



FACOLTA' DI ECONOMIA
UNIVERSITA' DI BOLOGNA
SEDE DI FORLÌ

Percorso di Studi in Economia Sociale

Come diventare grandi rimanendo piccoli. Strategie di networking della Cooperazione Sociale ravennate

Andrea Bassi

**Working Paper n.54
Novembre 2008**

in collaborazione con



Andrea Bassi,
Università di Bologna

Informazioni

Facoltà di Economia – Percorso di Studi in Economia Sociale
Tel. 0543 374673 - Fax 0543 374660 – e mail: segreteria.ecofo@unibo.it
Web: www.ecofo.unibo.it

Social and solidarity-based economy: new territorial practices and dynamics
- Multidisciplinary approaches -

Institut d'économie et de Management de Nantes-IAE (IEMN-IAE)
29-30 september 2008

ATELIER

*Nouvelles références et nouveaux chantiers pour l'économie sociale et solidaire:
regards internationaux*

Come diventare grandi rimanendo piccoli

Strategie di networking della Cooperazione Sociale ravennate

di Andrea Bassi¹

¹ Docente di “Sociologia Generale”, di “Sociologia Economica” e di “Sociologia delle organizzazioni nonprofit” presso l’Università di Bologna – Facoltà di Economia – Sede di Forlì. andrea.bassi7@unibo.it

INDICE

Introduzione	p. 3
1. La cooperazione sociale in Italia: uno sguardo d'insieme	p. 4
2. La cooperazione sociale a Ravenna: una forza quieta	p. 11
3. Le strategie di networking della cooperazione sociale ravennate	p. 16
3.1 Livello politico	
3.2 Livello identitario	
3.3 Livello operativo	
3.4 Livello strategico (per tipologia)	
3.5 Alcune riflessioni di sintesi	
4. Questioni aperte e prospettive	p. 25
Bibliografia	p. 35

Introduzione

In numerosi paesi dell'Unione Europea, in questi ultimi anni, si assiste ad un processo di ridisegno (riforma) dei sistemi di *welfare* improntato da linee politiche che incentivano il passaggio da sistemi di finanziamento orientati al sostegno dell'*offerta* (gare di appalto, convenzionamento, ecc.) a sistemi volti al sostegno della *domanda* (buoni servizio, *vouchers*, accreditamento).

All'interno di questi sistemi integrati di erogazione delle prestazioni (sanità, formazione professionale, servizi sociali, servizi educativi, ecc.) il ruolo assunto o assegnato alle organizzazioni di **terzo settore**, in qualità di fornitori dei servizi di *caring*, varia grandemente da una funzione "ancillare", ad una "complementare" ad una "sussidiaria" (Bassi, Colozzi, 2003).

I processi di riforma dei sistemi di *welfare* locale avranno un forte impatto sul ruolo e funzione dei soggetti nonprofit e in particolare stimoleranno la diffusione di quel sottoinsieme di essi maggiormente coinvolti nella erogazione dei servizi, le cosiddette *imprese sociali* (Defourny J. Nyssens M., 2007).

In Italia siamo di fronte ad un processo di applicazione della Legge 328/2000 istitutiva del *Sistema integrato di servizi socio-assistenziali* che risente dell'assenza di un quadro di indirizzi unitario a livello nazionale, dovuto in primo luogo alla mancata individuazione dei "livelli minimi dei servizi assistenziali". Tale contesto normativo favorisce l'elaborazione di modelli di organizzazione dei servizi sociali (nelle tre dimensioni: *istituzionale*, *gestionale*, *operativo*) differenziati a livello regionale, quando non addirittura interdistrettuale o distrettuale, in base agli orientamenti politici prevalenti e alla storia della costruzione dei sistemi di servizi alla persona nelle varie aree del paese.

In questo quadro le **cooperative sociali**, da sempre partner privilegiati della pubblica amministrazione nella fornitura di servizi socio-assistenziali, sanitari, educativi e di inserimento lavorativo di persone svantaggiate, assumono configurazioni diverse a seconda del contesto istituzionale e normativo della Regione in cui operano.

Il presente articolo analizza la rete delle cooperative sociali attive nella Provincia di Ravenna e in particolare affronta la tematica delle "strategie di *networking*" (Wei-Skillern J., Marciano S., 2008; Wei-Skillern J., Battle Anderson B., 2003) da esse sperimentate, al fine di fronteggiare le sfide crescenti che il "mercato" dei servizi sociali locali, caratterizzato da una sempre maggiore competizione, pone loro. La cooperazione sociale ravennate pare aver individuato nel "Consorzio" (Carbognin M., 1999) la figura societaria e lo strumento operativo più adeguato per usufruire dei benefici derivanti dalle "economie di scala" mantenendo una struttura reticolare di base costituita da una pluralità di imprese di dimensioni piccole o medio-piccole.

1. La cooperazione sociale in Italia: uno sguardo d'insieme

Il movimento della *cooperazione di solidarietà sociale* vanta ormai una presenza più che trentennale nel nostro paese. E' infatti a partire dalla metà degli anni '70 del secolo scorso che appaiono sul mercato delle forme del tutto innovative di impresa, costituite in parte da *soci volontari* (che svolgono funzioni di management) e in parte da *soci lavoratori* rappresentati da persone svantaggiate. Sono iniziative imprenditoriali ibride che adottano in un primo momento una pluralità di forme giuridiche (tra quali quella prevalente è la forma *associativa*) successivamente si orientano verso la forma della società di capitale nella fattispecie della *società cooperativa a responsabilità limitata*. Il fenomeno prende piede e la formula imprenditoriale si rivela essere di successo, così nel corso degli anni '80 si assiste alla diffusione di cooperative di solidarietà sociale (volte a favorire l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate) dalle originali zone di costituzione: Lombardia, Trentino Alto Adige e Veneto, alle regioni limitrofe (Emilia-Romagna, Toscana, Marche, Umbria e Lazio) e in seguito al resto del paese (da ultime le regioni del Sud che ancora oggi mostrano una scarsa presenza di cooperative di inserimento lavorativo – le attuali Tipo B).

Le cooperative sociali sono imprese che, a differenza di quelle con fine di lucro, nascono con lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità. La definizione di "cooperativa sociale" è contenuta nella Legge 381/1991, che disciplina il settore. A norma dell'art. 1 della suddetta legge, le cooperative sociali vengono definite come *imprese*, quindi come soggetti di natura giuridica privata, che nascono con lo scopo di "perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini", attraverso la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi e lo svolgimento di attività diverse - agricole, industriali, commerciali o di servizi - finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate.

Le cooperative sociali rappresentano una innovazione rispetto alle forme cooperative tradizionali. Infatti, le cooperative tradizionali (di consumo, di lavoro ecc.) sono *società mutualistiche* ovvero società che nascono per soddisfare il bisogno dei soci, offrendo loro beni e servizi o occasioni di lavoro a condizioni più vantaggiose rispetto a quelle dettate dal mercato. Le società cooperative sociali, invece, nascono con lo scopo di soddisfare bisogni che non coincidono esclusivamente con quelli dei soci proprietari, bensì con quelli della più vasta comunità locale ovvero bisogni collettivi (*finalità solidaristica*).

Le cooperative sociali si distinguono in due tipologie fondamentali:

- cooperative sociali di **tipo A**, per la gestione di servizi sociali, sanitari ed educativi;

- cooperative sociali di **tipo B**, per lo svolgimento di attività produttive finalizzate all'inserimento nel mondo del lavoro dei cosiddetti soggetti svantaggiati fisici e psichici².

Le cooperative sociali di **tipo A** si occupano di assistenza domiciliare agli anziani, ai malati, ai pazienti psichiatrici; gestiscono comunità alloggio e centri diurni per minori e portatori di handicap; si occupano della custodia dei bambini e offrono servizi educativi e ricreativi per minori a rischio.

Le cooperative sociali di **tipo B** possono svolgere qualsiasi attività di impresa - agricola, industriale, artigianale, commerciale, di servizi - con la specificità di destinare una parte dei posti di lavoro così creati (almeno il 30%) a persone svantaggiate, altrimenti escluse dal mercato del lavoro.

Oltre alle due tipologie fondamentali, esistono cooperative ad *oggetto misto* (A+B), che svolgono sia attività relative all'offerta di servizi socio-sanitari ed educativi, sia attività finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate, e *Consorzi sociali*, cioè consorzi costituiti come società cooperative aventi la base sociale formata, in misura non inferiore al settanta per cento, da cooperative sociali.

Il fenomeno ha subito uno sviluppo esponenziale come dimostrano i dati delle indagini svolte dall'Istituto Nazionale di Statistica sull'intero universo di soggetti attivi. Nella prima rilevazione (ISTAT 2003) relativa alle cooperative sociali esistenti al 31.12.2001, infatti risultarono presenti **5.515** società cooperative, tale cifra era già salita a **6.159** nella seconda rilevazione (ISTAT 2006), riguardante le cooperative operative al 31.12.2003, per giungere a **7.363** nella terza ed ultima rilevazione (ISTAT 2007), concernente le società attive al 31.12.2005. Con un incremento tra la prima e la terza indagine nazionale del 33.5% (con un tasso di crescita annuo del 6% nel periodo 2001-2003 e del 10% nel biennio 2003-2005).

Come si può vedere dalla Fig. 1.1 circa il 60% delle cooperative sociali è costituito da coop. di tipo A, circa un terzo (32,8%) da coop. di tipo B, poco più del 4% da cooperative Miste (A+B) e poco meno del 4% da Consorzi.

Se prendiamo in considerazione la **dimensione organizzativa**, cioè il *numero di risorse umane impiegate* (retribuite e volontarie) notiamo una distribuzione diseguale per tipologia cooperativa. Infatti le cooperative di tipo A raccolgono un maggior numero di unità di personale (72% di R.U. rispetto al 59% delle società) di quanto non accada per le coop. di tipo B (22% di R.U. rispetto al 33% delle società) e per i Consorzi (1,2% di R.U. rispetto al 3,9% delle unità

² In base all'articolo 4 della L. 381/1991, si considerano persone svantaggiate gli invalidi fisici, psichici e sensoriali, gli ex degenti di istituti psichiatrici, i soggetti in trattamento psichiatrico, i tossicodipendenti, gli alcolisti, i minori in età lavorativa in situazioni di difficoltà familiare, i condannati ammessi alle misure alternative alla detenzione. Le persone svantaggiate devono costituire almeno il trenta per cento dei lavoratori della cooperativa e, compatibilmente con il loro stato soggettivo, essere soci della cooperativa stessa.

operative), mentre le cooperative miste mostrano una presenza dimensionale proporzionata alla loro numerosità (4,3% di R.U. e 4,3% di società).

Se analizziamo il **valore della produzione (V.P.)**, cioè *l'ammontare dei ricavi* (la consistenza complessiva delle entrate nell'anno fiscale considerato) notiamo un quadro in parte diverso da quello emerso in base alla dimensione organizzativa. Da un lato, infatti, le coop. di tipo A mantengono un sovra dimensionamento anche rispetto a questa variabile (65% di V.P. rispetto al 59% di società) e quelle di tipo B mostrano un ulteriore sotto dimensionamento (21% di V.P. rispetto al 33% di società), dall'altro sale il peso dei Consorzi (11% di V.P. rispetto al 4% di unità operative).

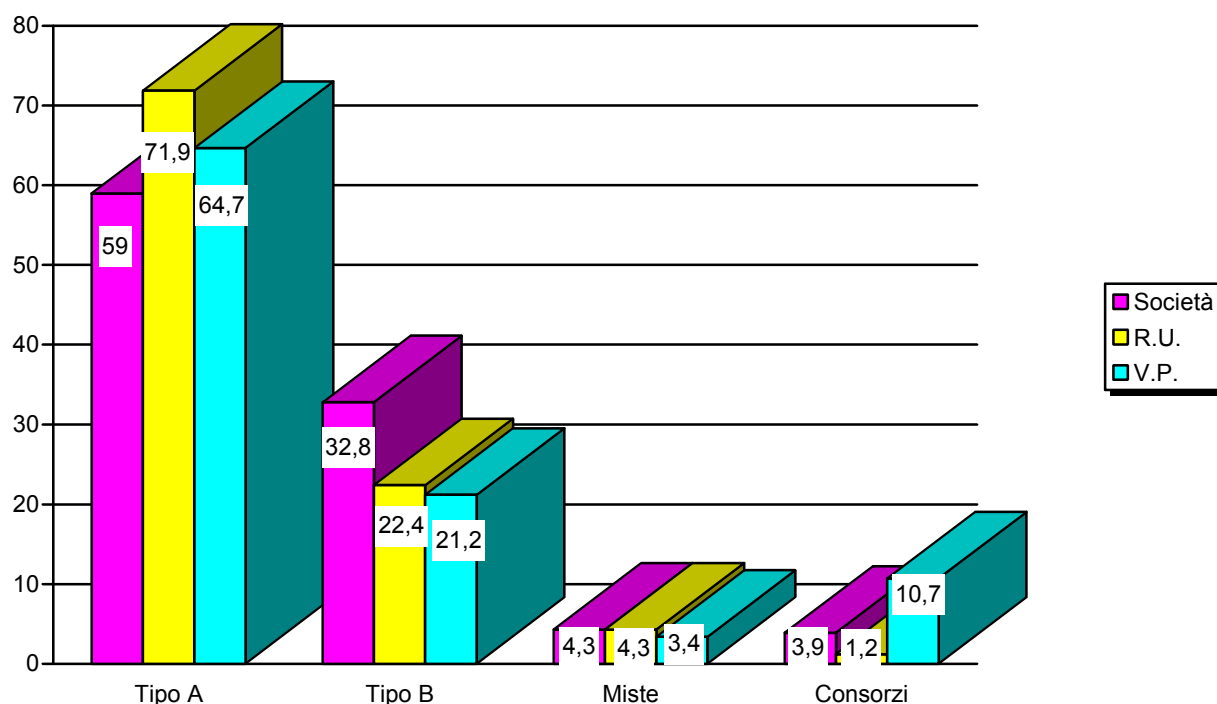


Fig. 1.1 – Distribuzione delle cooperative sociali (distinte per Tipologia) in Italia - per numero di unità, dimensioni (risorse umane impiegate) e valore della produzione.

Numero di unità (Totale: 7.363): Tipo A = 4.345; Tipo B = 2.419; Miste = 315; Consorzi = 284.

Risorse Umane (dipendenti, a contratto, volontari, altre figure) = 278.849 [12,4% volontari e 87,6% personale retribuito].

Valore della Produzione = 6.381.275 mila Euro (6,3 MLD di Euro).

Concludendo dai dati in nostro possesso è possibile affermare che:

- le cooperative di tipo A sono più grandi in termini di risorse umane impiegate e producono (movimentano) un volume maggiore di risorse economiche;
- le cooperative di tipo B presentano le caratteristiche opposte;

- le cooperative miste mostrano un dimensionamento proporzionato alla loro numerosità su entrambe le variabili;
- i Consorzi, infine, risultano sotto dimensionati in termini occupazionali, mentre movimentano una quota non irrilevante di risorse economico-finanziarie.

Andiamo ora ad analizzare come si distribuiscono le cooperative sociali sul territorio nazionale, sempre con riferimento alle tre variabili precedenti.

Come si può vedere dalla Fig. 1.2 un terzo delle cooperative sociali (33,8%) è presente nel “Sud e Isole”, seguito dal “Nord-Ovest” con una presenza di poco superiore ad un quarto (27%), dal “Nord-Est” e dal “Centro” entrambe con circa un quinto dei soggetti attivi (rispettivamente 19,9% e 19,4%).

Se prendiamo in considerazione la **dimensione organizzativa**, cioè il *numero di risorse umane impiegate* (retribuite e volontarie) notiamo una distribuzione profondamente diversa da quella summenzionata. Infatti, nel “Nord-Ovest” si concentra oltre un terzo di tutti coloro che operano nelle cooperative sociali italiane (35,6% di R.U. rispetto al 27% delle società), una situazione analoga si registra nel “Nord-Est” dove è collocato un quarto del totale di risorse umane nazionale (25% di R.U. rispetto al 20% delle società); il “Centro” mostra una distribuzione più equilibrata tra unità operative e risorse umane impiegate (19,8% di R.U. e 19,4% di società); mentre il “Sud e Isole” presentano una situazione estremamente squilibrata con meno di un quinto di operatori a fronte di oltre un terzo di cooperative (19,4% di R.U. rispetto al 33,8% di società).

Se analizziamo il **valore della produzione** (V.P.), cioè *l'ammontare dei ricavi* (la consistenza complessiva delle entrate nell'anno fiscale considerato) notiamo un quadro sostanzialmente simile a quello precedentemente illustrato. Infatti le coop. del “Nord-Ovest” mantengono un sovra dimensionamento anche rispetto a questa variabile (35% di V.P. rispetto al 27% di società) così come quelle del “Nord-Est” (27% di V.P. rispetto al 20% di società); il “Centro” mostra una distribuzione equilibrata (22% di V.P. rispetto al 19% di società), mentre il “Sud e Isole” confermano, e se possibile acuiscono, la situazione estremamente squilibrata già rilevata in precedenza, con un peso nel V.P. che è la metà del peso relativo in termini di unità operative (15,3% di V.P. rispetto al 33,8% di società).

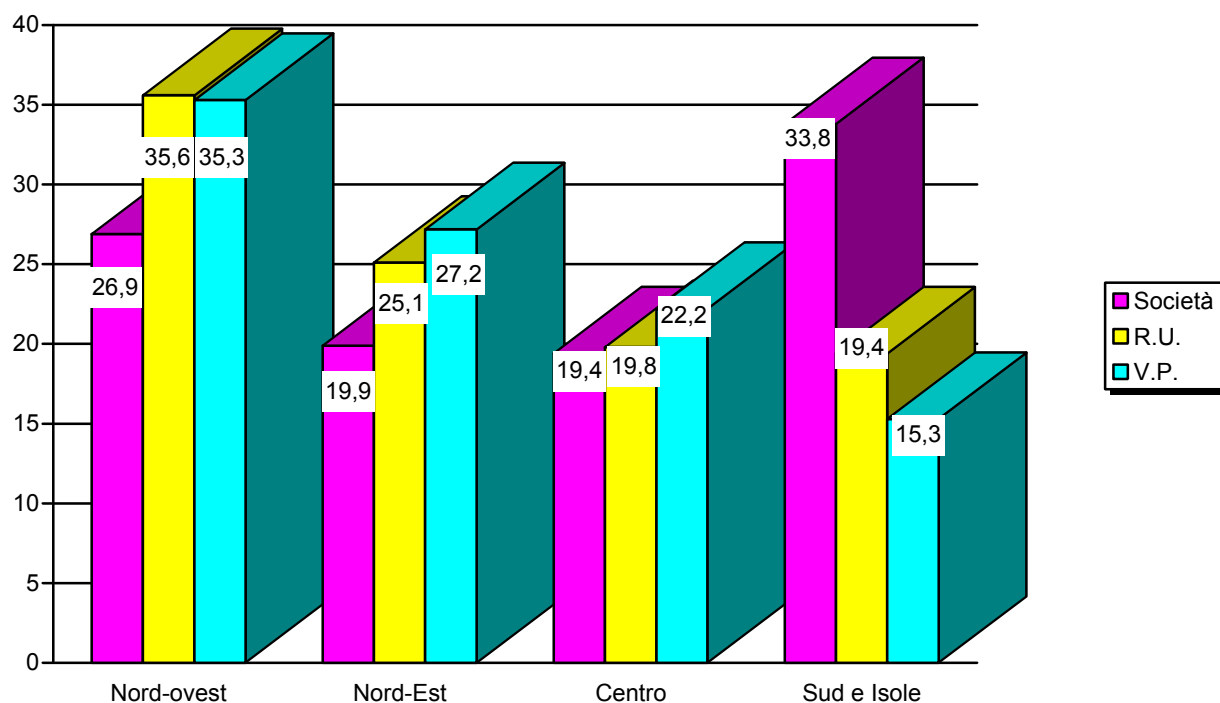


Fig. 1.2 – Distribuzione geografica delle cooperative sociali in Italia - per numero di unità, dimensioni (risorse umane impiegate) e valore della produzione.

Numero di unità (Totale: 7.363): Tipo A = 4.345; Tipo B = 2.419; Miste = 315; Consorzi = 284.

Risorse Umane (dipendenti, a contratto, volontari, altre figure) = 278.849 [12,4% volontari e 87,6% personale retribuito].

Valore della Produzione = 6.381.275 mila Euro (6,3 MLD di Euro).

Concludendo dai dati in nostro possesso è possibile affermare che:

- le cooperative del “Nord-Ovest” sono più grandi in termini di risorse umane impiegate e producono (movimentano) un volume maggiore di risorse economiche;
- le cooperative del “Nord-Est” presentano caratteristiche simili;
- le cooperative del “Centro” mostrano un dimensionamento proporzionato alla loro numerosità su entrambe le variabili;
- le cooperative del “Sud e Isole”, infine, offrono un quadro del tutto opposto a quelle del “Nord” con una fragilità preoccupante sia in termini occupazionali che di volume di affari.

Può essere interessante in questa sede analizzare la distribuzione delle cooperative sociali di “tipo A” sul territorio nazionale, con riferimento alle seguenti variabili: unità operative, dimensione organizzativa e numero di utenti serviti.

Come si può vedere dalla Fig. 1.3 i due quinti delle cooperative sociali di “tipo A” (38,8%) sono presenti nel “Sud e Isole”, seguono il “Nord-Ovest” con una presenza di poco superiore ad un

quarto (27%), il “Nord-Est” e il “Centro” entrambe con circa un quinto dei soggetti attivi (rispettivamente 19,9% e 19,4%).

Se prendiamo in considerazione la **dimensione organizzativa**, cioè il *numero di risorse umane impiegate* (retribuite e volontarie) notiamo una distribuzione profondamente diversa da quella summenzionata. Infatti, nel “Nord-Ovest” si concentra oltre un terzo di tutti coloro che operano nelle cooperative sociali di tipo A (37,3% di R.U. rispetto al 27% delle società), una situazione analoga si registra nel “Nord-Est” dove è collocato un quarto del totale di risorse umane nazionale (25% di R.U. rispetto al 19,4% delle società); il “Centro” mostra una distribuzione meno squilibrata tra unità operative e risorse umane impiegate (17,6% di R.U. e 15% di società); mentre il “Sud e Isole” presentano una situazione estremamente sproporzionata con un quinto di operatori a fronte di quasi due quinti di cooperative (20% di R.U. rispetto al 38,8% di società).

Se analizziamo il **volume di utenza** servita, cioè il *numero di fruitori dei servizi erogati* notiamo un quadro sostanzialmente simile a quello precedentemente illustrato. Infatti le coop. di tipo A del “Nord-Ovest” mantengono un sovra dimensionamento anche rispetto a questa variabile (33% di utenza rispetto al 27% di società) ancor più marcato è il trend per le cooperative del “Nord-Est” (30% di utenza rispetto al 19,4% di società); il “Centro” mostra una distribuzione meno squilibrata (17,4% di utenza rispetto al 15% di società), mentre il “Sud e Isole” confermano, acuendola, situazione di forte sproporzione già menzionata, con un peso dell’utenza che è la metà del peso relativo in termini di unità operative (19,4% di utenza rispetto al 38,8% di società).

Concludendo dai dati relativi alle cooperative di tipo A emerge che:

- le cooperative del “Nord-Ovest” sono più grandi in termini di risorse umane impiegate e servono un volume rilevante di utenti;
- le cooperative del “Nord-Est” presentano caratteristiche simili, ma danno risposte ad un numero ancora maggiore di utenti;
- le cooperative del “Centro” mostrano un dimensionamento proporzionato alla loro numerosità su entrambe le variabili;
- le cooperative del “Sud e Isole”, infine, offrono un quadro del tutto opposto a quelle del “Nord” con un sotto dimensionamento sia in termini occupazionali che di utenza servita.

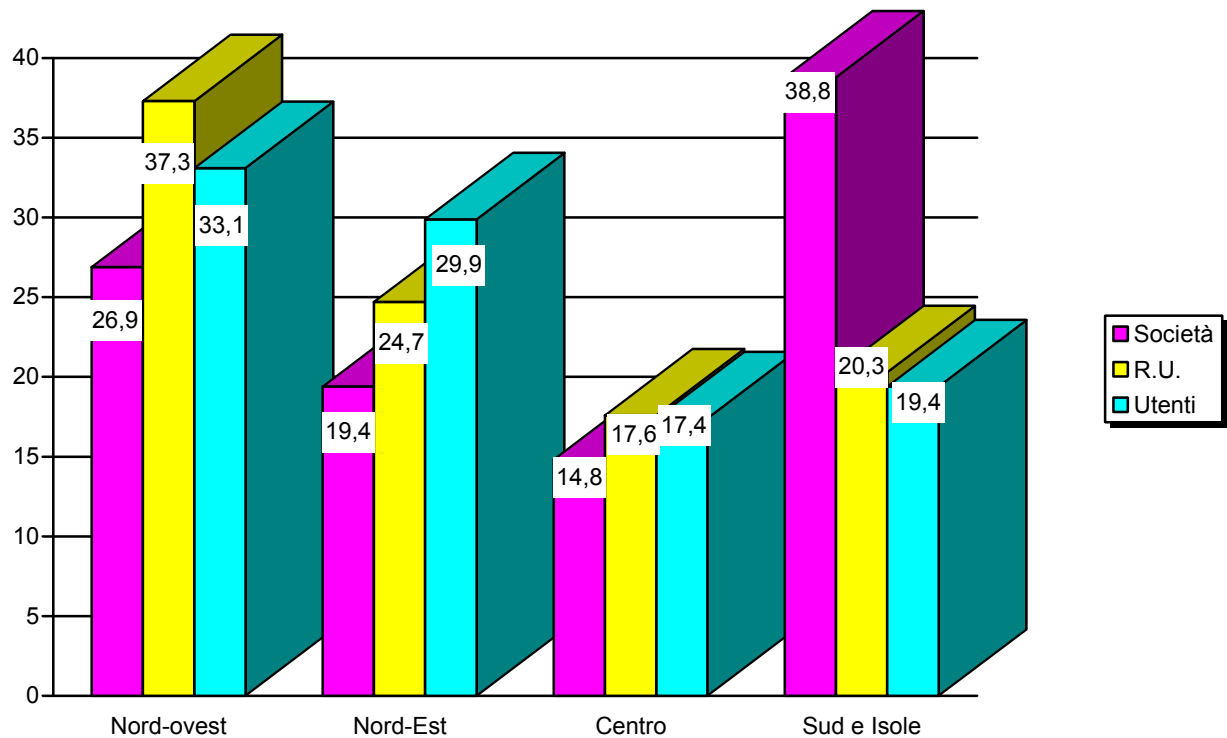


Fig. 1.3 – Distribuzione geografica delle cooperative sociali di Tipo [A] in Italia - per numero di unità, dimensioni (risorse umane impiegate) e numero di utenti (fruttori dei servizi).

Numero di unità cooperative di tipo A = 4.345;

Risorse Umane (dipendenti, a contratto, volontari, altre figure) = 200.502 [12% volontari e 88% personale retribuito];

Utenti = 3.302.551 persone.

In estrema sintesi dai dati sin qui analizzati si palesa una realtà di cooperazione sociale in Italia connotata da una situazione di consolidamento e crescita, ma ancora caratterizzata da forti squilibri territoriali. In particolare l'area meridionale del paese vede un recente sviluppo delle cooperative sociali soprattutto di "tipo A", che però risultano essere ancora molto fragili, sia in termini di risorse umane impiegate che di volume di affari prodotto; mentre molto marginale si rivela la presenza di cooperative di inserimento lavorativo di persone svantaggiate (tipo B). Nelle aree del Nord, a maggiore tradizione cooperativa, si nota però un trend di crescita dei carichi di lavoro per operatore (infatti, a fronte di una crescita consistente nel numero di utenti serviti, in specie nel Nord-Est, non si registra un analogo ampliamento dell'occupazione), dovuto probabilmente alle politiche di contenimento della spesa pubblica.

2. La cooperazione sociale a Ravenna: una forza quieta

Il peso della cooperazione sociale ravennate è consistente, al 31/12/2007 risultavano attive sessantadue società cooperative, in grado di associare 4.727 soci (di cui 4.596 persone fisiche e 131 persone giuridiche); di coinvolgere 4.757 unità di risorse umane (di cui 3.360 lavoratori soci, 945 lavoratori non soci, 452 volontari, in gran parte soci); per un Valore della Produzione di circa 110 milioni di euro.

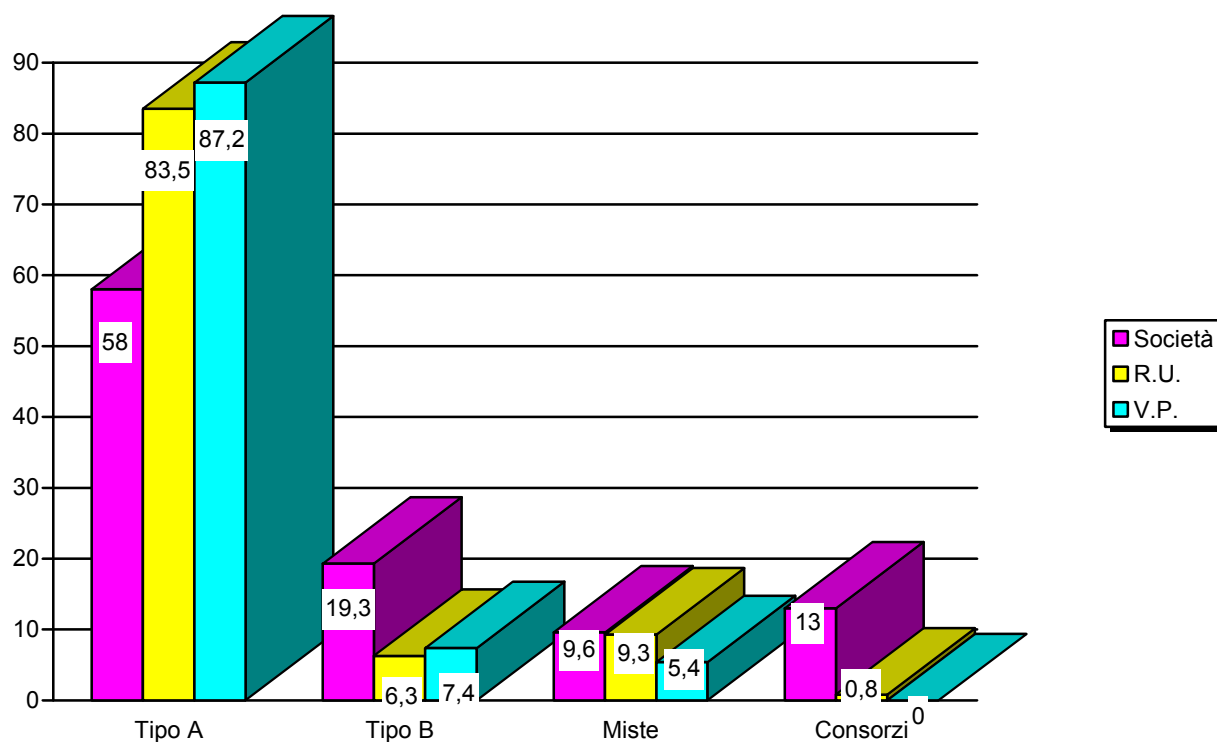


Fig. 2.1 – Distribuzione delle cooperative sociali (distinte per Tipologia) in Provincia di Ravenna - per numero di unità, dimensioni (risorse umane impiegate) e valore della produzione [valori percentuali].

Numero di unità (Totale: 62): Tipo A = 36; Tipo B = 12; Miste = 6; Consorzi = 8.

Risorse Umane (dipendenti, a contratto, volontari, altre figure) = 4.757 [90,5% personale retribuito e 9,5% volontari].

Valore della Produzione = 109.413.310 Euro (109 MLN di Euro).

Come si può vedere dai dati sopra riportati la cooperazione sociale ravennate presenta caratteristiche peculiari rispetto a quelle riscontrate a livello nazionale, in linea con quelle della cooperazione del Nord-Est (vedi Fig. 1.1 e 1.2).

Come si può vedere dalla Fig. 2.1 circa il 60% delle cooperative sociali è costituito da coop. di tipo A, circa un quarto (19,3%) da coop. di tipo B, una ogni dieci (9,6%) da cooperative Miste (A+B) e il 13% da Consorzi.

Se prendiamo in considerazione la **dimensione organizzativa**, cioè il *numero di risorse umane impiegate* (retribuite e volontarie) notiamo una distribuzione diseguale per tipologia cooperativa. Infatti le cooperative di tipo A raccolgono un maggior numero di unità di personale (83,5% di R.U. rispetto al 58% delle società) di quanto non accada per le coop. di tipo B (6,3% di R.U. rispetto al 19,3% delle società) e per i Consorzi (0,8% di R.U. rispetto al 13% delle unità operative), mentre le cooperative miste mostrano una presenza dimensionale proporzionata alla loro numerosità (9,3% di R.U. e 9,6% di società).

Se analizziamo il **valore della produzione** (V.P.), cioè *l'ammontare dei ricavi* (la consistenza complessiva delle entrate nell'anno fiscale considerato) notiamo un quadro analogo a quello emerso in base alla dimensione organizzativa. Infatti, le coop. di tipo A mantengono un sovra dimensionamento anche rispetto a questa variabile (87,2% di V.P. rispetto al 58% di imprese) e quelle di tipo B confermano un sotto dimensionamento (7,4% di V.P. rispetto al 19,3% di imprese) anche se più contenuto, infine le cooperative miste (A+B) mostrano una minore capacità economica rispetto al loro peso in termini di unità operative (5,4% di V.P. rispetto al 9,6% di imprese). Rispetto a questa variabile non è stato possibile ricavare i dati relativamente ai Consorzi.

Dal confronto tra i dati relativi al contesto nazionale e quelli della cooperazione ravennate emerge quanto segue:

- la cooperazione ravennate vede un peso maggiore delle *cooperative miste* (9,6% vs. 4,3% Italia) e dei *Consorzi* (13% vs. 3,9% Italia) rispetto alla situazione nazionale;
- le cooperative di tipo A occupano un numero maggiore di *risorse umane* (83,5% Ravenna vs. 71,9% Italia) e quelle di tipo B un numero minore (6,3% Ravenna vs. 22,4% Italia) di quanto rilevato a livello nazionale;
- le cooperative di tipo A hanno un *valore della produzione* maggiore (83,5% Ravenna vs. 71,9% Italia) e quelle di tipo B movimentano un ammontare di risorse economiche consistentemente minore (6,3% Ravenna vs. 22,4% Italia) di quanto rilevato a livello nazionale;
- le cooperative miste, infine, mostrano una consistenza maggiore sia in termini di risorse umane impiegate (9,3% Ravenna vs. 4,3% Italia) che di valore della produzione (5,4% Ravenna vs. 3,4% Italia).

In sintesi la cooperazione sociale ravennate si caratterizza per una presenza doppia rispetto al livello nazionale di *cooperative miste* e addirittura quadrupla di *Consorzi*, segnalando come la strategia di aggregazione consortile sia stata coscientemente perseguita dai gruppi dirigenti ravennati e venga a costituire la peculiarità del “modello” o “sistema” locale di cooperazione sociale, distinguendolo in maniera significativa dal resto del paese.

In Provincia di Ravenna le cooperative sociali però vengono ad operare in un contesto territoriale ricco di esperienze associative e di soggetti di terzo settore. Come mostrano i dati riportati nella tabella 2.1, nella comunità ravennate, infatti, operano quasi mille organizzazioni senza fini di lucro, di cui la metà (50,8%) è rappresentata da *associazioni di promozione sociale* (che operano principalmente nei settori: sport, tempo libero, attività ludico-ricreative, cultura, tutela ambientale, ecc.) e più di un terzo (38,7%) da *organizzazioni di volontariato* (presenti soprattutto nei settori: socio-assistenziale, sanitario ed educativo). Le cooperative sociali insieme alle Fondazioni civili rappresentano un numero minoritario di soggetti organizzativi, rispettivamente il 7,4% e il 3% del totale, ma acquisiscono grande rilevanza in termini di occupati e di risorse economiche prodotte/gestite.

	V.A.	%
Organizzazioni di Volontariato (OdV)	381	38,7
Associazioni di Promozione Sociale (APS)	500	50,8
Cooperative sociali	73	7,4
Fondazioni civili	30	3,0
TOTALE	954	100

Tab. 2.1 – Soggetti del Terzo Settore in Provincia di Ravenna.

Lo spirito associativo e partecipativo dei cittadini ravennati è testimoniato anche dai dati relativi al rapporto tra numero di organizzazioni e popolazione residente. Come emerge dalle tabelle 2.2 e 2.3 in Provincia vi è una *associazione di promozione sociale* ogni **759** abitanti ed una *organizzazione di volontariato* ogni mille abitanti circa (**996**), tassi molto elevati se confrontati con la media nazionale.

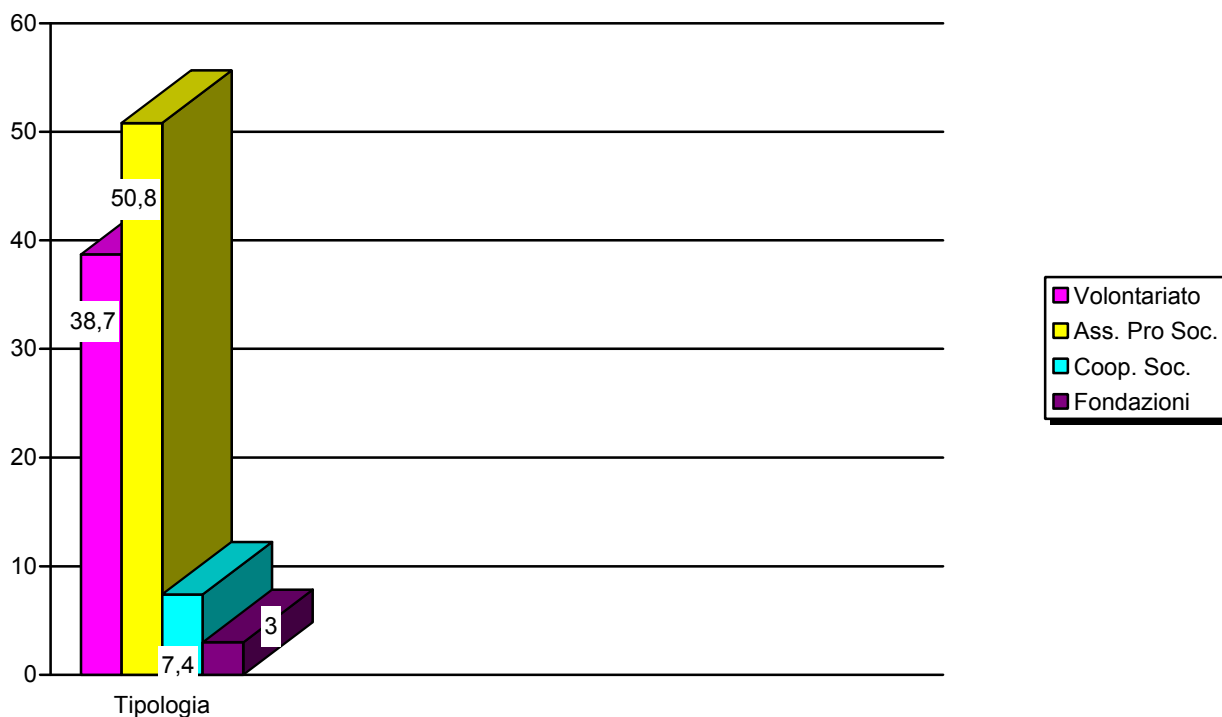


Fig. 2.2 – Soggetti del Terzo Settore in Provincia di Ravenna.

	V.A.	%	% popolazione	Rapporto
Ravenna	240	48,0	50,8	1 ogni 803
Faenza	174	34,8	22,6	1 ogni 493
Lugo	86	17,2	26,5	1 ogni 1.170
TOTALE	500	100	379.467	1 ogni 759

Tabella 2.2 – Le APS per ambito territoriale

	V.A.	%	% popolazione	Rapporto
Ravenna	190	49,9	50,8	1 ogni 1.015
Faenza	106	27,8	22,6	1 ogni 810
Lugo	85	22,3	26,5	1 ogni 1.184
TOTALE	381	100	379.467	1 ogni 996

Tabella 2.3 – Le OdV per ambito territoriale

Come già menzionato in precedenza il penso in *termini organizzativi* delle varie tipologie di soggetti di terzo settore non corrisponde alla loro incidenza in termini associativi, occupazionali, di personale volontario ed economici. A titolo esemplificativo riportiamo i dati relativi al confronto tra

organizzazioni di volontariato e cooperative sociali rispetto a quattro variabili: numero di organizzazioni, numero di associati, numero di volontari attivi, numero di personale retribuito. Come si può vedere chiaramente dalla figura 2.3 le due tipologie organizzative qui considerate presentano caratteristiche del tutto diverse, per non dire opposte. Le *organizzazioni di volontariato* mostrano una consistente numerosità di unità operative (381), una vasta base associativa (oltre 110 mila persone), un ampio uso di personale non retribuito (oltre 16 mila volontari attivi) e un limitato ricorso a personale retribuito (458 unità). Mentre le *cooperative sociali* presentano un quadro opposto: ristretto numero di imprese (62), una discreta base associativa (poco meno di 5 mila soci), uno scarso utilizzo di volontari (432 persone) e un ampio impiego di lavoratori (oltre 4 mila retribuiti).

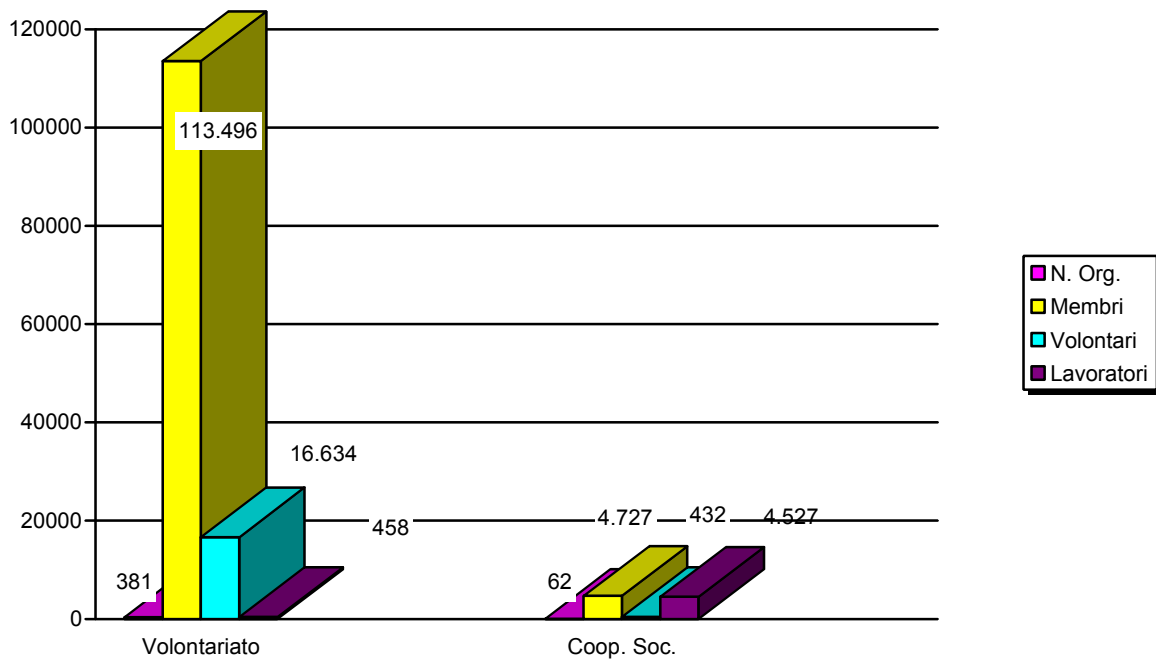


Fig. 2.3 – Dimensioni organizzative delle OdV e delle Coop. Soc. in Provincia di Ravenna (numero organizzazioni; numero associati; numero volontari; numero lavoratori retribuiti).

Nelle pagine che seguono intendiamo analizzare approfonditamente quella che appare come una delle principali ragioni del successo del “modello” ravennate di cooperazione sociale: la strategia consortile. Cioè una politica di aggregazione che consente di “crescere rimanendo piccoli”.

3. Le strategie di networking della cooperazione sociale ravennate

Le strategie di aggregazione che la cooperazione sociale ravennate ha adottato nel corso di quasi un trentennio di attività, sono riconducibili a quattro livelli operativi:

- 1 Livello politico (di lobbying)
- 2 Livello identitario (di advocacy)
- 3 Livello operativo-gestionale
- 4 Livello strategico (per tipologia)

3.1 Livello politico

Il livello politico riguarda l'adesione delle cooperative sociali alle Centrali cooperative nazionali che si sono costituite attorno alle due principali sub-culture presenti nel nostro paese, cioè la *subcultura cristiana* della quale è espressione la Centrale Confcooperative e la *subcultura socialista-comunista* di cui è espressione la Centrale Legacoop, vi è poi, anche se minoritaria, la appartenenza subculturale laica-repubblicana di cui è espressione l'AGCI.

Dallo spirito solidaristico cattolico nascono le *cooperative sociali* legate alla Confcooperative (presso cui si costituisce una federazione nazionale *ad hoc*: "Federsolidarietà"), e dallo spirito solidaristico socialista-comunista nascono le cooperative sociali di Legacoop (all'interno della quale nasce, molto più tardi, la federazione ad esse dedicata: "LegaCoopSociali") e da quello laico-repubblicano nascono le cooperative sociali di AGCI.

La quasi totalità delle cooperative sociali ravennate risulta essere associata ad una Centrale (il 97%) e solo 5 cooperative non aderiscono ad alcuna Centrale.

La metà delle cooperative ravennate è associata a *Confcooperative*, poco meno di un terzo a *Legacoop*, il 6% ad entrambe (Lega/Confcooperative). Le cooperative aderenti alla AGCI sono due, una di tipo A e una di tipo B, e rappresentano il 3% del totale delle cooperative con sede in Provincia. Per quanto riguarda le associate ad entrambe le centrali, Legacoop e Confcooperative, è opportuno segnalare che si tratta di Consorzi di II° Livello.

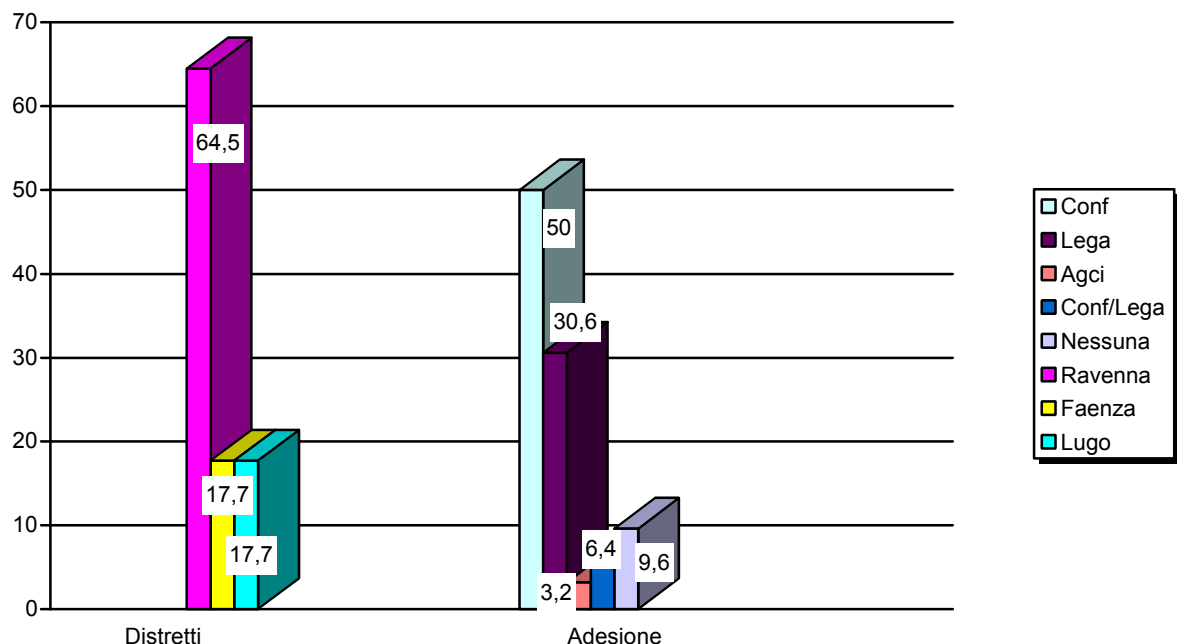


Fig. 3.1 – Distribuzione delle cooperative sociali in Provincia di Ravenna - per distretto territoriale e adesione alle Centrali Cooperative [valori percentuali].

Distribuzione territoriale: Ravenna = 40; Faenza = 11; Lugo = 11.

Adesione alle Centrali Cooperative: Confcooperative = 31; LegaCoop = 19; Agci = 2; Conf e Lega = 4; a nessuna = 6 .

Il Valore della Produzione totale risulta così ripartito fra le centrali:

CENTRALI	N. ORG.	VALORE PRODUZIONE
Confcooperative	31	75.970.889
Legacoop	19	32.519.032
AGCI	2	n.p.
Non associate	6	930.089
TOTALE	62	109.413.310

Tabella 3.1 – Distribuzione delle cooperative sociali per adesione a Centrale e valore della produzione

LegaCoop e Confcooperative insieme rappresentano il 99% del V.P., tutte le altre solamente l'1%.

La struttura del V.P. denota un prevalente rapporto economico con Enti Pubblici, l'incidenza delle entrate derivanti da rapporti con la pubblica amministrazione infatti costituisce il 70% del totale in Legacoop e il 68% in Confcooperative. La cosiddetta dipendenza dal pubblico risulta ancora elevata. I dati delle entrate derivanti da vendita di servizi ai privati (Lega 17%, Conf 18%) e

ad altri soggetti del Terzo Settore (Lega 23%, Conf 14%) sono comunque incoraggianti soprattutto per il fatto che non si è ancora costruito un sistema integrato di rete che li coinvolga.

La rete consortile

I Consorzi di cooperative sociali sono Società di tipo Consortile costituite da cooperative sociali. Generalmente nascono per far fronte ad esigenze organizzativo-gestionali ed economiche delle cooperative sociali e per rispondere alle esigenze dell'Ente Pubblico di avere un unico interlocutore per le destinazioni degli appalti/convenzioni sui servizi.

I servizi erogati alle cooperative sono di vario tipo, e li possiamo racchiudere in quattro aree principali:

1. *Servizi di Assistenza e Supporto amministrativo*, quali attività di segreteria, di gestione amministrative e del personale, acquisto forniture, bilanci, ecc...,
2. *Servizi per la promozione di Politiche Economiche* e di sviluppo come, General Contracting, accesso al credito, gestione finanziaria, commercializzazione prodotti e servizi, servizio qualità, progettazione di servizi, formazione, ecc...;
3. *Servizi di Rappresentanza degli Interessi* all'esterno attraverso attività *advocacy*, di promozione dell'immagine e di rappresentanza;
4. *Attività di Rete*: coordinamento dei servizi, scambio di informazioni e di esperienze fra le cooperative socie, mediazioni con Enti Pubblici e Privati, Centro Operativo di Servizio civile.

I Consorzi li possiamo suddividere in Consorzi di primo livello, formati da sole cooperative sociali, e in Consorzi di secondo livello, formati da Consorzi, ovvero consorzi di consorzi. Questi ultimi possono avere come socie anche cooperative sociali.

I Consorzi di primo livello in provincia di Ravenna sono il Sol.Co., San Vitale, DADO e Sistemi; quelli di secondo livello sono il Mappamondo, Selenia, San Rocco e Agape.

I Consorzi si caratterizzano in funzione del tipo di cooperativa associata, dell'adesione a una o più Centrali Provinciali della cooperazione.

Se consideriamo il *tipo di cooperativa* associata identifichiamo:

- A) Consorzi di sole cooperative di tipo A, come il DADO;
- B) Consorzi formati da Cooperative di tipo B e miste, come AGAPE;
- C) Consorzi di tipo misto, composti cioè da Cooperative di tipo A, B e miste, come il Sol.Co. e il San Vitale;
- D) Consorzi di secondo livello, formati da Consorzi.

Se consideriamo l'*adesione* del Consorzio a una o più Centrali Provinciali, ovvero se il Consorzio risulta quindi formato da cooperative aderenti ad una sola Centrale Cooperativa (Legacoop, Confcooperative, AGCI) o formato da cooperative aderenti a diverse Centrali Cooperative, possiamo suddividere i Consorzi in:

- *Identitari*, formati da cooperative appartenenti alla medesima Centrale Provinciale. Questo è il caso dei Consorzi Sol.Co, San Vitale, DADO e Sistemi;
- *Unitari*, formati da Cooperative o Consorzi appartenenti a diverse Centrali Provinciali. Questo è il caso di: Selenia, Mappamondo, San Rocco e AGAPE.

Inoltre i Consorzi presenti a Ravenna presentano altre due caratteristiche: di area e di scopo.

La prima è quella del Consorzio “Selenia” e del Consorzio “Mappamondo” sorti per gestire servizi in un determinato ambito o settore, quello dell’handicap per Selenia e quello dell’immigrazione per il Mappamondo;

La seconda è quella del Consorzio San Rocco nato e finalizzato per gestire una determinata struttura. Questi sono detti Consorzi operativi o di scopo ovvero svolgono funzioni gestionali e organizzative legate al servizio che erogano e sono finalizzati ad uno fine ben preciso.

Per semplificare, tenendo conto delle caratteristiche esposte sopra e del prevalere di queste entro i Consorzi, gli 8 Consorzi presenti nel territorio della provincia di Ravenna possono essere suddivisi in due tipologie principali:

- *Consorzi identitari*: Sol.Co., San Vitale e Sistemi;
- *Consorzi operativi* che si suddividono in:
 - a) Consorzi Operativi di Area e per tipologia di Cooperativa: DADO;
 - b) Consorzi Operativi di Scopo: San Rocco;
 - c) Consorzi Operativi di Area: Selenia, Mappamondo;
 - d) Consorzi Operativi per tipologia di cooperativa: AGAPE.

Gli otto Consorzi contano complessivamente 47 adesioni e coinvolgono 24 cooperative sociali e due Consorzi.

Tutti i consorzi hanno sede legale nella città di Ravenna e da tempo è aperto il dibattito sulla costituzione o decentramento di Consorzi nei territori del faentino e del lughese.

	CONF COOPERATIVE FEDERSOLIDARIETA'	LEGACOOP LEGACOOPSOCIALI
1^ FASE	Ceff Bandini (1977)	
	Il Mulino (1980)	Il Cerchio (1981)
	ASSCOR (1980)	San Vitale (1983)
	La Casa (1982)	Zerocento (1986)
	La Pieve (1984)	LIBRA (1985)
2^ FASE	Activa (1987)	
	Solidarietà (1987)	
	A.Lolli (1988)	
	Progetto Crescita (1988)	
	Consorzio SOL.CO. (1989)	
3^ FASE (a)		Il Mappamondo (1991)
		Selenia (1992)
3^ FASE (b)	Corif (1992)	Lo Stelo (1996)
	Ceff Servizi (1997)	La Formica (1996)
		Insieme (1996)
		Il Quadrifoglio (1996)
		Consorzio San Vitale (1996)
	Cons. San Rocco (1997)	
4^ FASE		Consorzio "Dado" (2003)
		Consorzio AGAPE (2006)

Schema 3.1 – Punti di svolta nell'evoluzione storica del sistema di cooperazione sociale ravennate (1980-2007)

3.2 Livello identitario

Definiamo “Consorzi Identitari” quei consorzi che si trovano ad essere legati a una delle Centrali cooperative nate da subculture differenti. Ovvero espressione di un certo gruppo di persone accomunate dalla medesima cultura Italiana, ma al contempo appartenenti ad un sottogruppo con sistemi di valori e comportamentali comuni, ben differenziati rispetto ad altri gruppi, a carattere identitario e in conflitto entro schemi di appartenenza ideologico-religiosa.

I consorzi identitari nella provincia di Ravenna sono due: il Consorzio Sol.Co. e il Consorzio San Vitale.

3.3 Livello operativo

I *Consorzi Unitari* sono consorzi che raggruppano cooperative sociali aderenti a diverse Centrali cooperative. In genere sono promossi dalle Centrali stesse per tre motivi principali:

- 1) in risposta alle esigenze dell’Ente Pubblico di avere un unico interlocutore per la gestione di servizi;
- 2) al fine di creare sinergie nella gestione di servizi in risposta ai bisogni del territorio riducendo l’effetto concorrenziale fra cooperative;
- 3) procedere verso un Welfare pubblico/privato in grado di fornire personale fortemente motivato e altamente qualificato.

I processi unitari fra le tre centrali Confcooperative, Legacoop e AGCI, partono da molto lontano e dai settori non sociali. Importante fu lo spirito che animò le prime forti collaborazioni: la solidarietà verso chi aveva bisogno sia in quanto individuo che come comunità territoriale. Al centro non vi erano le diatribe del mondo politico o le speculazioni economiche, ma i bisogni delle persone, dei soci e del territorio.

Nel settore sociale il primo consorzio unitario costituito fu il Consorzio Mappamondo (1991) al quale poi seguirono Selenia (1992), San Rocco (1997) e AGAPE (2006).

Attualmente a Ravenna, come già rilevato, i consorzi unitari costituiscono una importante realtà: raggruppano complessivamente venticinque cooperative e i due Consorzi identitari.

Se consideriamo il numero di adesioni alle Cooperative ai due Consorzi, per le quali essi svolgono l’attività di imprenditore strategico, raggiungiamo le trentacinque unità.

Da segnalare il fatto che la Cooperativa A.S.S.C.O.R. si muove in maniera autonoma nell’adesione ai Consorzi Unitari, venendo così a costituire uno dei nodi centrali del sistema consortile nella provincia di Ravenna.

3.4 Livello strategico (per tipologia)

Questa strategia aggregativa concerne la costituzione di consorzi che raggruppano cooperative sociali appartenenti alla medesima tipologia.

Nel territorio della provincia di Ravenna ve ne sono due: il consorzio “Il Dado, costituito nel 2003, che raggruppa le cooperative di tipo A; il consorzio “Agape”, nato nel 2006 nell’ambito di un progetto Equal II, che aggrega tutte le cooperative di tipo B della provincia.

Si tratta di una strategia recente che testimonia del raggiungimento di una fase matura della cooperazione sociale ravennate.

La filosofia di fondo che la guida è quella di dare vita a delle agenzie in grado di fungere da nodo strategico di una rete più vasta di servizi ed interventi che veda la presenza degli attori pubblici e del privato for profit, al fine di costruire un sistema integrato di prestazioni a favore dei cittadini.

Di particolare interesse in questo quadro risulta essere il consorzio Agape, il quale si propone di svolgere le seguenti attività:

- sperimentazione di servizi di Management per lo sviluppo dell’impresa sociale;
- sensibilizzare la realtà cooperativa sul lavoro di rete nel territorio;
- promozione della responsabilità sociale nel territorio di Ravenna verso le imprese (CCIAA);
- promuovere la creazione di una Agenzia per lo Sviluppo dell’Economia Sociale;
- istituire, anche nella provincia di Ravenna, il Marchio di Qualità Sociale;
- creazione di un Osservatorio dell’Economia Sociale e del Terzo Settore (Amministrazione Provinciale);
- costituzione di una banca dati sulla cooperazione.

3.5 Alcune riflessioni di sintesi

Come più volte menzionato nell’ambito della cooperazione sociale ravennate Legacoop e Confcoop raccolgono il 97% delle cooperative sociali le quali producono il 99% del V.P. totale. Si può con una certa sicurezza affermare di essere in presenza di un duopolio nel settore sociale. Tale situazione presenta dei pregi e dei limiti: i punti di forza sono che il territorio ha saputo rispondere ai propri bisogni e ha trovato nelle Centrali cooperative un luogo privilegiato in cui organizzarsi. La comunità ravennate ha sentito il bisogno di dare risposta alle necessità sociali del proprio territorio e lo ha fatto secondo modalità più consoni alla realtà culturale e storica del luogo.

Il limite principale è costituito dalla chiusura al confronto sui modelli di erogazione dei servizi con conseguente scarso rinnovamento nel realizzare gli interventi, costituendo di fatto una condizione di oligopolio nel settore dei servizi di *care*.

Una maggiore apertura del sistema con la creazione di un *mercato regolato* potrebbe introdurre un elemento di *competizione* (non di concorrenza!) di cui potrebbero beneficiare i fruitori dei servizi. Anche se le esperienze in tal senso non sempre risultano essere positive. Ad esempio il tentativo di introdurre maggiore competizione tra i fornitori attraverso l'adozione, da parte della Pubblica Amministrazione, della *gara di appalto al massimo ribasso* per l'esternalizzazione dei servizi si è rivelato fallimentare, traducendosi nel peggioramento della qualità dei servizi offerti. Un altro limite del modello del mercato è costituito dal rischio che i fornitori esterni non siano adeguati al soddisfacimento dei bisogni del territorio in ragione del deficit di conoscenza della cultura territoriale, degli standard qualitativi e della complessa rete di relazioni interorganizzative esistente, che spesso differiscono a seconda del contesto di riferimento.

Il fatto poi che il territorio risponda ai propri bisogni risulta essere in linea con il *principio di sussidiarietà*. Tale principio stabilisce non solo che i cittadini e le comunità debbano autorganizzarsi dove riescono, ma anche che laddove il cittadino, la comunità, non riesce a far fronte al proprio bisogno allora il pubblico ha il dovere di intervenire.

Costruendo *networks* territoriali nel terzo settore, fondati sui valori della dignità della persona umana si può aumentare la coesione comunitaria della cittadinanza ravennate.

Il terzo settore del territorio della provincia di Ravenna si presenta frammentato, come un mosaico a tessere multiformi. Occorre costruire *networks* che ne determinino un disegno preciso come risposta alle carenze del pubblico nel settore sociale. Un punto di partenza potrebbe essere costituito dai *valori* che spingono le persone coinvolte ad organizzarsi e su quelli stabilire una base attorno a cui sviluppare un accordo di massima. Per fare ciò ci vorrebbe uno spazio dove le realtà del Terzo Settore possano confrontarsi sul modello del Forum del Terzo Settore, già sperimentato in altre province.

Occorre poi allargare la rete ai soggetti privati profit non solo per i finanziamenti, ma in vista di ristabilire una cultura della solidarietà, partendo dai settori della produzione cooperativa.

Inoltre la cooperazione, nel suo insieme dovrebbe porsi come obiettivo quello di divenire una unica federazione fondata sui valori economico-sociali che la caratterizzano, facendo pressione sul livello politico in sempre maggiore autonomia dai partiti politici.

Il settore sociale della cooperazione potrebbe trascinare il *terzo settore* in questo processo aggregativo definendo una volta per tutte il vero spartito fra il privato profit e il privato cooperativo: la mutualità, la solidarietà, la redistribuzione degli utili sul territorio attraverso nuovi investimenti, e la capacità di fare sistema con tutto il territorio partendo dai suoi bisogni espressi, in particolare da quelli dei soci. A livello nazionale il Terzo Settore ha assunto un ruolo di importante incidenza rispetto al quale non corrisponde analoga forza nei livelli territoriali, specie provinciali.

Se il territorio appare rappresentato in modo quasi assoluto dalle due centrali Lega e Conf, e se risulta così poco permeabile, allora occorre una *società civile* forte e coesa che si raccolga attorno alle due realtà per costruire *partnership* progettuali e gestionali al fine di superare i limiti (rischi) di autoreferenzialità.

4. Questioni aperte e prospettive

In sede conclusiva è opportuno richiamare le principali risultanze emerse da questa indagine di sfondo sulla cooperazione sociale ravennate.

Il peso della cooperazione sociale ravennate è consistente (vedi tab. 4.1 e 4.2): sessantadue cooperative che coinvolgono 4.596 soci, 3.360 soci lavoratori, 906 dipendenti non soci, 452 volontari (in gran parte soci); per un Valore della Produzione di circa 110 milioni di euro. Le cooperative sociali coprono tutte le tipologie di utenze, minori, anziani, tossicodipendenti, carcerati, l'handicap fisico e psichico, fornendo servizi a trecentosessanta gradi alla persona. Dal centro diurno al residenziale, dall'assistenza domiciliare a quella ospedaliera, dal sostegno scolastico ai centri di aggregazione giovanile, dal personale per la prima infanzia al personale per le scuole secondarie, dalla produzione all'inserimento lavorativo andando così a costituire un vero e proprio sistema integrato di Welfare a sostegno pubblico, con una scarsa presenza del mondo del profit e debolmente connesso con la galassia dell'associazionismo.

COOP	PERSONE FISICHE	PERSONE GIURIDICHE	TOTALE
TIPO A	3.930	63	3.993
TIPO B	334	5	339
TIPO A/B	332	1	333
TIPO C	0	62	62
TOTALE	4.596	131	4.727

Tabella 4.1 – Distribuzione delle cooperative sociali per tipologia e numero di soci

COOP	LAVORATORI		VOLONTARI		TOTALE
	SOCI	NON SOCI	SOCI	NON SOCI	
TIPO A	3.079	580	265	51	3.975
TIPO B	124	107	66	2	299
TIPO A/B	157	219	68	0	444
TIPO C	0	39	0	0	39
TOTALE	3.360	945	399	53	4.757

Tabella 4.2 – Distribuzione delle cooperative sociali per tipologia e risorse umane impiegate

Le 62 cooperative sociali con sede legale nella provincia di Ravenna si organizzano su tre livelli di Rete Interorganizzativa:

1. 1° livello di Rete: Cooperative di base aderenti e non aderenti alle Centrali Cooperative;

2. II° livello di Rete: associazione a Consorzi formati da cooperative aderenti a Centrali Cooperative Nazionali per il tramite delle loro organizzazioni provinciali (Consorzi di I° livello);
3. III° livello di Rete: associazione a Consorzi di Consorzi aderenti anche a più Centrali Cooperative (Consorzi di II° livello).

Il **primo livello** di rete associativa riguarda la singola cooperativa e la centrale provinciale e/o nazionale. Nella provincia di Ravenna le cooperative risultano essere associate a tre Centrali cooperative e ad un Consorzio Nazionale:

Confcooperative (al settore Federsolidarietà)	31
Legacoop (al settore LegaCoopSociali)	19
Entrambe	4
AGCI	2
CTM-Altromercato ³	1
Nessuna	5
Totale	62

Tabella 4.3 – Distribuzione delle cooperative sociali per adesione a Centrale cooperativa

Nell’ambito di Confcooperative e di LegaCoop si sono costituite due federazioni ad hoc, *Federsolidarietà* e *LegaCoopSociali* riuniscono le cooperative sociali, i Consorzi di cooperative sociali e le mutue (previdenza, sanità e assistenza sociale).

Il **secondo livello** di Rete associativa è rappresentato dai Consorzi di cooperative sociali, cosiddetti di “primo livello”, formati da singole cooperative aderenti ad una sola Centrale Cooperativa Provinciale. Questi consorzi sono: Sol.Co. aderente a Federsolidarietà /Confcooperative; San Vitale, Sistemi e DADO aderenti a LegaCoopSociali/Legacoop.

Il **terzo livello** di Rete associativa è rappresentato dai Consorzi cosiddetti di “secondo livello”, cioè formati da Consorzi di primo livello e da Cooperative sociali insieme e aderenti a più Centrali Cooperative Provinciali. Questo è il caso dei Consorzi Unitari quali: Mappamondo, San Rocco, Selenia e AGAPE. E’ a questo livello consortile che si originano le più importanti relazioni di networks interorganizzativi che rappresentano una vera e propria risorsa per la Cooperazione sociale di fronte ai nuovi assetti del welfare locale.

I Consorzi nascono, da un lato, per rispondere alle esigenze amministrative e di gestione delle cooperative sociali e, dall’altro, per rispondere al bisogno dell’Ente Pubblico di avere meno interlocutori per agevolare e semplificare la gestione degli appalti. Per questo i consorzi svolgono

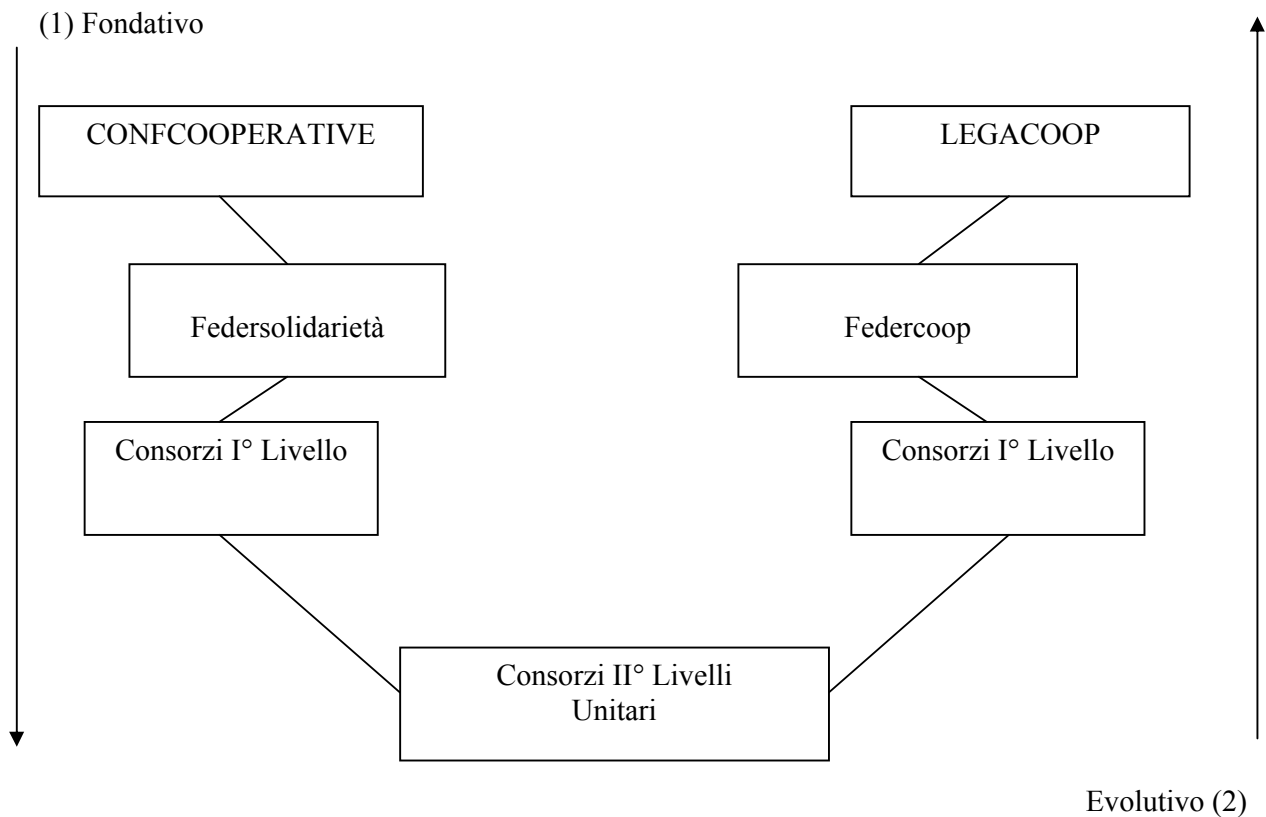
³ CTM-Altromercato è un Consorzio Nazionale non associato a Centrali Cooperative che svolge anche funzioni di rappresentanza per le cooperative socie.

varie attività tra le quali le principali risultano essere quelle di *general contractor*, di rappresentanza e di assistenza amministrativo-contabile, giuridico-fiscale.

I consorzi attraverso l'attività di *general contractor* raccolgono circa 30 milioni di euro, su un V.P. totale di circa 110 milioni di euro, corrispondente al 28% del V.P. prodotto da tutta la cooperazione sociale ravennate.

Di particolare interesse è il Consorzio AGAPE, consorzio di secondo livello formato da cooperative sociali di tipo B e A/B, oltre al Consorzio San Vitale. Esso costituisce un tentativo di razionalizzazione del sistema cooperativo raccogliendo tutte le cooperative B e miste (A/B), associate alle due Federazioni, in una unica struttura ridando impulso alla collaborazione e allo scambio tra cooperative che presentano bisogni gestionali simili.

Se volessimo rappresentare graficamente quanto esposto (schema 4.1), otterremmo un diagramma ad albero leggibile da due punti di partenza: 1) dall'alto verso il basso: *processo fondativo* che fa riferimento alla storia dei legami associativi interni alla cooperazione ravennate e 2) dal basso verso l'alto: *processo evolutivo* che esplicita possibili scenari futuri.



Schema 4.1 – Evoluzione storica del sistema di cooperazione sociale ravennate (1980-2007)

Il Processo Fondativo fa riferimento alla formazione dei Consorzi unitari e alla evoluzione della cooperazione ravennate dagli anni '80 fino ad oggi; lo si legge dall'alto verso il basso.

Prima fase (1975-84): nascita delle prime cooperative sociali anche dietro la spinta di Confcooperative e Legacoop;

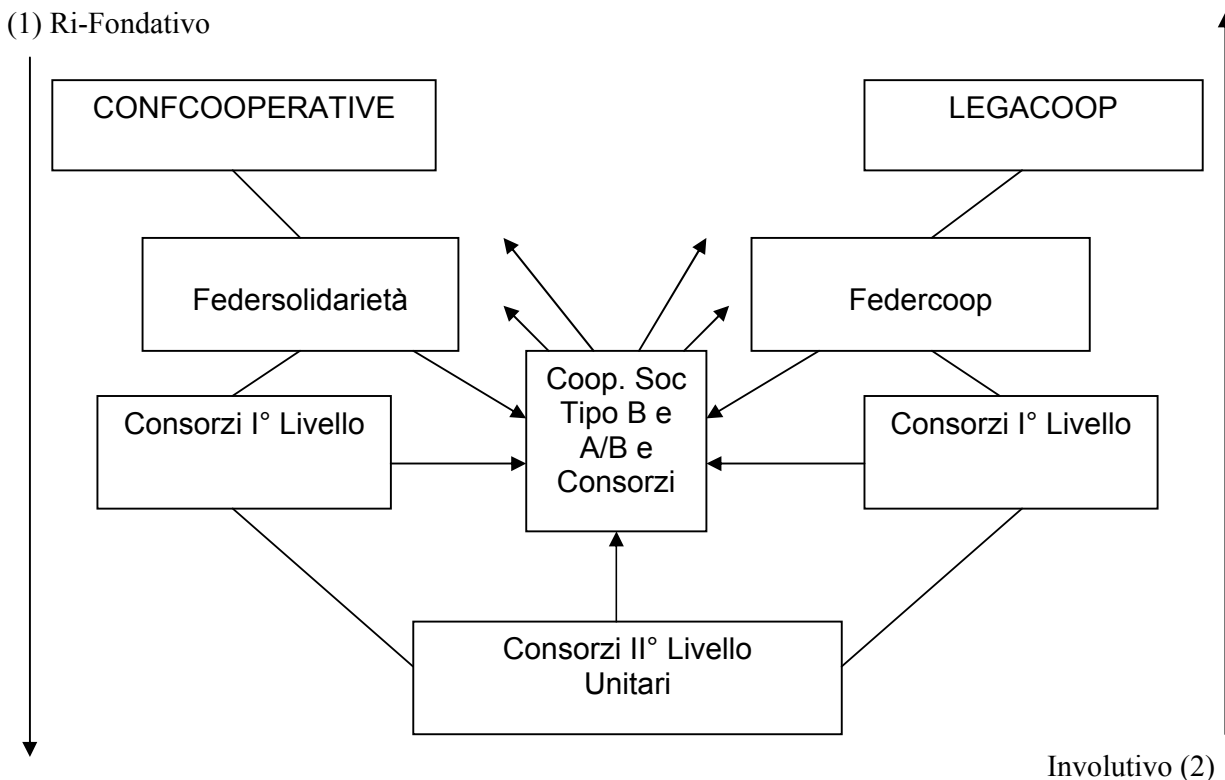
Seconda fase (1985-89): le cooperative si associano in Consorzi di primo livello (identitari) entro le rispettive Centrali confederali;

Terza fase (1990-99): i Consorzi identitari e alcune cooperative sociali di entrambe le Centrali danno vita ai Consorzi unitari;

Quarta fase (2000-ad oggi) nascita dei Consorzi per tipologia cooperativa.

Il *processo evolutivo* fa riferimento a ciò che potrà accadere. Nel prossimo futuro qual è lo scenario più probabile? Assisteremo ad un processo di progressiva convergenza delle cooperative sociali che si legheranno sempre di più fra loro coinvolgendo i livelli superiori, partendo dai consorzi unitari (*processo ri-fondativo*)? Oppure - di fronte alle sfide derivanti dal processo di riforma del sistema dei servizi di welfare - i Consorzi unitari perderanno le loro funzioni e ruoli, frammentandosi e accentuando le appartenenze originarie, ritornando a situazioni precedenti alle esperienze unitarie (*processo involutivo*)? Se si legge lo schema 4.3 dal basso verso l'alto si ottiene l'illustrazione del processo inverso qui menzionato. Che sia questo il possibile futuro?

La caratteristica principale del *processo ri-fondativo* è che ha un movimento dal basso verso l'alto: coinvolge le cooperative sociali e i consorzi. Mentre il *processo fondativo* è avvenuto sotto l'input di alcuni dirigenti del movimento cooperativo e degli Enti pubblici e ha poi finito per coinvolgere progressivamente un numero sempre più ampio di cooperative sociali. Oggi il processo ha origini opposte, cioè le cooperative si trovano organizzate in entità unitarie e, sotto lo stimolo delle mutate situazioni del *mercato sociale*, sviluppano processi operativi che vanno ad influenzare i livelli organizzativi più alti. Ciò potrebbe portare anche ad un mutamento dell'assetto Confederale. A nostro giudizio il processo ri-fondativo risulta auspicabile, ed è la vera scommessa per la cooperazione sociale italiana in risposta alla mercatizzazione feroce che colpisce anche il settore dei servizi alla persona.



Schema 4.2 – Possibili trends di evoluzione del sistema di cooperazione sociale ravennate nel prossimo futuro

I principali nodi dei *networks* interorganizzativi della cooperazione sociale risultano essere i Consorzi di primo livello “Sol.Co.” e “San Vitale”; i consorzi Unitari: “Mappamondo”, “Selenia”, “San Rocco”, “Agape”, e le cooperative “Asscor”, e “Il Cerchio”, le quali essendo cooperative di grandi dimensioni risultano essere di forte sostegno alla rete e soprattutto ai consorzi unitari.

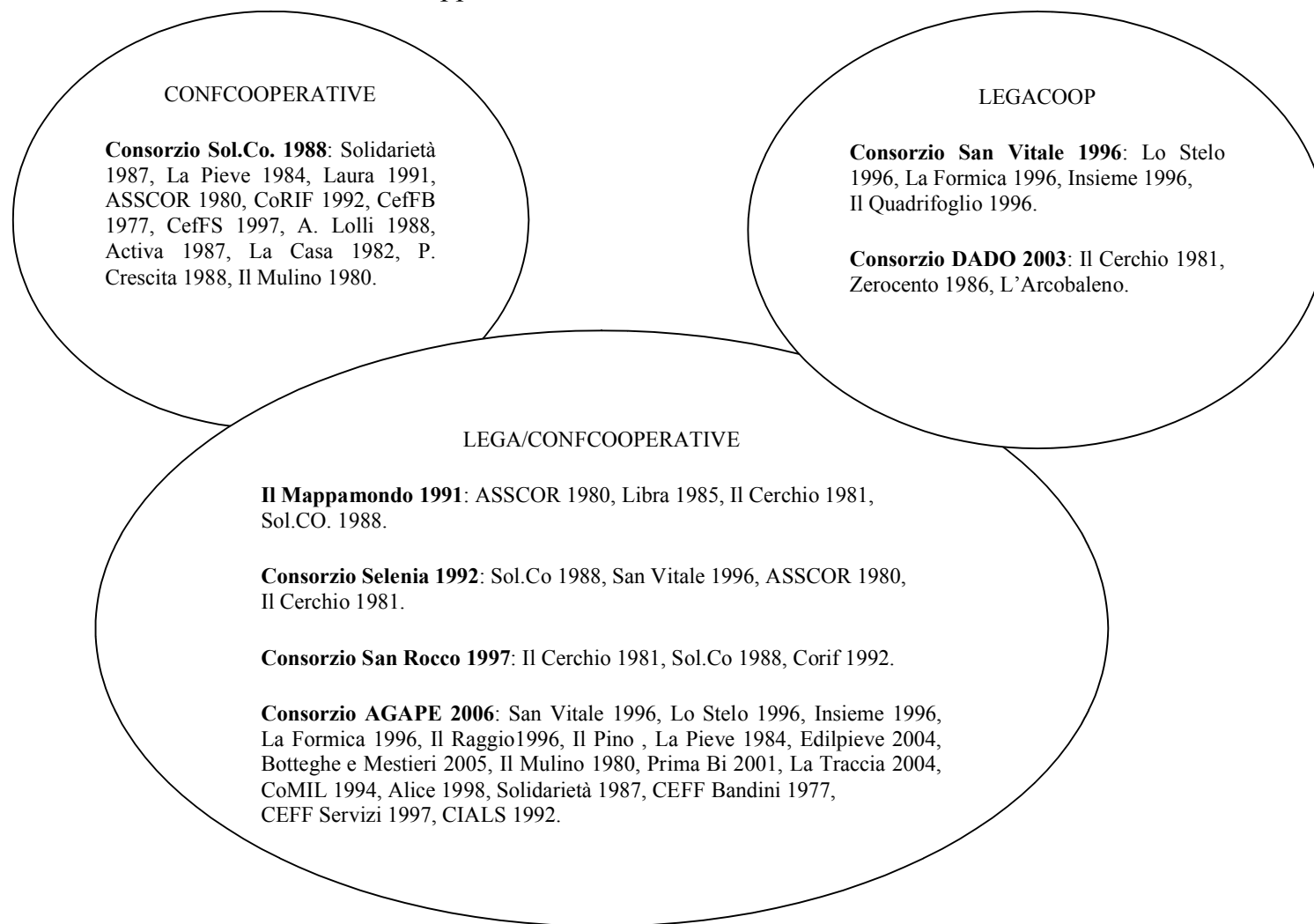
Considerando i *networks* all’interno della cooperazione sociale emerge un forte legame, sia in senso di numero di cooperative coinvolte che di stabilità e forza dei rapporti, fra le due Centrali Confcooperative e Legacoop, con un ruolo marginale delle cooperative sociali dell’AGCI.

La rete fra le due centrali è fortemente rappresentata dai consorzi unitari che hanno come soci sia consorzi di primo livello che alcune delle cooperative sociali più importanti, quali Il Cerchio, ASSCOR. Attraverso i Consorzi di I° livello vengono coinvolte altre cooperative andando a creare una rete assai vasta (vedi Grafici 1-4).

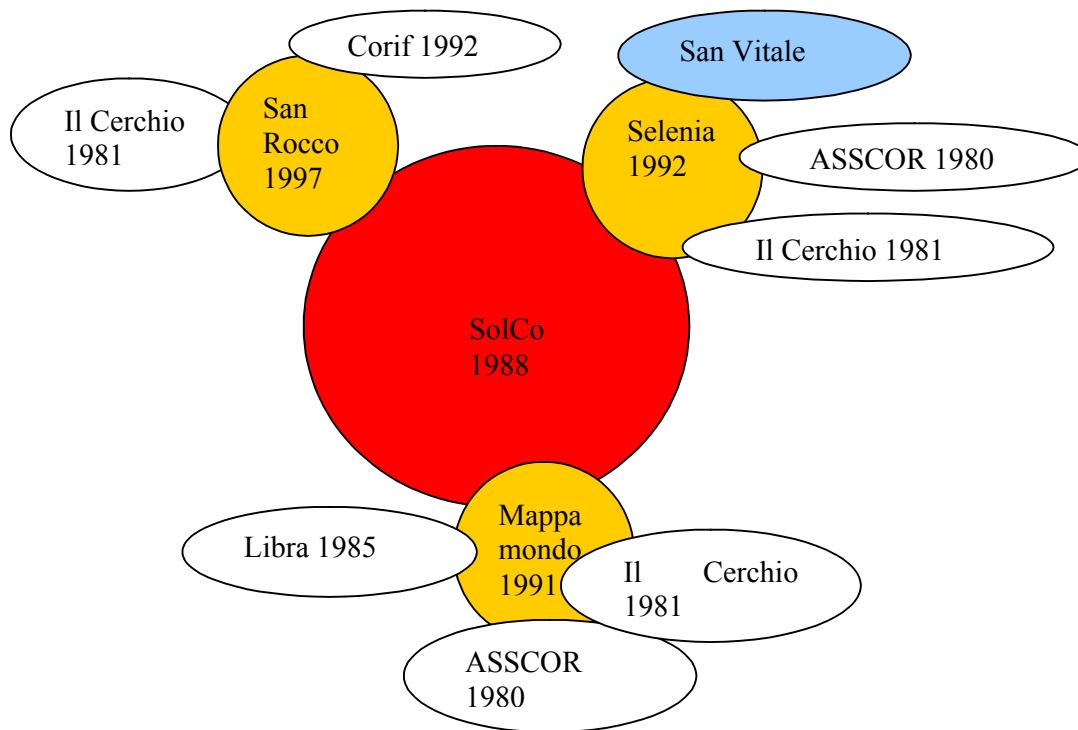
Dalla situazione messa in luce si direbbero maturi i tempi per la riunificazione di tutte le cooperative sociali in una unica struttura aderente alle due centrali, magari coinvolgendo anche l’AGCI. Si tratterebbe di una formalizzazione di ciò che già esiste nei fatti in molti settori di

intervento, stando così le cose ci si chiede se abbia ancora senso la divisione a livello locale nei due organismi di LegaCoopSociali e Federsolidarietà.

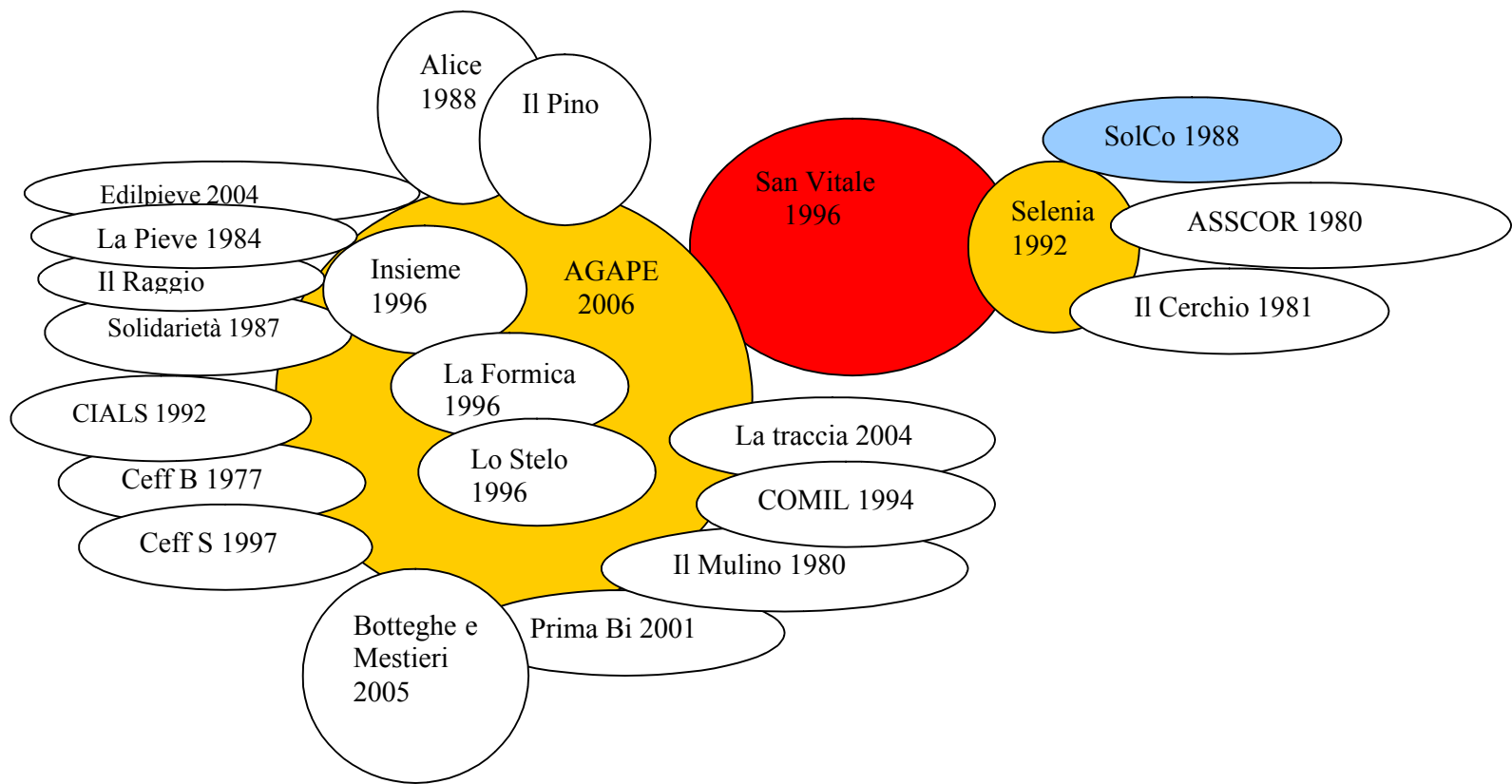
Mappe delle reti consortili



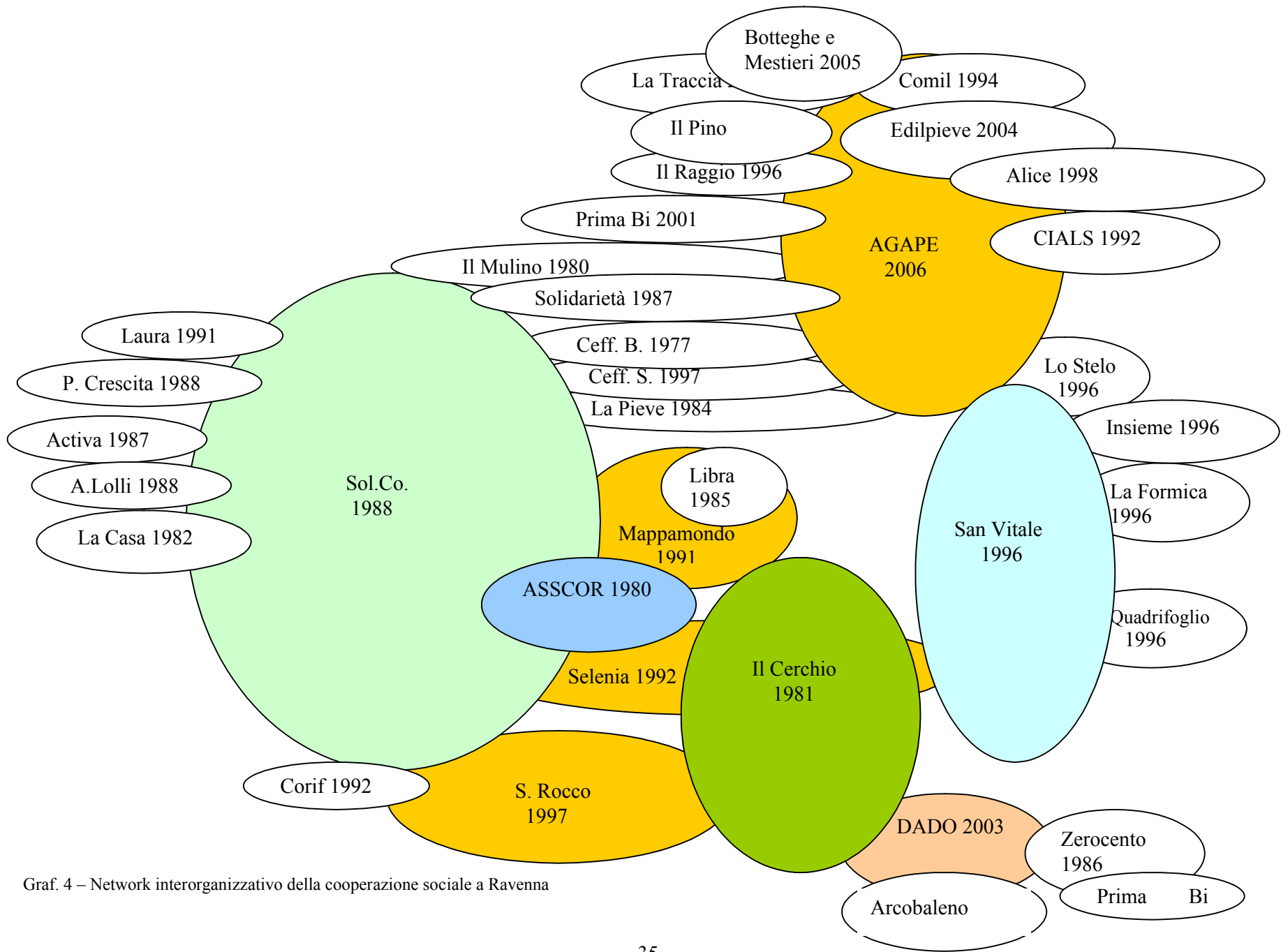
Graf. 1 – Schema delle affiliazioni alle Centrali Cooperative



Graf. 2 - Network interorganizzativo avente come nodo centrale il Consorzio Sol.Co. Ravenna



Graf. 3 - Network interorganizzativo avente come nodo centrale il Consorzio San Vitale



Graf. 4 – Network interorganizzativo della cooperazione sociale a Ravenna

Bibliografia

Bassi A., Colozzi I. (2003), *Da terzo settore a imprese sociali*, Carocci, Roma.

Brafman O. Beckstrom R.A. (2006), *The Starfish and the Spider. The unstoppable Power of Leaderless Organizations*, Portfolio, Penguin Group, New York.

Carbognin M. (a cura di) (1999), *Il campo di fragole. Reti di imprese e reti di persone nelle imprese sociali italiane*, Franco Angeli, Milano.

Centro Studi CGM (a cura di) (1994), *Primo rapporto sulla cooperazione sociale*, Edizioni CGM, Milano.

Centro Studi CGM (a cura di) (1997), *Imprenditori sociali. Secondo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, Torino.

Centro Studi CGM (a cura di) (2002), *Comunità cooperative. Terzo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, Torino.

Centro Studi CGM (a cura di) (2005), *Beni comuni. Quarto rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, Torino.

Defourny J. Nyssens M. (a cura di) (2007), *Social Enterprise in Europe: recent trends and developments*, EMES, Working Papers n. 08/01

Fazzi L. (2007), *Governance per le imprese sociali e il nonprofit*, Carocci, Roma.

Istat (2001), *Istituzioni nonprofit in Italia. I risultati della prima rilevazione censuaria*, Istat-Informazioni, 50, Roma.

Istat (2003), *Le cooperative sociali in Italia. Anno 2001*, Roma Statistiche in breve.

Istat (2006), *Le cooperative sociali in Italia. Anno 2003*, Roma Statistiche in breve.

Istat (2007), *Le cooperative sociali in Italia. Anno 2005*, Roma Statistiche in breve.

Wei-Skillern J., Marciano S. (2008), *The Networked Nonprofit*, in Stanford Social Innovation Review, 6, n.2, Spring.

Wei-Skillern J., Battle Anderson B. (2003), *Nonprofit Geographic Expansion: Branches, Affiliates or Both?*, HBS (Harvard Business School) working paper *Social Enterprise Series* n. 27.