

## LE COOPERATIVE SOCIALI E IL MANAGER DI PROSSIMITA'

di Roberto Celentano

Napoli, 26 maggio 2017

Il caso di un intervento consulenziale di direzione strategica a favore di alcune cooperative sociali della Campania (Italia) è lo spunto per capire come una modalità di azione basata su approcci teorici che fanno riferimento al lavoro di Eugenio Colorni, Albert Hirschman e Luca Meldolesi possa favorire i processi di cambiamento interno e migliorare le performance aziendali.

Lo studio è costruito mettendo in risalto diversi punti di vista: quello del consulente (Franco Saverio Cioffi) e quello dei responsabili delle varie cooperative coinvolte.

### **Franco Saverio Cioffi**

*Manager di prossimità e temporary manager*

Franco Saverio Cioffi si è laureato in Economia con Luca Meldolesi, approfondendo le lezioni di Albert Hirschman e Eugenio Colorni. Dopo alcune esperienze di lavoro in progetti di sviluppo locale si è dedicato alle aziende diventando temporary manager e successivamente manager di prossimità. Interviene nelle imprese in crisi o con problemi di gestione e affiancando i titolari avvia un processo di recupero delle potenzialità e dei margini di guadagno.

Una delle sue ultime esperienze lavorative è con un consorzio di cooperative sociali della Campania (Italia) "NCO – Nuova Cooperazione Organizzata". Si tratta di un consorzio nato dalla collaborazione tra varie cooperative accumulate dagli stessi principi e dalla stessa visione di sviluppo basata su un welfare locale in una prospettiva multidimensionale che integra pubblico e privato e che coinvolge i cittadini del territorio creando economia sociale partendo dai beni confiscati e da beni comuni.

Il consorzio ha deciso di chiamarsi "NCO – Nuova Cooperazione Organizzata" come risposta civile all'organizzazione malavitoso "Nuova Camorra Organizzata (NCO)" che negli anni Settanta e Ottanta devastava il territorio campano e aveva introdotto modalità imprenditoriali nella gestione degli affari criminali.

Alla base del rapporto tra Franco Cioffi e il Consorzio NCO c'è la necessità di quest'ultimo, e delle cooperative che lo compongono, di trasformarsi per fare impresa welfare. Questo bisogno di trasformazione, in cui non profit e profit si mischiano, nasce dal desiderio di garantire la sostenibilità delle attività sociali di recupero dei soggetti svantaggiati e dalla volontà di promuovere lo sviluppo dei territori in maniera legale e responsabile.

Franco Cioffi è stato chiamato dal Consorzio NCO con l'obiettivo di migliorare la loro capacità di gestione delle attività e di fare impresa. Le cooperative del consorzio oggetto della consulenza di Franco hanno sempre lavorato con i fondi delle Fondazioni private su progettualità specifiche legate al recupero dei soggetti svantaggiati. Si è trattato di denari che sono stati fondamentali per lo sviluppo iniziale delle cooperative e per sostenere le loro attività. Però, per realizzare il cambiamento in ottica imprenditoriale e fare un salto di qualità, il consorzio aveva iniziato un processo volto ad affrancarlo gradualmente dai fondi di derivazione pubblica. Processo che si era dimostrato subito in salita e pieno di difficoltà. Da qui la richiesta di collaborazione a Franco.

Dopo una prima analisi della situazione Franco ha pensato che la strada da perseguire per raggiungere gli obiettivi non poteva essere quella di concentrarsi sui soggetti che governavano il

consorzio (o quanto meno non solo), ma di lavorare sulle singole cooperative che lo componevano per migliorarne l'organizzazione e la gestione e così, potenziando le sue varie parti, raggiungere indirettamente l'obiettivo iniziale di rafforzare il consorzio. Franco ha attuato una sorta di capovolgimento del punto di vista (come indicava Eugenio Coloni) per arrivare ad un diverso modo di vedere la problematica e di risolverla.

La situazione che Franco ha trovato era complessa e lontana da modalità di funzionamento e di gestione di un'impresa capace di concorrere sul mercato con successo. Per migliorare la situazione organizzativa delle cooperative in ottica aziendale è stato necessario un intervento tecnico (introduzione di procedure e sistemi di gestione delle attività) e formativo (per rendere i soci delle cooperative in grado di gestire i nuovi strumenti). Tutto questo ha consentito di passare dal lavorare per fatturato a lavorare per margini.

Ma il lavoro più grande, ha sottolineato Franco, è stato fatto sulla mente dei soci delle cooperative per aiutarli a trovare un nuovo metodo, abituarli a lavorare in gruppo e ad acquisire maggiore professionalità. Ha dovuto far leva sulle motivazioni personali di ognuno (oltre che sull'umiltà e il coraggio) e su meccanismi, stratagemmi e dispositivi che "danno il passo" (pressioni, tensioni, dissonanza cognitiva, ...) per creare un'inversione nella modalità di lavoro e nell'approccio alle funzioni e per superare i vincoli inconsci a cui si è legati. Il contrasto delle nuove nozioni con il substrato di credenze e opinioni presenti nei lavoratori delle cooperative ha determinato una forte resistenza al cambiamento. I primi risultati positivi raggiunti hanno permesso di compensare la dissonanza (e ripristinare l'autostima), facilitare il superamento delle resistenze interiori, delle incomprensioni e dell'ostilità generale e hanno migliorato l'accettazione del nuovo metodo di lavoro.

Franco è convinto che nelle aziende le competenze tecniche siano importanti ma non fondamentali, perché oggi la differenza è fatta dalla capacità di governare i processi e di gestire il capitale umano. Per aiutare le imprese nel miglioramento dei processi di *governance*, Franco ritiene che le tecniche sociologiche e psicologiche derivanti da Hirschman e gli insegnamenti di Luca Meldolesi (il suo esempio nella capacità di direzione, la sua applicazione pratica di Hirschman) siano indispensabili.

Nelle cooperative Franco ha lavorato per rendere lo stile di direzione partecipativo modulato. L'elemento critico delle cooperative era l'approccio esageratamente partecipativo. Si discuteva troppo prima di agire. Senza snaturare questa modalità di direzione Franco ha inserito degli elementi di verticalità, introducendo ruoli e responsabilità per funzioni. Nel CDA delle cooperative si discuteva spesso inutilmente perché non tutti avevano la stessa conoscenza dei problemi, degli obiettivi e delle azioni da prendere. La soluzione trovata da Franco è stata di far crescere tutti al livello dei migliori. Per migliorare l'organizzazione è necessario aiutare i soggetti a tutti i livelli a metabolizzare il cambiamento, partendo dal basso. Altrimenti, non si riesce a modificare lo status quo e si lasciano le cose come stanno.

Secondo Franco il suo approccio funziona se ci sono due requisiti: la predisposizione al cambiamento, la capacità di farlo.

Queste due cose fanno sì che si possano esprimere le potenzialità dei soggetti. L'attenzione è di adattare le competenze al contesto. Quando l'approccio non ha funzionato, ha detto Franco, è perché è mancata la predisposizione dei soggetti coinvolti o questi soggetti non sono riusciti a resistere sino in fondo allo sforzo necessario per attuare il cambiamento. Per questo è importante la qualità del tessuto umano a disposizione e del sistema di valori da questo posseduto. Quando manca quella spinta in più che può derivare dal possesso di validi valori morali e dalla responsabilità il processo di cambiamento si blocca. In questo gioco al miglioramento il ruolo dei valori è fondamentale e può favorire non solo la crescita dell'imprenditore e della sua azienda, ma,

attraverso l'emulazione e l'esempio, può contagiare il contesto in cui l'impresa è inserita e favorire processi di sviluppo del territorio.

Nelle cooperative del consorzio NCO Franco ha rimarcato più volte di aver trovato persone di grande qualità, ricche di umanità e di principi saldi. Oggi, sottolinea Franco, le cooperative sono diventate aziende a tutti gli effetti in grado di gestire in piena autonomia e con successo il loro processo di cambiamento in un'ottica di miglioramento continuo.

### **Giuliano Ciano**

Presidente "Consorzio *NCO – Nuova Cooperazione Organizzata*", presidente "Cooperativa sociale *Un fiore per la vita*"

Il "Consorzio *NCO – Nuova Cooperazione Organizzata*" comprende 4 cooperative miste di tipo A e B. Giuliano Ciano, il presidente, racconta che il consorzio oggi dà lavoro a più di 300 persone. Come cooperative di tipo A si sono occupati di assistenza alle persone, soprattutto ai soggetti svantaggiati. Hanno condotto una battaglia contro la modalità di delega e deresponsabilizzazione dell'assistenza da parte del sistema sanitario pubblico. La loro idea di assistenza si è tradotta nel Progetto Terapeutico Riabilitativo Individuale (PTRI) sostenuto dal "Budget di Salute". Il PTRI è una modalità di reinserimento sociale e lavorativo delle persone con disabilità o svantaggiate che coinvolge in maniera sistemica i vari attori di un territorio (Aziende Sanitarie Locali e Comuni) in un'ottica di cogestione, ossia condividendo responsabilità e scelte riabilitative con la cooperativa sociale e la persona stessa. Il "Budget di Salute" rappresenta l'unità di misura delle risorse (economiche, professionali e umane) necessarie per ridare ad una persona un funzionamento sociale accettabile. La persona e le sue relazioni sono poste al centro del progetto individuale di recupero e le risorse sono orientate su obiettivi legati alla possibilità di aiutarla a ricostruire: una casa/habitat, un processo di formazione e lavoro, un sistema di relazioni sociali e affettive. Questi sono i tre assi alla base del "Budget di Salute".

La lotta condotta dal consorzio e dalle sue cooperative sul "Budget di Salute" deriva dalla convinzione che debba essere il sistema pubblico a mantenere le redini del welfare, senza deleghe cieche, ma con il pieno coinvolgimento della società civile, la definizione di regole precise e un sistema forte di controllo. Sono le istituzioni, secondo Giuliano, che devono avere una visione; "e la visione è più importante delle risorse o della loro assenza".

Per rispondere al bisogno di reinserimento delle persone recuperate in un'ottica di sostenibilità e nel rispetto dei principi del "Budget di Salute" avevano pensato di creare per i propri soci possibilità di lavoro di tipo imprenditoriale. Giuliano precisa che avevano maturato la consapevolezza di aver raggiunto un limite organizzativo nella gestione delle attività. Per superare questo limite si sono rivolti a Franco pensando di farlo lavorare sul consorzio. Franco, invece, dopo alcune riunioni iniziali e un primo esame della situazione ha insistito per lavorare sulle singole cooperative e non sul consorzio con lo scopo di rafforzarle dal punto di vista organizzativo. Se le cooperative avessero funzionato meglio anche il consorzio avrebbe superato i suoi limiti.

Giuliano sottolinea la difficoltà iniziale per uno sforzo di cambiamento imprevisto. Hanno dovuto fare, con l'aiuto di Franco, un lavoro su se stessi. Si sono dovuti mettere in discussione, anche se all'inizio non lo pensavano, perché credevano che i problemi fossero altrove. In realtà hanno imparato che i dirigenti sono i primi a dover modificare le proprie convinzioni e il proprio modo di fare per dare il segnale del cambiamento. Inoltre, continua Giuliano, mancava la piena condivisione delle scelte e delle azioni con i lavoratori e i dipendenti. Oggi c'è un'inversione: chi lavora partecipa attivamente alla programmazione. Ognuno ha dovuto capire l'importanza del

proprio ruolo nell'organizzazione e ha acquisito la consapevolezza dell'intero processo produttivo. In questo modo si sono generate motivazione e senso di appartenenza.

Secondo Giuliano, per favorire il cambiamento si sono uniti elementi empirici e teorici. Si è lavorato sulle sorgenti per determinare un mutamento a cascata. I risultati sono stati ottenuti con un lavoro capillare sulle persone. Si è usato un approccio metodologico costruito caso per caso sui singoli individui, in maniera mirata in funzione delle caratteristiche soggettive di ognuno al fine di far emergere quelle capacità non sfruttate, quel senso di appartenenza affievolito.

I meccanismi usati di più, continua Giuliano, sono stati la dissonanza cognitiva e l'esempio. C'era molta resistenza al cambiamento (resistenza latente, in buona fede, perché si era convinti di fare bene). Quando hanno iniziato a vedere i primi risultati c'è stata un'inversione, un punto di svolta che ha fatto accettare il cambiamento e la fatica per realizzarlo.

Grazie al lavoro di tutti, fatto sotto la guida di Franco, si è inculcata una mentalità di gestione quotidiana ("prima era costruito tutto a consuntivo e in maniera superficiale", afferma Giuliano), introducendo principi di contabilità (organizzazione dei prezzi per centri di costo, caricamento interno delle fatture, ...) e un software gestionale; tutto questo ha permesso di avere in tempo reale il quadro della situazione.

L'introduzione nelle cooperative del consorzio di strumenti tecnici e di nuove conoscenze gestionali, ed il lavoro fatto sulle persone, sulle loro motivazioni, ha portato ad una diversa presenza in cooperativa, un nuovo modo di lavorare, con più convinzione e piacere e quindi con maggiore produttività e qualità. C'è anche più responsabilità, sottolinea Giuliano. Non è cambiato il processo democratico partecipativo per cui le decisioni sono prese a maggioranza e ogni testa rappresenta un solo voto, ma è cambiata la qualità di questa democrazia, perché sono state innalzate le conoscenze di tutti, sia su quello che si fa che su quello che si vuole fare. La maggiore informazione e una più forte consapevolezza del processo produttivo hanno migliorato la qualità e la rapidità del processo decisionale. Oggi si prendono decisioni più attente ed in linea con il piano di sviluppo delle attività.

Giuliano si sofferma sul futuro. Il successo interno di questa tipologia di approccio sta spingendo il consorzio e le sue cooperative a modificare il modo di interfacciarsi con l'esterno provando a creare relazioni più produttive. Sul piano politico stanno portando avanti le loro battaglie provando a stimolare la discussione e a far maturare certe decisioni attraverso il confronto, il coinvolgimento e la crescita personale complessiva.

Lo scopo del consorzio, sostiene Giuliano, non è di crescere dal punto di vista dimensionale, di ingrandirsi, ma di moltiplicare le iniziative simili alla loro sul territorio, salvaguardando metodo e valori. Mirano a riorganizzare le persone per bene costruendo filiere di economie sociali.

Inoltre, continua Giuliano, il consorzio sta rivalutando la sua dimensione politica di contaminazione territoriale anche con il mondo profit. Il cambiamento del territorio si fa persona per persona di una comunità, è questa la sua convinzione.

Giuliano è contento della risposta del territorio, perché chi si interfaccia con loro condivide lo stesso concetto di comunità. Chi viene ad acquistare servizi e prodotti nelle loro cooperative è un soggetto che vuole conoscere prima di spendere. La conoscenza, quindi, diventa motore di sviluppo.

## **Tonino De Rosa**

Responsabile amministrativo "Cooperativa sociale *Agropoli onlus*"

*Agropoli* è una cooperativa mista di tipo A e B. Si occupano di assistenza sociale residenziale basata su tre asset, secondo lo schema del "Budget di Salute":

1. Casa;
2. Apprendimento/socialità;
3. Formazione/lavoro.

Tonino è convinto che creare lavoro vero è fondamentale per il recupero dei soggetti con disabilità o svantaggiati. Da qui la decisione di avviare a Casal di Principe (in provincia di Caserta), recuperando un bene confiscato alla camorra che hanno avuto in gestione, un'attività imprenditoriale e creare il ristorante/pizzeria NCO (Nuova Cucina Organizzata). All'inizio, racconta Tonino, si trattava di un ristorante normale che imitava gli altri, ma non andava molto bene. Con l'intervento di Franco ci sono stati subito dei cambiamenti. Si è deciso di posizionarsi sul mercato in maniera innovativa, valorizzando i prodotti locali di qualità (possibilmente a chilometro zero e di tipo biologico, usando per lo più le materie prime e i prodotti realizzati dalle altre cooperative sociali) e intercettando una clientela legata al circuito dei viaggi turistici di gruppo, oltre che a servire da mensa per gli operatori del consorzio e delle sue cooperative. Inoltre si è deciso di intervenire sulla modalità di gestione dell'attività, riorganizzandola, individuando i centri di costo e i margini produttivi. Nino Cannavale, importante chef campano, ha dato un valore aggiunto dal punto di vista della ristorazione, ideando i piatti e affiancando cuochi e pizzaioli. Pian piano sono emersi tutti i limiti legati al vecchio modo di gestire l'attività ed è migliorata la conoscenza da parte dei lavoratori e dei soci dei processi produttivi. Dal 2009 hanno iniziato ad usare nel ristorante prodotti provenienti dai beni confiscati, prima da altre regioni e poi dalla Campania e dai beni confiscati che hanno iniziato a gestire direttamente.

Franco, sostiene Tonino, ha posto un grosso punto di domanda che li ha spinti a interrogarsi sulle modalità di organizzazione del lavoro e di governo dei processi produttivi. È stato fatto un grosso lavoro sulla contabilità e il controllo di gestione. Prima affidavano tutto al commercialista. Adesso, su spinta di Franco, hanno installato lo stesso software che usa il commercialista e gestiscono internamente la contabilità sotto la supervisione del commercialista. Questa operazione ha permesso un salto nel funzionamento della cooperativa e del consorzio. Ha aumentato le conoscenze aziendali (di tipo economico e finanziario) a disposizione dei soci e ha facilitato il processo decisionale. Prima realizzavano un bilancio consuntivo fatto in modo superficiale. Adesso in qualsiasi momento possono avere informazioni sui flussi di cassa e sui margini e non solo hanno un bilancio consuntivo completo e chiaro ma producono anche un bilancio preventivo in excell. Hanno capito, precisa Tonino, che bisogna conoscere per governare.

Come ristorante e pizzeria hanno deciso di puntare sulla qualità dei prodotti e sulle competenze di tutti i lavoratori. I pizzaioli, recuperati da un passato criminale, sono stati motivati e hanno voluto fare un corso di perfezionamento. Adesso sono diventati bravi e gestiscono la pizzeria. "Fare il bene, ma farlo bene", afferma Tonino, è indispensabile per crescere e garantire un futuro a tutti i soggetti coinvolti. Hanno imparato a lavorare sempre in logica di squadra valorizzando le iniziative individuali. Tonino, nonostante abbia ammesso di essere stato uno di quelli che ha opposto più resistenza alle idee di Franco, adesso è contento dei cambiamenti e del percorso di crescita, vede che sono diventati un'azienda vera che lavora per margini.

Tonino tiene a sottolineare che il processo evolutivo delle cooperative e del consorzio li sta portando a trasformarsi da cooperativa sociale in cooperativa di comunità. Questo perché hanno imparato l'importanza di delegare e di creare centri di responsabilità e che è necessario contaminarsi con le aziende profit per fare un ulteriore salto di qualità. Il loro obiettivo non è di diventare più grandi ma di creare un effetto emulativo e moltiplicatore sul territorio.

## **Simmaco Perillo**

Presidente "Cooperativa Sociale *Al di là dei sogni*"

Simmaco si definisce un assistente sociale. Sin da piccolo si è interessato al volontariato.

La scintilla di tutto quello che ha fatto e della volontà di occuparsi di emarginati e di recupero sociale è scattata quando da obiettore di coscienza si è trovato a lavorare in una comunità per tossicodipendenti in Toscana. Lì ha conosciuto il mondo della cooperazione.

Tornato in Campania ha iniziato ad approfondire la comprensione del mondo cooperativistico e ha provato ad avviare una propria cooperativa. Ci ha messo 4 anni per realizzarla e per scrivere lo statuto. Non volevano copiare uno statuto esistente ma crearne uno nuovo che nel rispetto della legge fosse in grado di rappresentare la sua visione e quelle dei suoi soci.

La loro attività, organizzata nella forma di cooperativa sociale di tipo A, inizia con una casa famiglia per minori. Anche in questo caso la prima esperienza lavorativa che fanno è cruciale per le scelte future. I primi ospiti della casa famiglia sono tre fratelli con una storia di abusi nelle mura domestiche. Il loro recupero si scontra subito con i limiti della legge che prevede l'uscita dalla casa famiglia appena compiuti i 16 anni. Questo è un problema che si pone presto per il più grande dei fratelli. Simmaco e i soci non se la sentono di abbandonare un ragazzo che stanno recuperando e che ha bisogno di aiuto per costruirsi un futuro. Scatta una molla, la voglia di provare a fare qualcosa. "Il recupero non può funzionare come un imbuto che espelle, perché è fondamentale occuparsi della dignità delle persone" afferma Simmaco con foga e passione. La decisione che prendono è di provare ad avviare attività d'impresa, da mettere in parallelo a quelle di accoglienza e recupero, per favorire l'autonomia dei ragazzi e il loro processo di reinserimento. Il primo business è di tipo commerciale: l'acquisto di una bancarella per vendere caramelle. La possibilità di occupare le persone disagiate in un lavoro quotidiano da cui scaturiscono responsabilità non solo aiuta la loro riabilitazione, ma potenzia il senso di comunità e l'appartenenza ad un contesto sociale. Quest'ottica, sostiene Simmaco, ribalta la consuetudine prevalente nel trattare il disagio. Il sistema è sempre stato basato sul presupposto che l'assistenza dello svantaggiato o disabile richiedeva l'isolamento, e questo rappresentava una sorta di condanna a vita allo stato di "diverso". Nella provincia di Caserta, ma anche nel resto della Campania, il welfare sociale di tipo privato era considerato la manovalanza del pubblico ed era basato sul meccanismo delle gare d'appalto. Su questo sistema è sempre stato forte l'interesse della camorra. Ancora oggi, continua Simmaco, il 90% dei servizi sociali sono gestiti nella modalità dell'affidamento esterno con gara d'appalto. La lotta che Simmaco e soci hanno condotto a questa tipologia di intervento che mette al centro i soldi per la prestazione del servizio, in un'ottica di esternalizzazione e deresponsabilizzazione, è stata forte. Per loro l'unica alternativa è quella che riparte dalle persone, dai loro bisogni e dalla logica del reinserimento. A tal fine hanno sostenuto il "Budget di Salute". La cosa innovativa è l'idea della cogestione (pubblico e privato) dei progetti di recupero delle singole persone disagiate con l'obiettivo di riaccoglierle in comunità. Secondo Simmaco, il segreto del successo degli interventi (di tipo riabilitativo, educativo, formativo, inclusivo) è mettere le persone (come singoli e come appartenenti ad una comunità locale) al centro e tarare le azioni in funzione delle caratteristiche e delle esigenze uniche e specifiche dei soggetti. Tutto questo è molto più difficile che fornire assistenza tradizionale in funzione di un appalto vinto, ma il tema è così ricco di sfaccettature che bisogna predisporre risposte complesse. "È proprio grazie a risposte complesse centrate sulla persona che la gente rinasce e ritrova il proprio equilibrio", afferma Simmaco, "questo metodo è stato un grimaldello che ha permesso di ribaltare (e sconfiggere) il sistema delle gare d'appalto".

Ad un certo punto di questa esperienza Simmaco si convince che è necessario cercare dei terreni per poter avviare un'azienda agricola in cui costruire la risposta al bisogno di occupazione dei

soggetti di cui si stanno occupando. Nel 2008 tramite un amico viene messo in contatto con il comune di Maiano di Sessa Aurunca (CE), dove Simmaco è cresciuto, che sta cercando di affidare in gestione un bene confiscato alla camorra. Si tratta di una masseria e di 17 ettari di terreno. "Sembra la realizzazione di un sogno", asserisce Simmaco. Dopo un'iniziale titubanza accettano, inconsci delle difficoltà che sarebbero seguite (sembra il meccanismo della "mano che nasconde" di Hirschman, che spinge a considerare la natura delle sfide da intraprendere meno complessa e difficile di quella effettiva; in questo modo, fraintendendo la natura dell'impresa, immaginandola più semplice, si riescono a mobilitare pienamente le risorse creative, quelle che consentono di risolvere il problema) e convinti che la camorra non avrebbe avuto motivo di prendersela con loro. Scrivono un progetto e partecipano ad un bando europeo che finanzia la riqualificazione dei beni confiscati. Inaspettatamente per loro il bando viene vinto e il comune di Maiano incassa i fondi europei. Nonostante numerosi ostacoli i lavori vengono portati a termine e viene rilasciata la dichiarazione di esecuzione a regola d'arte. Durante il sopralluogo Simmaco e i suoi soci sono colti da una sorpresa sgradita, i lavori non sono fatti per niente a regola d'arte: le porte dei bagni si aprono al contrario, i servizi per i disabili sono inagibili, molte tubature finiscono nel bel mezzo di un muro. Alla denuncia di questo stato di cose segue un atto vandalico che distrugge quanto era stato realizzato. Nonostante queste difficoltà i ragazzi della cooperativa decidono di non abbandonare il loro sogno e si installano nello stabile, dormono nei sacchi a pelo e presidiano il terreno. Diventano l'anomalia del sistema, quell'imprevisto che è capace di ribaltare lo status quo e agire per il cambiamento. Per avere una maggiore eco organizzano un festival che riscuote il consenso e la partecipazione popolare. La risonanza dell'evento costringe il comune a muoversi e a sbloccare le pratiche di assegnazione e di agibilità. Da quel giorno le attività produttive della cooperativa iniziano veramente. Sui terreni confiscati si avvia una filiera di produzione (biologica) completa, che va dalla coltivazione, alla lavorazione e al confezionamento dei prodotti agricoli. All'agricoltura sociale si aggiunge la fattoria didattica e il turismo responsabile e sostenibile. Tutte attività realizzate con soggetti provenienti da situazioni di disagio (salute mentale, ex dipendenze, ospedali psichiatrici giudiziari) che percorrono nuovi percorsi di vita fatti di lavoro e di dignità. Tutto questo processo trasforma, grazie alla cooperativa, quei luoghi sottratti alla camorra, e simbolo di violenza e soprusi, in attività di sviluppo locale e di microeconomia sociale che valorizzano le comunità e il contesto territoriale.

Durante questo cammino si rendono conto che manca ancora qualcosa per fare un salto di qualità, che le loro attività produttive hanno bisogno di essere organizzate con i principi e i metodi di un'impresa per garantire la sostenibilità del progetto, l'occupazione dei lavoratori e lo sviluppo del territorio. Questo bisogno si trasforma in ricerca e la ricerca porta a Franco. Con Franco, dichiara Simmaco, hanno dovuto mettere a sistema un nuovo modo di lavorare, hanno dovuto imparare un linguaggio che non conoscevano (quello della gestione aziendale delle attività) e a padroneggiare strumenti e metodi specifici. Questo processo li ha portati ad imparare a conoscere, a capire l'importanza delle informazioni e dei percorsi di produzione delle stesse per poter migliorare la *governance* delle attività e la formazione delle decisioni. Prima degli strumenti, ci tiene a sottolineare Simmaco, sono venuti gli interventi sulle persone, perché attorno a loro si è lavorato per migliorare. Dalla conoscenza delle loro attitudini e motivazioni e dalla valutazione dei loro valori si è passati all'analisi sul ruolo nella cooperativa. Insieme ai lavoratori si è costruito un nuovo modo di essere all'interno della cooperativa, un nuovo modo di lavorare, una diversa coscienza della propria utilità nell'intero processo. Si è creata, così, una nuova veste per gli assistiti, per gli operatori e anche per il contesto territoriale. Adesso sono riconosciuti come imprenditori di riferimento (anche per il mondo profit).

Questo successo imprenditoriale, racconta Simmaco, ha costretto le cooperative a lottare con un nuovo nemico pronto a denigrare e delegittimare: la diffidenza e il sospetto. "Se loro sono riusciti

e riescono in questi territori è perché sono legati a logiche di tipo camorristico o affaristico” è l’accusa più ricorrente. Come combattere contro questo nemico invisibile e strisciante, si chiede Simmaco? La risposta che si dà è che l’unica arma che possiedono sia la trasparenza e l’apertura dei campi di lavoro a chiunque abbia desiderio di visitarli. Sono convinti che lavorando insieme nel territorio e per il territorio, e facendolo con umiltà e responsabilità, si possa sconfiggere la regola del sospetto. Per il bisogno di essere in numero continuamente crescente sono sempre pronti a sostenere iniziative simili alla loro. La loro convinzione, dice Simmaco, è che “se si sviluppa tutto il contesto tutti ci guadagnano e chi rema contro non può che rassegnarsi a tirare i remi in barca”.

## **Paola Perretta**

Responsabile produzione “Cooperativa Sociale *Al di là dei sogni*”

Paola è laureata in filosofia e mai avrebbe immaginato di ritrovarsi a dirigere uno stabilimento di produzione di conserve. Ma forse nel momento in cui discuteva la sua tesi non avrebbe immaginato neanche il lavoro con i soggetti disagiati, le sfide portate avanti insieme a Simmaco, né che lui sarebbe diventato suo marito e nemmeno che si sarebbe trovata a gestire un bene confiscato alla camorra. La verità è che a guardare indietro spesso si resta meravigliati della strada che ci ha portati dove siamo.

Paola oggi è il direttore di produzione della Cooperativa sociale *Al di là dei sogni* e lavora a Maiano (CE) comune al confine con il Lazio, proprio vicino al fiume Garigliano, su terreni confiscati alla camorra e sui quali la cooperativa ha avviato delle coltivazioni e realizzato un impianto di trasformazione.

Questo bene confiscato apparteneva al clan Moccia del comune di Afragola. Era una fattoria, un podere, “non c’era nulla” ricorda Paola. Con la confisca sono riusciti a far partire un progetto di recupero e riutilizzo del bene, e il comune di Sessa Aurunca, con i fondi del PON sicurezza, è riuscito a ristrutturarlo. Quando sono entrati nella struttura hanno scoperto che i lavori non erano stati fatti a norma. Si sono trovati in una situazione allucinante, il bene non era utilizzabile ed erano stati spesi tutti i soldi del PON. In seguito hanno scoperto che i lavori erano stati realizzati da una ditta affiliata con il clan, e che il comune che doveva gestire e controllare gli interventi aveva nell’ufficio ai lavori pubblici un soggetto colluso. L’idea del clan era ovviamente di non permettere l’utilizzo del bene e di creare un disservizio per dimostrare che solo quando la camorra c’è le cose funzionano e si crea lavoro, mentre quando i suoi beni le sono sottratti questi non producono né lavoro, né reddito, né ricchezza per il territorio. Queste difficoltà imprevedute hanno fatto nascere il dubbio sulla possibilità di continuare. “Ci siamo chiesti cosa fare e se abbandonare”, esclama Paola. Decidono di andare avanti e compiono un atto formale: ritirano le chiavi della struttura. Dopo pochi giorni subiscono un atto vandalico, la replica della camorra al loro segnale di voler gestire il bene. “Nella follia, ma anche convinti dalla risposta positiva del territorio che ci ha dimostrato una forte solidarietà, abbiamo scelto di restare”, racconta Paola, “e lo abbiamo fatto anche oltre le resistenze di chi c’era prima su questi terreni, che io conoscevo perché era parente di mia cognata; quello non era camorrista, era il padre senza lavoro di una famiglia di Maiano e che i Moccia avevano messo a fare il fattore, e quando si è visto sfrattare non l’ha capito”. Questa storia dimostra come siano intrecciate le vicende della camorra con quelle delle persone normali, come in certi territori non si riesca a vedere il confine tra illecito e lecito, tra male e bene. È questo uno dei muri più alti da superare. In quella zona in cui si trova la cooperativa ci sono tante proprietà dei clan di camorra (Nuvoletta, Bidognetti, ...). Molti beni sono però intestati a prestanome. Nei terreni della cooperativa sono riusciti a confiscare solo 17 ettari perché questi erano quelli intestati direttamente al clan. In realtà, anche i terreni confinanti sono

riconducibili alla camorra. Tutto ciò fa intuire le difficoltà che Paola, Simmaco e tutti i soci della cooperativa hanno dovuto affrontare. Infatti, le intimidazioni sono continuate, nell'estate del 2016 hanno subito un incendio. Ma tutto ciò non ha ridotto la voglia dei soci della cooperativa di andare avanti e non ha interrotto i loro investimenti (in termini di risorse economiche, tempo e energie) nel bene confiscato. Questo gli è stato assegnato in uso attraverso una concessione demaniale. Fortunatamente, e diversamente da alcuni casi in cui dura 5 anni, la loro concessione ha una durata di 20 anni, cosa che ha permesso alla cooperativa di accettare la sfida e di impegnarsi con gli investimenti. La durata della concessione è il vero limite della gestione dei beni confiscati, sottolinea Paola, soprattutto perché per il loro uso spesso sono necessari interventi di ristrutturazione, di ampliamento e di messa a norma che richiedono investimenti notevoli, i quali, per brevi periodi di concessione, non troverebbero la loro remunerazione.

Sono entrati in possesso del bene confiscato nel 2009, e l'idea era di dare ai soggetti svantaggiati di cui si stavano occupando la possibilità di costruirsi, attraverso il lavoro, un percorso di recupero ed un nuovo futuro. Il progetto iniziale prevedeva la realizzazione di un centro di accoglienza per soggetti disagiati e l'avvio di percorsi di pet-therapy. Capirono subito che in quel progetto mancava un pezzo e che per raggiungere gli obiettivi che si erano dati avevano la necessità di strutturare e potenziare l'aspetto imprenditoriale e diventare impresa. Ma, da quella consapevolezza iniziale il passo per assomigliare sempre più ad un'impresa è stato difficile e lungo; è accaduto soprattutto negli ultimi anni grazie a Franco, precisa Paola. Questo processo di trasformazione in impresa prende avvio con la messa a coltura di una parte del bene confiscato. Su 17 ettari di terreno 10 vengono destinati a coltivazione biologica. Non nascono contadini, ci tiene a sottolineare Paola; ognuno dei soci della cooperativa ha un percorso di vita e di studio completamente diverso, nessuno pensava di occuparsi di agricoltura. Ma gradualmente, grazie al sostegno di consulenti esterni e di amici iniziano a migliorare nella produzione. All'interno della cooperativa c'erano, comunque, due ragazzi (Simone e Raffaele) che venivano da una famiglia contadina e avevano una minima esperienza. Nel tempo, perché la coltivazione è un processo che ha bisogno di alcuni anni e di prove ed errori, sono riusciti e hanno anche realizzato l'impianto di trasformazione. Attualmente, sono certificati biologici sia nella catena di produzione che in quella di trasformazione. Oggi, racconta Paola, non sarebbero in grado di produrre in maniera diversa usando pesticidi e altri prodotti chimici. La cooperativa lavora sia per conto terzi, agricoltori locali ma anche di altre regioni, a cui trasformano la materia prima, che per conto proprio, trasformando e commercializzando quello che coltivano sui loro terreni. La particolarità della cooperativa, che può essere vista come una difficoltà e come un merito, è che conduce l'impianto di trasformazione e le attività produttive in ottica imprenditoriale vera e propria ma con lavoratori che stanno realizzando il loro percorso di recupero, che sono soggetti fragili che hanno bisogno di apprendere e reinserirsi. Non vendono solo un prodotto, ma un prodotto biologico equo-solidale e realizzato con il lavoro di soggetti disagiati che si stanno recuperando. Vendono un'idea. Ma oggi questo non basta, afferma Paola. Anche se le aziende che si rivolgono alla cooperativa come clienti dichiarano forte la loro responsabilità sociale, il loro unico interesse è il profitto. Per cui se la cooperativa non riesce a soddisfare in pieno il loro ordine nessuna scusante legata alla particolare condizione dei lavoratori è accettata. Alla fine, precisa Paola, per stare sul mercato devono essere in grado di lavorare come un'impresa con capacità gestionali e produttive evolute. Tutto questo oggi si traduce in una capacità produttiva di circa mille vasetti al giorno. Inoltre, stanno per aprire un ristorante e stanno pensando di commercializzare e promuovere prodotti in grado di rappresentare e comunicare il territorio in cui sono inseriti, come la papacella (un particolare peperone) e le nocciole.

Alcuni interventi necessari ad avviare la trasformazione in impresa sono stati realizzati grazie al sostegno di Fondazione con il Sud. Fondazione è chiara, racconta Paola, nel definire il quadro di

regole in cui ci si può muovere, però non c'è assistenza nel portare avanti il progetto una volta che questo è stato approvato. La convinzione di Paola è che una maggiore attenzione a questo aspetto potrebbe aumentare la probabilità di riuscita e di successo dei progetti approvati. Nella cooperativa ci sono 24 soci. Questi hanno elaborato una doppia anima, perché le attività per portare avanti l'azienda (nei campi, nella trasformazione, nella commercializzazione, nelle mansioni ausiliarie alla produzione) si confondono con quelle di recupero dei soggetti disagiati. Il lavoro è uno strumento di cura, ma deve essere fatto con attenzione al ritorno economico in una logica di sostenibilità. Questo è il mantra ripetuto in continuazione da Franco. Il suo ruolo nell'evoluzione di tipo imprenditoriale della cooperativa e dei suoi soci è stato fondamentale. Paola sottolinea come il lavoro di Franco abbia dato un metodo, generato un cambio di mentalità e determinato la possibilità di affrancarsi dalla dipendenza economica dei finanziamenti pubblici. La difficoltà maggiore in questo processo di trasformazione in impresa è stato proprio il cambiamento di mentalità, la necessità di pensare (e agire) non più come semplice operatore, ma come imprenditore. "Io", afferma Paola, "che gestisco la parte legata alla trasformazione del prodotto devo avere un occhio attento a chi ho di fronte, al soggetto che ha bisogno di aiuto e di essere ascoltato per migliorare nella sua condizione, e un altro occhio attento al ciclo di lavorazione e alla produttività".

### **Peppe Pagano**

Presidente "Cooperativa sociale *Agropoli onlus*"

Peppe ci tiene a dire, con passione, che si trovano in una situazione imprevista all'inizio della loro avventura. Sia la Cooperativa sociale *Agropoli onlus* che il Consorzio NCO nascono per fare attività sociali e recuperare persone con disagio, non per fare sviluppo. Oggi, invece, dopo un lungo cammino si trovano a gestire beni confiscati e attività imprenditoriali.

È importante occuparsi dei singoli, sostiene Peppe, ma anche delle comunità nelle quali sono inseriti. La salute delle persone è legata alla possibilità di avere una casa, un lavoro e un circolo di relazioni (gli amici, i vicini, la comunità). Quando mancano questi elementi si creano delle fratture e i disagi aumentano. Il recupero delle persone passa dal ripristino di questa struttura e dall'implementazione di quei collegamenti informali di relazione che suppliscono alle carenze sociali e impediscono al sistema di esplodere. Nel territorio campano in cui lavorano, continua Peppe, questo sistema in cui la commistione tra privato e pubblico cerca di dare risposte ai bisogni dei soggetti entra in competizione con un altro sistema che funziona molto bene e che ugualmente prova a dare risposte alle esigenze della gente: la camorra. La differenza tra i due sistemi è nei valori alla base. Il fallimento del primo sistema (dai valori positivi) finisce per favorire la crescita del secondo sistema (dai valori negativi). Come gruppo, racconta Peppe, hanno cominciato a ragionare su questi due sistemi, e sono venuti alla conclusione che il centro di entrambi è l'economia. La difesa dalla camorra è possibile solo creando un sistema economico in grado di moltiplicare sul territorio quelle esperienze positive di sviluppo che producono risposte (in termini di casa, lavoro e relazioni). Per questo hanno iniziato prendersi cura dei propri ragazzi investendo in un'organizzazione fatta di un insieme di elementi di carattere economico (si va dal welfare all'impresa produttiva) in grado di condizionarsi e rafforzarsi a vicenda.

Il segreto, ci tiene a sottolineare Peppe, è stato mettere in circolo le energie. Grazie a queste energie sono riusciti ad avviare, nel sistema del welfare sociale e del recupero delle persone con disagio, la riconversione della spesa pubblica, puntando sulle singole persone e sul loro reinserimento sociale e contrastando i monopoli e le rendite acquisite.

La lotta contro i monopoli ed il sistema della camorra non è stata e non è facile, precisa Peppe. Hanno trovato la forza per continuare nella rete. Sono stati obbligati ad agire insieme grazie allo stimolo della paura. La paura di essere sopraffatti (le minacce, le intimidazioni, ...) ha superato il limite dell'individualismo. "La camorra è forte perché favorisce l'isolamento", afferma Peppe. Hanno capito che organizzando le cooperative e avviando attività di tipo imprenditoriale potevano costruire un sistema economico in grado di contrastare l'isolamento. Dopo un po' il punto debole di tutta questa vicenda è venuto fuori. Sul piano economico queste attività d'impresa erano sempre in perdita. Erano dei bravi operatori ma dei pessimi imprenditori. Franco, continua a raccontare Peppe, ha riconosciuto questo limite e quando è intervenuto ha agito sui vertici delle cooperative per modificarne l'approccio mentale. All'inizio, dice Peppe, c'era uno scontro ideologico con Franco. Come operatori sentivano di snaturarsi. Il processo di cambiamento è stato faticoso. Le riunioni erano un disastro. C'erano resistenze da tutte le parti. I leader erano restii a rinunciare o a cedere delle responsabilità. Gli operatori, dal canto loro, non si sentivano pronti a prendere parte di queste responsabilità. Questi due mondi vengono in contrasto. La via d'uscita è stata la crescita personale di ognuno ed un nuovo equilibrio fatto di condivisione delle responsabilità. Hanno investito nell'accompagnamento e nella formazione per la crescita personale. Anche Franco, sostiene Peppe, è cambiato durante il processo. Ha trovato un nuovo modo di porsi, ha compreso la differenza del mondo della cooperazione sociale (e delle persone impegnate al suo interno) rispetto al mondo profit tradizionale. Secondo Peppe adesso l'organizzazione è migliorata, anche dal punto di vista economico, della trasparenza e della condivisione. Con la crescita e i miglioramenti produttivi hanno ottenuto maggiore libertà economica e sociale.

Un elemento importante per la cooperativa e per il consorzio, ci tiene a sottolineare Peppe, è l'apertura verso l'esterno e la capacità di contaminare il contesto in cui sono inseriti. Con il ristorante stanno creando legami con il territorio e sviluppano economia in ottica di qualità e di capacità. Peppe è convinto, e con lui tutti gli altri, che se la crescita è diffusa e riguarda l'area in cui sono inseriti nel suo insieme vincono tutti, se cresce solo il consorzio prima o poi questo e le cooperative che lo compongono sono destinati a perdere.

#### NOTA

Il lavoro è basato su interviste non strutturate e su sopralluoghi direttamente presso le cooperative. La ricerca si è svolta nel periodo a cavallo tra aprile e giugno 2017 tra la provincia di Caserta (in particolare nei comuni di Aversa, Casal di Principe e Maiano) e Napoli. Sono stati intervistati: Franco Saverio Cioffi (manager di prossimità), Giuliano Ciano (presidente "Consorzio NCO – Nuova Cooperazione Organizzata" e presidente "Cooperativa sociale *Un fiore per la vita*"), Tonino De Rosa (responsabile amministrativo "Cooperativa sociale *Agropoli onlus*"), Simmaco Perillo (presidente "Cooperativa Sociale *Al di là dei sogni*"), Paola Perretta (responsabile produzione "Cooperativa Sociale *Al di là dei sogni*"), Peppe Pagano (presidente "Cooperativa sociale *Agropoli onlus*").