9001 per la qualità, qualificandosi come prima azienda italiana nel settore dei servizi per i beni culturali.

Nel **2002** *Codess Cultura Società Cooperativa* consegue la certificazione per la qualità del sistema di gestione, acquisendo nel **2004** anche la certificazione SA 8000 per la responsabilità sociale.

Nel **2010**, a seguito della fusione del 23/12/09 tra le due aziende, si costituisce la nuova *Pierreci Codess Coopcultura Società Cooperativa.* Viene avviato il processo di rielaborazione dei sistemi e di ristrutturazione dell'assetto organizzativo per integrare le due strutture preesistenti e adeguare la società alla nuova dimensione geografica.

Nel **2011** il processo di integrazione si perfeziona con la codifica dei processi attraverso il sistema decisionale, il riparto delle deleghe delle funzioni apicali e la definizione del nuovo organigramma, articolato su tre funzioni: quella riferita alle scelte strategiche e di sviluppo, la gestione amministrativa e quella gestionale, organizzata in direzioni di area centro nord e area centro sud.

Nel **2012** viene eletto il Comitato Etico, votato su base territoriale per promuovere i principi della norma internazionale Social Accountability, ovvero il rispetto del lavoratore e il rifiuto di ogni discriminazione, sfruttamento, iniqua retribuzione e insalubrità del luogo di lavoro.
Alla fine dell'anno si conclude il processo di integrazione con l'emissione del *Manuale del Sistema di Gestione Integrato,* delle *Procedure gestionali* e dei *Piani Servizio*, certificati dall'Organismo indipendente Rina Services spa secondo i requisiti delle norme ISO 9001 (certificato n.7827/02/S) e SA 8000 (certificato n.SA-50) per le seguenti attività: *Progettazione e gestione di servizi integrati per la cultura, l'arte, il turismo, lo spettacolo: accoglienza, informazione, prenotazione e prevendita, biglietteria, controllo accessi, guardaroba, vigilanza non armata, guida e assistenza didattica (ivi inclusi i supporti audio e video), gestione dei punti vendita (ivi compresi bookshop e giftshop). Progettazione e gestione dei servizi di portineria e sorveglianza, bibliotecari ed archivistici, congressuali e fieristici, sportelli informativi e di progetti formativi nell'ambito della cultura. Progettazione ed organizzazione di manifestazioni culturali e di attività promozionali per la valorizzazione dei luoghi della cultura.*

Nel **2013** la cooperativa muta la ragione sociale in ***Società Cooperativa Culture***, proseguendo nell'applicazione del nuovo sistema di gestione al fine di standardizzare e ottimizzare le procedure di lavoro ed aggiornando la *Politica aziendale* sulla base dei principi della carta etica e degli obiettivi per la qualità dei servizi offerti.
A marzo dello stesso anno il Consiglio di Amministrazione nomina il nuovo *Organismo di Vigilanza,* costituito in attuazione del *Modello di organizzazione, gestione e controllo* e del correlato Codice etico, adottati ai sensi del D.Lgs. 231/01 che disciplina la responsabilità degli enti per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato.

Nel **2014** l'Organismo di Vigilanza conclude il processo di condivisione e di diffusione interna del sistema per l'etica.
Nello stesso anno, con l'emissione del *Manuale di gestione dei dati personali* il sistema di gestione aziendale viene uniformato anche ai requisiti di legge in materia di privacy (D.Lgs. 196/03 codice in materia di protezione dei dati personali).

Comitato etico

Organo indipendente, democraticamente eletto dai lavoratori, per garantire l'equità e la correttezza dei rapporti di lavoro e del sistema di responsabilità sociale definito secondo i requisiti della norma internazionale SA 8000, promuovendo azioni per il miglioramento della comunicazione interna, della partecipazione alla vita cooperativa e del clima aziendale. Il Comitato è costituito da un numero di membri compresi tra cinque e nove, la cui durata in carica è di tre anni. Tra i compiti del Comitato è la registrazione delle situazioni di disagio mediante il rilevamento e la gestione delle non conformità in materia di: tutela della salute e sicurezza, libertà di associazione, divieto di discriminazioni e abuso delle procedure disciplinari, rispetto dei diritti in tema di orari, carichi di lavoro e retribuzione, rifiuto del lavoro forzato.

Organismo di vigilanza

Organismo collegiale previsto dal D.Lgs. 8 giugno 2001 n. 231 e chiamato a vigilare sulla responsabilità degli enti per reati commessi nell'interesse o vantaggio di questi ultimi. Esso è composto da un minimo di tre membri nominati dal Consiglio di Amministrazione e scelti tra esperti nelle materie legali, fiscali e di organizzazione aziendale, che siano dotati di ampia autonomia e riconosciuta professionalità. I membri scelgono a maggioranza assoluta il loro Presidente, durano in carica tre anni e sono rieleggibili. Tra i compiti dell'Organismo vi è il controllo in ordine all'adeguatezza, al funzionamento, all'efficacia e all'osservanza del Modello di organizzazione, gestione e controllo aziendale e al rispetto del Codice Etico da parte di amministratori, dirigenti, dipendenti e chiunque operi in nome e per conto della società.

Certificazioni e riconoscimenti

Nell'orientamento al visitatore e sistema di controllo: adozione di schemi di normazione e certificazione per assicurare la qualità dei propri servizi e processi (Sistema Qualità aziendale certificato ISO 9001 per singoli servizi).

Nella responsabilità etica verso i lavoratori: tutela del lavoro, partecipazione attiva, uguali opportunità di crescita, formazione sulla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro (SA8000).

Nella responsabilità etica verso i pubblici esterni: adozione di sistemi di monitoraggio e di consultazione, in particolare per le attività didattiche rivolte alle scuole, correlati al riconoscimento da parte del MIUR dell'abilitazione alla formazione degli insegnanti.

L'organizzazione
Il nuovo assetto organizzativo

Presidenza
Comunicazione interna ed esterna
Relazioni Esterne

Direzione Sviluppo
Marketing e Commerciale Strategico
Ricerca e Sviluppo
Innovazione Tecnologica

Sistemi di Gestione
Qualità
Responsabilità Sociale
Privacy
Modello Organizzativo ex dlgs 231

Direzione Generale
(Centro Sud e Centro Nord)
Risorse Umane
Ufficio gare
Marketing operativo
Vendite

Settori
Capi Area
Responsabili di commessa

Direzione Amministrativa
Amministrazione
Finanza
Acquisti
Controllo di gestione

Gli uffici e i luoghi dei servizi CoopCulture

Sede legale e Direzione area centro nord
Corso del Popolo, 40 – 30172 Venezia Mestre
Tel. 041 0991100
venezia@coopculture.it

Direzione area centro sud
Via Tunisi, 4 – 00192 Roma
Tel. 063908071
roma@coopculture.it

Via Goito, 39 – 00185
Tel.0689787520

Sede operativa di **Torino**
Via Sant'Anselmo, 6 – 10125
Tel.011.6699725
torino@coopculture.it

Sede operativa di **Firenze**
Via Guelfa 9 – 50129
Tel. 055 3985157
firenze@coopculture.it

Sede operativa di **Napoli**
Corso Umberto I, 58 – 80143
Tel.08119305701
napoli@coopculture.it

Musei, monumenti e aree archeologiche

Piemonte, Liguria e Lombardia
La Venaria Reale
Musei Civici di Torino
Sinagoghe di Cherasco, Saluzzo, Alessandria, Casale Monferrato
Casa Pellico, Castiglia, Casa Cavassa, Torre Civica di Saluzzo
Museo Sant'Agostino e Casa Colombo Genova
Museo di S.ta Giulia e Musei Civici di Brescia

Venezia e Veneto
Palazzo Ducale
Museo Correr
Torre dell'Orologio
Ca' Rezzonico
Museo di Palazzo Mocenigo
Ca' Pesaro
Museo Fortuny
Museo del Vetro
Museo del Merletto
Museo di Storia Naturale
Casa Goldoni
Fondazione Prada Ca' Corner della Regina
Palazzo Grassi, Punta della Dogana
Fondazione Peggy Guggenheim
Fondazione La Biennale
Museo e Biblioteca Fondazione Querini Stampalia
Museo Ebraico
Museo del Manicomio di San Servolo
Museo Provinciale di Torcello
Museo Storico Navale
Museo della Bonifica San Donà di Piave
Villa dei Leoni Mira
Villa Venier Mira

Napoli e Campania
Museo Nazionale Archeologico
Museo Duca di Martina
Palazzo Reale
MADRE, Museo d'Arte Contemporanea
Museo Pignatelli Cortes
Scavi di Pompei
Scavi di Ercolano
Museo di Capodimonte
Museo di San Martino
Castel Sant'Elmo
Sito archeologico di Cuma
Anfiteatro Flavio, Pozzuoli
Area archeologica di Baia, Bacoli
Grotta Azzurra, Capri
Villa Jovis, Capri

Roma e Lazio
Colosseo
Foro Romano e Palatino
Domus Aurea
Museo Nazionale Romano
Terme di Caracalla
Mausoleo di Cecilia Metella
Villa dei Quintili
Palazzo delle Esposizioni
Scuderie del Quirinale
Galleria Nazionale d'Arte Moderna
Museo Mario Praz
Museo Boncompagni Ludovisi
Museo H. C. Andersen
Tempio Rotondo Foro Boario
Tempio di Portunus
Tombe della Via Latina
Santuario di Anna Perenna
Mitreo di Santa Prisca
Mitreo Barberini
Piramide Cestia
Basilica sotterranea di Porta Maggiore
Polledrara di Cecanibbio
Villa di Livia a Prima Porta
Villa Adriana, Tivoli
Museo Raccolta Manzù, Ardea

Umbria
MAC – Museo archeologico di Colfiorito
Museo della Città di Palazzo Trinci
Museo della Stampa
Oratorio della Nunziatella

Trentino e Friuli Venezia Giulia
MART e Casa Depero Rovereto
Museo Civico e Palazzo Alberti Rovereto
Musei Civici Trieste
Museo della Guerra Tarvisio

Emilia Romagna
Rocca San Vitale di Fontanellato
Museo Nazionale dell'Ebraismo e della Shoah (Meis) Ferrara

Toscana
Complesso monumentale di Santa Maria della Scala Siena
Sinagoga e Museo Ebraico di Firenze
Sinagoga di Siena
Palazzo Pretorio Prato
Museo del Tessuto Prato
Museo Archeologico di Artimino
Museo dell'Istituto degli Innocenti Firenze
Museo Etrusco Guarnacci, Pinacoteca e Museo Civico, Ecomuseo dell'Alabastro, Palazzo dei Priori, Teatro Romano di Vallebuona e Acropoli Etrusca Volterra
Museo dei Bozzetti Pietrasanta

Biblioteche Archivi

Veneto

Biblioteca civica di Chioggia “C. Sabbadino”
Biblioteca comunale di Jesolo
Biblioteca comunale Fabrizio De Andrè di Marcon
Biblioteca comunale di Mira
Biblioteca comunale di Oriago
Biblioteca comunale di Mirano
Biblioteca comunale di Quarto D’Altino
Biblioteca civica di San Donà di Piave
Biblioteca per ragazzi di San Donà di Piave
Biblioteca civica di Mestre
Biblioteca pedagogica “Lorenzo Bettini” di Venezia
Biblioteca del Consiglio Regionale del Veneto
Biblioteca Nazionale Marciana
Biblioteca del Museo Correr di Venezia
Biblioteca del Museo Ca’ Pesaro di Venezia
Biblioteca della Fondazione Scientifica Querini Stampalia di Venezia
Biblioteca della Fondazione Giorgio Cini di Venezia
Biblioteca comunale “Romano Guardini” di Isola Vicentina
Centro di documentazione ULSS 9 di Treviso
Biblioteca civica di Verona
Biblioteca comunale di Caldiero
Biblioteca comunale di Zerobranco
Rete di cooperazione area montebellunese – BAM

Friuli Venezia Giulia

Biblioteca Comunale di Precenicco
Biblioteca comunale di Palazzolo dello Stella
Biblioteca civica “Falco Marin” di Grado
Biblioteca comunale di Monfalcone
Biblioteca comunale di Romans D’Isonzo
Biblioteca comunale di San Pier D’Isonzo
Biblioteca comunale di Villesse
Biblioteca del Consorzio Culturale del Monfalconese

Trentino Alto Adige

Centro Culturale Trevi (Biblioteca del Centro Multilingue di Bolzano e Centro Audiovisivi di Bolzano)
Mediateca Multilingue di Merano

Piemonte

Biblioteca civica “Nicolò e Paola Francone” di Chieri
Biblioteca di Riva presso Chieri
Biblioteca civica di Druento
Biblioteca comunale di None e Servizio Informagiovani
Biblioteca comunale “Barbara Allason” di Pecetto Torinese
Biblioteca civica “A. Sacharov” di Saluzzo
Archivio storico del Comune di Saluzzo
Biblioteca comunale “Carlo Levi” di Torre Pellice
Biblioteca civica “Anna Frank” di Borgo San Dalmazzo
Biblioteche del Polo umanistico e del Polo biologico dell’Università degli Studi di Torino
Biblioteca civica di Settimo Torinese
Biblioteca civica di Collegno
Biblioteca civica di Beinasco
Sistema bibliotecario di Ivrea e del Canavese
Biblioteca civica di Bricherasio
Biblioteca del Cral Unicredit di Torino
Sistema bibliotecario Area Metropolitana Torinese, area ovest, nord-ovest e sud-est

Lombardia

Biblioteca specialistica Raccolte artistiche del Castello Sforzesco di Milano

Emilia Romagna

Biblioteca “Jorge Luis Borges” di Bologna

Toscana

Biblioteca delle Oblate, Firenze
Biblioteca di Palagio di Parte Guelfa, Firenze
Biblioteca “Buonarroti”, Firenze
Biblioteca delle Oblate, Firenze
Biblioteca di Gavinana -Villa Bandini-, Firenze
Biblioteca “Pietro Thouar”, Firenze
Biblioteca “Dino Pieraccioni”, Firenze
Bibliotecanova Isolotto, Firenze
Archivio storico del Comune di Firenze
Biblioteca comunale e Archivio Storico di Pontassieve
Istituto Culturale e di Documentazione Lazzerini, Prato
Biblioteca comunale decentrata della Circoscrizione Nord, Prato
Biblioteca comunale decentrata della Circoscrizione Sud, Prato
Punto prestito Coop Parco Prato, Coop
Biblioteca del Centro per l’Arte Contemporanea Luigi Pecci CID/Arti Visive, Prato
Bibliolandia, Rete documentaria della Provincia di Pisa (la rete comprende 49 Biblioteche e 13 Archivi)
Biblioteca Comunale di Pietrasanta

Marche

Biblioteca San Giovanni di Pesaro
Biblioteche decentrate di Pesaro (Baia Flaminia, Cinque Torri, Pantano, Vismara, Villa Fastiggi, Borgo Santa Maria)
Mediateca Montanari -MEMO- Fano
Biblioteca Federiciana -BIF, Fano
Biblioteca EFFEMME23 La Fornace, Maiolati Spontini
Polo bibliotecario della Provincia di Ancona, Jesi
Sistema bibliotecario carcerario della regione Marche

Umbria

Biblioteche del Comune di Foligno
Biblioteche del Comune di Perugia (Biblioteca comunale Augusta e rete Biblionet)

Lazio

Biblioteca Capitolina, Roma
Biblioteca della Camera dei Deputati

Campania

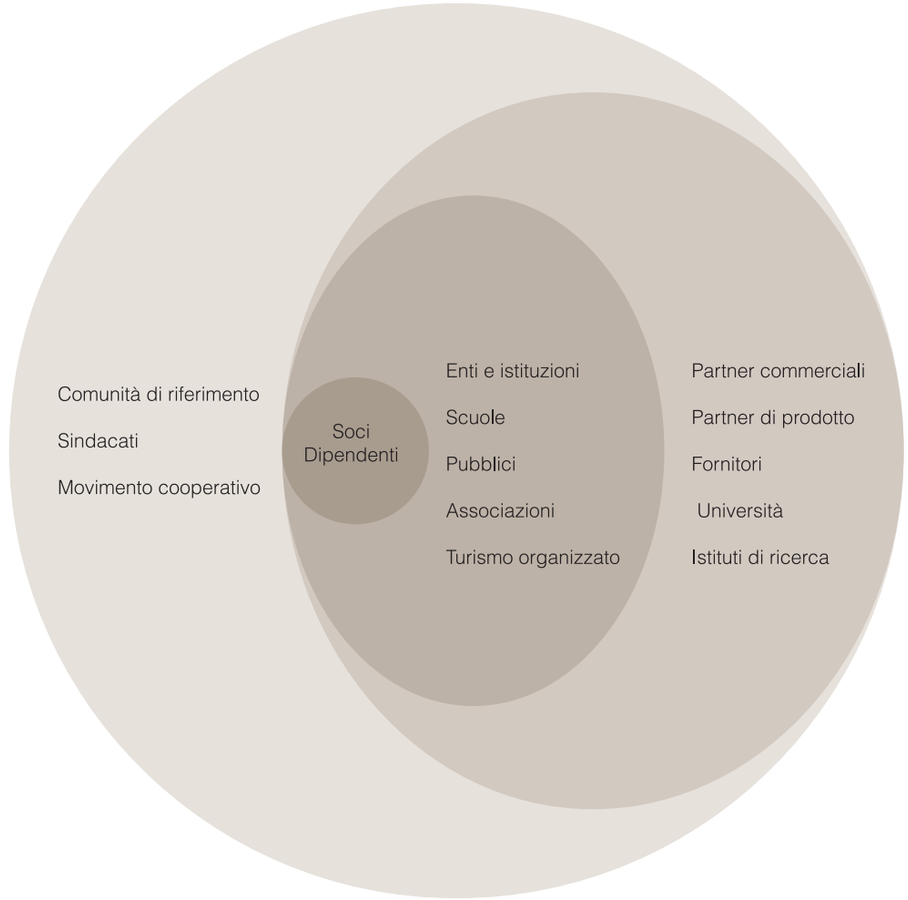
Biblioteca del MADRE di Napoli

Sardegna

Archivio storico e Sistema Bibliotecario Comunale del Comune di Cagliari

Settori di intervento

Mappa degli stakeholder



Sostenibilità Economica

L'impatto economico dei servizi CoopCulture

Coerentemente con l'approccio metodologico delineato, nell'ambito di un'analisi dell'impatto economico dei servizi offerti da CoopCulture, si ritiene che il fatturato globale e gli utili non siano la condizione unica per valutare le *performance* dell'azienda.
Proprio per questo, i grafici di seguito riportati, pur prendendo le mosse dai dati di bilancio e dall'andamento nel triennio 2012-2014, analizzano lo scenario anche in termini di diffusione territoriale e diversificazione per ambiti settoriali, perché è grazie a questa innovativa capacità multisettoriale e commerciale che CoopCulture ha saputo sviluppare valore aggiunto anche in tempo di crisi.
La cooperativa realizza economie di scala e mette a sistema *know how* ed esperienza, non solo a favore dei propri diversi presidi ma anche a supporto delle istituzioni e imprese locali.
Il secondo aspetto riguarda la quota di fatturato generata non dalla spesa pubblica, con gli affidamenti in appalto, ma nell'ambito delle concessioni con i servizi ai visitatori.
Infine, sono analizzati i benefici diretti e indiretti generati dall'impiego del fatturato a favore dell'occupazione, come gettito allo stato e linfa per i settori limitrofi all'interno della più ampia filiera culturale e turistica.

Produzione e distribuzione del valore aggiunto

Il valore aggiunto è la "ricchezza" prodotta dall'azienda che viene creata attraverso la propria attività di produzione di beni e servizi. Il valore aggiunto viene determinato attraverso una riclassificazione del bilancio civilistico ed è dato dalla differenza tra il valore dei ricavi dei beni e servizi prodotti dall'azienda e l'ammontare dei costi sostenuti per l'acquisizione di tali beni e servizi. È interessante verificare e analizzare come viene distribuito il valore aggiunto tra le varie categorie di portatori di interesse.

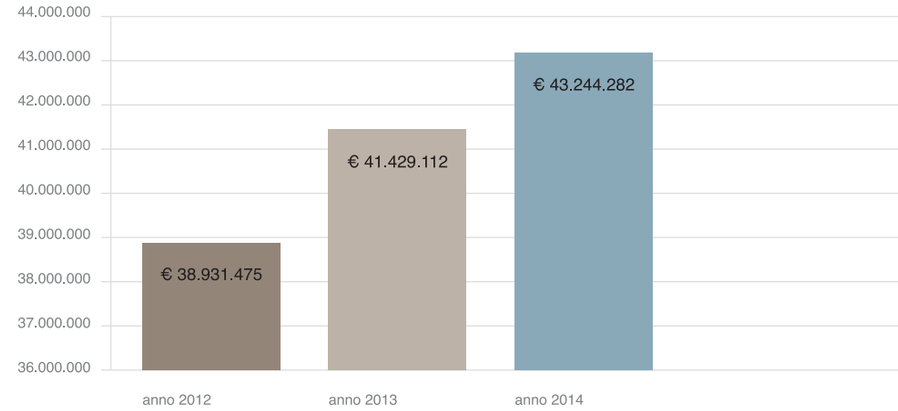
PRODUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO	2014	2013
Valore della produzione	43.244.282	41.403.614
Costi intermedi della produzione	10.246.706	9.388.629
Valore aggiunto caratteristico lordo	32.997.576	32.014.922

DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO	2014	2013
Personale	25.438.571	24.826.570
Pubblica amministrazione	873.023	841.856
Finanziatori	185.855	190.144
Soci	110.000	-
Riserve	133.504	58.359
Movimento cooperativo	60.080	58.884
Liberalità	14.065	2.640
Remunerazione dell'azienda	454.551	416.639
Valore aggiunto globale netto	32.543.025	31.598.283

NOTA BENE
Le voci PERSONALE e PUBBLICA AMMINISTRAZIONE incluse nel presente schema sono estrapolate dal bilancio, mentre le stesse voci quantificate nella successiva pag. 30 sono basate su una rielaborazione seguita alla riclassificazione di alcuni componenti, quali ad esempio gli oneri sociali (conto azienda e conto lavoratori) tolti dal "personale" e aggiunti al "gettito allo Stato". In questa tabella invece è considerata solo la tassazione diretta IRAP e IRES, che costituisce solo una minima parte di quanto CoopCulture versa all'Amministrazione Pubblica.

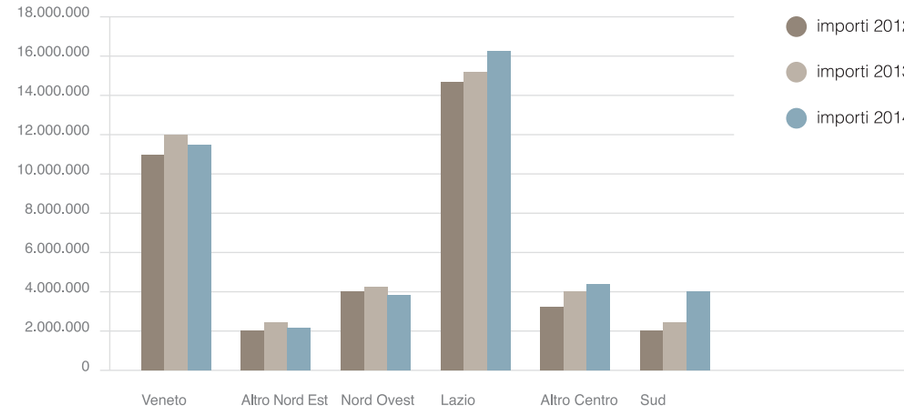
Andamento e composizione del fatturato

Fatturato nel triennio 2012 – 2014



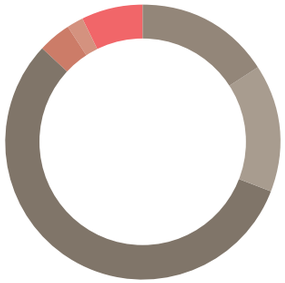
L'attenzione costante all'acquisizione di nuova clientela e alla soddisfazione di nuovi bisogni, unitamente ai consistenti risultati degli investimenti nello sviluppo e all'implementazione delle nuove tecnologie, hanno permesso di chiudere l'anno 2014 con un fatturato in decisa crescita che conferma il trend incrementale del biennio precedente.

Fatturato per territori nel triennio 2012 – 2014



Nel corso dell'anno 2014 CoopCulture ha consolidato la propria presenza nei territori storici di intervento e ha ampliato il posizionamento su aree geografiche nuove, per lo più situate nel Mezzogiorno. Territori "forti", quindi, ospitanti i cosiddetti grandi attrattori, e territori sedi di quel patrimonio diffuso che costituisce la vera ricchezza del nostro Paese.
Rispetto ai territori regionali presidiati nel 2011, si è potenziata la presenza di CoopCulture in Toscana e Liguria e sono stati avviati servizi in Puglia, Sardegna e Sicilia, in collaborazione con i soggetti cooperativi del territorio.

Fatturato per settori 2014



servizi museali	16%	eventi, fiere e mostre	4%
biblioteche	15%	marketing	2%
concessioni museali	56%	altri servizi	7%

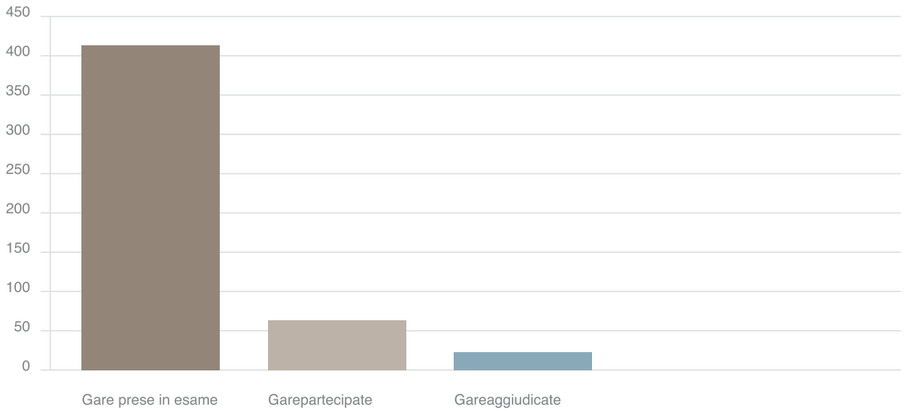
Miglioramento delle performance aziendali e capacità di rinnovare costantemente l'approccio al settore, integrandolo con il turismo e le nuove tecnologie: queste le chiavi che hanno permesso il significativo risultato di crescita in particolare per i servizi in concessione. A testimonianza del fatto che laddove il privato ha un minimo margine di azione, che lo pone in condizione di incidere su qualità e varietà dei servizi al pubblico, riesce a rispondere effettivamente ai bisogni dell'utente, influenzandone le scelte di fruizione e la propensione al consumo.

Capacità di espansione e creazione del reddito

Il presidio territoriale di CoopCulture anno 2014

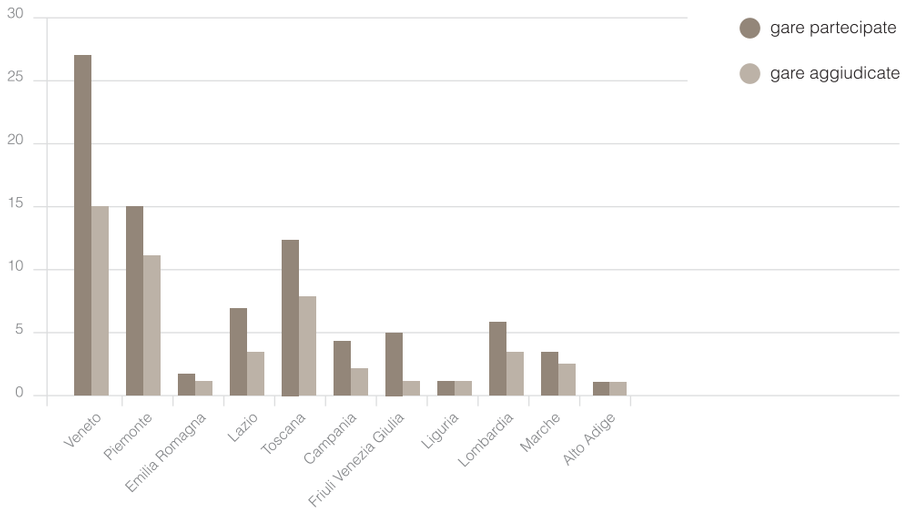
Rispetto ai territori regionali presidiati nel 2011, si è potenziata la presenza di CoopCulture in Toscana e Liguria e sono stati avviati servizi in Puglia, Sardegna e Sicilia, in collaborazione con cooperative e realtà locali.

Capacità commerciale anno 2014



Nel corso del 2014 sono state esaminate complessivamente 440 procedure di gara. Delle 89 gare partecipate, oltre il 50% hanno avuto esito positivo.

Capacità commerciale per territori e per settori



In relazione ai territori di partecipazione si evince che le gare sono state concentrate nel centro nord e, in particolare, in Veneto, Piemonte e Toscana.

Moltiplicatore del reddito

Elevando il livello di analisi al valore aggiunto prodotto in virtù di un'offerta più ampia di servizi di supporto alla visita e al suo impiego, nel 2014 CoopCulture ha generato un moltiplicatore pari a 1,1 euro. Il moltiplicatore equivale alla capacità di generare introiti aggiuntivi con l'offerta di servizi che vanno dalla visita didattica alla distribuzione di strumenti multimediali. Grazie a questo valore aggiunto si sostiene l'occupazione e l'economia indotta.

per ogni **0,90€** incassati in biglietteria...

CoopCulture produce: **1,1 euro di ricavi aggiuntivi** nei servizi al pubblico

Benefici derivanti:

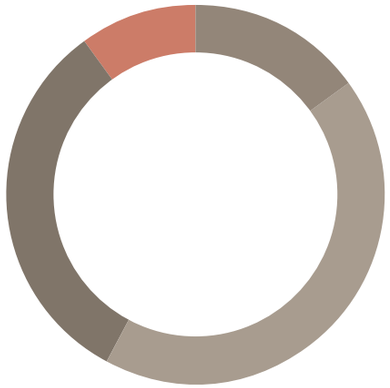
occupazione

offerta al pubblico ampia e articolata

linfa all'industria della cultura

Benefici diretti e indiretti

Gli impieghi del fatturato



- 15% acquisto forniture qualificate
- 43% personale
- 32% gettito allo stato
- 10% spese generali

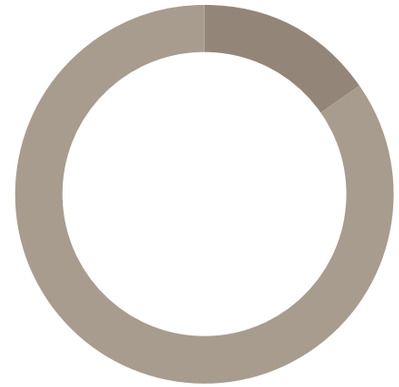
Dell'intero introito generato nel 2014 da CoopCulture:

• circa il 15% è stato impiegato nell'acquisto di forniture qualificate incluse nel ciclo di produzione dei servizi e delle attività al pubblico, alimentando la cosiddetta Industria Culturale (attività di comunicazione e promozione, sistemi tecnologici di biglietteria e booking, supporti tecnologici per la fruizione, studi e ricerche di settore, performing arts nei luoghi della cultura);

• circa il 32% è spettato allo Stato tra canoni e tasse dirette (canoni e royalties su concessioni, tassazione IRAP IRES, IVA sui ricavi, oneri sociali);

• circa il 43% è stato destinato alle risorse umane e alla loro formazione. La voce è stata decurtata degli oneri sociali che sono stati invece imputati nella voce precedente in quanto costituiscono un introito per lo Stato prodotto dall'azienda per il tramite dell'occupazione.

Ricadute sul territorio



- € 20 Cultura
- € 109 Ricettività, Trasporti, Ristorazione, Pubblici esercizi

Spesa giornaliera di un turista a Roma 129 euro

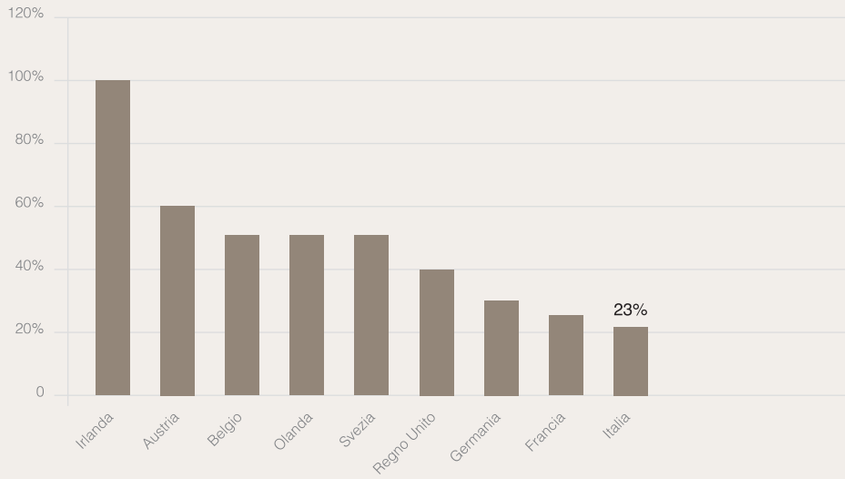
Una valutazione finale merita l'analisi delle ricadute che i servizi culturali riflettono sull'economia del turismo e dei territori. I dati diffusi lo scorso anno dall'Osservatorio Nazionale del Turismo del Mibact ci confermano che, sebbene la cultura rappresenti la principale motivazione di viaggio nelle città d'arte, la quota che giornalmente è destinata al settore culturale è sensibilmente più contenuta rispetto a quella che, invece, rimane sul territorio in termini di ricettività, trasporti, ristorazione, pubblici esercizi, secondo un rapporto di 1:5.

Contributo dell'esperto:
Stefano Monti *Economista - Monti & Taft*

La sfida di un mercato a geometrie variabili

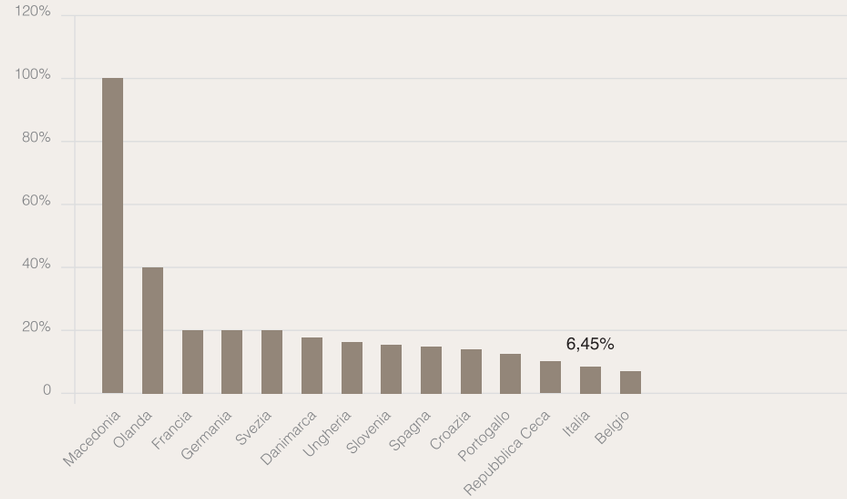
Il mercato culturale, nelle sue eterogenee declinazioni, sta vivendo, nel contesto internazionale, un periodo di forte evoluzione e dinamismo: dalle pressioni globali perché questo comparto diventi sempre più legato a dinamiche efficiency driven, agli indirizzi di policy provenienti dall'ambito comunitario, le direttrici di sviluppo dei prossimi anni spingeranno per mercati sempre meno geo-referenziati. Queste mutate condizioni comportano due necessità principali: la prima insiste sulle capacità di costituirsi come soggetti competitivi su scenari internazionali e la seconda invece incide sul grado di differenziazione delle attività.
Guardando ad esempio ai dati relativi al primo anno del programma Culture1 dell'Unione Europea, l'Italia è il Paese che ha di lunga presentato più progetti (75 progetti contro i 38 di Francia e Spagna) ma è tra gli ultimi Paesi nel rapporto tra progetti presentati e selezionati.

Tasso di successo per Paese



Rapporto tra Progetti Presentati e Selezionati. Fonte: Nostra elaborazione su dati forniti dall'Unione Europea

Tasso di successo per Paese



Rapporto tra progetti presentati e selezionati; Fonte: Nostra elaborazione su dati forniti dall'Unione Europea

Raggiungere un adeguato livello di competitività internazionale è di cruciale importanza per abilitare ad una duplice direttrice di flussi finanziari: realizzare progetti che siano in grado di conquistare anche mercati esteri, con processi di internazionalizzazione, e soprattutto veicolare Investimenti Diretti Esteri nel comparto culturale, che si presenta come uno dei settori più autarchici e nazionalizzati del nostro Paese. Sul versante organizzativo, le sfide che CoopCulture si trova oggi ad affrontare non riguardano il core business dell'organizzazione, in cui i dati evidenziano un tendenziale consolidamento della posizione nel mercato, ma si concentrano nell'area della diversificazione strategica delle proprie attività, il cui obiettivo è quello di rendere l'organizzazione in grado di operare in anticipo sulle opportunità che offrono mercati emergenti, come quello rappresentato dalle nuove tecnologie legate alla fruizione culturale; innovazioni di processo per segmentare una domanda sempre più eterogenea e le opportunità di implementare politiche culturali in geografie urbane finora poco interessate da operazioni di questo tipo, sono tutte differenziazioni possibili che permettono a CoopCulture di rispondere proattivamente alle complicazioni derivanti da una Pubblica Amministrazione ancora troppo lenta e burocratizzata. In questo senso vanno potenziati i risultati del settore ricerca e marketing così da poter usufruire del duplice beneficio derivante per un lato dall'incremento di flussi monetari e dall'altro dall'aumento del livello di conoscenza di quegli episodi di innovazione, che in molti casi nel nostro Paese, non arrivano all'attenzione dei giusti investitori, segno di una cultura che non ha ancora pienamente recepito il fenomeno start-up nei suoi aspetti più strutturali, come evidenziato dall'ultima ricerca di Startup Genome, nella quale il microcosmo italiano gioca un ruolo assolutamente secondario.

La responsabilità: il lavoro e i soci

La Cooperativa con il socio al centro

CoopCulture ha come primo obiettivo il benessere dei soci, benessere da intendersi come stabilità economica e continuità lavorativa alle migliori condizioni socio-professionali (art. 4 dello statuto): lavoro e inquadramento rispettoso del CCNL nazionale, ma anche crescita, attraverso percorsi di formazione professionale e di valorizzazione della persona.

> ***Dallo statuto di CoopCulture***
> ***articolo 4 – scopo***
> La Cooperativa, retta e disciplinata dai principi della mutualità, solidarietà, rispetto della persona, della democraticità interna e esterna, dell'associazionismo tra cooperative, senza fini di speculazione privata e senza scopo di lucro, si propone di fornire servizi a soggetti pubblici e privati, a vantaggio della collettività.
>
> La Cooperativa intende impegnarsi anche in attività di sviluppo e promozione dei valori morali e sociali della cooperazione, all'interno del movimento cooperativo italiano e internazionale.
> Lo scopo che i soci cooperatori della Cooperativa intendono perseguire è quello di ottenere e conservare, tramite la gestione in forma associata e con la prestazione della propria attività lavorativa, continuità di occupazione e le migliori condizioni economiche, sociali e professionali.

Una visione, quella di CoopCulture, sempre più orientata alle persone, che ha l'obiettivo di accrescere la **partecipazione attiva dei soci** alla vita della cooperativa sia nelle forme tradizionali, come la partecipazione alle assemblee, sia attraverso modalità nuove quali l'informazione condivisa e la creazione di un valore aggiunto riservato ai soci. È prevista tra gli obiettivi del 2015, infatti, la realizzazione di un ufficio soci, una sorta di sportello di ascolto, di condivisione di valori etici, diffusore di attività e benefit per i cooperatori.

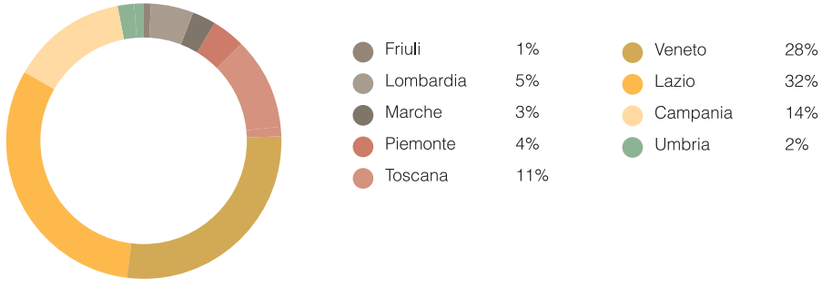
Andamento e composizione dell'occupazione

CoopCulture mantiene stabile il proprio livello di occupazione nell'ultimo triennio, che si attesta intorno alle 1000 unità mediamente impiegate. Tale dato è da considerarsi significativo, soprattutto se letto alla luce della tendenza nazionale sull'occupazione e della variabilità delle commesse di cui si compone il fatturato della cooperativa. La composizione per mansioni conferma che la diversificazione delle attività garantisce sviluppo e sostenibilità dell'azienda.

Personale nel triennio 2012 - 2014

Composizione per mansioni

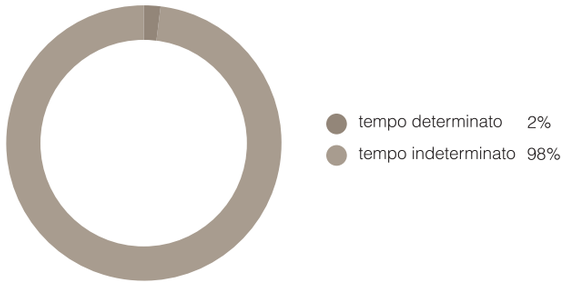
Distribuzione regionale



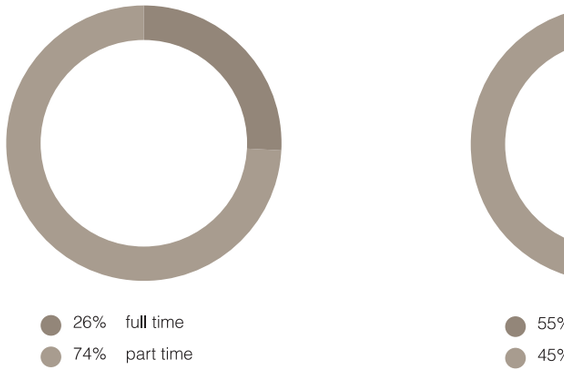
Le caratteristiche dell'occupazione

Il dato più significativo è l'elevata percentuale di contratti a tempo indeterminato. La tutela del lavoro si esplica anche nell'instaurare preferibilmente rapporti di lavoro subordinato. Quanto alla composizione delle risorse umane, si confermano le tendenze già consolidate negli anni: CoopCulture è un'azienda fatta di giovani (55% sotto i 40 anni), per lo più donne; un'alta percentuale di laureati e diplomati con una anzianità di servizio degna di nota (quasi il 70% lavora in cooperativa da più di 5 anni). Questi fattori spiegano anche la prevalenza di impiego part-time.

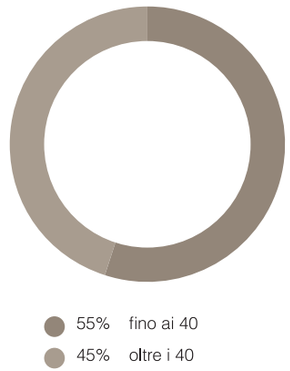
Lavoratori per tipologia di contratto



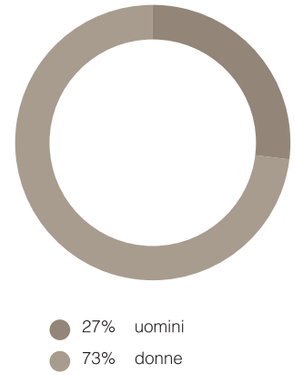
Lavoratori per tipo di impiego



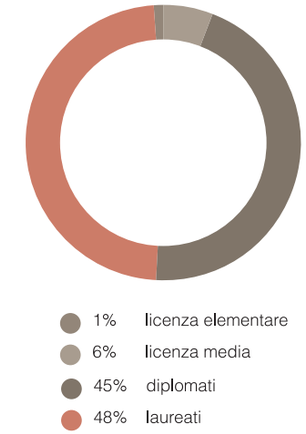
Lavoratori per età



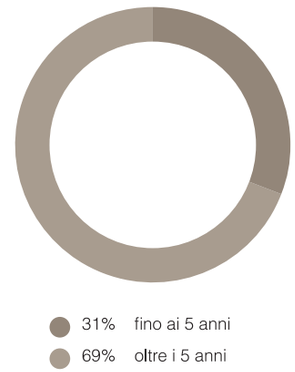
Genere



Titolo di studio



Lavoratori per anzianità di servizio



Politiche del lavoro e comunicazione

La salute e la sicurezza

CoopCulture investe risorse nella tutela dei diritti dei lavoratori, al fine di garantire la sicurezza e salute nei luoghi di lavoro e la libera adesione alla contrattazione collettiva.

Nel 2014 i lavoratori hanno usufruito complessivamente di:

- 1039 ore di permessi sindacali pari a una media di un'ora per addetto
- 94 visite di sorveglianza sanitaria (in conformità a quanto previsto dalle legge per tipologia di mansione e periodicità)
- 3178 ore di formazione sulla sicurezza pari a oltre 3 ore per addetto
- 336 dipendenti coinvolti in attività formative sulla sicurezza pari ad un terzo del totale

Formazione e valorizzazione delle competenze

Valutazione delle competenze
Nel corso del 2014 ha preso avvio un progetto di valutazione delle competenze sul personale di struttura, con l'obiettivo di attivare un processo comune di consapevolezza e miglioramento, individuando in una prima fase i gap tra competenze possedute e competenze teoriche e, in una successiva, i necessari interventi volti a colmarli.

Il progetto, condotto da un consulente esperto di valutazione delle competenze, si è articolato in diverse fasi:

- identificazione del profilo delle competenze distintive richieste dall'azienda, sulla base di interviste ai componenti del CdA
- articolazione della popolazione aziendale in Famiglie Professionali e ruoli
- definizione dei profili di competenza attesi nei diversi ruoli
- autovalutazione delle competenze da parte delle 57 persone coinvolte
- valutazione delle competenze possedute dalle persone
- impostazione degli interventi individuali e collettivi di sviluppo delle competenze agendo sia sulle leve formative che organizzative

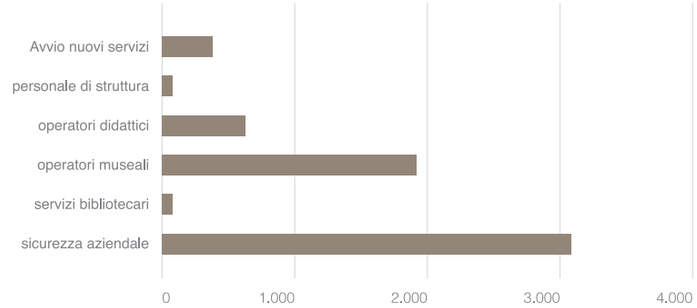
La conclusione del progetto e la conseguente realizzazione degli interventi formativi è prevista per il 2015.

Formazione

CoopCulture considera la formazione professionale una leva fondamentale per lo sviluppo, per la qualità dei servizi e per il coinvolgimento del personale.

Nel corso del 2014 sono state realizzate 4945 ore di formazione e sono stati coinvolti oltre 400 addetti, il che significa che oltre un terzo degli addetti ha partecipato nel corso del 2014 ad un intervento formativo.

Ore di formazione



Gli obiettivi formativi per il 2015 scaturiscono in parte dalle strategie aziendali e in parte dal processo di valutazione delle competenze realizzato nel corso del 2014; gli obiettivi formativi si possono dividere in:

- consolidamento di alcune **figure chiave** per l'azienda (reingenerizzazione della figura del responsabile di commessa, aggiornamento dell'ufficio marketing)

- innalzamento competenze tecniche operative in linea con l'adeguamento dei servizi a **tecnologie e standard innovativi** (nuovo sistema di ticketing, didattica, servizi bibliotecari in linea, normativa relativa agli appalti)

- miglioramento della **comunicazione interna** e della condivisione degli obiettivi e delle competenze (sviluppo modalità integrazione e coordinamento strategico nel management, funzionalità di condivisione del know how attraverso il datawarehouse, apprendimento collaborativo all'interno delle famiglie professionali)

- conformità alle richieste legislative in tema di **salute e sicurezza** nei luoghi di lavoro (formazione per addetti antincendio, primo soccorso e gestione emergenze)

Coinvolgimento e condivisione

Soddisfazione del personale
Da un'indagine svolta tra il 2013 e il 2014 con l'obiettivo di rilevare il grado di soddisfazione rispetto alle condizioni lavorative, in particolare rispetto alla condivisione degli obiettivi e alla partecipazione, è emerso che la maggior parte dei lavoratori dichiara di sentirsi soddisfatto del proprio ambiente di lavoro e molto soddisfatto del rapporto con i colleghi e con il proprio referente e della formazione ricevuta, sebbene ritengano ci sia spazio per il potenziamento di quest'ultima. Più della metà del campione esprime il desiderio di un maggiore coinvolgimento nella vita della Cooperativa soprattutto attraverso una maggiore informazione sul mondo cooperativo, su CoopCulture, sui suoi obiettivi di sviluppo e sull'esito delle Gare. Circa il 40% dichiara di essere a conoscenza del fatto che la cooperativa ha un sistema di gestione per la responsabilità sociale e degli obiettivi del Comitato Etico. Il principale strumento suggerito per favorire e aumentare la partecipazione dei soci è il potenziamento e il miglioramento della comunicazione interna. Al questionario, diffuso in maniera capillare a tutti, hanno risposto 215 lavoratori, di cui 144 soci.

Comunicazione interna
È proseguito nel 2014, ed è stato già in parte testato, il nuovo Sistema unico digitale di Business Intelligence, strumento ideato ad hoc per velocizzare flussi di comunicazione, aggiungere azioni gestionali e strategiche dell'azienda che comprende tutti i processi dinamici aziendali e i relativi archivi (desk, archivio, protocollo e progettazione). L'implementazione della datawarehouse è prevista per la fine del 2015.

I soci e la partecipazione alla vita della cooperativa

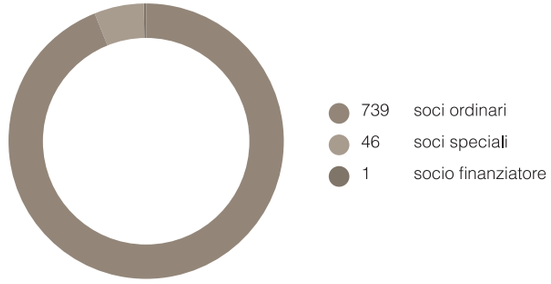
Nel corso del 2014 il percorso di perfezionamento del modello organizzativo ha coinvolto i soci che compongono la struttura sia attraverso interviste preliminari volte a mettere in luce criticità, sia affidando ad una commissione la verifica del funzionamento del nuovo organigramma che intende valorizzare al meglio le competenze in un giusto equilibrio tra specializzazione e trasversalità.
I miglioramenti introdotti nel modello consistono in una ottimizzazione delle funzioni esecutive nella Direzione Generale e delle funzioni strategiche di sviluppo e innovazione nel Presidente. Al contempo il Consiglio di Amministrazione si è allargato ad accogliere soci rappresentativi delle diverse aree territoriali e soprattutto non con funzioni manageriali, al fine di diminuire la coincidenza tra management e governance. Tali miglioramenti sono attualmente in via di implementazione; si prevede una definizione più strutturata dell'assetto organizzativo per la fine del 2015.

La base sociale nell'ultimo triennio

CoopCulture, in conformità a quanto stabilito dallo Statuto, opera prevalentemente con soci lavoratori; dal 2012 è stata istituita una nuova categoria di soci, detti soci speciali (o in formazione) che agevola l'ingresso in cooperativa attraverso un fase intermedia in vista della stabilizzazione.

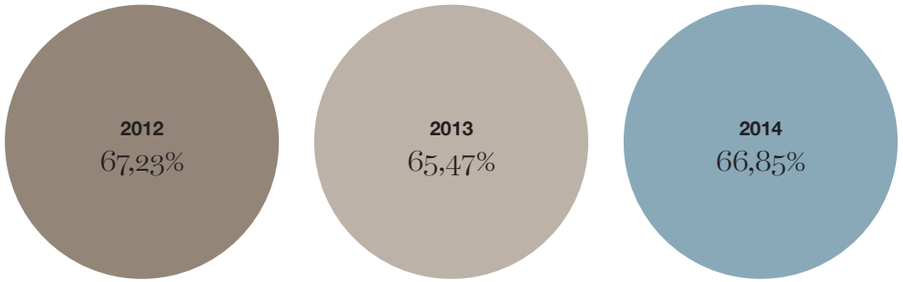
Numero di soci nell'ultimo triennio

Composizione della base sociale



Mutualità prevalente

La cooperativa soddisfa largamente il requisito della mutualità prevalente, così come definito dall'art. 2513 del c.c. secondo il quale il costo del lavoro è superiore al 50% del *costo del lavoro di cui all'art 2425, primo comma, punto B9 computate le altre forme di lavoro inerenti lo scopo mutualistico*, in altre parole l'apporto dei soci è maggiore rispetto a quello dei lavoratori non soci.



La partecipazione alla vita della cooperativa

L'occasione principale di partecipazione alla vita della cooperativa è rappresentata dall'Assemblea dei soci CoopCulture, considerando l'elevato numero di soci e la loro articolazione su tutto il territorio nazionale, nomina i delegati che dovranno rappresentare i voti espressi per l'assemblea generale.
Nel corso dell'ultimo triennio la partecipazione alle assemblee dei soci è sensibilmente aumentata: i voti complessivi validi sono passati da 265 nel 2012 a 437 nel 2014 e i delegati da 39 a 46.

	2012			2013			2014		
	PRESENTI	DELEGHE	VOTI	PRESENTI	DELEGHE	VOTI	PRESENTI	DELEGHE	VOTI
Napoli	35	39	74	33	84	117	28	65	93
Roma	43	29	72	51	78	129	51	85	136
Venezia	52	67	119	59	127	186	79	129	208
Delegati	130	135	265	143	289	432	158	279	437

Obiettivo 2015 ufficio soci

Le numerosità e la distribuzione territoriale dei soci di CoopCulture rendono difficile il coinvolgimento diretto degli stessi e quindi la loro reale partecipazione alla vita della cooperativa. È per questo motivo che CoopCulture ha tra i suoi obiettivi per il 2015, quello di dotarsi di un ufficio soci, elemento di raccordo che verrà impostato come strumento operativo di input e output nei confronti della base sociale.

Contributo dell'esperto: **Carlo Des Dorides**
Valutatore - Partner di GSO Company

Il valore delle persone costituisce uno dei fattori chiave di successo delle aziende che, come CoopCulture, operano nel settore dei servizi. Infatti è il capitale umano che consente prevalentemente di realizzare l'innovazione e la gestione del mercato, in business competitivi e spesso caratterizzati da margini ridotti. Proprio con l'obiettivo di accrescere il valore delle proprie persone, CoopCulture ha realizzato, nel 2014, il Progetto 'Bilancio delle Competenze', finalizzato a definire gli interventi di sviluppo personale e di miglioramento organizzativo necessari per diminuire il gap fra competenze possedute dalle persone e competenze richieste nei diversi ruoli dell'organizzazione.
La prima fase del Progetto è stata realizzata definendo, con il Vertice aziendale, le competenze manageriali ed organizzative necessarie a garantire lo sviluppo dell'azienda, sulla base delle condizioni strategiche nelle quali opera Coop Culture. Le competenze sono state descritte in comportamenti visibili e misurabili, valutati sia in autovalutazione che in etero valutazione.
Nell'autovalutazione le risorse hanno espresso anche la valutazione delle proprie competenze tecniche e le loro aspettative e preferenze in termini di ipotesi di sviluppo. L'autovalutazione delle competenze manageriali ed organizzative ha costituito un primo momento informativo ma non vincolante per l'etero valutazione, comunque realizzata da due capi per ogni risorsa. Le etero valutazioni, confrontate con il profilo atteso nei diversi ruoli, hanno consentito di definire i gap individuali e collettivi delle competenze delle risorse valutate. Partendo dal quadro dei gap, il management dell'azienda ha individuato una serie di progetti di sviluppo individuale, collettivo ed organizzativo finalizzati a colmare nel tempo questi gap di competenze.

Contributo dell'esperto: **Giuliano Nicolini**
Consulente e formatore- Esperto in General Management, Direzione e Organizzazione Aziendale

Ho partecipato alle tre pre-assemblee di aprile a Mestre, Roma e Venezia, per confrontarmi coi soci su un argomento vitale per ogni cooperativa: cosa significa essere soci. Ho iniziato il mio intervento facendo alcune considerazioni sul momento che le cooperative stanno vivendo, e proseguendo con alcune domande: di chi è la cooperativa? Cosa significa partecipare? Cosa comporta il fatto di essere al tempo stesso proprietari e dipendenti delle propria impresa? Queste domande hanno permesso a tutti di ragionare sui principi che stanno alla base dell'azione di ogni cooperativa e che non bisogna mai dare per scontati o per conosciuti: la democrazia delle decisioni e della proprietà (una testa, un voto), la responsabilità sociale, l'assenza di fine di lucro, l'uguaglianza e la tolleranza come valore fondante. Altri valori - meno noti ma non meno importanti - sono quello della collaborazione fra cooperative e dell'autonomia e indipendenza. Ho pure ribadito che l'obiettivo di ogni impresa cooperativa è triplice: economico, sociale e culturale. Da questo punto di vista la gestione di un'impresa cooperativa presenta molti più elementi di complessità rispetto ad un'impresa di capitali. Molto interesse, con domande e interventi, ha suscitato il tema della governance cooperativa, schematizzato nel modello della clessidra, che ha permesso di ragionare sul ruolo del socio che è a tempo stesso proprietario e di lavoratore. Questo aspetto a mio avviso è particolarmente importante in una prospettiva di ulteriore sviluppo del "patto associativo": i soci di CoopCulture hanno a che fare con l'arte, la cultura, la bellezza. CoopCulture ha tutto quanto serve per essere non solo "un lavoro che si svolge in bei posti", ma anche "un bel posto di lavoro", in cui il socio partecipa e lavora in condizioni organizzative che conciliano efficienza gestionale, coinvolgimento attivo e benessere lavorativo. Gli interventi e i commenti che ho sentito a Mestre, a Roma a Napoli (e l'aria che si respirava ...) mi fanno pensare che anche in CoopCulture – come in tante altre cooperative che incontro quotidianamente - ci sia molta voglia di confronto, di capire le ragioni per cui si sta insieme, in cosa consista il "patto" fra i soci, come funzionano i delicati equilibri della governance. L'iniziativa di CoopCulture di abbinare un momento formativo a quello istituzionale è estremamente positiva, perché è nella partecipazione e nel confronto che si esprime la vera anima di una cooperativa. Questo confronto, che nelle piccole cooperative è quasi quotidiano e "naturale", in una grande cooperativa che opera su quasi tutto il territorio nazionale va organizzato, preparato, con specifici strumenti e spazi di dialogo e confronto che l'attività quotidiana non consente. E questa credo sia una fantastica sfida che CoopCulture deve affrontare per il prossimo futuro.

Le relazioni: filiera culturale e comunità

Una catena del valore

In questa sezione viene analizzata la relazione tra i servizi dell'azienda e il pubblico esterno, inteso come l'insieme di soggetti portatori di interessi, distinti dai soci, dipendenti e collaboratori. Rifacendosi ad una accezione avanzata ed ampia della filiera culturale come economia intangibile (relativa a comunicazione, conoscenza e servizi) basata sullo sviluppo e lo scambio di conoscenze, la specializzazione, l'interrelazione tra risorse culturali, ambientali, e gli attori della tutela, dei servizi, della produzione, della formazione, l'azienda ha tessuto negli anni una trama di relazioni a valle e a monte dei propri servizi che incrementano ed ottimizzano l'impatto economico ma anche la crescita sociale ed umana che interviene nello sviluppo del sistema stesso. L'obiettivo è contribuire ad una catena del valore attraverso forme di partenariato allargato che coinvolgono in un processo di sperimentazione, scambio ed ottimizzazione, le imprese fornitrici di prodotti culturali e tecnologie e il mondo della ricerca e formazione nel ciclo di produzione del servizio, così come gli utilizzatori finali del servizio - i visitatori, le scuole, le associazioni, le comunità locali, gli operatori del turismo – in un processo di miglioramento continuo.

Nella prima parte, sarà analizzato l'impatto dell'offerta di servizi e attività culturali sul pubblico (e sugli intermediari di questo) sia attraverso indicatori quantitativi che qualitativi affinché, oltre al dato numerico, venga rendicontata anche l'attività indispensabile allo sviluppo e al sostegno della domanda culturale nel tempo. Nella seconda parte il quadro si amplia a comprendere i principali soggetti esterni portatori di interesse.

L'impatto sulla domanda culturale

Accanto ai principali indicatori numerici relativi all'entità degli accessi (i visitatori registrati nel 2014 nei siti in cui la gestione delle biglietterie è affidata all'azienda) sono stati valutati tutti quegli strumenti e quelle modalità che permettono la conoscenza e l'interazione con la domanda, sia in termini di partecipazione attiva nei luoghi della cultura, sia in termini di composizione dell'utenza, con particolare attenzione a quei segmenti che, prima poco rappresentativi, sono diventati oggi (e potranno diventare nel futuro) nuovi fruitori dei servizi alla cultura.

Nelle pagine che seguono, pertanto, si darà conto:

1. della varietà dei servizi offerti ai pubblici, funzionali alle loro peculiarità, le modalità di verifica della qualità dei servizi stessi e il monitoraggio della soddisfazione degli utenti;

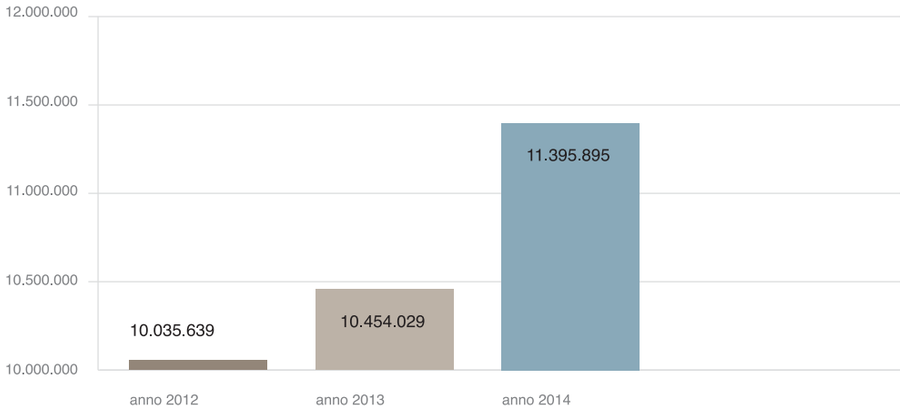
2. della cura della relazione con il pubblico attraverso canali adeguati e personalizzati di comunicazione e di fidelizzazione, nel rispetto della privacy e dei diritti dell'utenza;

3. dell'offerta di forme, strumenti e iniziative indirizzati verso una fruizione attiva del patrimonio e l'ampliamento della domanda culturale.

Visitatori e fruitori dei servizi culturali nel triennio 2012 -2014

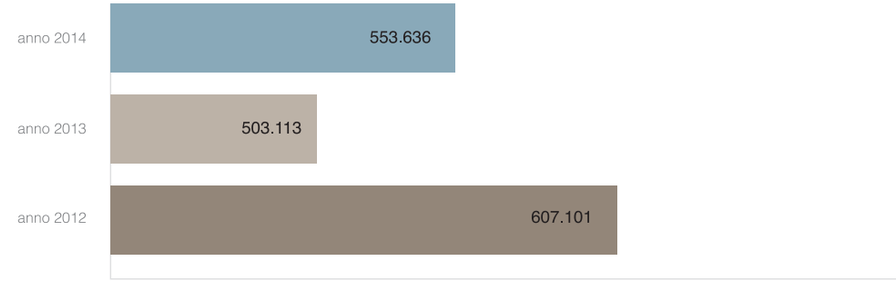
L'ufficio statistiche di CoopCulture, che raccoglie i dati dei punti vendita (web, call-center, biglietterie) registra dati confortanti nell'andamento della domanda culturale nel triennio 2012 – 2014.
Al numero dei visitatori totali occorre affiancare anche i risultati relativi all'acquisto di visite ed altri supporti didattici. La loro crescita è infatti un segnale del favore con cui sono accolti i servizi di supporto alla fruizione da parte dei visitatori per una più consapevole esperienza di visita.

Andamento dei visitatori nel triennio 2012 -2014



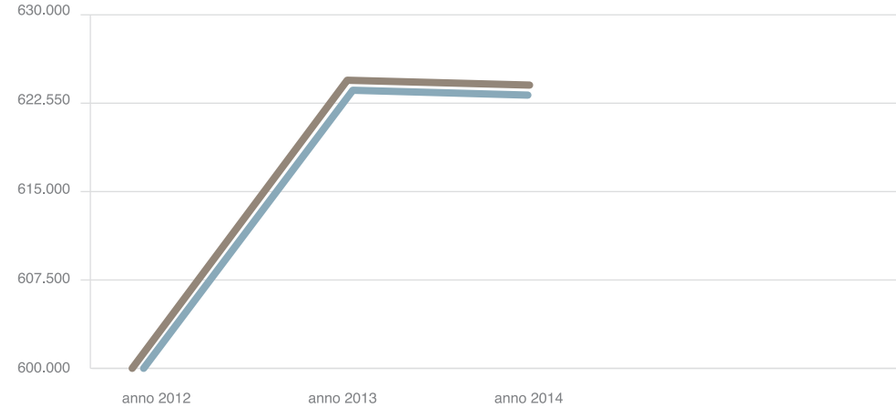
Il triennio 2012 – 2014 ha visto una crescita significativa del numero dei visitatori nei luoghi della cultura gestiti da CoopCulture. il 2014 chiude con un +9% rispetto alle performance dell'anno precedente.

Andamento delle visite guidate nel triennio 2012 - 2014



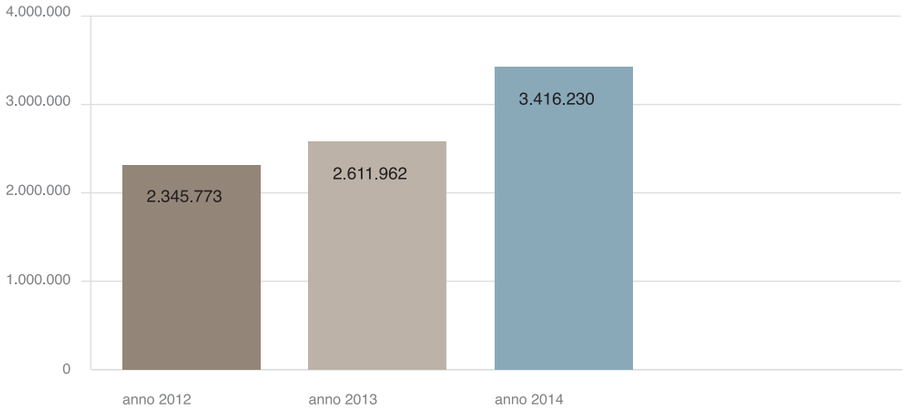
Dopo la contrazione registrata l'anno precedente, nel 2014 le visite guidate tornano finalmente a crescere e puntano ai risultati degli anni ancora precedenti.

Andamento noleggio di audio e video guide nel triennio 2012 -2014



Successivamente all'impennata del 2012, il dato relativo ai noleggi di audio guide si stabilizza, nel 2014, sui valori significativi già registrati nell'anno precedente.

Andamento delle prenotazioni nel triennio 2012 -2014



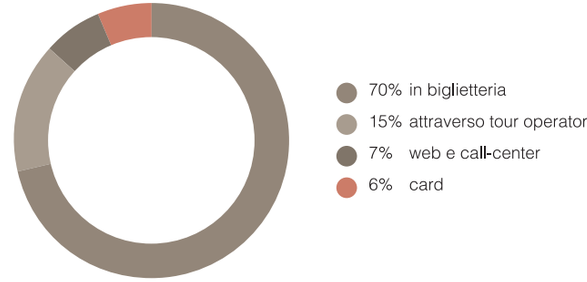
Nel 2014 le prenotazioni esplodono in rete facendo registrare un +31% sul totale prenotazioni dell'anno precedente.

Centralità dell'utenza e miglioramento continuo dei servizi

Accessibilità multicanale e pluralità di target

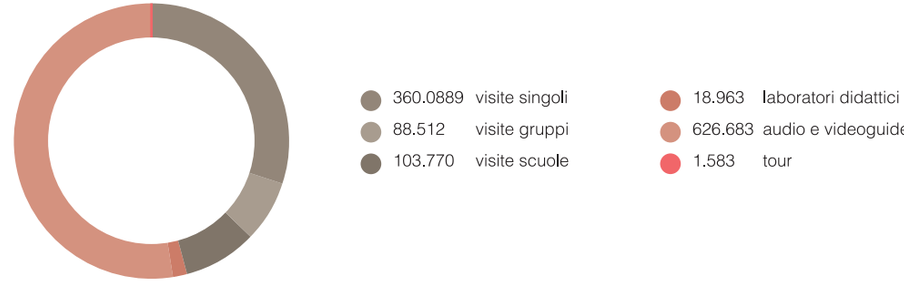
I visitatori mostrano una tendenza ad organizzare in modo più consapevole le proprie visite attraverso una varietà di canali e a scegliere le attività didattiche più idonee alle loro aspettative. L'impegno di CoopCulture si esprime nell'offrire sempre nuovi servizi e strumenti per soddisfare in modo efficace questi bisogni diversificati.

Gli strumenti di accesso per i fruitori



Rispetto al numero totale dei visitatori registrati nel 2014 presso i luoghi ove opera CoopCulture, circa un decimo ha acquistato un servizio aggiuntivo proposto dall'azienda tra: audio guide e video guide, visite per singoli, gruppi e famiglie, visite per le scuole, laboratori didattici, tour.

Gli strumenti didattici



Visite singoli	Lingue: inglese, spagnolo Partenza: ad orari fissi all'ingresso dei siti
Visite per gruppi	Lingue: italiano, inglese, francese, spagnolo, tedesco. Disponibili su prenotazione
Audioguide	Lingue: italiano inglese, francese, spagnolo, tedesco, giapponese, cinese, arabo, latino, portoghese LIS, ASL
Videoguide	Lingue: italiano, inglese, francese, spagnolo, tedesco, giapponese, cinese, portoghese
App	In fase di sperimentazione per il Foro Romano e Palatino

Il controllo di qualità dei servizi

Il sistema di gestione CoopCulture, integrato secondo i requisiti ed i principi delle norme internazionali ISO 9001 per la qualità e SA 8000 per la responsabilità sociale, prevede un'attività costante di controlli sui servizi effettuata sia in fase di avvio, sia durante l'erogazione, sia in occasione degli audit semestrali e dei monitoraggi annuali finalizzati al miglioramento del servizio.

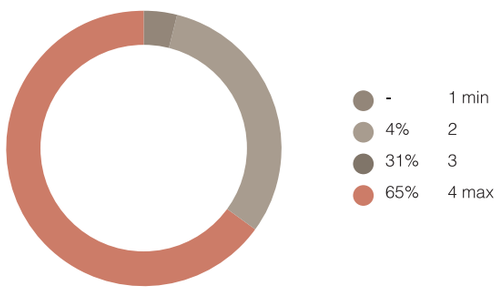
Le tipologie di verifiche comprendono pertanto:

1. **CONTROLLI** sui servizi, svolti quotidianamente per verificare tramite le funzioni di supervisione e coordinamento l'adeguatezza degli standard definiti per la singola commessa: la puntualità, il decoro, il funzionamento delle strumentazioni, il rispetto delle indicazioni sulla sicurezza, ecc. Mensilmente gli esiti dei controlli qualitativi sui servizi vengono valutati assieme ai dati quantitativi relativi alla gestione: qualora siano state riscontrate problematiche vengono messe in atto adeguate azioni correttive o di efficientamento.
Nel corso del 2014 sono stati registrati 50 rilievi, originati per il 68% a seguito di controlli diretti ed il resto da segnalazioni, relativi sia alla qualità dei servizi (60%) che alla responsabilità sociale (54%). Il 66% dei rilievi è stato valutato come raccomandazione per il miglioramento, mentre solo il 34% è stato trattato come non conformità.

2. **AUDIT** sul sistema di gestione, comprendono sia le verifiche interne annuali condotte dalla funzione qualità con il supporto di professionisti esterni, sia gli audit semestrali effettuati dall'Ente di certificazione Rina Spa, presso i servizi e le sedi aziendali, con l'obiettivo di valutare la conformità ai requisiti delle norme ISO 9001 e SA 8000. Dai rapporti degli audit 2014 sia interni (luglio/settembre/ottobre) che esterni (febbraio/novembre), il sistema CoopCulture è risultato efficacemente attuato nei suoi processi gestionali ed il personale orientato alla qualità e alla soddisfazione del cliente.
Nel corso dell'anno sono state registrate complessivamente 1 non conformità e 30 osservazioni in particolare per il miglioramento della gestione del personale, dell'ambiente di lavoro e della valutazione dei fornitori.

3. **INDAGINI** effettuate con cadenza annuale mediante intervista o compilazione di un questionario su un campione dei clienti CoopCulture, per rilevare la soddisfazione dei committenti e misurare il livello di qualità percepita dagli utenti direttamente sui luoghi di erogazione dei servizi. Tra le indagini pianificate si segnalano:
• *Il campus estivo alla Gnam* monitorato con il Centro di Didattica Museale dell'Università Roma Tre. Dai questionari compilati dai genitori si rileva un forte interesse verso il prodotto campus ed un buon livello di gradimento del servizio complessivo ricevuto, confermato anche dall'aumento delle iscrizioni settimanali ed il decremento di quelle giornaliere rispetto all'edizione del precedente anno.

Rilevamento della soddisfazione del campus estivo 2014



• *Indagine sul pubblico del Palazzo delle Esposizioni e delle Scuderie del Quirinale,* effettuata dalla società CLES Srl. La maggioranza dei visitatori (l'88%) si dichiara soddisfatto della visita al PdE, in particolare delle mostre Pasolini Roma, Il mio Pianeta dallo Spazio, Gli Etruschi e il Mediterraneo, Numeri. Tra i servizi più apprezzati sono l'assistenza di sala e la biglietteria. Anche il pubblico delle Scuderie si dichiara complessivamente soddisfatto della visita (95%), soprattutto per la mostra dedicata a Frida Kahlo rispetto a quella su Memling. Tra i servizi maggiormente graditi sono stati il guardaroba e le audioguide.

	Palazzo delle Esposizioni				Palazzo del Quirinale			
	1 min	2	3	4 max	1 min	2	3	4 max
Biglietteria	2,0%	5,1%	23,8%	64,5%	0,5%	8,6%	21,7%	61,3%
Prenotazione telefonica	1,1%	2,0%	3,3%	1,9%	2,1%	2,6%	4,3%	4,7%
Prevendita on-line	1,1%	1,2%	1,3%	0,7%	1,2%	2,5%	2,8%	6,6%
Assistenza di sala	1,4%	2,4%	20,1%	52,6%	1,4%	6,8%	15,6%	52,1%
Visite guidate	0,8%	1,7%	4,6%	6,0%	0,1%	2,0%	1,8%	6,1%
Audioguide	1,3%	2,8%	4,3%	1,6%	0,8%	5,7%	11,9%	24,0%
Guardaroba	0,9%	3,9%	16,9%	43,6%	0,8%	5,1%	13,4%	49,5%

Cura e tutela dei fruitori

A tutela dei diritti dei fruitori CoopCulture ha adeguato il proprio sistema di gestione nei confronti della normativa di riferimento, mettendo a disposizione dell'utenza canali e risorse dedicate per alla risoluzione di eventuali richieste, esigenze o eventuali reclami.

- **PRIVACY**: designazione dei responsabili incaricati per il trattamento dei dati personali a cui i clienti possono rivolgersi in ottemperanza a quanto previsto dall'art. 7 del D.Lgs 196/03 ad esempio per aggiornare i propri riferimenti o per cancellarsi dalla banca dati aziendale.

- **ETICA**: attivazione dell'account odv@coopculture.it attraverso cui i fruitori possono segnalare all'Organismo di Vigilanza eventuali comportamenti scorretti da parte di chiunque operi in nome e per conto della cooperativa.

- **CUSTOMER CARE / CUSTOMER SATISFACTION:** attivazione di numeri telefonici e account dedicati per i diversi target, dalle scuole (edu@coopculture.it), ai gruppi organizzati (tour@coopculture.it), al pubblico individuale (info@coopculture.it), compresa l'assistenza per le prevendita on line (etickets@coopculture.it) e la risposta ai reclami (customers@coopculture.it), tutti canali gestiti da personale plurilingue e appositamente formato. Nel corso del 2014 sono stati registrati in totale 80 reclami (di cui il 36% segnalati dai committenti) che hanno riguardato in particolare problematiche relative ai servizi di biglietteria e controllo accessi, prenotazione e audio guide, e presi in carico dalla funzione qualità come previsto dal sistema di gestione.

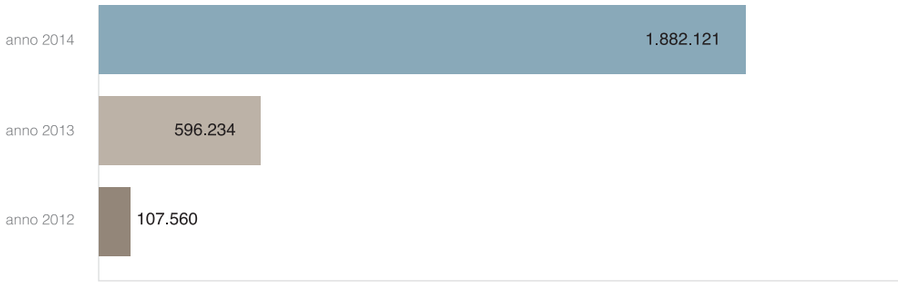
La relazione e la fidelizzazione dei pubblici

Informazioni e interazioni multicanali per tutti

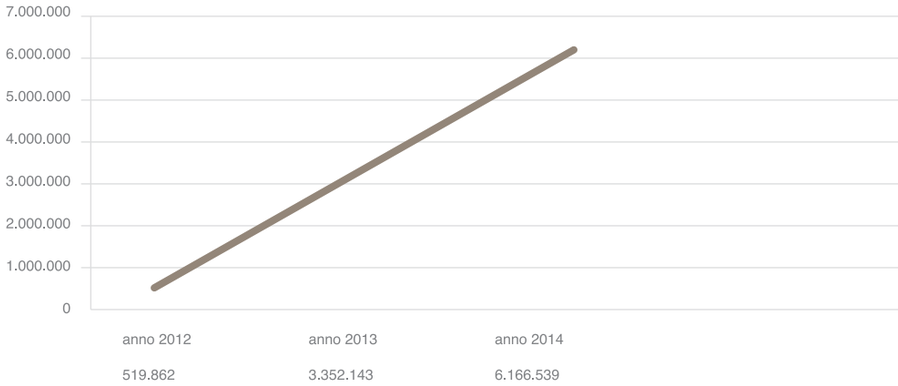
CoopCulture mette a disposizione degli utenti un'ampia gamma di canali informativi tramite i quali reperire indicazioni e aggiornamenti sui siti gestiti, gli eventi e le modalità di accesso.
I principali canali "a distanza" sono rappresentati dal sito web, collegato ai siti istituzionali delle Committenze, ed il Contact Center. Entrambi multilingue, costantemente aggiornati, implementati nella funzione di customer care.

Gli utenti della rete hanno decuplicato i propri numeri sia in termini di contatti al sito web sia per numero di visualizzazioni. In uno scenario globale che, di per sé, ha visto e continua a vedere l'incremento esponenziale del profilo del "web user", il risultato ottenuto è certamente legato alle attività di posizionamento e indicizzazione del nuovo portale web della cooperativa.

Andamento degli utenti del sito CoopCulture nel triennio 2012 - 2014



Andamento delle visualizzazioni del Sito CoopCulture nel triennio 2012 -2014



Contatti Social 2014

L'azienda ha prestato particolare attenzione alle azioni di web social marketing, tenendo conto della rilevanza che le varie forme di comunicazione associate soprattutto al web 2.0 hanno oramai raggiunto nel campo della promozione culturale:

• **un portale web** con oltre **1.800.000** utenti nell'anno 2014 che promuove il patrimonio culturale, gli eventi e le mostre a livello nazionale

• **una social community** attraverso l'attivazione di social media (facebook, twitter, youtube) per una relazione continua

Facebook

ANNO DI RIFERIMENTO	MI PIACE
2014	6.632

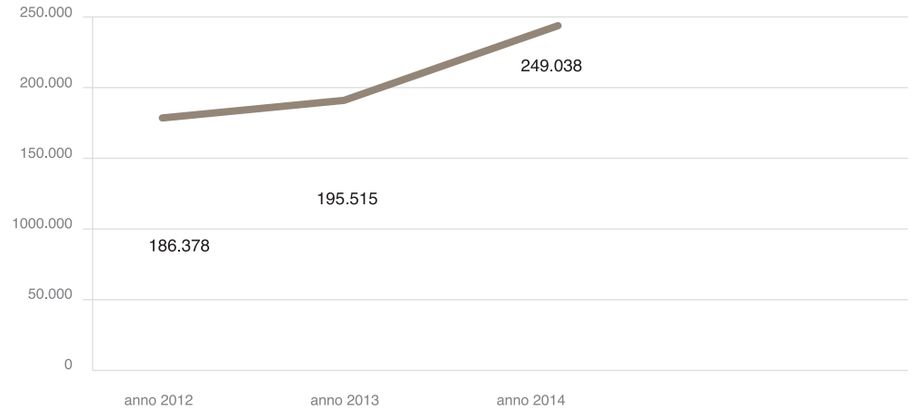
Twitter

PERIODO	VISUALIZZAZIONI	VISITE DEL PROFILO
al 31/12/2014	37.300	1.283

Andamento dei contatti ricevuti dal call center di CoopCulture nel triennio 2012-2014

Nonostante l'incremento degli utenti della rete, nel 2014 il numero dei clienti che ha raggiunto il call center di CoopCulture ha registrato un aumento del 27,4% rispetto all'anno precedente.

Andamento contatti call center nel triennio 2012 -2014



Contatti e promozioni con gli utenti fidelizzati

Nel corso della sua ventennale esperienza, CoopCulture ha strutturato un sistema integrato di promozione e relazioni esterne destinato a cluster speciali di visitatori, affinché usufruiscano di servizi turistico-culturali mirati (prevendita web e prenotazioni ingressi e servizi, visite didattiche, laboratori, tour esperienziali,audioguide, videoguide e app). Lo strumento operativo alla base di ogni azione di promozione è un database relazionale costituito da categorie fidelizzate e profilate sulla base dell'interesse culturale e della partecipazione:

- 13.655 scuole italiane di ogni ordine e grado e insegnanti fidelizzati
- 3.475 associazioni culturali, CRAL, circoli culturali e del tempo libero
- 12.051 contatti individuali e famiglie
- 15.216 agenzie di viaggio e operatori del turismo che operano su mercati nazionale ed esteri
- 2.432 enti e istituzioni
- 204 tour operator - Grandi Clienti

Un importante **Customer Relationship Management**, grazie al quale oggi CoopCulture si avvale di una rete di contatti con i quali dialogare costantemente attraverso strumenti e canali differenziati: - un contact center con numeri dedicati ai diversi pubblici: ufficio scuole, ufficio gruppi e ufficio grandi clienti

- un contact center con numeri dedicati ai diversi pubblici: ufficio scuole, ufficio gruppi e ufficio grandi clienti
- una piattaforma e-commerce **B2C** e **B2B per i Grandi Clienti**
- newsletter informative e promozionali differenziate per target e tipologia di attività (TourCulture, EduCulture, EnjoyCulture, una media di 100 invii all'anno)
- 1 catalogo scuola "L'arte che fa crescere e diverte" con il programma delle attività didattiche su scala nazionale, postalizzato agli insegnanti
- incontri one to one, fam trip, workshop ed educational formativi per insegnanti e operatori (20 appuntamenti di media all'anno)

Politiche di sostegno alla domanda

Fondamentale è per CoopCulture l'interazione con il proprio pubblico. La capacità di relazionarsi attraverso eventi ed attività speciali è un leitmotiv aziendale che di anno in anno si struttura con sempre nuove occasioni di partecipazione ed incontro: eventi serali, progetti speciali, azioni di promozione alla lettura, didattica interculturale, open days, passeggiate d'autore, concerti, kermesse estive, dibattiti ... il triennio 2012 -2014 è ricchissimo di esempi di sostegno e integrazione alla domanda culturale. Per citarne solo alcuni dell'ultimo anno:

Viaggio in Campania sulle orme del Grand Tour, aprile - dicembre 2014
Nove itinerari per ripercorrere le tappe e i percorsi dei viaggiatori del Settecento, immergersi nella bellezza artistica e naturalistica, comprendere i segni della storia e assaggiare le eccellenze enogastronomiche campane

Storie Sepolte. Ercolano E Vesuvio, *giugno e settembre*
Aperture straordinarie notturne, visite e spettacoli teatrali al chiaro di luna tra reale e virtuale

Incanti Mediterranei La voce della Luna
Roma, 6 dicembre 2014
Le sale dei musei diventano luogo privilegiato per partecipare all'arte ed alla cultura, nel segno della mediterraneità.

Bimillenario di Augusto
Roma, da settembre 2014
Percorsi interculturali per celebrare la ricorrenza dei duemila anni dalla morte di Augusto

Etrus-Key Cerveteri, *maggio- luglio 2014*
Un viaggio alla scoperta di Cerveteri... percorsi culturali e degustazioni di prodotti tipici

Domenica in Villa con Gusto
Villa Adriana, aprile - maggio 2014
Un percorso archeo-gastronomico con degustazione di piatti preparati secondo le celebri ricette romane. In collaborazione con **Slow Food**

Al Bimbo fai sapere ... quanti diritti ha in suo potere
Siena, da ottobre 2014
Un percorso didattico lungo un anno alla riscoperta dei diritti dell'infanzia. In collaborazione con ***Amnesty International***

BalaganCafè
Firenze estate 2014
Kermesse estiva in Sinagoga a Firenze: concerti, spettacoli, incontri con l'autore, visite e itinerari speciali e menù a tema

Ambienti Culturali Mira
Villa dei Leoni Mira
Eventi, mostre temporanee servizi di didattica, accoglienza biglietteria e bookshop

Tutte azioni essenziali, parallele alla gestione ordinaria dei servizi, per instaurare un dialogo con i pubblici che si incontrano quotidianamente, ampliando la gamma di offerte di fruizione e valorizzazione culturale. CoopCulture auspica di migliorare il trend già positivo nei prossimi anni attraverso l'introduzione di nuove attività, supporti e strumenti, nonché con l'aggiornamento di pratiche didattico - laboratoriali in linea con le tendenze europee e internazionali. I fruitori sono sempre più attivi e partecipi nella loro esperienza di visita o utilizzo di servizi in biblioteche e archivi. Sarà obiettivo dell'azienda riuscire a dare voce, spazio e più prestazioni a ogni singolo utente attraverso numerose attività e strumenti *on site e on line*.

La filiera culturale: partner e stakeholder

I clienti

I servizi CoopCulture sono principalmente rivolti alla tutela, valorizzazione e conservazione del patrimonio culturale e i committenti sono numerosi e diversi, cosi come cambiano, di sito in sito, gli affidamenti e gli incarichi di gestione ed effettuazione dei servizi. In prevalenza la committenza è pubblica: Ministero, Regioni ed Enti Locali; non mancano prestigiose committenze private che da anni affidano a CoopCulture la gestione di servizi al pubblico del proprio patrimonio. Obiettivo dell'azienda è soddisfare le attese di ciascun cliente, migliorare i propri standard qualitativi a beneficio dei fruitori, tendere a una esecuzione ottimale del servizio con professionalità e innovazione costante, contribuendo con il suo operato a rendere attivo e competitivo il settore economico culturale, sempre più proiettato verso una visione unica di tutela e investimento sociale e sul mercato.

Fornitori

CoopCulture ha sempre considerato di strategica importanza il ruolo dei fornitori instaurando, ove possibile, rapporti non solo di fornitura ma anche di partnership, in specie nei casi in cui essi interagiscono nei processi di erogazione dei servizi.
Coerentemente ai Sistemi di Gestione Qualità ISO9001 e Responsabilità sociale SA 8000, CoopCulture, previa verifica ex ante dei requisiti relativi ad entrambi i sistemi, iscrive i fornitori all'albo dedicato ed effettua un monitoraggio costante sulla base di precisi criteri di selezione e puntuali modalità di monitoraggio delle attività svolte, secondo obiettivi di performance prestabiliti.
Alla data di redazione del Bilancio di Sostenibilità risultano attivi **400** tra consulenti e fornitori di cui oltre il 98% con sede legale in Italia.

Partner di prodotto

CoopCulture ha stretto importanti sinergie con un ventaglio ampio e prestigioso di partner della più ampia filiera culturale. Negli ultimi anni, la crescita ottenuta ed una offerta integrata culturale, hanno messo in relazione la cooperativa con molti partner di eccellenza nel campo dell'artigianato, dell'enogastronomia e del turismo sostenibile.

Civita
Mondadori Electa
Mondo Mostre

Associazione Tunnel Borbonico
MAV Museo Archeologico Virtuale di Ercolano

Parco di Colfiorito (PG)
Legambiente Campania

Associazione astrofili Hipparcos
Società Cooperativa Archimede
Scuolemigranti – Rete per l'integrazione linguistica e sociale
Caritas Diocesana di Roma
Ismez onlus

Accademia di Santa Cecilia
Conservatorio di Santa Cecilia - Dpt Jazz
Associazione Culturale Teatrale Teatri 35

Slow Food (condotta di Tivoli, Valle dell'Aniene, Campania)
Carlo Moretti
Ercole Moretti
Marina e Susanna Sent
Da Nord a Food
Tuscia Turismo
Musicheria s.n.c.
SketchCrawl
Touring Club Italiano

Università e mondo della ricerca

L'azienda ha un rapporto sinergico e convenzioni stabili con il mondo della ricerca e della formazione che va dal reclutamento di nuove figure professionali all'avviamento dei giovani alla vita professionale, dalla progettazione e al monitoraggio dell'impatto dei servizi, fino alla produzione e sperimentazione di strumenti e metodologie di mediazione culturale.

Negli ultimi anni sono state realizzate le seguenti collaborazioni:

Università per Stranieri di Siena	Partenariato di progetto	Exhi + . Insieme per vincere. Regione Lazio
Università degli studi internazionali di Roma	Reclutamento	
Università di Ferrara	Convenzione di supporto al master	MuSeC - Cultural Management
Università di Roma 3 Scienze della Formazione Dipartimento di Educazione Università la Sapienza Dipartimento di Storia, Cultura, Religioni	Convenzioni di supporto al master Partenariato di Progetto europeo - Programma Erasmus+ Convenzione per monitoraggi Ospitalità per Stage e Tirocini	DICHE - Digital Innovation in Cultural and Heritage Education Master in Digital Heritage
Università la Sapienza Link campus	Partenariato di progetto	Exhi + . Insieme per vincere. Regione Lazio
Università Luiss Creative Business Center	Ospitalità per stage	Master of Art
Università degli Studi Marconi	Coinvolgimento nel master	
IUAV Venezia	Convenzione per progetto sperimentale	Silent Moving

Università Ca' Foscari di Venezia	Convenzione per stage	
Consorzio Universitario di Economia Industriale e manageriale		
Università di Roma Tor Vergata Facoltà di Economia	Supporto al Master	Economia della Cultura: Politiche, Governo, Gestione
Centro veneziano di Studi ebraici	Partenariato di progetto	
Consiglio Nazionale delle Ricerche IRAT IAC ISM	Accordo Quadro	Progetti con vari istituti Activity . Regione Campania
Associazione delle Istituzioni Culturali italiane	Accordo Quadro	DiCultHer School. Cuole e rete
Ipsos	Partenariato di progetto	Marketing strategico per Roma Capitale
Struttura Consulting	Partenariato di progetto	Rete Culture Project Financing Biblioteca Nazionale
Fondazione Fitzcarraldo	Partenariato di progetto	
Federcultura	Accordo Quadro	Ravello Lab
Fon.Coop	Finanziamento per corsi di formazione interna	
Universitat de Barcellona Dipartimento di Educazione e Scienze Sociali	Partenariato di progetto europeo- Programma Erasmus+	HomerUS
Isfid Prisma	Supporto realizzazione percorsi formativi	

Altri partner

Amnesty International	Partenariato di progetto	Al bimbo fai sapere … quanti diritti ha in suo potere
Culture Action Europe	Socio Membro	Network di Operatori Culturali
Mémorial de la Shoah – Musée Centre de Documentation -FR Caminos de Sefarad – Red de Juderìas de España – ES Zidovska Opcina Zagreb – HR Fondazione Museo Nazionale dell'Ebraismo Italiano e della Shoa - IT	Partner di progetto europeo Programma Europe for Citizen – Asse Memoria	RAINBOW – Righteous Against Intolerance: New Basis for One and only World
Comune di Siena - IT Gabrovo Municipality - BG Ajuntament Tortosa - ES Municipul Cluj-Napoca - RO Grad Pula - HR	Partner di progetto europeo Programma Europe for Citizen	Children's Rights in the Right Places
Fundacion Arkeolan - ES Mapa das Ideias - PT Westgate - GR Le Nuvole - IT Scuola Holden - IT Post Scriptum – GR Universitat de Barcelona - ES	Partner di progetto europeo Programma Erasmus+	HomerUS

Movimento cooperativo

CoopCulture condivide obiettivi, finalita' e attivita' del movimento cooperativo con particolare riferimento a quello che fa capo a Legacoop. Nei territori e nei settori d'interesse della cooperativa, i soci sono impegnati nello sviluppo e nel consolidamento dell'associazione.

Il Presidente Giovanna Barni è membro della commissione Turismo e Beni Culturali dell' Alleanza Cooperative Italiane e membro della direzione Legacoop Servizi.

Il Vice Presidente Cristiana Del Monaco è membro della Direzione Legacoop Veneto e componente del Consiglio di Sorveglianza del Consorzio Nazionale Servizi.

Il Direttore Centro Nord Adriano Rizzi è presidente della Legacoop Veneto, membro della Direzione Nazionale di Legacoop e Co- Presidente di ACI Veneto.

Il Direttore Centro Sud Letizia Casuccio è Presidente dell'Assemblea nazionale della Legacoop, vicepresidente della Legacoopservizi nazionale, membro della Presidenza della Legacoop Lazio, membro della Direzione Nazionale della Legacoop.

Coopfond, la società che gestisce il Fondo mutualistico per la promozione cooperativa, ha supportato la fusione tra Pierreci e Codess con l'ingresso nel capitale. Ha inoltre sostenuto il progetto Rete Culture con un finanziamento ad hoc.

Organizzazioni sindacali

I sindacati in quanto rappresentanti dei lavoratori sono portatori di interessi rilevanti per CoopCulture ai fini della realizzazione della propria missione. Sono gli interlocutori con i quali la cooperativa si relaziona per ciò che riguarda l'applicazione dei contratti e la gestione delle normative in tema di lavoro, in un'ottica di valorizzazione del lavoro.

Contributo dell'esperto: **Luca Bergamo**
Segretario Generale di Culture Action Europe

Una nuova frontiera per il futuro in Europa

La crisi cominciata nel 2008 mette in luce, in realtà, crisi multiple, tra di loro interconnesse: crisi d'identità e di fiducia, crisi dell'etica, crisi di un modello di sviluppo che mina le condizioni per la nostra sopravvivenza come specie biologica, crisi degli stati nazionali. Crisi che s'intersecano con rivoluzioni vere e proprie: dalla demografia alla tecnologia. In ultima analisi, il nostro tempo è diverso da come lo descriviamo.

La scomoda verità è che in Europa non stiamo vivendo una crisi, ma una TRANSIZIONE: il destino della nostra società è in procinto di cambiare in profondità e se vogliamo far progredire valori fondanti come la democrazia, i diritti umani, il primato della legge e la parità di opportunità per tutti, la pace, la giustizia, ... dobbiamo dare corpo ad una nuova visione del nostro futuro, i cui fondamenti sono interamente culturali.

Cultura in Europa
L'Unione è il primo e il più ambizioso tentativo di stabilire una nuova forma di democrazia in cui le dimensioni locali e globali possono coesistere. Richiede che paesi e nazioni antiche e ben radicate riducano la loro sovranità non a causa dell'egemonia di una lingua, cultura o religione, non per la vittoria militare di uno sugli altri, ma per la volontà di organizzare la vita civile attorno a un'identità culturale intrinsecamente complessa. E' il progetto politico, sociale ed economico del futuro fondato sul rispetto delle diversità culturali, la realizzazione del diritto umano per le generazioni attuali e future, il riconoscimento dei limiti alla crescita e l'adozione di un modo di vita sostenibile. Tuttavia, senza un cambiamento sostanziale di priorità, quest'opportunità sarà perduta e con essa molto del buono che abbiamo saputo costruire dopo la seconda guerra mondiale, inclusa la relativa pace di cui il continente più insanguinato del mondo ha goduto per settant'anni.

Una nuova frontiera per i governi in Europa
Una sfida interamente nuova si erge di fronte ai governi in Europa: assicurare il benessere individuale e collettivo dei cittadini, non solo un'equa distribuzione della ricchezza materiale. Un benessere che richiede consapevolezza dei limiti posti dalla natura alla crescita, che pretende la piena realizzazione di diritti umani, che si nutre del riconoscimento di valore e ruolo sociale di attività che non producono ricchezza economica ma beneficio per la comunità.

Ciò implica un nuovo approccio allo sviluppo, al cuore di cui sono le capacita' delle persone di concorrere al benessere comune. Un approccio che colloca al centro delle strategie di sviluppo la formazione di capitale sociale, il quale dipende, in ultima analisi, dal livello culturale dei cittadini e dalla qualità delle esperienze che fanno nella vita quotidiana.

Migliorare CAPACITA' CULTURALI come la cooperazione e la creatività, apertura alla diversità e curiosità, l'attitudine al lirismo a fianco del pensiero logico e astratto è condizione essenziale per sviluppare una società pienamente sostenibile, dove i diritti umani, le libertà civili, un benessere condiviso e vite ricche di significato possano essere raggiunti. Arte, scienza e la partecipazione attiva dei cittadini alla vita scientifica e artistica contribuiscono potentemente alla valorizzazione di tali capacità.

Ciascuno ha una quota di responsabilità ... e di potere
In questo periodo di profonda transizione, conquistare spazio per la cultura nelle politiche pubbliche e nelle scelte private richiede cambiamenti profondi e qualche chiarimento.

La politica culturale, intesa come l'insieme delle misure concernenti la protezione e lo sviluppo della vita artistica e del patrimonio, dovrebbe essere sostituita da qualcosa che possiamo chiamare strategia per lo sviluppo culturale (delle persone e delle collettività). I beni culturali, l'arte (e ciò che oggi chiamiamo attività culturali in generale) ne sono parte, fondamentale, ma non il tutto. Una strategia per lo sviluppo culturale, articolata nei diversi livelli del governo è necessaria ed è una delle componenti chiave verso un nuovo contratto sociale e di cittadinanza.

Occuparsi dello sviluppo culturale comporta coordinare un ampio insieme di attività umane in ragione dell'impatto che hanno sulla formazione di capacità e risorse che sono essenziali alla trasformazione di valori condivisi in realtà. Occuparsi dello sviluppo culturale comporta anche un'onesta valutazione delle politiche fin qui messe in campo dalle istituzioni: comporta, cioè, modificare a fondo queste istituzioni in funzione di obiettivi diversi, necessariamente intersettoriali, al servizio in primo luogo dello sviluppo umano e del protagonismo dei tanti soggetti che agiscono a cavallo delle attuali zone di confine tra attività artistica, educazione e formazione, impegno civile e sociale, ...

Occuparsi dello sviluppo culturale comporta cambiamenti anche da parte degli operatori culturali e delle loro organizzazioni rappresentative. Ci chiede di riflettere sempre sull'impatto che nostre scelte hanno su persone e società.

Investire nello sviluppo culturale è più che mai una necessità per aiutare la nostra società a uscire dalla sua depressione. Ancora una volta, le persone che lavorano nel campo della cultura, le organizzazioni in cui operano e le comunità con cui sono in relazione possono svolgere un ruolo cruciale nella svolta di cui l'Europa e l'Italia hanno disperatamente bisogno. Bisogna dedicare ogni sforzo per mettere a disposizione di ciascuno risorse e strumenti per concorrere alla nascita, in Europa, di una civiltà fondata sulla realizzazione dei diritti umani per le generazioni presenti e future. Anche di questo deve occuparsi chi dedica la propria vita alla cultura.

Fondata nel 1992, Culture Action Europe (CAE) è oggi la più estesa rete culturale in Europa. Attraverso le oltre 110 tra reti europee e nazionali associate, CAE da voce a più di 80.000 organizzazioni attive in 24 paesi dell'UE e in tutti i settori culturali e artistici: dai musei ai festival, dalle orchestre ai teatri lirici, dalle biblioteche ai centri culturali indipendenti, dalle associazioni di scrittori agli istituti di ricerca, dai teatri alle artisti visive e all'architettura.

Innovazione

L'impatto innovativo dei servizi CoopCulture

L'innovazione è parte integrante della responsabilità d'impresa cooperativa che nella sua *mission* vede la capacità di soddisfare le proprie esigenze nel presente, e di trasmettere tale attitudine alle generazioni future, affinché anche queste ultime siano in grado di soddisfare i loro stessi bisogni. La cooperativa infatti non appartiene né agli attuali vertici né agli attuali soci: appartiene alla comunità di domani, cui viene trasferito il patrimonio economico e sociale.

Questa fondamentale peculiarità conferisce all'impresa cooperativa un ruolo sociale effettivo e sostanziale nel rinnovamento e nell'ampliamento delle opportunità che contribuiscono allo sviluppo e al benessere della società, oltre che alla crescita dell'impresa stessa.

L'approccio all'innovazione di CoopCulture si snoda, pertanto, lungo tre fasi:

la prima si inquadra nella relazione continua con gli *stakeholder*: committenti, utenti e clienti, enti e istituzioni del territorio, e nel rapporto di scambio che impone alla cooperativa di adottare costantemente pratiche innovative volte alla soddisfazione di aspettative crescenti. Di qui, l'investimento in tecnologie, nella formazione di nuove figure professionali, nell'ideazione di strumenti e canali di comunicazione sempre più efficienti;

la seconda, nel cosiddetto "contributo di cittadinanza" atto a migliorare il settore ed il contesto di mercato in cui opera la cooperativa, minacciato dalla crisi di finanza degli enti locali e turbato da un'antica contrapposizione tra pubblico e privato che non accresce né definisce le reciproche responsabilità e che continua a disegnare uno scenario in cui il pubblico gestisce debolmente il patrimonio culturale e il privato fornisce servizi accessori senza poter partecipare al processo di valorizzazione dei beni. Un rapporto che va necessariamente ripensato e reimpostato su nuovi modelli di partnership;

la terza fase contempla la *vision* di un'economia del bene comune, un nuovo modello sostenibile di business e di gestione integrata del patrimonio, *un progetto in fieri* chiamato RETE CULTURE.

Piattaforma di rete

Rete Culture si sviluppa con l'intento di creare un nuovo spazio di relazione e di attività economica socialmente sostenibile diffuso sul territorio nazionale. Uno spazio per incentivare sinergie e reti utili al consolidamento dell'imprenditorialità cooperativa nella gestione dei beni culturali e nella promozione di progetti *da* e *per* il territorio.

Rete Culture è

un **modello di business innovativo ed efficace,** costruito su:

- una piattaforma di governance e commercializzazione
- una logica territoriale e collaborativa
- una formula di adesione graduale che standardizza ed eleva il livello di qualità ed efficienza organizzativa

un **progetto strategico integrato competitivo** finalizzato allo sviluppo e al consolidamento dell'imprenditorialità cooperativa per la gestione di beni e attività culturali e turistiche

innovazione tecnologica perché la piattaforma è vetrina condivisa e strumento di e-commerce multicanale, dotato di un'interfaccia operatori- utenti per la progettazione e definizione degli itinerari territoriali integrati

innovazione di prodotto perché contribuisce al potenziamento della filiera culturale- turistica tramite l'immissione sul mercato di prodotti e servizi nuovi.

Rete Culture ambisce ad essere un sistema di relazioni fra attori che perseguono lo stesso obiettivo e che sono pronti a confrontarsi con il mercato e con le sfide imprenditoriali di chi opera nella cultura con professionalità e rinnovamento costante, al fine di proporre un nuovo modello economico altamente sostenibile, al tempo stesso cooperativo e competitivo.

I primi affiliati alla rete

itinera progetti e ricerche · La Memoria Umbra · leNuvole casa del contemporaneo teatro arte scienza · Mediateur · MUSEION · ZOE Gestione Servizi Culturali S.C. a r.l.

Le tecnologie e i servizi della rete

Il sistema sviluppato consente di condividere modelli, standard e risorse, potenziando la capacità di performance di tutte le imprese in rete e permette a chi gestisce il territorio di decidere come proporre e personalizzare gli itinerari, gli eventi e monitorare costantemente le vendite, i flussi, le preferenze e le visite in tempo reale.
La dotazione tecnologica agevola l'accesso alle informazioni su tutta l'offerta culturale, prevede canali e relazioni di scambio costanti tra domanda e offerta, favorisce scelte personalizzate da parte dell'utente e garantisce una "facilità" di consumo attraverso sistemi evoluti (codici di accesso, card):

- la vetrina web rete culture e il sistema di gestione in back end degli eventi
- i sistemi di biglietteria on site
- card e membership digitali
- i sistemi di e-ticketing e up-selling
- il trip planner
- la piattaforma di crowdfunding

Il contributo al dibattito sul settore e alla ricerca e innovazione

La cooperativa è presente ad ogni dialogo e confronto sulla sostenibilità e crescita dell'economia del comparto, sul ruolo del privato e le modalità di collaborazione con il pubblico.

2012

• "Facciamo un bilancio sulla cultura" - Roma, 26 giugno 2012

• "Politiche di pricing e servizi al pubblico" in < Il "valore" della fruizione culturale. Idee per un nuovo pricing per i luoghi della cultura dello Stato> - Mibac, Roma, 27 giugno 2012

2013

• "Beni culturali e interculturalità. Incontro sul tema beni culturali e interculturalità; per un'idea di conoscenza, di comunità, di cittadinanza"- Venezia, 4 luglio 2013

• BITAC borsa del turismo cooperativo, Bari 28- 29 novembre 2013

2014

• Mobilizing the Smart City _ e Mobile Best Practice Parade_ Museum and the Web Florence 19-21 febbraio 2014

• "Cultura, l'alternativa alla crisi per una nuova idea di progresso", Assemblea Generale e Presentazione del X Rapporto Annuale Federculture, Roma, Accademia di Santa Cecilia, 26 giugno 2014

• "Beni Culturali, sviluppo, lavoro. Un approccio cooperativo", Casa dei cavalieri di Rodi, Roma, 10 luglio 2014

• "La piattaforma di rete cooperativa", ARTLab Lecce, 26 settembre 2014

• "Cooperazione e cultura: un modello di sviluppo sostenibile", Salone CSR e Innovazione Sociale, Università Bocconi, Milano, 8 ottobre 2014

• "Place shaping e progettazione di ecosistemi creativi per la competitività territoriale", Ravello Lab, 24 ottobre 2014

• "Quando la cultura la fanno le imprese", Cultura Impresa Festival Faenza, 24 ottobre 2014

• "La piattaforma di rete cooperativa, un modello di sviluppo per le realtà culturali della Puglia", BITAC borsa del turismo cooperativo, Bari 27-28 novembre2014

• " Ripresa economica e nuovi mercati: le sfide per far ripartire il Paese", 39° congresso LegaCoop, Roma 17 dicembre 2014

CoopCulture inoltre investe in ricerca e innovazione per essere all'avanguardia sul mercato culturale, ben conscia che non sono sufficienti le sole tecnologie. L'impiego di strategie di sviluppo e IT va di pari passo con l'investimento sulle persone, sulle relazioni sociali e sulle comunità: favorendo imprenditorialità e occupazione si migliora la valorizzazione dei beni culturali attraverso l'uso di professionalità qualificate e ben radicate nel territorio.

Contributo dell'esperto: **Roberto Ferrari**
economista e manager della cultura < Partner di Struttura Consulting

La piattaforma di rete per una nuova economia della cultura

È innegabile che nel corso degli ultimi anni il richiamo alle reti in ambito culturale abbia riacceso gli entusiasmi, in ragione anche di una crescente enfasi sul ruolo e l'importanza della condivisione, intesa non solo come modalità di organizzazione dell'offerta (degli operatori e dei servizi) quanto come forma di aggregazione della domanda (c.d. economia collaborativa). Il ricorso alle reti è un fenomeno interessante da molteplici prospettive e in particolare da quella dell'economia della cultura, perché le reti rimescolano quanto sappiamo sulle determinanti della crescita delle organizzazioni culturali, sul ruolo e gli strumenti della Pubblica Amministrazione, sulla natura e le forme di partenariato pubblico-privato. Se infatti, sinora, la letteratura e le politiche di settore avevano posto l'accento sui vantaggi di costo e sulla necessità di individuare una scala ottimale per gli investimenti, oggi si riconosce sempre più il contributo che le reti offrono alla generazione di innovazioni, all'innalzamento della qualità dei servizi, alla moltiplicazione delle opportunità di interazione con il pubblico, per citare solo alcuni esempi.

Ed è per queste ragioni che il lavoro di costruzione della piattaforma di rete condotto da CoopCulture e dalle altre organizzazioni aderenti (e delle molte che auspicabilmente parteciperanno al progetto), e sostenuto dalla Lega delle Cooperative – attraverso Coopfond - presenta per gli studiosi e gli operatori (e speriamo anche per le istituzioni) più di un motivo di interesse. Per ragioni di brevità, mi soffermo su due aspetti: a) il carattere 'produttivo' e b) la logica imprenditoriale.

L'orientamento alla 'produzione culturale' (a) (espressione che intende enfatizzare il fare, senza ricondurlo a logiche industriali ovviamente) è testimoniato dalla capacità della piattaforma di rete di supportare gli aderenti proprio nella costruzione delle attività e dei servizi (mediante la condivisione di materiali e strumenti, nonché l'affiancamento on the job), un'area tipicamente custodita con gelosia dagli operatori, e che invece dovrebbe essere il fulcro della collaborazione tra organizzazioni e istituzioni culturali, tanto più che, sempre per il tramite della piattaforma, la produzione trova immediato posizionamento nel mercato tramite i servizi di biglietteria e vendita (come l'interessante servizio di trip planning)– anche secondo logiche territoriali e tematiche – ricucendo un rapporto – produzione/vendita – spesso soggetto ad una frattura che impoverisce i prodotti culturali e banalizza le strategie di vendita.

L'interesse verso la natura imprenditoriale (b) del progetto richiede una precisazione preliminare: fin quando si continuerà a parlare indistintamente di imprese creative e culturali con un approccio 'enciclopedico-celebrativo' (mettendo insieme e trattando come un blocco organizzativo unitario il produttore di ceramica – indipendentemente da cosa realmente produce – con la compagnia teatrale o con il gestore di servizi al pubblico) o per meglio dire difensivo, per dimostrare (parrebbe, peraltro, senza grandi esiti in termini di

politiche e programmi) che il 'settore' è ampio ed economicamente determinante, non si genereranno – temo – risultati proporzionati agli sforzi. Questa ricostruzione del settore per il tramite della somma dei codici ATECO, infatti, è di scarso impatto e utilità, perché, pur involontariamente, lascia intravedere un comparto che non esiste, perché i nessi intra ed inter-settoriali non sono né intensi né numerosi, e la filiera appare piuttosto l'esito narrativo di una serie di assunzioni, che non il frutto di reali pratiche collaborative tra le imprese. A questa 'filiera culturale e creativa' che esiste più sulla carta che nei fatti (e le esperienze, pur significative, sono poca cosa rispetto alla retorica che avvolge questo 'nuovo comparto'), si contrappone qui la piattaforma di rete, che invece mira a costruire una filiera reale, in cui gli operatori lavorano insieme, e che si qualifica per le pratiche, e per la capacità (da valutare) di condividere strumenti, strategie, servizi, prodotti, modalità di confronto ed anche co-progettazione con gli enti pubblici, etc...

Una piattaforma che faciliti la convergenza tra politiche pubbliche e imprese culturali (siano esse in cerca di profitto o animate da una attenzione predominante all'impatto sociale) è quanto mai necessaria, per ricostruire una 'filiera sussidiaria' efficace1, capace di incidere sul contesto socio-economico e strappare le pratiche imprenditoriali al pregiudiziale metro di valutazione del calcolo delle royalties; inutile, quanto fuorviante, quando in gioco c'è da capire e da promuovere una economia della cultura sostenibile e innovativa, in cui dovrebbe contare di più il valore pubblico creato, rispetto al corrispettivo incassato da una Amministrazione.

In questo quadro la piattaforma di rete può divenire un efficace veicolo per le politiche di welfare, in un campo in cui come noto mancano le 'cinghie di trasmissione' tra gli enti di programmazione e il territorio: la grande impresa (in questo caso cooperativa) può sostenere questo processo di distribuzione selettiva, nel quadro di un sano progetto imprenditoriale di tipo collaborativo. Al contempo, la piattaforma può divenire il motore di aggregazioni dell'offerta, flessibili (perché fondate su chiavi di lettura e modalità di fruizione non predefinite) e dinamiche (perché adattive rispetto ai gusti del pubblico). In ultimo, la piattaforma può supportare un organico processo di sperimentazione delle forme di partenariato pubblico-privato in campo culturale, sia in relazione ad una più pervasiva capacità di suscitare la partecipazione dei cittadini (dando attuazione, indipendentemente dalla sua ratifica, alle preziose indicazioni della Convenzione di Faro), sia innovando natura e forme della concessione a terzi delle attività di valorizzazione (art. 115 c.3 del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio).

L'auspicio è che gli studiosi e i policy maker raccolgano questa sfida, peraltro coerente con alcune linee di programmazione in fase di avvio (si pensi, tra le più significative, al Programma Operativo Nazionale 'Cultura e Sviluppo', ed in particolare all'asse II - Attivazione dei potenziali territoriali di sviluppo legati alla cultura), per concentrare le analisi e gli sforzi progettuali verso forme innovative di organizzazione sistemica dell'offerta culturale, senza le quali ogni indirizzo di audience engagement e di marketing culturale avrà una portata limitata.

Hanno realizzato il bilancio di sostenibilità 2014

Giovanna Barni
Cristiana Del Monaco
Laura Aversa
Sara Moscatelli
Sara Sottini

con la collaborazione di
Teresa di Bartolomeo, Mauro Leonardo e degli uffici Risorse Umane, Amministrazione, Vendite e Statistiche

Si ringraziano i proprietari delle immagini utilizzate

società cooperativa culture
p.iva e cod. fisc. 03174750277

www.coopculture.it

sede legale
venezia mestre 30172
corso del popolo, 40
t +39 041 0991100
f +39 041 0991120

roma 00192
via tunisi, 4
t +39 06 3908071
f +39 06 39750950