



CENTRO REGIONALE DI FORMAZIONE IMPRENDITORI, DIRIGENTI E TECNICI DELLA
COOPERAZIONE

I CANTIERI DELLA CULTURA NEL LAZIO: PROGETTAZIONE DI NUOVI MODELLI FORMATIVI NEL CAMPO DEI BENI CULTURALI

I cantieri della cultura nel Lazio è un progetto approvato dalla regione Lazio, nell'ambito delle attività previste dall'obiettivo 3, per l'annualità 2000. Il progetto si è proposto la promozione e il miglioramento della formazione e del sistema di orientamento professionale nel settore dei beni culturali. Attraverso un set di iniziative interconnesse, il progetto ha creato un percorso metodologico ed operativo per promuovere la creazione di imprese sociali in grado di operare con gli Enti Locali preposti alla gestione dei beni culturali, in base a quanto previsto dalla L. 142/1990¹.

Con l'attuale quadro normativo (ex legge 142 del 8/6/90 artt. 22 e 23) è immaginabile che, nel prossimo futuro, sempre più gli Enti locali deputati alla gestione dei beni culturali (musei, biblioteche, teatri, ecc.) ed ambientali (parchi, aree protette, ecc.) si riservino esclusivamente compiti di indirizzo, programmazione e controllo, affidando la gestione diretta delle attività a soggetti terzi, affinché questi possano introdurre criteri di efficienza e di efficacia.

Come è noto la L. 142, agli artt. 22 e 23, ha dato luogo ad una puntuale formalizzazione di un articolato ventaglio di strumentazioni utilizzabili dagli Enti Locali per introdurre, criteri di efficacia e di efficienza, nella gestione dei servizi culturali, turistici ed ambientali. Tra le forme di gestione previste per tali servizi figurano oltre la "concessione a terzi", le società per azioni a partecipazione pubblica (partecipazione non più necessariamente prevalente, dopo le modificazioni introdotte dalla L. n. 498 del 23.12.92 che abilita Comuni e Province a partecipare a Società per azioni, senza il vincolo della proprietà maggioritaria), le quali rappresentano un modello gestionale che consente di creare utili sinergie tra pubblico e privato.

In questo quadro, in cui l'obiettivo del legislatore sembra essere quello di sottrarre la gestione dell'attività culturale pubblica ai vincoli di carattere burocratico, che sovente bloccano questo tipo di iniziative, e di sperimentare una conduzione di tipo manageriale, più agile e dinamica,

¹ La legge 142/1990 ha determinato il nuovo assetto degli strumenti per la gestione dei servizi pubblici comunali e provinciali concernenti la produzione di beni e lo sviluppo di attività rivolti a realizzare fini sociali e a promuovere lo sviluppo economico e civile degli Enti Locali. Rientrano a pieno titolo entro queste fattispecie anche le competenze in campo culturale ed ambientale.



**CENTRO REGIONALE DI FORMAZIONE IMPRENDITORI, DIRIGENTI E TECNICI DELLA
COOPERAZIONE**

appare di prioritaria rilevanza elaborare un percorso formativo e di orientamento che supporti la creazione di imprese sociali.

Il progetto si è strutturato in due interventi primari:

- 1) individuazione delle modalità attuative più idonee a promuovere nuova imprenditorialità specializzata nella gestione dei beni culturali, ambientali e turistici. Dal punto di vista operativo, questo intervento è consistito in un'analisi di secondo livello delle seguenti tematiche: 1) strumenti legislativi di supporto all'attivazione di nuove forme di collaborazione tra pubblico e privato; 2) modelli gestionali innovativi; 3) tipologie di interventi d'area (convenzioni, protocolli, accordi di programma, conferenze di servizi, consorzi, patti territoriali e contratti d'area). L'azione si è concretizzata in un censimento ragionato delle principali iniziative di successo attuate nel campo del turismo, della cultura e dell'ambiente, in particolare per quanto attiene alla gestione dei musei e dei centri espositivi (ad esempio: il Centro Internazionale d'Arte e di Cultura di Palazzo Te a Mantova; il Palazzo delle Esposizioni a Roma, ecc.), delle biblioteche (ad esempio: la Biblioteca Malatestiana di Cesena; il Centro Provinciale di Documentazione di Modena, ecc.), dei teatri (ad esempio: l'Azienda Teatrale Alessandrina), dei parchi, al fine di individuare servizi innovativi realizzabili nel Lazio, in collaborazione con gli Enti locali. In particolare, prendendo spunto da casi eccellenti, quali ad esempio il museo virtuale organizzato a Siena o la fruizione, con modalità virtuali, delle fasi di restauro del Perseo a Firenze, sono state identificate concrete attività imprenditoriali attuabili tra enti locali e imprese private. Questa azione è stata, inoltre, perfezionata con un audit ambientale, rivolto a Musei, Biblioteche e Teatri al fine di determinare la propensione a forme di collaborazione con il terzo settore.
- 2) Definizione di moduli formativi e strategie didattiche capaci di immettere nel mercato del lavoro figure professionali in grado di gestire ed attivare iniziative imprenditoriali nel settore della cultura, del turismo e dell'ambiente, attraverso forme di collaborazione con gli Enti Locali.

Introduzione

La prima fase del progetto è consistita nella realizzazione di un audit ambientale presso tutti gli Enti deputati alla gestione di attività connesse alla cultura e all'ambiente (musei, biblioteche, teatri, istituti di antichità e d'arte, luoghi d'arte in genere, parchi, aree protette, ecc.) della Regione Lazio.

L'obiettivo strategico è stato quello di individuare nuove esigenze gestionali, nonché di esplorare la propensione, da parte degli Enti/aziende

Sede sociale : 00156 ROMA - ITALY - Via Adriano Fiori n° 32 - P. IVA: 02003481005 - C.F. 2
08259020587

Ufficio di Rieti : 02100 RIETI - ITALY - Via Cavour, 27 - Tel ++39 0746-25.32.83 - Fax ++39 0746-
25.31.40



**CENTRO REGIONALE DI FORMAZIONE IMPRENDITORI, DIRIGENTI E TECNICI DELLA
COOPERAZIONE**

deputati alla gestione dei servizi culturali, ad attuare forme di collaborazione con aziende private e, in particolare, con imprese sociali.

Per rendere i risultati della ricognizione facilmente fruibili i dati sono stati organizzati aggregando i soggetti intervistati in tre categorie:

- 1. gli enti/società che non praticano outsourcing a favore di imprese sociali. Tale tipologia di organizzazioni, nell'ambito dell'analisi di marketing, ha rappresentato il *mercato inespresso*;**
- 2. gli enti/società che praticano outsourcing a favore di imprese sociali. Tale categoria ha rappresentato il *mercato competitivo* verso cui potenziare l'offerta di servizi realizzati da cooperative/consorzi;**
- 3. gli enti/società che risultano interessati ad ampliare l'offerta di servizi in affidamento; questi hanno rappresentato il *mercato potenziale*, avendo come punto di riferimento l'organizzazione di realtà eccellenti presenti in ambito nazionale e internazionale.**

Per ciascuna categoria, al fine di semplificare le strategie di marketing, sono state sviluppate le linee guida per l'approccio allo sviluppo di collaborazioni.

Quadro riepilogativo delle realtà di mercato

Target di marketing	Valori assoluti	Valori %
Mercato inespresso	115	46.0
Mercato competitivo	30	12.0
Mercato potenziale	150	42.0
Totale	250	100.0

Quadro riepilogativo delle caratteristiche di mercato

Tipologia mercato	Livello di difficoltà all'ingresso
Mercato inespresso	elevate barriere di ingresso
Mercato competitivo	intermedie barriere di ingresso
Mercato potenziale	basse barriere di ingresso

Le ragioni della ricognizione

L'audit si è basata sulla convinzione che nell'attuale fase di sviluppo dei sistemi economicamente avanzati è opportuno ripensare le relazioni tra *mercato, Stato e società civile*, superando le obsolete ed unilaterali



**CENTRO REGIONALE DI FORMAZIONE IMPRENDITORI, DIRIGENTI E TECNICI DELLA
COOPERAZIONE**

esasperazioni, sia del vecchio liberalismo economico, sia dell'ormai estinto modello di socialismo reale. La sfida da raccogliere oggi è parsa, quindi, quella di riuscire a sollecitare nuove forme di relazione tra:

- partecipazione al mercato,
- processi decisionali a valenza politica,
- e vincoli di solidarietà.

Questa ricognizione, nell'ambito di tale sfida, ha voluto contribuire a definire il ruolo che la cooperazione potrà svolgere nella riorganizzazione dei comparti economici a valenza sociali, quale è appunto quello della gestione dei beni e servizi culturali.

Per molto tempo vi è stato nei confronti dell'"aiuto" statale un atteggiamento di tipo messianico, aspettando cioè che lo Stato potesse farsi carico "monopolisticamente" dei bisogni dei singoli. Allo Stato erano infatti attribuite una molteplicità di funzioni e responsabilità in disparati campi, dalla cultura all'assistenza, dalla protezione sociale all'istruzione ecc.. Tali attese, in una prima fase dello sviluppo dello Stato Sociale, potevano anche risultare legittime, " ... fin quando i bisogni sociali erano elementari e delimitati e, fin quando la famiglia e le altre strutture della solidarietà sociale erano in grado di garantire che solo una minima parte delle necessità dei singoli ricadesse sulla collettività."²

In Italia, con l'ampliarsi delle "domande" questo sistema ha incontrato maggiori difficoltà non essendo stato l'Ente pubblico capace di dotarsi di strumenti idonei, nonché efficaci ed efficienti, per far fronte alla domanda emergente.

² Cfr. G. B. Sgritta "Un nuovo modello di Stato Sociale", Convegno regionale della Caritas del Lazio, Roma, 26 gennaio 1995.



**CENTRO REGIONALE DI FORMAZIONE IMPRENDITORI, DIRIGENTI E TECNICI DELLA
COOPERAZIONE**

Le trasformazioni sociali e culturali dell'ultimo trentennio³ hanno sviluppato l'emergere di nuovi bisogni ed esigenze, che spesso sono rimasti insoddisfatti o hanno trovato una risposta accettabile solo per una esigua parte della popolazione, evidentemente a più alto reddito. Così, da un lato, si è assistito ad un calo delle risorse disponibili per il soddisfacimento di tali bisogni, dall'altro ad un aumento e ad una complessificazione della domanda di qualità sociale.

Di fronte a questa profonda crisi, che ha visto penalizzate soprattutto le fasce più deboli della popolazione, il comparto non profit e, in special modo l'istituto cooperativistico, hanno rappresentato in diversi Paesi una delle modalità più adeguate per la definizione di soluzioni alternative ed innovative, ponendosi come i nuovi soggetti di offerta, diversi dalle imprese orientate al profitto.

³ Quali sono in sintesi le principali trasformazioni?

Vi sono innanzitutto quelle legate all'evoluzione demografica che vedono una crescita generalizzata della quota di anziani sul totale della popolazione attiva. Fenomeno, quest'ultimo, che congiuntamente alla frammentazione del nucleo familiare ha indotto una forte domanda potenziale di servizi personali agli anziani. Vi è poi la crescita del tasso di attività femminile. Così, lo sforzo di rendere compatibile il lavoro extradomestico con la "gestione familiare" ha accresciuto la domanda dei servizi di custodia, nonché domiciliari, finalizzati per lo più a recuperare il "tempo perduto". Parallelamente la crescita del "tempo libero" ha indotto una domanda di servizi collettivi o semi collettivi di intrattenimento e di arricchimento culturale, di formazione ed informazione per tutte le fasce di età.

Per una rassegna esaustiva delle principali trasformazioni sociali e culturali che stanno determinando, nelle economie sviluppate, l'emergere di nuovi bisogni cfr. A. Aronica, Atti del Seminario di Studio "*Cooperazione e qualità sociale*" - Direzione Generale della cooperazione - Roma, 11 maggio 1995.

Sede sociale : 00156 ROMA - ITALY - Via Adriano Fiori n° 32 - P. IVA: 02003481005 - C.F. **5**
08259020587

Ufficio di Rieti : 02100 RIETI - ITALY - Via Cavour, 27 - Tel ++39 0746-25.32.83 - Fax ++39 0746-25.31.40



CENTRO REGIONALE DI FORMAZIONE IMPRENDITORI, DIRIGENTI E TECNICI DELLA
COOPERAZIONE

Infatti, negli ultimi anni in Europa, le attività *non profit* hanno fatto registrare un notevole dinamismo sviluppando anche incrementi occupazionali di notevole rilievo.

Ciò nonostante i servizi di pubblica utilità, personalizzati e finalizzati alla qualità sociale scarseggiano. Una possibile spiegazione al limitato adeguamento dell'offerta è individuabile nel fatto che il reddito che si ricava da tali servizi è a bassa produttività, cioè di gran lunga inferiore a quello derivante dalla produzione di beni o da altri settori a forte impatto tecnologico. Inoltre, l'alto contenuto di lavoro, l'incremento della dinamica salariale, nonché l'assenza di un'economia di scala concorrono a frenare lo sviluppo di nuovi soggetti di offerta.

In tal modo la domanda di servizi di utilità collettiva sempre più personalizzati continuerà a crescere nei prossimi anni, mentre la loro produzione difficilmente potrà avere un'economia di scala. Inoltre, la *forbice* tra domanda ed offerta rischierà di allargarsi ulteriormente perché il soddisfacimento dei bisogni materiali, sempre più coperti da un incremento della produttività di beni ad economie di scala, indurrà un aumento dei bisogni immateriali e di qualità sociale.

Il problema centrale è evidentemente nelle forme di gestione più idonee alla promozione dei servizi di utilità collettiva o generale. A tal fine risulta difficile pensare ad organizzazioni produttive basate su logiche capitalistiche, o ad imprese gerarchicamente organizzate per la forte flessibilità del lavoro richiesta in questi settori; né tanto meno risultano servizi affidabili allo Stato perché comporterebbero un aumento del prelievo, nonché della burocratizzazione, senza per questo garantire un innalzamento dell'efficienza.

Una soluzione a questa difficoltà è stata ripetutamente proposta dall'economista Giorgio Ruffolo, il quale ha ipotizzato che si debba istituire un *mercato regolato del benessere* con un'offerta di servizi affidata, in



CENTRO REGIONALE DI FORMAZIONE IMPRENDITORI, DIRIGENTI E TECNICI DELLA
COOPERAZIONE

concessione, ad imprese private, pubbliche, cooperative, associazioni che operano in concorrenza tra loro. Il finanziamento del sistema sarebbe coperto, per la parte dei beni e/o servizi destinati alle fasce deboli, dal contributo dello Stato, quindi pagato dalla fiscalità generale, per il resto sarebbe, invece, pagato dagli utenti con defiscalizzazione dei costi.

Insomma, *lo Stato rinuncerebbe a "gestire" in condizioni di monopolio per "regolare" in condizioni di concorrenza.* Le imprese che andrebbero a farsi carico dell'erogazione dei servizi sarebbero controllate, da un lato, per quanto concerne i costi, l'accesso, la qualità delle prestazioni, nonché le modalità di erogazione, dall'altro potrebbero avvalersi del contributo del volontariato sociale, incentivate da benefici e detrazioni.

In tal modo uno dei risultati consisterebbe nel realizzare le qualità dell'*idea liberista*, cioè il cittadino sceglie i servizi di cui usufruisce in un regime di concorrenza e quelle dell'*idea "collettivistica"* che, ai meno favoriti, dà l'opportunità di contare su una adeguata soddisfazione delle loro esigenze.

In tale scenario, l'impresa cooperativa, qualificandosi come una formula istituzionale capace di coniugare le esigenze di efficienza del mercato con quelle che derivano dalla necessità di offrire servizi più personalizzati, si candida naturalmente a svolgere un ruolo di primo piano. Inoltre, tale tipologia di impresa, non essendo assoggettata alle regole del profitto in senso stretto è, infatti, nella condizione ottimale per rispondere in modo flessibile alle necessità espresse dalla società, grazie alla sua particolare mediazione tra valori di mercato e valori di solidarietà.

Per la sua specificità, l'impresa cooperativa si distingue nettamente non solo dalle forme di volontariato, ma anche dalle altre forme di privato-sociale, rappresentando un valido contributo alla personalizzazione dei sistemi di gestione dei servizi di pubblica utilità.



CENTRO REGIONALE DI FORMAZIONE IMPRENDITORI, DIRIGENTI E TECNICI DELLA
COOPERAZIONE

La cooperazione, infatti, costituisce l'area delle organizzazioni non profit che, almeno in via teorica, rappresenta l'ambiente più adatto a recepire e sfruttare al meglio nuovi trend emergenti nelle strategie di business mondiale, quali la strategia della *Qualità Totale* e dei *Sistemi olonico-virtuali*⁴.

Tale ipotesi deriva dal fatto che il mondo della cooperazione e questi ultimi due approcci mutuano il proprio successo dai medesimi fattori, ovvero la *condivisione dei valori di fondo*; la *partecipazione gestionale*; l'*esistenza di un network di aziende integrate*.

Tutti elementi già esistenti nel mondo della cooperazione e che lasciano ipotizzare la possibilità di efficaci sinergie verso servizi sempre più rispondenti alle esigenze dei cittadini/utenti, nonché attente alle componenti di qualità, economicità e recupero di customer satisfaction.

Affinché ciò si realizzi è però necessario che la classe dirigente delle imprese sociali traduca le sue potenzialità *olonico-virtuali* e di *qualità totale* in concrete prassi gestionali.

Ed è soprattutto nel comparto dei servizi culturali, che la cooperazione con le imprese sociali, può divenire strumento e mezzo per uno sviluppo sostenibile, per una nuova alleanza pubblico-privato che possa coniugare socialità e qualità/efficienza gestionale.

In merito a tale alleanza è opportuno sottolineare che nel comparto della cultura:

- i processi gestionali della Qualità non possono essere ignorati poiché proprio attraverso la Qualità è possibile incrementare l'efficienza di tale settore e contemporaneamente, soddisfare in maniera crescente le attese dei clienti (visitatori, spettatori, lettori, fruitori);

⁴ Cfr. F. Sangalli, "Qualità totale ed impresa cooperativa", Il Sole 24 Ore, Milano, 1995



**CENTRO REGIONALE DI FORMAZIONE IMPRENDITORI, DIRIGENTI E TECNICI DELLA
COOPERAZIONE**

- i servizi culturali devono aziendalizzarsi e, insieme, “difendere” la propria specificità dai rischi di tale processo; la coniugazione di questi due elementi deve avvenire senza ideologismi né logiche autoreferenziali, bensì attraverso l’ottimizzazione del sistema organizzativo;
- il settore della cultura deve inoltre uniformarsi con i cambiamenti del contesto e confrontarsi con il libero mercato; da ciò ne consegue che il rapporto con il cliente, pur mantenendo la propria peculiarità, deve essere gestito con modalità, tecniche, e strumenti di Problem Solving, e sulla base di rilevazioni continue di dati e conseguenti elaborazioni statistiche, nonché sulla capacità di misurare in modo oggettivo i processi ed il loro risultato.

Tenendo conto di tale evoluzione è probabile che le istituzioni culturali non possano esimersi dall’accreditarsi secondo modelli organizzativi, requisiti, indicatori, e standards tipici di un Sistema Qualità. Ne è una conferma il recente affidamento di una fetta importante del patrimonio artistico di Firenze ai privati⁵. Nell’ottica di migliorare il business, oltre che la diffusione della cultura, il Comune di Firenze sta infatti avviando un processo di riassetto e di ammodernamento di alcuni dei propri beni mettendoli, come si suol dire “sul mercato”. In tale processo di trasformazione, l’esternalizzazione o addirittura la privatizzazione vede come candidato naturale, per la parziale convergenza della mission, soprattutto le imprese sociali.

⁵ Il Sole 24 ore, giovedì 20 gennaio 2000, pag. 12 “Firenze affida i musei ai privati”-



I RISULTATI DELLA RICOGNIZIONE

1. Lo scenario dell'azione

Prima di entrare nel vivo dell'analisi di mercato è parso opportuno fornire alcune indicazioni generali sulle caratteristiche dell'universo consultato.

Le organizzazioni dello studio sono risultate concentrate prevalentemente nel comune di Roma (89.5%) (**tab. 1**).

Per quanto attiene al tipo di Ente/azienda, la ricognizione ha interessato un campione statisticamente rappresentativo degli organismi di gestione dei servizi culturali, composto da: - 120 istituzioni museali o similari (22.1%);

- 337 biblioteche (62.1%);
- 60 teatri (11.0%)
- 4 istituzioni concertistiche (0.7%)
- 22 riserve naturali e/o protette (4.1%).

Emerge, poi, una netta prevalenza delle gestioni in economia⁶ (63.2%) e di enti pubblici (23.7%; **tab. 2**). In merito vale la pena sottolineare la scarsa rilevanza che assumono le aziende speciali⁷ (1.0%) e le società di capitali miste⁸ (5.7%) nell'ambito della gestione dei servizi culturali della Regione Lazio.

⁶ Con la gestione in economia è esclusa una struttura organizzativa autonoma e si ha l'assorbimento del servizio nell'amministrazione comunale centralizzata.

⁷ L'azienda speciale è un ente strumentale del Comune, dotato di personalità giuridica, di autonomia imprenditoriale e di proprio statuto. E' una forma di gestione particolarmente adatta a dare impulso organizzativo ai servizi culturali

⁸ La società di capitali mista è basata sull'inserimento di un socio privato che, dotato di particolare esperienza nel servizio pubblico interessato, sia anche portatore di mezzi finanziari. Per adottare questa forma di gestione è comunque indispensabile che siano individuati e valutati sicuri effetti positivi in termini di redditività. Occorre però evidenziare che la costituzione di una Spa, aperta al capitale privato, in alcuni casi anche maggioritario, non deve essere vista come la soluzione ottimale, in quanto i servizi culturali hanno una specificità vincolante che non può essere affrontata con criteri esclusivamente commerciali. La società deve infatti porre come meta prevalente, oltre al profitto, il soddisfacimento dell'interesse pubblico.



**CENTRO REGIONALE DI FORMAZIONE IMPRENDITORI, DIRIGENTI E TECNICI DELLA
COOPERAZIONE**

I rispondenti alla ricognizione sono risultati, per il 26.8%, direttamente i direttori e per il 25.1% i responsabili della gestione del servizio (**tab. 3**).

Si tratta di organismi che allo stato attuale indicano come obiettivo aziendale prioritario (**tab. 4**):

- nel 74.6% il miglioramento della qualità del servizio erogato. Ovvero si propongono di potenziare la capacità di risposta (soddisfazione) alla domanda degli utenti;
- nel 22.7% il miglioramento dell'efficienza, ovvero l'ottimizzazione delle risorse umane, finanziarie e tecnologiche.

Dalle caratteristiche generali dell'universo contattato sembra dunque che, dal punto di vista degli assetti istituzionali e giuridici, l'aziendalizzazione dei soggetti culturali della Lazio sia ancora incompiuta. Ciò nonostante nelle coscienze del management il problema del rinnovamento delle strutture organizzative si configura e con esso quello di rendere la Qualità un'efficace scelta di adeguamento e di modernizzazione, come un obiettivo primario.

La Qualità, infatti, risponde, più di ogni altro metodo, a quella centralità del cittadino-utente, in un settore (i beni culturali e ambientali) in cui l'offerta supera sempre il totale della domanda e in cui l'organizzazione dell'offerta non sempre è pronta a governare la crescita della domanda.

A riguardo va ricordato che le Carte dei servizi⁹ pubblici chiedono agli enti erogatori impegni che già le ISO avevano codificato anni prima: adozione di

Ciò potrebbe affievolire l'interesse del privato. Il ricorso a tale forma è pertanto consigliabile quando l'Ente Locale non ha comunque risorse sufficienti e ha verificato l'effettiva disponibilità di partners privati, quando cioè la Spa si presenta come l'unica concreta possibilità di attivare il servizio culturale.

⁹ Le "**Carte dei Servizi**", previste dalla direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 27.1.94, con lo scopo di disciplinare la materia dei rapporti tra gli enti erogatori di servizi e i cittadini, hanno dato un decisivo contributo alla definizione della qualità dei servizi. Tale direttiva ha, infatti, dettato principi e stabilito alcune regole, che introducono e garantiscono nuovi diritti dei cittadini verso le amministrazioni. Così, le Carte dei Servizi e più specificatamente gli Schemi generali di settore, pubblicate sulla G.U. ai sensi dell'art. 2 della L. 273/95, da un lato hanno cercato di trasformare l'intangibilità del servizio in indicatori quantificabili, dall'altro hanno ribadito la



standard, semplificazione delle procedure, valutazione della qualità, gestione dei reclami e dei rimborsi, obbligo dell'informazione, etc.. Inserite nel Sistema Qualità, le Carte danno maggiori garanzie agli utenti e possono quindi essere oggetto di più ampia comunicazione (e non rischiare di diventare meri strumenti pubblicitari).

2. Il mercato inespresso

Entrando nel vivo dell'analisi abbiamo che il mercato "inespresso" è rappresentato da quegli enti/società che, né in passato né allo stato attuale, hanno affidato servizi a cooperative sociali.

centralità del cittadino nella determinazione del livello di qualità (relativa) del servizio. La filosofia espressa negli schemi di settore è di fatto estremamente innovativa perché sollecita il passaggio da una definizione tradizionale della qualità, basata sugli standard aziendali (misure delle prestazioni garantite all'utente), ad una "*concertazione pattizia*" degli stessi, determinata anche e soprattutto a partire dalla percezione e soddisfazione dell'utente, misurata attraverso indagini di customer satisfaction. Il principio fondamentale, che concretizza la rivoluzione introdotta dalla Direttiva Ciampi, è appunto quello della **partecipazione**. Tant'è vero che la succitata direttiva afferma, al paragrafo 4 del comma 5 del titolo I (Principi fondamentali), quanto segue: "*I soggetti erogatori acquisiscono periodicamente la valutazione dell'utente circa la qualità del servizio reso*". Ma la direttiva, non si limita ad un'enunciazione di principio. La partecipazione degli utenti risulta garantita anche da appositi strumenti. I soggetti erogatori, al paragrafo 1 del comma 5 del titolo II (Gli strumenti), risultano tenuti a svolgere "*.. per valutare la qualità del servizio reso, specie in relazione al raggiungimento degli obiettivi di pubblico interesse, apposite verifiche sulla qualità ed efficacia dei servizi prestati*." Il cittadino, secondo tale direttiva non solo PARTECIPA alla VERIFICA, bensì agisce come CONTROLLORE degli standard. Al comma 2 del paragrafo 1 del titolo II si recita "*i soggetti erogatori definiscono standard generali e specifici di qualità e quantità dei servizi. I primi rappresentano obiettivi di qualità che si riferiscono al complesso delle prestazioni rese. I secondi si riferiscono a ciascuna delle singole prestazioni rese all'utente, che può direttamente verificarne il rispetto*".



CENTRO REGIONALE DI FORMAZIONE IMPRENDITORI, DIRIGENTI E TECNICI DELLA
COOPERAZIONE

Questo aggregato rappresenta il 46.0% del campione (**tab.5**). Il mercato "inespresso" registra una forte concentrazione di aziende speciali e di gestioni in economia, in particolar modo nel comparto delle biblioteche e delle istituzioni concertistiche.

In questo contesto vale la pena approfondire perché tale enti/aziende non esternalizzano servizi a favore di cooperative sociali.

E' davvero difficile arrivare ad una spiegazione soddisfacente. Sicuramente si può affermare che in parte il fenomeno sia riconducibile ad una scarsa conoscenza delle cooperative sociali.

Il 44.2% degli enti/aziende di questo campione, infatti, non conosce la legge 381/91 che ne istituisce la categoria. Ciò assume caratteristiche decisamente allarmanti nel caso delle aziende speciali, dove la "non conoscenza" interessa ben 80.0% degli organismi intervistati, così come per le associazioni (69.2%; **tab.6**).

E', altresì, da sottolineare che la conoscenza della forma cooperativa rappresenta una "ragione necessaria" ma non "sufficiente" per spiegare il fenomeno in esame. Verosimilmente, la forte concentrazione di enti/aziende, con gestioni in economia (64.6%) risulta una ulteriore variabile interveniente, in quanto tratteggia organismi a vocazione pubblica non ancora trasformati in "vere e proprie" imprese e pertanto non sensibili ai must della competitività, ovvero efficienza e efficacia della gestione.

Anche la dominanza di biblioteche (66.6%), comparto ancora sostanzialmente in ritardo nell'adozione di nuovi modelli gestionali, concorre a spiegare la sostanziale disattenzione nei confronti dell'outsourcing.

La peculiarità dell'aggregato, sintetizzabile in una bassa vocazione imprenditoriale che si traduce in una scarsa propensione all'esternalizzazione di servizi, è confermata dal fatto che soltanto il 20.4% degli enti/aziende di questo gruppo, in passato ha avuto esperienze di collaborazione con cooperative e consorzi sociali (**tab.7**). Per il 79.6% dei casi non si registra alcuna tradizione di outsourcing, non avendo né in passato né attualmente strutturato forme di collaborazione con imprese sociali.

La ricognizione effettuata ci ha consentito di approfondire le ragioni di tale assenza di collaborazione.



Rispetto ai motivi di non utilizzo è da sottolineare che l'elemento pregiudiziale, cioè il non ricorso alle cooperative/consorzi sociali "per diffidenza" (imprese non efficienti, non competitive e con servizi di bassa qualità) aggrega appena il 3.2% dei pareri (**tab. 8**). Le motivazioni che, nella maggior parte dei casi, sottendono alla scelta di non affidamento a cooperative/consorzi sono da ricondurre alla non esigenza (70.2%) o all'impossibilità, da parte dell'Ente/azienda, di esternalizzare i propri servizi (18.2%).

Si può dunque affermare che la carenza di rapporti con cooperative sociali da un lato è dovuta all'assenza di specifiche esigenze, dall'altro nasce da una bassa conoscenza del comparto cooperativistico.

Tant'è vero che il 30.0% di coloro che non utilizza imprese sociali, giudica la propria conoscenza di tale comparto decisamente "bassa", mentre il 21.4% ammette di non conoscerla affatto (**tab.9**).

E' da sottolineare che il grado di conoscenza delle peculiarità che caratterizzano le cooperative sociali assume un andamento analogo alla conoscenza della Disciplina di Regolamentazione di tale forma d'impresa. A tal proposito è da evidenziare che appena il 4.4% degli intervistati giudica esaustivo ("alto") il proprio livello di conoscenza della Legge 381/1991 che istituisce la categoria delle cooperative sociali.

Tale realtà, se da un lato evidenzia una sostanziale disattenzione da parte degli Enti/aziende di gestione dei servizi culturali per la formula cooperativistica, dall'altro, lascia emergere, in contro luce, una sostanziale carenza delle imprese sociali per gli aspetti di promozione-divulgazione delle proprie caratteristiche.

Sebbene questo gruppo presenti una scarsa cultura dell' outsourcing è da sottolineare che al suo interno, il **48.4%** degli Enti/aziende intervistati, prevede nel breve-medio termine di affidare servizi a cooperative sociali



(**tab.10**). E' una previsione che interessa trasversalmente i differenti organismi intervistati, ma in modo particolare le associazioni (75.0%).

Per tipologia di organismo, la propensione all'outsourcing nel prossimo futuro, registra la seguente graduatoria (**tab.11**):

- al primo posto troviamo le istituzioni concertistiche (100.0%);
- in seconda posizione si collocano le riserve naturali (75.0%);
- in terza posizione i musei (61.0%);
- al quarto posto le biblioteche (45.4%);
- in coda troviamo i teatri (32.4%).

Complessivamente **121 enti/aziende, ovvero il 48.4% degli enti/aziende che rappresentano il mercato inespresso**, nel prossimo futuro, interpelliranno imprese sociali per l'affidamento di servizi che, ad oggi, risultano in larga misura gestiti in economia.

2.1 La strategia di approccio

Per il mercato "inespresso" ci troviamo di fronte ad un aggregato con elevate potenzialità economiche che, per ragioni più o meno complesse, non ha dato sufficiente impulso imprenditoriale alla propria gestione.

Agire rispetto a questo mercato richiede:

- **una capillare informazione sulle caratteristiche delle cooperative e sui vantaggi che esse implicano nella flessibilità del lavoro e l'integrazione di competenze;**
- **l'adozione di una comunicazione pro-attiva sui servizi potenzialmente attivabili presso le aziende/enti di gestione dei servizi culturali, portando ad esempio i casi analizzati nel report relativo alla fase 2.;**
- **l'enfaticizzazione dei risultati che gli enti/aziende potrebbero conseguire, in termini economici e di fruibilità, grazie all'attivazione di servizi aggiuntivi orientati al miglioramento della qualità complessiva del servizio culturale;**



- l'adozione da parte del sistema cooperativistico di opportuna certificazione di qualità (ISO 9000) al fine di rassicurare gli enti/aziende sul risultato della collaborazione.

3. Il mercato competitivo: le nuove esigenze gestionali

Il mercato competitivo è rappresentato da quegli enti/aziende che attualmente già utilizzano consorzi e/o cooperative sociali.

Il campione con tali caratteristiche aggrega appena il 12.0% dei casi. Non mancano, comunque, le collaborazioni di lunga data. Il 31.7%, infatti, esternalizza servizi a favore di cooperative sociali da oltre tre anni (**tab. 12**).

I rapporti più recenti riguardano soprattutto i musei e le riserve naturali, mentre sono i teatri e le biblioteche gli organismi che, in prevalenza, registrano rapporti maggiormente consolidati (**tab. 13**).

Va sottolineato che nel 42.6% dei casi gli enti/aziende affidano i propri servizi ad una sola cooperativa. L'outsourcing piuttosto raramente (13.1%) è praticato con un pool diversificato di consorzi/cooperative (**tab. 14**). Nel complesso il comparto si presenta a forte concentrazione di mercato. Tendenzialmente ogni ente/aziende si rivolge a poche cooperative/consorzi, considerate di propria fiducia.

Il sistema degli affidamenti appare sostanzialmente difficile da scardinare in quanto il livello di soddisfazione rispetto all'operato delle cooperative/consorzi risulta decisamente elevato. Le sacche di insoddisfazione interessano il 17.2% delle aziende del mercato competitivo. Infatti, nel 59.4% dei casi è espresso un giudizio discreto e nel 23.4% addirittura di eccellenza (**tab. 15**). Poiché la soddisfazione per il servizio ricevuto è il fattore che primariamente incide sulla fidelizzazione, è verosimile ipotizzare che tali aziende/enti continueranno a rivolgersi alle medesime cooperative con le quali hanno sviluppato rapporti di collaborazione.

Vale la pena sottolineare che, se l'incontro tra imprese sociali ed enti/aziende di gestione dei servizi culturali sembra ormai procedere verso un "*fidanzamento ufficiale*", il peso specifico delle cooperative/consorzi sociali nell'ambito della produzione affidata a terzi risulta ancora modesto, così come il fatturato sviluppato da tali collaborazioni.



3.1 La strategia di approccio

Come entrare in questo mercato? Non è sicuramente un risultato semplice da conseguire. In questo caso è condizione necessaria e sufficiente acquisire strumenti negoziali che creino un effettivo vantaggio competitivo per l'affidamento del servizio.

Su cosa fare leva? Quali gli strumenti di cui dotarsi per entrare in lizza? Ovviamente, questi, per generare competitività, dovranno risultare rispondenti agli obiettivi gestionali degli enti/aziende.

E' quindi opportuno fornire alcune informazioni di base su quelli che possono essere considerati, nel nuovo millennio, i *must* della gestione dei beni e servizi culturali.

C'è una norma della Qualità, la ISO 8402, che concepisce il *servizio* come il risultato di attività svolte nell'interfaccia tra fornitore e cliente, cioè di *attività che il fornitore compie allo scopo primario di soddisfare il cliente*. Questa definizione si adatta perfettamente ai servizi pubblici, soprattutto da quando il legislatore italiano ha posto in primo piano i diritti del cittadino-utente. Il riferimento è la direttiva di Ciampi 27.01.1994 "Principi sull'erogazione dei servizi pubblici", ma il rinnovamento era stato avviato dalla legge 07.08.1990, n°241. In ogni caso gli anni novanta segnano per la pubblica amministrazione la caduta delle connotazioni autoritarie e l'assunzione dei diritti e dei bisogni dei cittadini come obiettivo prioritario. *Il cittadino-cliente del servizio culturale ha bisogno di diversivi psicologici* (fare cose "diverse" dall'abituale, con un atteggiamento di concentrazione o almeno di attenzione particolare) *e ha diritto ad una formazione intellettuale* (aggiungere alle proprie esperienze quotidiane una conoscenza o almeno delle informazioni ulteriori, non confondendo le seconde con la prima). Tradizionalmente il fornitore culturale svolge attività che consentono al cliente di fruire di "opere" (quadri, libri, spettacoli, etc). In tale erogazione è fondamentale la risorsa umana, che coincide con l'interfaccia fra fornitore e cliente, e come tale deve essere specificamente qualificata e dotata di mezzi tecnologici.

Le leggi 359/1992 e 474/1994 hanno avviato la privatizzazione degli enti pubblici economici e delle imprese pubbliche. Applicato all'amministrazione pubblica locale, questo concetto merita delle precisazioni.

Si ha *privatizzazione formale* quando un servizio adotta modi e criteri privatistici (economici e imprenditoriali) allo scopo di conseguire un



miglioramento totale, ma rimane di responsabilità della mano pubblica. Si ha *privatizzazione sostanziale* quando la mano pubblica trasferisce la proprietà dell'impresa a privati e rinuncia a qualsiasi titolarità e relativo controllo.

Esternalizzare un servizio da parte degli Enti Locali significa cambiarne il modello organizzativo da pubblicistico a privatistico, nonostante la dismissione sia l'unica vera privatizzazione di un servizio.

Per i servizi culturali degli Enti Locali oggi è la privatizzazione formale, e quindi l'esternalizzazione che mantiene la titolarità pubblica, il mezzo migliore per conservarne gli scopi, per sburocratizzarne la gestione, favorirne l'economicità e agevolarne i rapporti con il privato.

Da tali indicazioni, è possibile desumere i requisiti da incorporare nel servizio offerto per renderlo competitivo e sfidare l'affidamento fidelizzato, praticato da numerosi enti/aziende di questo gruppo di organismi che strutturano il mercato competitivo.

L'offerta di collaborazione da parte di cooperative/consorzi sociali dovrà, dunque, risultare:

- capace di conseguire la soddisfazione del cliente;
- consapevole di essere parte integrante della "catena organizzativa".

Gli strumenti operativi di cui munirsi per accedere alla competizione sono, quindi, l'adozione di processi di miglioramento continuo orientati all'acquisizione degli obiettivi della qualità.

Il primo passo è dunque quello di dotarsi di un apposito manuale della qualità per richiedere la certificazione ISO e rendere trasparente al proprio interlocutore i processi attraverso i quali si realizzano i servizi offerti e gli obiettivi di risultato che la cooperativa/consorzio si impegna a conseguire.

4. Il mercato potenziale

Il mercato potenziale, che complessivamente riguarda il 42.0% delle organizzazioni intervistate, si divide in due gruppi.

Il primo gruppo, dei *neofiti*, pari al 78% del mercato potenziale, è rappresentato da quegli Enti/Aziende che non hanno avuto (né



attualmente/né in passato) contatti con cooperative sociali, ma che prevedono nel breve-medio termine, l'esternalizzazione di alcuni servizi ad imprese sociali.

Il secondo gruppo, dei competenti, pari al 22.0% del mercato potenziale, è rappresentato da quelle imprese che hanno già sviluppato forme di collaborazioni con cooperative (in passato o attualmente) e che vorrebbero ampliare la tipologia dei servizi in affidamento.

4.1 I neofiti

Il primo gruppo, i neofiti, si compone di 82 realtà, ovvero rappresenta, rispetto al campione generale delle aziende/enti intervistati, il 33.0%. Relativamente alla esternalizzazione, le risposte degli intervistati mostrano una realtà particolarmente interessante. Nel 19.2% vi è l'intenzione di affidare all'esterno la gestione del servizio (totale o parziale) a privati. E' questo un dato di particolare rilevanza che caratterizza soprattutto le gestioni in economia (24.6%) e le associazioni (20.0%; **tab. 16**)

Redigendo una graduatoria dei servizi che dovrebbero registrare nel prossimo futuro un potenziamento della domanda di mercato, per effetto dell'attivazione di nuove collaborazioni da parte dei neofiti, abbiamo:

- ricerca e catalogazione (41.3%);
- gestione parziale o totale (19.2%);
- pulizia e/o facchinaggio (16.3%);
- guide (11.5%);
- organizzazione di eventi (9.6%);
- vigilanza (7.7%);
- informatizzazione (5.8%);
- stampa e grafica (2.9%);
- biglietteria (1.9%);
- commercializzazione di gadget (1.0%).

Per tipologia di organismo intervistato, si ha che (**tab.17**):

- i *musei* esternalizzeranno soprattutto servizi di guide (37.5%); pulizia/facchinaggio (33.3%) e in un caso su quattro (25.0%) si registra



l'intenzione/aspirazione all'affidamento totale o parziale dello stesso servizio museale;

- le *biblioteche*, invece, nei prossimi anni affideranno all'esterno soprattutto la ricerca/catalogazione dei beni (56.2%) e in un caso su cinque (20.5%) probabilmente la gestione stessa del servizio bibliotecario;
- i *teatri*, nella metà dei casi (50.0%) si rivolgeranno a cooperative per l'organizzazione/gestione degli eventi e nel 25.0% dei casi richiederanno anche collaborazioni per i servizi di pulizia/facchinaggio;
- le *istituzioni concertistiche* nella totalità dei casi assegneranno ad esterni la gestione e organizzazione degli eventi (100.0%), mentre in un caso su tre ricorreranno a cooperative anche per la sorveglianza e i servizi di biglietteria.

4.2 Le linee di comunicazione per i neofiti

Sul piano dei contenuti, la strategia di comunicazione richiede, a seconda dei soggetti, una differente modulazione dei contenuti.

Per i musei è opportuno far leva sulla funzione sociale e didattico-divulgativa che può essere svolta, qualora l'Ente/azienda si rinnovi quale centro di produzione culturale per il territorio, piuttosto che esclusivo centro di conservazione. La tradizionale gestione in economia, tuttora quasi totale nei soggetti interrogati, rende difficile al museo sia di adeguarsi alle nuove esigenze economiche e promozionali, sia di sfruttare i nuovi strumenti legislativi. Focus della promozione dovrà dunque essere il risultato conseguibile in termini di potenzialità di fruizione. Le azioni da suggerire (trasformate opportunamente in un'offerta di servizi) dovranno pertanto consentire al museo di compiere i primi passi verso la trasformazione in presidi di accoglienza per il consumatore culturale, nonché in punti di informazione e orientamento alla conoscenza e alla fruizione del territorio.



Le biblioteche, per la cultura amministrativa imperante, spesso rappresentano più una funzione obbligatoria che un servizio possibile. Pertanto, la collaborazione con cooperative sociali dovrà essere proposta come una strategia per assumere uno specifico ruolo informativo nei confronti dei cittadini e consentire all'ente/azienda di gestione del servizio di biblioteca di integrarsi con le altre strutture culturali (pubbliche e private) attive sul territorio di pertinenza. Del resto, già la maggioranza dei bibliotecari è sempre più consapevole che il livello di soddisfazione che un lettore può ricavare dalla visita in biblioteca è condizionato dalla qualità dei servizi di informazione. Le nuove tecnologie e le risorse informatiche e telematiche offrono possibilità di miglioramento e di estensione dei servizi all'utente¹⁰ e in questa direzione andrebbero promosse forme di collaborazione con il comparto cooperativistico.

I teatri sotto il profilo della gestione stanno avviando una timida innovazione verso modelli più convenienti ed efficaci¹¹. Promuovere collaborazioni risulta quindi più semplice in quanto già presenti numerosi casi di successi che evidenziano gestioni imprenditoriali. I contenuti dell'offerta dovrebbero armonizzarsi con obiettivi di potenziamento delle occasioni di fruizione dei teatri, prevedendo spettacoli, convegni, riunioni capaci di creare un collegamento fra teatro e territorio comunale.

Linee di comunicazione

MUSEO	Concentrazione	Beni artistici. Memoria
BIBLIOTECA	In-Formazione	Libri e tecnologia. Accesso
TEATRO	Partecipazione	Spettacoli e riunioni. Incontro

4.4 I competenti

Rientrano nella categoria delle organizzazioni competenti gli enti/aziende che hanno già avuto rapporti con cooperative/consorzi sociali (attualmente o in passato) e che prevedono l'affidamento a queste tipologie di impresa di nuovi o ulteriori servizi.

¹⁰ "Da Andare in biblioteca", a cura di Paolo Messina, Il Mulino, Bologna, 1998, pagg 50/51.

¹¹ Cfr. report relativo alla fase 2.



CENTRO REGIONALE DI FORMAZIONE IMPRENDITORI, DIRIGENTI E TECNICI DELLA
COOPERAZIONE

Sono stati definiti competenti per la pregressa "alfabetizzazione" acquisita con la formula cooperativa.

I servizi che risultano essere stati affidati a cooperative/consorzi sociali appaiono largamente sovrapponibili alle tradizionali aree di intervento del non profit (**tab. 18**):

- pulizia e facchinaggio (32.4%);
- ricerca e catalogazione (26.5%);
- organizzazione di eventi (25.0%);
- vigilanza (23.5%);
- guide (20.6%);
- gestione parziale o totale (7.4%);
- commercializzazione di gadget (7.4%).
- informatizzazione (5.8%);
- stampa e grafica (2.9%);
- biglietteria (1.5%).

Appare, inoltre, estremamente interessante la diversificazione della domanda di servizi per tipologia di ente/azienda intervistata:

- i musei e le istituzioni simili hanno affidato soprattutto servizi di pulizia/facchinaggio e servizi guide (44.4%);
- le biblioteche, in prevalenza, hanno esternalizzato la ricerca/catalogazione delle opere (40.7%) e la gestione di organizzazione degli eventi (29.6%);
- i teatri (80.0%), le istituzioni concertistiche (100.0%) e le riserve naturali (66.7%) particolarmente il servizio sorveglianza.

I nuovi affidamenti riguarderanno ancora una volta il core di competenze del non profit, ma con alcune novità importanti che vanno ad ampliare il tradizionale ambito di intervento delle imprese sociali.

Le aziende/enti che compongono il mercato competitivo prevedono, infatti, di attivare nuove collaborazioni con l'affidamento dei seguenti servizi (**tab. 19**):

- organizzazione di eventi (26.7%), indicata prevalentemente dalle istituzioni concertistiche, teatri e musei ;



CENTRO REGIONALE DI FORMAZIONE IMPRENDITORI, DIRIGENTI E TECNICI DELLA
COOPERAZIONE

- gestione parziale o totale (22.2%), espressa dai musei, riserve naturali e biblioteche;
- vigilanza (20.0%), espressa soprattutto dalle istituzioni concertistiche e dalle riserve naturali;
- ricerca e catalogazione (20.0%), sollecitata soprattutto dalle biblioteche;
- guide (15.6%), indicata esclusivamente dai musei e biblioteche;

- pulizia e facchinaggio(13.3%), domanda espressa prevalentemente dai teatri;
- informatizzazione (6.7%), richiesta esclusivamente da biblioteche;
- biglietteria (2.2%), indicata esclusivamente dalle istituzioni concertistiche.

Si può immediatamente costatare una “*new entry*” che potrebbe sviluppare un importante mercato di sbocco: l'informatizzazione.

Dal confronto tra i servizi già in affidamento e le attività ritenute (dagli organismi intervistati) convenienti da esternalizzare possiamo delineare, seppure in forma tratteggiata, il "ciclo vitale" del mercato che interesserà il non profit:

- **fase di ingresso (nuovo mercato): informatica (+6.7%);**
- **fase di crescita (mercato affermato): gestione totale o parziale del servizio (+14.8%);**
- **fase di maturità (mercato stabile): organizzazione di eventi (+1.7%) e biglietteria (+0.7%);**
- **fase di declino (si riduce la domanda): pulizia e facchinaggio (-19.1%), ricerca e catalogazione (-6.5%), guide (-5.0%), vigilanza (-3.5%) e grafica (-2.9%).**

Sede sociale : 00156 ROMA - ITALY - Via Adriano Fiori n° 32 - P. IVA: 02003481005 - C.F.23
08259020587

Ufficio di Rieti : 02100 RIETI - ITALY - Via Cavour, 27 - Tel ++39 0746-25.32.83 - Fax ++39 0746-
25.31.40



Si può dunque affermare che se la domanda prevalente, in valori assoluti, interesserà il "core" di attività generalmente svolte da cooperative sociali, in contro luce, s'intravede anche una domanda di collaborazioni innovative nel settore dell'informatizzazione e del totale affidamento della gestione del servizio; ambito, il primo, che richiede profili "high-school", il secondo, competenze multi skilled e con professionalità legate agli aspetti innovazione-relazione-comunicazione, nonché di pianificazione-organizzazione-controllo.

Passando all'analisi dei punti di forza delle collaborazioni già sperimentate (**tab. 20**), al primo posto troviamo l'efficienza del servizio, indicata dal 41.7% delle organizzazioni intervistate, segue poi la Qualità, con il 24.3% delle preferenze e al terzo posto si posiziona la flessibilità del lavoro con il 14.6% di segnalazioni.

E' importante sottolineare che tra i principali punti di forza delle collaborazioni, nella percezione degli organismi intervistati, l'impresa sociale non annovera la convenienza economica (indicata da appena l'8.7% del sub-campione dei competenti).

Anzi, il costo del servizio è, per l'appunto, il primario punto di debolezza individuato dal 29.0% degli organismi intervistati (**tab. 21**). Va ricordato che "voci di dissenso" lamentano anche collaborazioni risultate scarsamente efficienti e di bassa qualità.

Quale futuro avranno le collaborazioni tra enti/aziende di gestione dei servizi culturali e le imprese sociali? Appena il 4.0% degli organismi di questo gruppo ritiene che diminuiranno o addirittura saranno eliminate. Per il 53.1% dei soggetti intervistati la numerosità dei rapporti rimarrà invariata, mentre per il 42.9% addirittura si incrementerà (**tab. 22**).

Le collaborazioni si intensificheranno soprattutto per effetto di un aumento della domanda da parte delle riserve naturali, dei musei e delle biblioteche.



La ricognizione di marketing ha anche raccolto i suggerimenti offerti dagli intervistati affinché il mondo delle imprese sociali migliori il proprio posizionamento di mercato.

Le indicazioni offerte danno luogo al seguente vademecum operativo (tab. 23):

- valorizzare gli aspetti aziendali e la competitività rispetto alle imprese profit oriented (36.8%);
- offrire prezzi di mercato più competitivi (16.0%);
- potenziare/rivalutare lo spirito mutualistico e solidaristico del management no profit (16.0%).

Con un livello di consenso decisamente più basso si posizionano eventuali strategie di abbandono della natura no profit (14.3%) e l'abiurare i principi di gestione partecipata (7.5%).

4.5 Le linee di comunicazione per i competenti

Darà luogo ad un *matrimonio sereno* l'attuale *fidanzamento* tra cooperative sociali ed enti/aziende di gestione dei servizi culturali?

E' difficile a dirsi. Di certo ad oggi s'impongono all'attenzione elementi che lasciano ipotizzare un consolidamento del rapporto, ma ad alcune condizioni. Prima fra tutte è che le imprese sociali potenzino gli aspetti più tipicamente imprenditivi, valorizzando gli elementi di flessibilità del costo del lavoro rispetto alle imprese tradizionali.

L'esigenza di rapportarsi ad imprese sociali sempre "*più aziende*", dal punto di vista dell'efficienza produttiva e della qualità del servizio offerto, emerge con forza anche da quelli che sono stati individuati come *punti di forza e di debolezza* delle cooperative sociali.



Paradossalmente, il punto di forza delle imprese sociali coincide con il suo punto di debolezza, cioè l'efficienza del servizio. Ciò significa che l'efficienza è la caratteristica che in misura maggiore consente di apprezzare e preferire le cooperative sociali ad altri soggetti produttivi, ma è anche l'elemento di cui si avverte maggiormente la carenza.

La critica all'efficienza del servizio potrebbe essere in parte ricondotta ad un fattore temporale. Infatti, le collaborazioni più antiche lamentano meno tale carenza, come se il *tempo* favorisse un'osmosi degli standard d'efficienza tra i diversi sistemi d'impresa, ma a danno della qualità dei rapporti interpersonali, nonché della qualità dei servizi.

Si può dunque affermare che elementi di perplessità sull'effettiva realizzazione del connubio non mancano, nonostante l'elevata disponibilità degli organismi intervistati per l'offerta no profit.

5. La metodologia e il campione

5.1 La metodologia

Per l'attuazione di questa indagine è stato utilizzato come strumento di rilevazione una scheda/questionario, inviata tramite spedizione postale a tutti gli organismi di gestione dei servizi culturali presenti nella Regione Lazio.

5.2 Il campione

5.3 La stima dell'errore campionario

SCHEDA DI RICOGNIZIONE

Sede sociale : 00156 ROMA - ITALY - Via Adriano Fiori n° 32 - P. IVA: 02003481005 - C.F.26
08259020587

Ufficio di Rieti : 02100 RIETI - ITALY - Via Cavour, 27 - Tel ++39 0746-25.32.83 - Fax ++39 0746-
25.31.40



**CENTRO REGIONALE DI FORMAZIONE IMPRENDITORI, DIRIGENTI E TECNICI DELLA
COOPERAZIONE**

(questionario)

Sede sociale : 00156 ROMA - ITALY - Via Adriano Fiori n° 32 - P. IVA: 02003481005 - C.F.27
08259020587

Ufficio di Rieti : 02100 RIETI - ITALY - Via Cavour, 27 - Tel ++39 0746-25.32.83 - Fax ++39 0746-
25.31.40



**CENTRO REGIONALE DI FORMAZIONE IMPRENDITORI, DIRIGENTI E TECNICI DELLA
COOPERAZIONE**

TABELLE

Sede sociale : 00156 ROMA - ITALY - Via Adriano Fiori n° 32 - P. IVA: 02003481005 - C.F. **28**
08259020587

Ufficio di Rieti : 02100 RIETI - ITALY - Via Cavour, 27 - Tel ++39 0746-25.32.83 - Fax ++39 0746-
25.31.40



CENTRO REGIONALE DI FORMAZIONE IMPRENDITORI, DIRIGENTI E TECNICI DELLA
COOPERAZIONE

Tab. 1 Ripartizione del campione per comune (% di colonna)

Bolsena	0.5
Capena	0.5
Caprarola	1.0
Città Castellana	0.5
Città Ducale	0.5
Fara Sabina	0.5
Fiuggi	0.5
Formia	0.5
Frosinone	0.5
Latina	2.5
Minturno	0.5
Ostia	0.5
Roma	89.5
Vescovio	0.5
Viterbo	1.5
Totale	100.0

I cantieri della cultura nel Lazio: progettazione di nuovi modelli formativi nel campo dei beni culturali, Fidet coop Lazio, 2002

Tab. 2 Forma di gestione dell'ente/azienda (% di colonna)

In economia	63,2
Azienda speciale	1,0
Società di capitali mista	1,2
Associazione	4,5
Ente pubblico	23,7
Altra forma di gestione	6,4
Totale	100,0

I cantieri della cultura nel Lazio: progettazione di nuovi modelli formativi nel campo dei beni culturali, Fidet coop Lazio, 2002

Tab. 3 Posizione ricoperta nell'ente/azienda dal campione intervistato (% di colonna)

Presidente	4,7
Direttore	26,8
Funzionario	14,3
Responsabile	25,1
Altro	29,1
Totale	100,0

I cantieri della cultura nel Lazio: progettazione di nuovi modelli formativi nel campo dei beni culturali, Fidet coop Lazio, 2002



CENTRO REGIONALE DI FORMAZIONE IMPRENDITORI, DIRIGENTI E TECNICI DELLA COOPERAZIONE

Tab. 4 Gli obiettivi prioritari dell'ente/azienda (% di colonna)

Migliorare l'efficienza	22,7
Migliorare la produttività	2,7
Migliorare la qualità del servizio	74,6
Totale	100,0

I cantieri della cultura nel Lazio: progettazione di nuovi modelli formativi nel campo dei beni culturali, Fidet coop Lazio, 2002

Tab. 5 Il mercato di riferimento (% di colonna)

MERCATO POTENZIALE (istituzioni/enti che non hanno collaborazioni ma intendono attivarle e organizzazioni che hanno in corso collaborazioni e intendono svilupparle)	42.0
MERCATO COMPETITIVO (istituzioni/enti che attualmente già utilizzano consorzi e/o cooperative sociali)	12.0
MERCATO INESPRESSO (istituzioni/enti che né in passato, né allo stato attuale hanno affidato servizi a cooperative sociali)	46.0
Totale	100,0

I cantieri della cultura nel Lazio: progettazione di nuovi modelli formativi nel campo dei beni culturali, Fidet coop Lazio, 2002

Tab. 6 Conoscenza della legge 381/1991 per forma di gestione
(% di colonna; sub-campione: mercato inespresso)

	IN ECONOMIA	AZIENDA SPECIALE	SOCIETÀ DI CAPITALI MISTA	ASSOCIAZIONE	ENTE PUBBLICO	ALTRA FORMA DI GESTIONE	TOTALE
Conosce	55,7	20,0	66,7	30,8	57,9	68,2	55,8
Non conosce	44,3	80,0	33,3	69,2	42,1	31,8	44,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

I cantieri della cultura nel Lazio: progettazione di nuovi modelli formativi nel campo dei beni culturali, Fidet coop Lazio, 2002

Tab. 7 Utilizzo, in passato, di cooperative/consorzi sociali per forma di gestione (% di colonna; sub-campione: mercato inespresso)

	IN ECONOMIA	AZIENDA SPECIALE	SOCIETÀ DI CAPITALI MISTA	ASSOCIAZIONE	ENTE PUBBLICO	ALTRA FORMA DI GESTIONE	TOTALE
Si	22,3	0.0	0.0	23,1	16,7	19,0	20,4
No	77,7	100,0	100,0	76,9	83,3	81,0	79,6

Sede sociale : 00156 ROMA - ITALY - Via Adriano Fiori n° 32 - P. IVA: 02003481005 - C.F. 08259020587

Ufficio di Rieti : 02100 RIETI - ITALY - Via Cavour, 27 - Tel ++39 0746-25.32.83 - Fax ++39 0746-25.31.40



CENTRO REGIONALE DI FORMAZIONE IMPRENDITORI, DIRIGENTI E TECNICI DELLA COOPERAZIONE

Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
---------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

I cantieri della cultura nel Lazio: progettazione di nuovi modelli formativi nel campo dei beni culturali, Fidet coop Lazio, 2002

Tab. 8 I motivi principali del non utilizzo di cooperative/consorzi sociali per forma di gestione (% di colonna; sub-campione: mercato inespresso)

	IN ECONOMIA	AZIENDA SPECIALE	SOCIETA' DI CAPITALI MISTA	ASSOCIAZIONE	ENTE PUBBLICO	ALTRA FORMA DI GESTIONE	TOTALE
Non è sorta l'esigenza	75,8	100,0	66,7	50,0	57,1	68,2	75,8
L'organizzazione dell'Ente/azienda non consente di esternalizzare funzioni/servizi	13,6	0,0	33,3	16,7	34,1	4,5	13,6
La qualità dei servizi offerti da coop. è scadente	2,1	0,0	0,0	8,3	3,3	0,0	2,1
La normativa in tema di cooperazione sociale è troppo complessa	3,0	0,0	0,0	0,0	1,1	13,6	3,0
Perché sono aziende scarsamente efficienti	0,0	0,0	0,0	8,3	0,0	0,0	0,0
Perché le aziende non cooperative sono più competitive	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	9,2	0,0
La mancanza di disponibilità economica	2,5	0,0	0,0	0,0	2,2	0,0	2,5
Altro motivo	3,0	0,0	0,0	16,7	2,2	4,5	3,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

I cantieri della cultura nel Lazio: progettazione di nuovi modelli formativi nel campo dei beni culturali, Fidet coop Lazio, 2002

Sede sociale : 00156 ROMA - ITALY - Via Adriano Fiori n° 32 - P. IVA: 02003481005 - C.F. **3108259020587**

Ufficio di Rieti : 02100 RIETI - ITALY - Via Cavour, 27 - Tel ++39 0746-25.32.83 - Fax ++39 0746-25.31.40



CENTRO REGIONALE DI FORMAZIONE IMPRENDITORI, DIRIGENTI E TECNICI DELLA COOPERAZIONE

Tab. 9 Grado di conoscenza della forma cooperativa per tipo di ente/azienda (% di colonna; sub-campione: mercato inespresso)

	MUSEO O ISTITUZIONE SIMILARE	BIBLIOTECA	TEATRO	ISTITUZIONE CONCERTISTICA	RISERVA NATURALE/AREA NATURALE PROTETTA	TOTALE
Alto	4,9	4,5	2,4	0,0	0,0	4,4
Medio	38,3	43,1	50,0	33,3	100,0	44,2
Basso	35,8	29,7	28,6	66,7	0,0	30,0
Assente	21,0	22,7	19,0	0,0	0,0	21,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

I cantieri della cultura nel Lazio: progettazione di nuovi modelli formativi nel campo dei beni culturali, Fidet coop Lazio, 2002

Tab.10 Propensione all'outsourcing a favore di imprese sociali per forma di gestione (% di colonna; sub-campione: mercato inespresso)

	IN ECONOMIA SPECIALE	AZIENDA SPECIALE	SOCIETÀ DI CAPITALI MISTA	ASSOCIAZIONE	ENTE PUBBLICO	ALTRA FORMA DI GESTIONE	TOTALE
Propenso	48,2	50,0	66,7	75,0	50,0	14,3	48,4
Non propenso	51,8	50,0	33,3	25,0	50,0	85,7	51,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

I cantieri della cultura nel Lazio: progettazione di nuovi modelli formativi nel campo dei beni culturali, Fidet coop Lazio, 2002

Tab.11 Propensione all'outsourcing a favore di imprese sociali per tipo di ente/azienda (% di colonna; sub-campione: mercato inespresso)

	MUSEO O ISTITUZIONE SIMILARE	BIBLIOTECA	TEATRO	ISTITUZIONE CONCERTISTICA	RISERVA NATURALE/AREA NATURALE PROTETTA	TOTALE
Propenso	61,0	45,4	32,4	100,0	75,0	48,4
Non propenso	39,0	54,6	67,6	0,0	25,0	51,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

I cantieri della cultura nel Lazio: progettazione di nuovi modelli formativi nel campo dei beni culturali, Fidet coop Lazio, 2002



CENTRO REGIONALE DI FORMAZIONE IMPRENDITORI, DIRIGENTI E TECNICI DELLA
COOPERAZIONE

Tab. 12 Anzianità delle collaborazioni con imprese sociali, per forma di gestione (% di colonna; sub-campione: mercato competitivo)

	IN ECONOMIA	SOCIETÀ DI CAPITALI MISTA	ASSOCIAZIONE	ENTE PUBBLICO	ALTRA FORMA DI GESTIONE	TOTALE
Da 1 anno	25,0	100,0	25,0	26,7	0,0	25,4
Da 2 anni	20,0	0,0	0,0	6,7	33,3	15,9
Da 3 anni	25,0	0,0	0,0	40,0	33,3	27,0
Da più di 3 anni	30,0	0,0	75,0	26,7	33,3	31,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

I cantieri della cultura nel Lazio: progettazione di nuovi modelli formativi nel campo dei beni culturali, Fidet coop Lazio, 2002



CENTRO REGIONALE DI FORMAZIONE IMPRENDITORI, DIRIGENTI E TECNICI DELLA COOPERAZIONE

Tab. 13 Anzianità delle collaborazioni con imprese sociali, per tipo di ente/azienda (% di colonna; sub-campione: mercato competitivo)

	MUSEO O ISTITUZIONE SIMILARE	BIBLIOTECA	TEATRO	RISERVA NATURALE/AREA NATURALE O PROTETTA	TOTALE
Da 1 anno	30,4	19,2	12,5	50,0	26,2
Da 2 anni	21,8	19,2	12,5	0,0	16,9
Da 3 anni	21,7	30,8	25,0	25,0	26,2
Da più di 3 anni	26,1	30,8	50,0	25,0	30,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

I cantieri della cultura nel Lazio: progettazione di nuovi modelli formativi nel campo dei beni culturali, Fidet coop Lazio, 2002

Tab. 14 Numero di imprese sociali fornitrici di servizi per forma di gestione (% di colonna; sub-campione: mercato competitivo)

	IN ECONOMIA	SOCIETÀ DI CAPITALI MISTA	ASSOCIAZIONE	ENTE PUBBLICO	ALTRA FORMA DI GESTIONE	TOTALE
Una cooperativa	46,1	100,0	75,0	14,3	66,7	42,6
Due cooperative	23,1	0,0	0,0	14,3	0,0	18,0
Tre cooperative	15,4	0,0	0,0	35,7	33,3	19,7
Quattro cooperative	5,1	0,0	25,0	7,1	0,0	6,6
Più di quattro cooperative	10,3	0,0	0,0	28,6	0,0	13,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

I cantieri della cultura nel Lazio: progettazione di nuovi modelli formativi nel campo dei beni culturali, Fidet coop Lazio, 2002

Tab. 15 Giudizio dell'operato delle cooperative/consorzi sociali per anzianità della collaborazione (% di colonna; sub-campione: mercato competitivo)

	DA 1 ANNO	DA 2 ANNI	DA 3 ANNI	DA PIÙ DI 3 ANNI	TOTALE
Ottimo	5,9	18,2	11,8	52,6	23,4

Sede sociale : 00156 ROMA - ITALY - Via Adriano Fiori n° 32 - P. IVA: 02003481005 - C.F. 3408259020587

Ufficio di Rieti : 02100 RIETI - ITALY - Via Cavour, 27 - Tel ++39 0746-25.32.83 - Fax ++39 0746-25.31.40



**CENTRO REGIONALE DI FORMAZIONE IMPRENDITORI, DIRIGENTI E TECNICI DELLA
COOPERAZIONE**

Discreto	76,5	63,6	52,9	47,4	59,4
Mediocre	17,6	18,2	35,3	0,0	17,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

I cantieri della cultura nel Lazio: progettazione di nuovi modelli formativi nel campo dei beni culturali, Fidet coop Lazio, 2002

Tab. 16 Servizi che verranno affidati ad imprese sociali, per forma di gestione (sub-campione: mercato competitivo - i neofiti)

	IN ECONOMIA	AZIENDA SPECIALE	SOCIETÀ DI CAPITALI MISTA	ASSOCIAZIONE	ENTE PUBBLICO
Gestione/Organizzazione eventi	5,8	0,0	0,0	60,0	8,0
Sorveglianza	7,2	0,0	0,0	0,0	12,0
Pulizia/Facchinaggio	17,4	100,0	100,0	0,0	4,0
Biglietteria	2,9	0,0	0,0	0,0	0,0
Grafica/Tipografia	1,4	0,0	0,0	0,0	4,0
Servizio guide	13,0	0,0	0,0	0,0	12,0
Gestione del servizio parziale o totale	24,6	0,0	0,0	20,0	8,0
Ricerca/Catalogazione	40,6	0,0	0,0	20,0	56,0
Commercializzazione gadget	0,0	0,0	0,0	0,0	4,0
Informatizzazione	7,2	0,0	0,0	0,0	4,0

Il totale è diverso da 100 poiché erano possibili più risposte

I cantieri della cultura nel Lazio: progettazione di nuovi modelli formativi nel campo dei beni culturali, Fidet coop Lazio, 2002

Tab. 17 Servizi che saranno affidati ad imprese sociali per tipo di ente/azienda (sub-campione: mercato competitivo - i neofiti)

	MUSEO O ISTITUZIONE SIMILARE	BIBLIOTECA	TEATRO	ISTITUZIONE CONCERTISTICA	TOTALE
Gestione/organizzazione eventi	4,2	4,1	50,0	100,0	9,6
Sorveglianza	12,5	5,5	0,0	33,3	7,7
Pulizia/facchinaggio	33,3	11,0	25,0	0,0	16,3
Biglietteria	0,0	0,0	12,5	33,3	1,9

Sede sociale : 00156 ROMA - ITALY - Via Adriano Fiori n° 32 - P. IVA: 02003481005 - C.F. 08259020587

Ufficio di Rieti : 02100 RIETI - ITALY - Via Cavour, 27 - Tel ++39 0746-25.32.83 - Fax ++39 0746-25.31.40



**CENTRO REGIONALE DI FORMAZIONE IMPRENDITORI, DIRIGENTI E TECNICI DELLA
COOPERAZIONE**

Grafica/tipografia	0,0	2,7	12,5	0,0	2,9
Servizio guide	37,5	4,1	0,0	0,0	11,5
Gestione del servizio parziale o totale	25,0	20,5	0,0	0,0	19,2
Ricerca/catalogazione	16,7	56,2	0,0	0,0	41,3
Commercializzazione gadget	4,2	0,0	0,0	0,0	1,0
Informatizzazione	0,0	8,2	0,0	0,0	5,8

Il totale è diverso da 100 poiché erano possibili più risposte

I cantieri della cultura nel Lazio: progettazione di nuovi modelli formativi nel campo dei beni culturali, Fidet coop Lazio, 2002

Sede sociale : 00156 ROMA - ITALY - Via Adriano Fiori n° 32 - P. IVA: 02003481005 - C.F. **36**
08259020587

Ufficio di Rieti : 02100 RIETI - ITALY - Via Cavour, 27 - Tel ++39 0746-25.32.83 - Fax ++39 0746-25.31.40



CENTRO REGIONALE DI FORMAZIONE IMPRENDITORI, DIRIGENTI E TECNICI DELLA COOPERAZIONE

Tab. 18 I servizi affidati alle imprese sociali
(sub-campione: mercato competitivo - i competenti)

	MUSEO O ISTITUZIONE SIMILARE	BIBLIOTECA	TEATRO	ISTITUZIONE CONCERTISTICA	RISERVA NATURA NATURA PROTEZIONE
Gestione/organizzazione eventi	11,1	29,6	70,0	0,0	0,0
Sorveglianza	11,1	7,4	80,0	100,0	6,7
Pulizie/facchinaggio	44,4	25,9	20,0	0,0	0,0
Biglietteria	3,7	0,0	0,0	0,0	0,0
Grafica/tipografia	7,4	0,0	0,0	0,0	0,0
Servizio guide	44,4	7,4	0,0	0,0	0,0
Gestione del servizio parziale o totale	11,1	3,7	0,0	0,0	3,3
Ricerca/catalogazione	25,9	40,7	0,0	0,0	0,0
Commercializzazione gadget	11,1	7,4	0,0	0,0	0,0

Il totale è diverso da 100 poiché erano possibili più risposte

I cantieri della cultura nel Lazio: progettazione di nuovi modelli formativi nel campo dei beni culturali, Fidet coop Lazio, 2002

Tab. 19 I nuovi servizi che saranno affidati alle imprese sociali
(sub-campione: mercato competitivo - i competenti)

	MUSEO O ISTITUZIONE SIMILARE	BIBLIOTECA	TEATRO	ISTITUZIONE CONCERTISTICA	RISERVA NATURA NATURA PROTEZIONE
Gestione/organizza- zione eventi	42,9	5,9	57,1	100,0	0,0
Sorveglianza	21,4	11,8	0,0	100,0	50,0
Pulizia/facchinaggio	7,1	11,8	42,9	0,0	0,0
Biglietteria	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
Servizio guide	28,6	17,6	0,0	0,0	0,0
Gestione del servizio parziale o totale	35,7	17,6	0,0	0,0	33,3
Ricerca/catalogazione	7,1	41,2	0,0	0,0	16,7
Informatizzazione	0,0	17,6	0,0	0,0	0,0

Il totale è diverso da 100 poiché erano possibili più risposte

I cantieri della cultura nel Lazio: progettazione di nuovi modelli formativi nel campo dei beni culturali, Fidet coop Lazio, 2002

Sede sociale : 00156 ROMA - ITALY - Via Adriano Fiori n° 32 - P. IVA: 02003481005 - C.F. 3708259020587

Ufficio di Rieti : 02100 RIETI - ITALY - Via Cavour, 27 - Tel ++39 0746-25.32.83 - Fax ++39 0746-25.31.40



**fidet
coop**
LAZIO



**CENTRO REGIONALE DI FORMAZIONE IMPRENDITORI, DIRIGENTI E TECNICI DELLA
COOPERAZIONE**

Sede sociale : 00156 ROMA - ITALY - Via Adriano Fiori n° 32 - P. IVA: 02003481005 - C.F. **38**
08259020587

Ufficio di Rieti : 02100 RIETI - ITALY - Via Cavour, 27 - Tel ++39 0746-25.32.83 - Fax ++39 0746-
25.31.40



CENTRO REGIONALE DI FORMAZIONE IMPRENDITORI, DIRIGENTI E TECNICI DELLA COOPERAZIONE

Tab. 20 Punti di forza delle imprese sociali per tipo di ente/azienda
(% di colonna; sub-campione: mercato competitivo - i competenti)

	MUSEO O ISTITUZIONE SIMILARE	BIBLIOTECA	TEATRO	ISTITUZIONE CONCERTISTICA	RISERVA NATURALE/AREA NATURALE O PROTETTA
Efficienza	51,5	36,2	37,4	0,0	50,0
Qualità	19,4	17,0	50,0	0,0	37,5
Rapporto interpersonale	0,0	19,1	6,3	100,0	0,0
Costo	9,7	12,8	0,0	0,0	0,0
Flessibilità	19,4	14,9	6,3	0,0	12,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

I cantieri della cultura nel Lazio: progettazione di nuovi modelli formativi nel campo dei beni culturali, Fidet coop Lazio, 2002

Tab. 21 Punti di debolezza delle cooperative/consorzi sociali per tipo di ente/azienda (% di colonna; sub-campione: mercato competitivo - i competenti)

	MUSEO O ISTITUZIONE SIMILARE	BIBLIOTECA	TEATRO	ISTITUZIONE CONCERTISTICA	RISERVA NATURALE/AREA NATURALE O PROTETTA
Efficienza	23,8	27,1	28,6	100,0	33,3
Qualità	19,0	18,9	14,3	0,0	0,0
Rapporto interpersonale	23,8	24,3	0,0	0,0	66,7
Costo	28,6	29,7	42,8	0,0	0,0
Flessibilità	4,8	0,0	14,3	0,0	0,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

I cantieri della cultura nel Lazio: progettazione di nuovi modelli formativi nel campo dei beni culturali, Fidet coop Lazio, 2002

Tab. 22 Il futuro delle collaborazioni con le imprese sociali per forma di gestione (% di colonna; sub-campione: mercato competitivo - i competenti)

	IN ECONOMIA	SOCIETÀ DI CAPITALI MISTA	ASSOCIAZIONE	ENTE PUBBLICO	ALTRA FORMA DI GESTIONE	TOTALE
Incrementeranno	42,9	0,0	11,1	72,7	11,1	42,9
Rimarranno	53,5	100,0	88,9	18,3	88,9	53,1

Sede sociale : 00156 ROMA - ITALY - Via Adriano Fiori n° 32 - P. IVA: 02003481005 - C.F. 3908259020587

Ufficio di Rieti : 02100 RIETI - ITALY - Via Cavour, 27 - Tel ++39 0746-25.32.83 - Fax ++39 0746-25.31.40



**CENTRO REGIONALE DI FORMAZIONE IMPRENDITORI, DIRIGENTI E TECNICI DELLA
COOPERAZIONE**

invariati						
Si ridurranno	3,6	0,0	0,0	4,5	0,0	3,0
Verranno eliminati	0,0	0,0	0,0	4,5	0,0	1,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

I cantieri della cultura nel Lazio: progettazione di nuovi modelli formativi nel campo dei beni culturali, Fidet coop Lazio, 2002

Tab. 23 Le strategie di miglioramento suggerite alle imprese sociali
(% di colonna; sub-campione: mercato competitivo - i competenti)

	IN ECONOMIA	SOCIETÀ DI CAPITALI MISTA	ASSOCIAZIONE	ENTE PUBBLICO	ALTRA FORMA DI GESTIONE	TOTALE
Valorizzare la competitività rispetto al profit oriented	35,0	50,0	22,3	32,0	70,0	36,8
Assumere comportamenti di tipo imprenditoriale	11,7	50,0	11,1	24,0	0,0	14,3
Offrire prezzi più competitivi	16,7	0,0	22,2	16,0	10,0	16,0
Abbandonare il principio di "una testa un voto"	10,0	0,0	0,0	4,0	10,0	7,5
Promuovere lo spirito mutualistico	18,3	0,0	33,3	8,0	10,0	16,0
Nulla	8,3	0,0	11,1	16,0	0,0	9,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

I cantieri della cultura nel Lazio: progettazione di nuovi modelli formativi nel campo dei beni culturali, Fidet coop Lazio, 2002

Sede sociale : 00156 ROMA - ITALY - Via Adriano Fiori n° 32 - P. IVA: 02003481005 - C.F.40
08259020587

Ufficio di Rieti : 02100 RIETI - ITALY - Via Cavour, 27 - Tel ++39 0746-25.32.83 - Fax ++39 0746-25.31.40