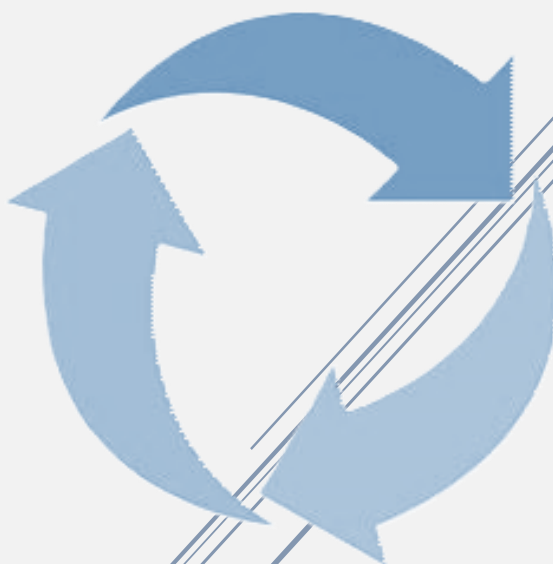


PAOLO CAPUTO

CIRCULAR ECONOMY

SOLUZIONI POSSIBILI PER LA RACCOLTA ED IL RICICLO DEI RIFIUTI

Come dal recupero di carta e cartone si creano imprese
dal basso in regioni economicamente depresse.
Una esperienza pratica in Italia.



VESUVIAN ACADEMY
OF ARTS AND CULTURE

Publishing



VESUVIAN ACADEMY
OF ARTS AND CULTURE

Publishing

PAOLO CAPUTO

CIRCULAR ECONOMY

SOLUZIONI POSSIBILI PER LA RACCOLTA ED IL RICICLO DEI RIFIUTI

Come dal recupero di carta e cartone si creano imprese dal basso in regioni economicamente depresse. Una esperienza pratica in Italia.

DOI: 10.82050/caputocircularcase10425

Published by “Vesuvian Academy of Arts and Culture no profit organization – Italy – Europe.

This e-book is a free publication in accordance with the institutional purposes of the “Vesuvian Academy of Arts and Culture no profit organization”.

www.vesuvianacademy.it

Registered Office: Via Torquato Tasso, 119 – Naples (80127) – Italy

Supervision: **Lyudmyla Lasiy**

All rights reserved.

The images used in the book are photo stock without copyright.

First Edition, October 2024

Digital Publishing October 2025

PREMESSA DELL'AUTORE

Questo testo è il **primo** di una serie di **tre volumi** dedicati alla divulgazione di **idee e progetti** realizzati (o proposti) nel settore della **economia circolare**.

L'argomento affrontato nei tre libri è quello della **raccolta e riciclo** dei rifiuti prodotti dai cittadini e dalle piccole imprese.

Si tratta di "CASE STUDY" di *progetti concreti* che sono stati ideati utilizzando il metodo della "**economia possibilista**", ovvero di quella nuova branca della Economia dello Sviluppo ideata da **A.O. Hirschman** (USA) e sviluppato da **Luca Meldolesi** (EUROPE) con il suo gruppo di lavoro italiano (gruppo di cui sono parte attiva dal 1986).

Durante gli anni trascorsi a svolgere la mia attività lavorativa di **economista di impresa**, ho adattato ed ampliato gli strumenti di analisi ed operativi del **metodo possibilista** alla tematica dello sviluppo e creazione di impresa, **ampliando il metodo** con alcuni nuovi strumenti operativi sviluppati della mia attività pratica e della analisi delle diverse realtà in cui ho operato.

Questo adattamento del "possibilismo" alla Economia di Impresa è stato molto utile *nell'aiutarmi a trovare soluzioni possibili a problemi complessi in contesti sociali ed economici sfavorevoli*.

I tre "CASE STUDY" che fanno parte di questa serie sono stati immaginati, progettati e realizzati anche con il sostegno concreto di altri economisti con i quali collaboro sia per attività sia di ricerca scientifica che di sviluppo economico in **Italia**.

La partecipazione di questi colleghi ed amici è stata davvero molto preziosa; così come è stato fondamentale il sostegno e la costante attività di "mentoring" ricevuto da uno dei padri fondatori del Possibilismo, *Luca Meldolesi*.

Ringrazio il Prof. **Roberto Celentano** (economista dello sviluppo), il Prof. **Antonio Thomas** (ordinario di Economia Aziendale), il Prof. **Renato Passaro** (ordinario di Ingegneria Gestionale), il Prof. **Luigi Esposito** (ordinario Produzione Animali), Ing. **Ivan Spera** (inventore).

Un ringraziamento speciale per questo << CASE STUDY 1>> è indirizzato ad "**Alex Zanotelli**" - sostenitore attivo del progetto sperimentale recupero carta "CARTESIO" - Missionario Comboniano famoso in tutto il mondo per le sue combattive attività in favore della difesa della Natura, della Vita e dell'Ambiente.

Paolo Caputo
Pavlodar, settembre 2024
Kazakhstan

INDICE

-	INTRODUZIONE	P. 3
-	IL CICLO INDUSTRIALE DELLA CARTA E CARTONE IN EUROPA E NEL MONDO (BREVI CENNI)	P. 5
-	IL MODELLO EUROPEO (BREVI CENNI)	P. 7
-	NASCITA DEL PROGETTO	P. 9
○	IL METODO UTILIZZATO	P. 9
-	ANALISI DEL PROBLEMA E SVILUPPO DELLA NUOVA IDEA COME FARE, COSA FARE E LA RISCOPERTA DEI “CARTONARI”	P. 12
○	ANALISI DELLA REALTA’. COMPLESSITA’ E DIFFICOLTA’	P. 14
○	COSA FARE E COME FARE. LA RINASCITA DEI CARTONARI	P. 17
-	IL METODO POSSIBILISTA COME DAL RICICLO DI CARTA E CARTONE SI CREANO NUOVE IMPRESE DAL BASSO	P.20
-	“CARTESIO” CRONACA DI UN SUCCESSO IMPROBABILE MA POSSIBILE	P. 23
○	PREMESSA. IL CASO E LA FORTUNA	P. 23
○	LA NASCITA DELLA IDEA. TRADIZIONE E INNOVAZIONE	P. 24
○	FASI PRELIMINARI. LA OSSERVAZIONE PARTECIPANTE	P. 25
○	IL PROGETTO ESECUTIVO. DAL DIRE AL FARE	P. 27
○	DIFFICOLTA’ ESAGERATE. TROVARE EQUILIBRIO TRA INTERESSI CONVERGENTI E DIVERGENTI ED IL METODO DELLE 3F.	P. 29
○	BUROCRAZIA E POLITICHE AZIENDALI. INTERESSI DIVERGENTI (CE LO LASCIAO FARE?)	P. 29
○	IL FALLIMENTO DELLA PRIMA FASE. (LO SAPPIAMO FARE? – LO VOGLIAMO FARE?)	P. 31
○	DECLINO, RINASCITA, ASCESA. TRASFORMARE UN FALLIMENTO IN NUOVA OPPORTUNITA’	P. 33
○	LA RINASCITA. LA REAZIONE POPOLARE	P. 34
○	IL NUOVO PROGETTO. FARE DI PIU’ E MEGLIO CON MENO	P. 36
○	UN BUON INIZIO. LA PRESENTAZIONE AL MONDO DEL NUOVO PROGETTO	P. 39
-	RISULTATI. COME È ANDATA LA SPERIMENTAZIONE E LA RACCOLTA DEL CARTONE?	P. 40
-	CONCLUSIONE	P. 43
	BIBLIOGRAFIA	P. 45

INTRODUZIONE

La Carta, come tutti i prodotti derivati dalla cellulosa, non è un materiale inesauribile.

La cellulosa viene ricavata dal cotone, dalla paglia e dal legno.

Essa è ampiamente utilizzata nel settore dietetico (utile nei programmi dimagranti e come lassativo), in quello farmaceutico (produzione di garze e rivestimenti capaci di modulare il rilascio di principi attivi dalla compressa), cosmetico (per la preparazione di gel, stabilizzanti, pellicole, dentifrici), bellico (fabbricazione di esplosivi), tessile (rayon, lyocel), per la produzione della CARTA E CARTONE.

La carta, così come la conosciamo oggi, ha avuto origine nel 1800, un periodo in cui la rivoluzione industriale ha reso possibile la sua produzione di massa e la varietà dei suoi utilizzi.

Evitare che materiali preziosi come la **carta** finiscano nelle discariche, dare loro una nuova vita, è una necessità oltre che una attività economica industriale di grande importanza sociale ed economica, specialmente per quelle società che non dispongono della materia prima cellulosa e devono importarla da altri Stati.

Con il riciclo non solo si riduce il consumo di materia prima, si risparmia anche energia ed acqua, si riducono le emissioni di anidride carbonica e si diminuisce la quantità di materiali destinati alle discariche, conservando così preziose risorse che andrebbero altrimenti sprecate.

L'impatto che si ha sulla natura per la produzione della cellulosa è un problema di cui si è avuta consapevolezza solo negli ultimi decenni.

Per fronteggiarlo si sono immaginate molte soluzioni e si è infine arrivati a realizzare il CICLO INDUSTRIALE del recupero e del riciclo di carta e cartone, un insieme di attività finalizzate a proteggere l'ambiente, ridurre gli sprechi, economizzare le risorse, creare occupazione.

La filiera industriale e commerciale della carta viene definita come "**chiusa**" dove dalla carta rinasce nuova carta. Il prodotto una volta utilizzato può essere recuperato e reimpiegato nel processo produttivo.

Di solito la fase di fabbricazione e quella di recupero sono collegate. Le fabbriche della carta utilizzano la "carta da macero", ovvero la carta recuperata che diventa **materia prima secondaria**, insieme o in alternativa alla cellulosa vergine.

In questo senso, la filiera industriale della carta è un esempio concreto di **economia circolare**.

La filiera della carta comprende una vasta gamma di attività economiche, che spaziano dalle piantagioni di legno destinate alla produzione di carta, passando per la fabbricazione

della cellulosa e della carta stessa, fino alle industrie che lavorano prodotti cartacei come imballaggi in cartone ondulato e patinato, sacchetti di carta, articoli di cartoleria, e carta velina.

Essa include anche i settori della pubblicità e del marketing diretto, la stampa e l'editoria, e si estende fino alla logistica di consegna, attraverso servizi postali e di corriere. Il ciclo si conclude con il recupero dei rifiuti di carta e cartone e il loro riutilizzo nelle cartiere.

Il ciclo del recupero carta in Italia (ed in molti Stati Europei) è stato **disegnato** come un MODELLO socioeconomico ed industriale (di **ECONOMIA CIRCOLARE !!**) che ha le seguenti caratteristiche:

- **I cittadini e le piccole imprese** danno il via al virtuoso ciclo del riciclo separando la carta e il cartone dai rifiuti generici.
- **Imprese specializzate in marketing** realizzano campagne costanti di comunicazione per sensibilizzare le persone al rispetto della natura ed alla collaborazione per conferire la carta ed il cartone ai punti di riciclo ed evitare di gettarla nei rifiuti generici.
- **La impresa di raccolta**, (di solito un monopolio locale) organizza il servizio di raccolta di carta e cartone e conferiscono il materiale agli impianti di stoccaggio.
- **Gli Impianti di recupero** si occupano di selezionare carta e cartone per tipologia, si eliminano i materiali estranei alla cellulosa e poi il materiale viene pressato in balle di carta da macero per ottimizzarne la movimentazione.
- **Cartiera**: è dove le balle di carta e cartone vengono lavorate per far rinascere la carta sotto nuove forme, definita MATERIA PRIMA SECONDARIA, cioè materiale derivato da un processo di recupero.
- **La carta riciclata viene venduta a Cartotecniche e tipografie** dove viene trasformata in prodotti e imballaggi, prodotti nuovamente disponibili per gli utilizzi della nostra vita quotidiana.

IL CICLO INDUSTRIALE DELLA CARTA E CARTONE IN EUROPA E NEL MONDO

(brevi cenni)

I prodotti di carta sono naturali e provengono dalle cosiddette **fonti rinnovabili**.

Sono riciclabili, appartengo al gruppo di beni ricavati da materie prime che non si esauriscono al primo ciclo di produzione e che possono essere riutilizzate fino a sette (7) volte.

Il MODELLO prevalente del ciclo economico ed Industriale del recupero e riciclo della carta e degli imballaggi a base di cellulosa (cartone) ha come **prima fase** del ciclo produttivo **IL CITTADINO**, ovvero la sua coscienza ecologica e la sua buona pratica nel separare la carta dagli altri rifiuti e portarla nei punti di raccolta prestabiliti.

Il riciclo della carta coinvolge i cittadini che, dopo aver utilizzato i prodotti, collaborano con le amministrazioni e l'industria nel loro recupero.

In questa fase del ciclo di produzione sono presenti aspetti pratici (ovvero dare corrette indicazioni ed orari al cittadino per rendere efficiente ed efficace il conferimento della carta al punto di raccolta prestabilito).

In realtà le attività pratiche di questo modello di raccolta si incontrano e spesso si scontrano con fattori psicologici individuali, con l'ambiente sociale, con il livello culturale e di scolarizzazione individuale.

In Europa, dato del 2023, al primo posto della raccolta abbiamo la Germania seguita dalla Italia.

Le balle di macero prodotte in Europa vengono acquistate dagli impianti di recupero di TUTTO IL MONDO.

Nei paesi **ASIATICI** in generale possiamo affermare la raccolta ed il riciclo sono poco sviluppati, essi **non hanno** un diffuso CICLO INDUSTRIALE DELLA CARTA. Sono paesi che attualmente importano la carta da macero dal resto del mondo.

La produzione di carta e cartone riciclato (raccolta del macero e formazione delle balle di carta) è sottoposta alla economia di mercato, materia prima seconda che al pari di altre materie prime, subisce le fluttuazioni di domanda e offerta del mercato.

Per molti anni i paesi Europei hanno consumato al loro interno quasi tutta la produzione di carta riciclata.

Oggi (2024) il calo dei consumi in Europa ha portato anche ad una riduzione della domanda di imballaggi.

Questa condizione ha creato (2024) un surplus di carta da macero ed un crollo dei prezzi

di mercato che ha trovato nei paesi asiatici, in particolare l'India, Indonesia, Vietnam, Thailandia e Malesia, uno sbocco naturale.

Si prevede che questa condizione permarrà ancora per molti anni visto che il paese a più grande densità di popolazione stentano ad avviare progetti intensivi di recupero e riciclo della carta al loro interno.

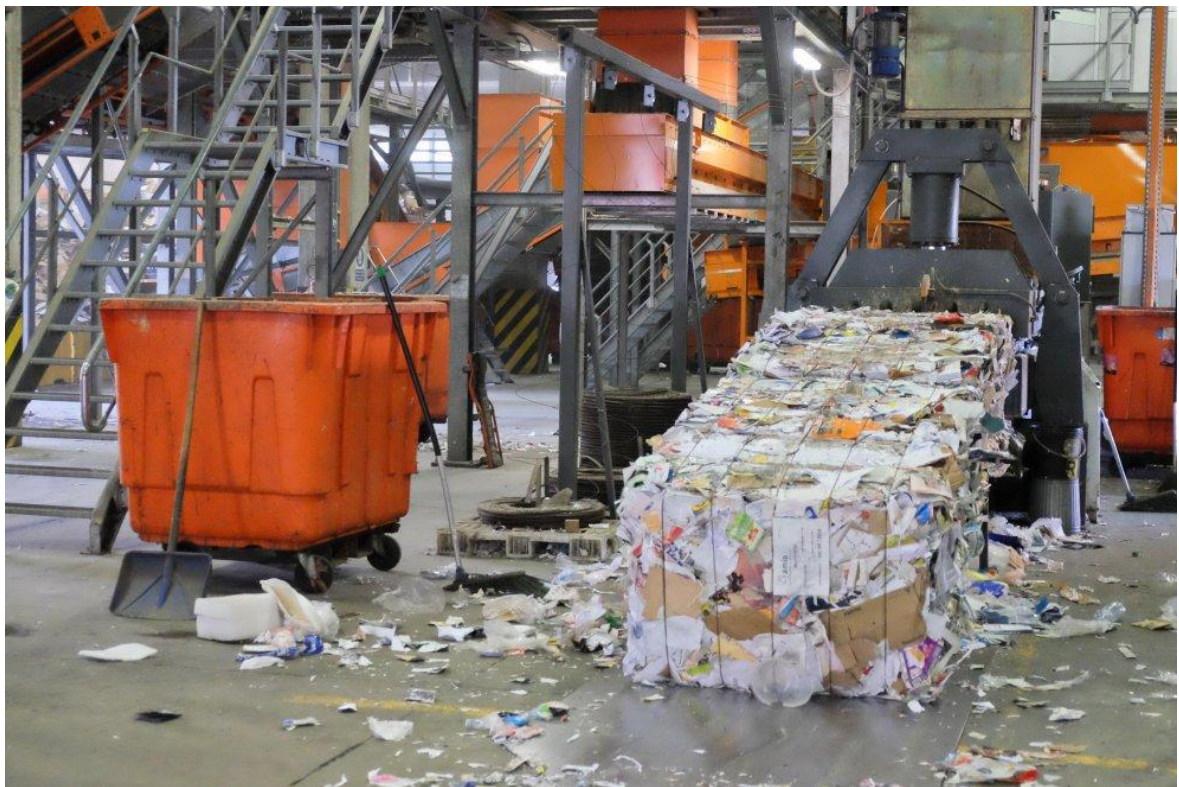


Figura 1 Balle di carta da macero

IL MODELLO EUROPEO

(brevi cenni)

Il MODELLO prevalente del ciclo economico ed Industriale del recupero e riciclo della carta e degli imballaggi a base di cellulosa (cartone) ha come **prima fase** del ciclo produttivo ed economico **IL CITTADINO**, ovvero la sua **coscienza ecologica** e la sua buona pratica nel separare la carta dagli altri rifiuti e conferirla nei punti di raccolta prestabiliti.

Il riciclo della carta coinvolge i cittadini (privati e piccoli imprenditori) che, dopo aver utilizzato i prodotti, collaborano con le amministrazioni e l'industria nel loro recupero.

In questa fase del ciclo di produzione sono presenti aspetti pratici (ovvero dare corrette indicazioni ed orari al cittadino per rendere efficiente ed efficace il conferimento della carta al punto di raccolta prestabilito).

Nella realtà bisogna tener presente che gli aspetti organizzativi pratici della prima raccolta si scontrano con fattori psicologici individuali, con l'ambiente urbano, con il livello culturale e di scolarizzazione individuale.

La raccolta può avvenire attraverso due diversi canali:

- Urbano, con la raccolta differenziata svolta dalle aziende di gestione dei rifiuti urbani e assimilati (public utilities e imprese private).
- Industriale, attraverso aziende specializzate, generalmente private.

Le imprese che effettuano la raccolta differenziata conferiscono la carta agli impianti di recupero, aziende specializzate che si occupano delle operazioni di selezione e valorizzazione del cosiddetto "macero". Questa materia viene poi impiegata nei processi produttivi delle cartiere, che la trasformano in nuova carta.

Successivamente, tale materiale viene utilizzato dalle imprese di trasformazione nel settore cartotecnico, che lo impiegano per la realizzazione dei prodotti finiti.

Al termine del ciclo di vita del prodotto, ovvero una volta esaurito il suo utilizzo, si ritorna alla "VOLONTA' DEL CITTADINO" nel portarla di nuovo nei punti di raccolta ed in tal modo si riavvia il ciclo di recupero.

IL MODELLO DEL CICLO DELLA CARTA Italiano (ed Europeo) ha presentato nel corso del tempo **molte criticità**, dimostrandosi spesso costoso e poco efficiente, specialmente in determinate realtà locali economicamente e socialmente più arretrate rispetto ad altre.

In Italia i primi risultati positivi sulle percentuali di raccolta e di riciclo (i dati sono basati su calcoli statistici) si sono avuti dopo molti anni dall'inizio delle diverse attività locali di

riciclo.

Va detto che nel settore della **raccolta** di carta e cartone il risultato delle quantità raccolte per molti anni è stato del tutto **insoddisfacente**, malgrado le *enormi risorse economiche* impiegate nel ciclo di recupero per migliorarla in quantità e qualità.

Questo ha spinto i diversi attori economici e politici, coinvolti nel sistema del riciclo, a cercare **nuove idee** progettuali ed incoraggiare soluzioni a problemi complessi difficili da risolvere.

In questo contesto di necessaria ricerca di soluzioni al problema del basso recupero di carta e cartone, si inquadra il <<**PROGETTO CARTESIO**>> (**ideato e realizzato tra il 2013 ed il 2015 in Italia**), il caso studio di questo libro.

Si tratta di una sperimentazione realizzata in una **area depressa economicamente e socialmente** della città di Napoli e la sua caratteristica è che il progetto è stato ideato e realizzato seguendo modalità **opposte** rispetto al modello prevalente del riciclo Italiano.

Il successo della iniziativa ha fatto sì che il METODO utilizzato per trovare soluzioni possibili a problemi specifici, sia stato emulato ed è diventato un riferimento importante non solo in Italia ma anche in altri stati del mondo.

Oggi (2024) grazie alla esperienza acquisita dal settore e anche alla apertura verso nuove idee progettuali e alla realizzazione di alcune di esse, i risultati del ciclo di recupero carta e cartone sono divenuti incoraggianti.

Il tasso di circolarità (rapporto tra materie prime secondarie e quelle totali impiegate) di tutto il settore **raggiunge il 55%** al punto che le direttive della Unione Europea impongono gli Stati di raggiungere la quota dell'85% entro il 2030.

NASCITA DEL PROGETTO

Il progetto della raccolta carta e cartone detto “**Cartesio**” è stato sviluppato nel 2013 per far fronte ad un **fallimento**:

le basse quantità della raccolta del materiale cartaceo nella città di **Napoli ed in tutto il Sud Italia**, con insuccessi rispetto ai diversi tentativi di migliorarla che perduravano da circa 20 anni.

Napoli, al tempo della ideazione del progetto (2013), contava circa (1) Un milione di abitanti nel suo centro urbano, mentre la periferia, che aveva un governo autonomo (provincia di Napoli) vantava altri 3 milioni di abitanti. Nel 2014 la periferia fu unificata al centro e Napoli divenne Città *Metropolitana* con quasi quattro (4) quattro milioni di abitanti ed al primo posto in Italia come densità abitativa¹.

La cosiddetta produzione dei rifiuti urbani in questa area era tra i più alti in Europa mentre le percentuali di recupero e riciclo di carta, ma anche plastica e materiali ferrosi, erano tra i più bassi di Europa².

La raccolta, è evidente, rappresenta la fonte principale del ciclo industriale del recupero della carta e cartone.

Il modello industriale prevalente affida il recupero esclusivamente al **comportamento virtuoso dei singoli cittadini**.

Basse quantità di raccolta significano il fallimento della intera filiera industriale del recupero e del riciclo.

IL METODO UTILIZZATO

Il lavoro svolto ha utilizzato gli strumenti operativi della **Economia Possibilista**, adattandoli alle circostanze.

Il possibilismo in economia è quel metodo (di analisi e pratico) che propone di trovare risposte possibili (non solo probabili) alla soluzione di problemi complessi.

Agli strumenti tipici del metodo, quelli sviluppati da A.O. Hirschman e successivamente da L. Meldolesi, si sono aggiunte nel tempo nuovi “attrezzi di lavoro”, che hanno fornito agli economisti possibilisti ulteriori strumenti operativi. Metodi di analisi ed operativi nuovi ricavati dell’attività pratica e della derivante osservazione delle diverse realtà in cui economisti e scienziati sociali possibilisti hanno operato.

¹ La **densità di popolazione** è una misura del numero di persone che abitano in una determinata area. Normalmente si misura in "abitanti per chilometro quadrato" (ab. /km²)

² Il vetro invece aveva buoni risultati di raccolta e recupero.

I due economisti (P. Caputo e R. Celentano), hanno quindi lavorato in questo progetto utilizzando il metodo possibilista, ampliandolo con nuovi strumenti da entrambi ideati.

Seguendo il possibilismo, la risposta su come migliorare la raccolta di carta e cartone in un contesto estremamente difficile è stata costruita partendo **dall'osservazione della realtà** e dalla ricerca dei suoi problemi, quelli evidenti e soprattutto quelli **non apparenti**, che impedivano il funzionamento del sistema di raccolta differenziata.

I punti fondamentali del metodo utilizzato sono:

- Analisi del problema e ricerca di prime soluzioni senza imporre schemi e modelli analitici precostituiti
- Osservazione della realtà in cui si opera alla ricerca di ostacoli e difficoltà non apparenti e allo stesso tempo la ricerca (scovare) di risorse sommerse o male utilizzate
- Utilizzo contemporaneo di soluzioni -bottom-up- e -top down-³ per rompere barriere all'ingresso e superare ostacoli
- Approccio della "Auto-sovversione", ovvero mettere in discussione le certezze acquisite quando la osservazione del funzionamento della realtà le smentisce.
- Osservazione Partecipante, ovvero calarsi nella realtà e farne parte osservandola dal suo interno per conoscerla e trovare soluzioni e nuove idee
- Fare di più e meglio con le risorse disponibili (Meldolesi, 2010)
- L'analisi delle **3F** (P. Caputo, 2008), ovvero analizzare e capire come le persone che operano per un obiettivo ed in un dato contesto reagiscono in base alle domande poste dalle 3F: "saper fare" – "voler fare" – "poter fare"
- Studiare le tradizioni e le culture locali ed imparare ad innovarle ed utilizzarle allo scopo (innovazione e tradizione)
- Trasformare i punti di debolezza e le difficoltà in punti di forza e nuove opportunità
- Attivare i meccanismi di espansione della energia sociale creativa

³ L'approccio top-down è una strategia in cui il processo decisionale viene svolto da un centro di comando e comunicato al resto del gruppo di lavoro. L'approccio bottom-up si guarda agli obiettivi di un progetto, dove il gruppo collabora a tutti i livelli per determinare quali passaggi seguire per raggiungere gli obiettivi generali. L'approccio bottom-up è e più flessibile rispetto alla strategia top-down, più formale, per questo motivo che lo si applica in settori in cui la rottura degli schemi e l'innovazione sono una priorità.

- Utilizzare tutti i meccanismi che sembrano improbabili ma in realtà possibili
- Trovare equilibri e vie di uscita tra le spinte degli interessi convergenti e quelle degli interessi divergenti (Caputo, 2010)



ANALISI DEL PROBLEMA E SVILUPPO DELLA NUOVA IDEA

Come fare, Cosa fare e la riscoperta dei “Cartonari”

Il MODELLO DI RACCOLTA dei rifiuti a Napoli (2013) era basato sul lavoro di una *impresa privata* (ASIA spa) con azionista il governo della città, che lavorava in regime *di monopolio*, unica titolare della raccolta di tutti i rifiuti del centro città e successivamente della nuova e molto più ampia Città Metropolitana di Napoli.

Il contratto tra Governo della Città e la Impresa ASIA spa era di prestazione di un servizio:

la impresa organizzava e svolgeva il servizio della raccolta del materiale cartaceo e per tale lavoro il Governo locale pagava un corrispettivo e conferiva notevoli contributi economici, indipendentemente dai risultati in termini quantitativi di recupero effettivamente ottenuti.

Il procedimento utilizzato per la raccolta era quello tipico della filiera industriale del recupero e riciclo:

la impresa chiedeva ai cittadini di partecipare volontariamente al conferimento dei rifiuti, questi da riporre in determinati punti della città in giorni ed orari prestabiliti, mentre i lavoratori ASIA spa in tali giornate si recavano con il camion per la raccolta e prelevano il materiale che era stato precedentemente lasciato dai cittadini.

Il principio su cui si basa questo sistema di raccolta è quello in cui bisogna **educare i cittadini** al rispetto dell’ambiente e renderli protagonisti della igiene e recupero dei materiali.

Pertanto, si procedeva con continue campagne di comunicazione istituzionali, realizzate su tutti i mass media (e sui social media), per indurre il cittadino ad avere un comportamento virtuoso e collaborativo.

Si trattava di un metodo utilizzato in molte altre parti di città europee, un modello di riferimento per la filiera industriale.

Era convinzione comune che siccome tale metodo funzionava in molte città europee allora poteva e doveva funzionare ovunque.

Una delle giustificazioni ufficiali che venivano fornite come causa dello scarso recupero, era quella della difficoltà organizzative che aveva la impresa protagonista della raccolta, Asia spa. Infatti, con il trascorrere degli anni la sua struttura organizzativa aziendale si era sovraccaricata a causa di un eccesso di personale dipendente che aveva assorbito molte risorse economiche disponibili, mentre si era dovuto affrontare il problema della

emergenza rifiuti⁴, per cui la scelta fu quella di utilizzare la maggior parte delle proprie risorse aziendali sulla raccolta ordinaria dei rifiuti, limitando quella del recupero dei materiali.

In realtà **prima** della fase **della crisi** rifiuti della Regione Campania (e Napoli), per la raccolta e recupero della carta si erano protratti molti sforzi, sia economici che organizzativi, per renderla efficiente ed efficace, ma i risultati erano sempre stati insoddisfacenti.

La emergenza rese ancor più grave la situazione, fino ad arrivare all'anno 2012 in cui si ebbe finalmente una uscita dalla crisi.

In questo anno vi fu un cambiamento politico ed amministrativo del governo locale che aveva avuto maggior fortuna ed era riuscito a risolvere la grave emergenza (grazie anche al sostegno economico del governo Nazionale ed Europeo).

In questa nuova fase del superamento della crisi, Il **COMIECO**⁵, il Consorzio nazionale italiano della filiera industriale per il recupero del cartone e carta, cercava idee e soluzioni efficienti ed efficaci per migliorare il recupero.

La fortuna fu dalla parte delle buone intenzioni.

Il management del Comieco chiese a docenti di economia aziendale della Università Bocconi di Milano ed al Professor Luca *Meldolesi* di fornire qualche soluzione per risolvere il problema napoletano.

Questi ultimi chiesero a **Paolo Caputo**⁶ se avesse qualche buona idea su come affrontare tale decennale problema dello scarso recupero di carta a Napoli e nella Regione Campania.

L' Idea esposta da Paolo Caputo fu ritenuta interessante, dopodiché la stessa fu sottoposta alla valutazione della Direzione del COMIECO che la accolse come ipotesi sperimentale da progettare e realizzare.

La ipotesi (elaborata e sviluppata concretamente da Paolo Caputo con la collaborazione fondamentale di **Roberto Celentano**⁷) con la quale si è voluto far fronte alla richiesta di aiuto di "**Comieco**" di migliorare la raccolta del cartone nella città, è basata sull'inversione dell'approccio al problema.

⁴ La **crisi dei rifiuti in Campania (detta << emergenza della MONNEZZA>>)** è un problema di cui si è discusso **in tutto il mondo**, ed indica lo stato di emergenza relativo allo smaltimento ordinario dei rifiuti solidi urbani verificatosi a Napoli e nella Regione Campania dal 1994 al 2012.

⁵ www.comieco.org

⁶ Economista di Impresa e dello sviluppo, Senior Lecturer, autore del libro.

⁷ Economista dello sviluppo, Econometrista, Senior Lecturer.

ANALISI DELLA REALTA'

complessità e difficoltà

Il punto di partenza era quello di capire perché il conferimento della carta da parte dei cittadini era insoddisfacente.

La risposta fu **semplice**, era sotto gli occhi di tutti, bastava saper osservare: LE MODALITA' DI CONFERIMENTO SU BASE VOLONTARIA DEI CITTADINI NON ERANO RISPETTATE, la gente ed i piccoli imprenditori non erano interessati a sostenere questa modalità di raccolta.

La carta, così come il cartone, che era prevalentemente utilizzato negli imballaggi commerciali, non veniva conferito dai cittadini nei punti di raccolta e tutto finiva nei bidoni dei rifiuti indifferenziati (oppure abbandonati per strada).

Le ragioni di questo problema erano diverse, ma inizialmente bisognava capire **quali erano i comportamenti collettivi ed individuali** dei napoletani rispetto alla igiene pubblica.

I due progettisti partirono dalla *Riscoperta* di un **luogo comune**:

si diceva che i Napoletani erano molto puliti nelle loro abitazioni e molto sporchi fuori le proprie case.

In parte era vero:

Napoli, come altre grandi città del Sud Italia, era stata da sempre una città molto sporca, comportamenti individuali scorretti e poco civili rendevano la città in un permanente stato di degrado dal punto di vista della igiene urbana.

Vi era anche un **altro luogo comune**:

i Napoletani, si diceva, sono poco propensi al lavoro, sono sfaticati e furbi, sono scarsamente produttivi sul lavoro (lavorano poco e male).

Anche questo luogo comune aveva le sue buone ragioni di esistere, vi è una parte dei Napoletani che davvero si comporta in questo modo, specialmente per coloro che una volta ottenuto un posto di lavoro si adattano a fare il meno possibile senza assumersi mai una responsabilità.

E questo comportamento probabilmente era presente anche tra i lavoratori della Asia spa.

Quindi nella città vi era uno **scontro** tra **chi fosse responsabile** del degrado urbano:

- i Cittadini accusavano i lavoratori ASIA spa di non lavorare oppure di lavorare poco e male, li accusavano anche di incapacità e disorganizzazione aziendale;
- Asia spa accusava i cittadini di avere un comportamento incivile e di sporcare senza alcun freno la città e di non rispettare le elementari regole di igiene urbana.

IN REALTA' le accuse erano entrambe vere, i comportamenti individuali dei cittadini e quelli degli addetti ai lavori si sommarono in una SINERGIA DEL DEGRADO e della SPORCIZIA:

il napoletano sporca, l'addetto ai lavori non pulisce (o lavora male) e dal DEGRADO si genera NUOVO DEGRADO, in un circolo vizioso senza via di uscita.

Inoltre, la crisi della emergenza rifiuti aveva inoltre indotto nei napoletani una enorme **sfiducia** verso le politiche economiche della raccolta e del riciclo, verso il giro di affari e di interessi poco trasparenti che orbitava attorno al modello industriale.

Tutti dicevano una frase comune rivolta alle amministrazioni ed al sistema industriale:
I RIFIUTI SONO LA VOSTRA RICCHEZZA ED IL NOSTRO DEGRADO.

Non vi era dunque un clima sociale favorevole alla partecipazione volontaria dei cittadini e dei piccoli imprenditori alla filiera del recupero della carta e del cartone.

Bisognava dunque **cambiare** le **modalità** su come i napoletani erano **coinvolti** nel conferimento della carta.

I cittadini, questa fu la intuizione, **non** dovevano essere dei **volontari** che per interessi morali e ambientali si prodigavano spontaneamente a consegnare la carta perché i risultati di questo approccio erano evidentemente molto scarsi.

L'ipotesi era quella di trasformare il conferimento della carta in un **interesse economico** diretto o indiretto dei **cittadini** e dei **piccoli** imprenditori.

La **spazzatura** doveva essere vista come una **opportunità** per i cittadini e percepita come miglioramento economico del proprio quartiere ma anche di creazione di nuova impresa e lavoro dal basso.

Vista la complessità della specifica realtà locale, la soluzione al problema non doveva essere quella con soluzioni e metodi precostituiti e calati dall'alto e nemmeno quello di operare mediante una grande impresa con un'organizzazione smisurata (e costosissima).

La risposta poteva e doveva partire dal **basso**, ovvero dagli stessi cittadini, mediante la creazione di **piccole cooperative di lavoro** ciascuna operanti su una parte della città e su un territorio definito, cercando di far lavorare nelle stesse cooperative gli abitanti del quartiere in cerca di lavoro, disoccupati.

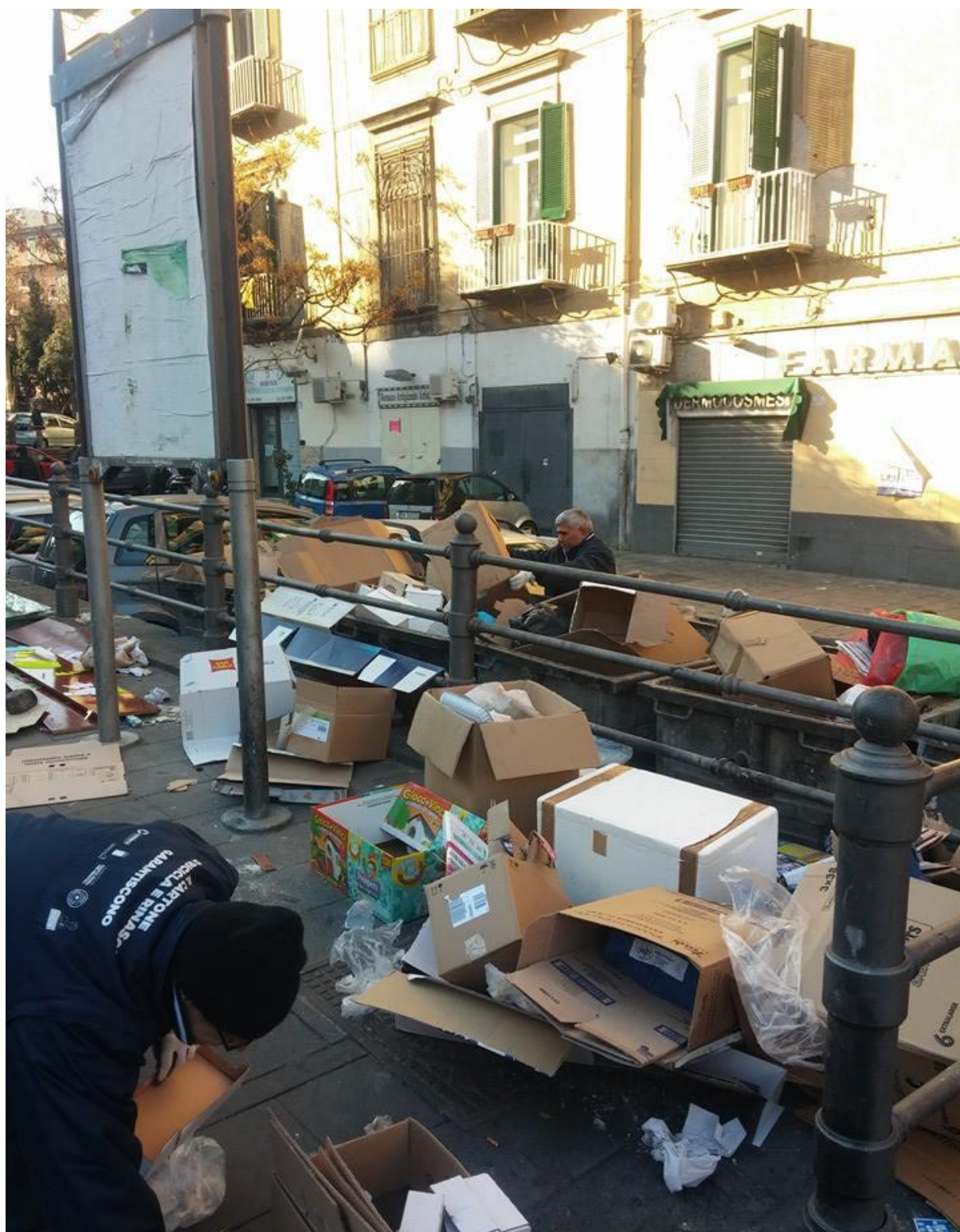


Figura 2 Questa foto, scattata durante le fasi di analisi territoriale, spiega più di tante parole come era la realtà del quartiere.

COSA FARE E COME FARE

La rinascita dei “Cartonari”

Una volta sviluppata la nuova idea bisognava ovviamente progettare **cosa fare e come farlo**.

A quel punto entrò in gioco ancora una volta il metodo possibilista, il quale prevede di analizzare la realtà, in cui si opera concretamente, nella sua complessità, studiare la storia locale, la cultura locale, le dinamiche sociali, per trarne spunti di riflessione e nuove idee.

Attraverso lo studio della storia culturale e sociale di Napoli (e del sud Italia) si evidenziò che vi era stata nel tempo sempre una costante certezza:

l’arte dell’arrangiarsi.

Infatti, nella tradizionale economia del Sud Italia era molto presente la “arte dello arrangiarsi”⁸ e si scoprì che era esistito un antico lavoro, improvvisato e spontaneo, di raccolta del **cartone** (non della carta) da parte di gente molto povera, che poi veniva rivenduto alle industrie cartiere presenti nel golfo di Napoli (Castellammare, Costiera Amalfitana, Pompei ecc.). Esso era un lavoro di sopravvivenza, non autorizzato ma tollerato, svolto da gente poverissima che grazie al recupero ed alla rivendita dei cartoni raccolti in città per strada riusciva ad avere un minimo di entrate economiche per vivere. Inizialmente i **cartonari**, così erano chiamati, raccoglievano il cartone per strada, solitamente durante il giorno trasportandolo manualmente su carriole, ma negli anni si erano organizzati lavorando di notte e trasportando il materiale sui famosi “Piaggio ape car” piccoli motocarri a tre ruote prodotti in Italia dalla Fabbrica “PIAGGIO”.

Da questa lettura della storia nasce la idea di cosa fare:

Bisognava riprendere l’arte scomparsa dei vecchi “**cartonari**”, **imprenditorializzarli** e creare un gruppo di lavoratori del quartiere per intercettare l’enorme quantitativo di cartone che normalmente viene disperso.

Era essenziale puntare sulla necessità che molti napoletani avevano di trovarsi un lavoro, quindi su persone ben motivate, ma anche sulla semplice regola economica di una qualsiasi impresa per cui **“guadagno solo se raccolgo”**.

Per la fase sperimentale del progetto fu scelto un quartiere molto popolare, detto “**rione sanità**”, molto conosciuto in tutto il mondo occidentale per le sue particolarissime ed antichissime bellezze architettoniche, archeologiche ed artistiche.

Il Rione Sanità contava circa 200 mila abitanti, una altissima densità di popolazione, con

⁸ il popolo napoletano, nella sua antica storia, pur di guadagnarsi da vivere onestamente ha al suo attivo il numero maggiore di mestieri inventati dall’oggi al domani. Questa capacità concreta popolare viene definita “arte dello arrangiarsi”.

la presenza di numerose micro e piccole imprese commerciali e di produzione artigianale. Data la presenza numerosa di piccole imprese i rifiuti di cartone giornalieri erano molto consistenti.

Il quartiere aveva una **situazione sociale molto grave**:

disoccupazione, povertà, alta evasione scolastica da parte dei giovani, presenza di numerose gang mafiose dedite ad attività criminali (estorsioni, omicidi, traffico di droga ed armi, contrabbando, riciclaggio, corruzione, evasione fiscale).

Mediante la osservazione sul campo si capì che in realtà la zona presentava anche **molti aspetti interessanti** e potenzialmente **positivi**.

Una parte della popolazione era molto attiva nel contrastare il degrado, il voler seguire esempi virtuosi di valorizzazione del territorio.

Vi erano **comunità religiose** che operavano sul territorio con lo scopo di risolvere problemi sociali e culturali a vantaggio delle persone più deboli della popolazione e per spingere la cittadinanza al riscatto della propria condizione di arretratezza e disagio. Erano presenti molte **piccole imprese** di produzione artigianale (alcune storiche) e moltissime imprese commerciali che resistevano alla crisi economica e che puntavano sulla legalità e sul decoro urbano del loro quartiere.

Sulla base di queste considerazioni si è costruito **concretamente** il progetto “**Cartesio**”.

Il progetto venne ideato come una sperimentazione con l’obiettivo di verificare la validità del **nuovo sistema** di raccolta del cartone e della carta che era fondato su:

- **I RIFIUTI URBANI SONO LA NOSTRA RICCHEZZA:**
l’approccio dal basso, il cittadino del quartiere che viene stimolato a collaborare attraverso un’animazione capillare e attribuendo i compiti di raccolta ad una squadra di lavoro (appositamente creata e formata) di disoccupati del rione;
- **SE RACCOLGO GUADAGNO:**
l’incentivo imprenditoriale e la forza del raggiungere il risultato, “**più raccolgo più guadagno**”. La carta raccolta viene venduta come una merce ai centri di recupero, non vi è nessun assistenzialismo economico.
Solo nelle prime fasi sperimentali il consorzio “Comieco” doveva sostenere i costi della fase di avviamento e le spese iniziali del progetto e durante la raccolta riconoscere un contributo economico al raggiungimento alti livelli dei quantitativi raccolti (Più RACCOLGO Più GUADAGNO UN EXTRA);
- **LA FORZA POPOLARE:**
capovolgere la finalità della raccolta a vantaggio di molti e del benessere collettivo stimolava la esplosione delle **energie sociali** e il recupero delle risorse nascoste o non utilizzate;
- la logica di “**fare più e meglio con meno**” con quello che si ha a disposizione

Vedremo di seguito come tutto ciò si è realizzato e con quali risultati.



Figura 3 Il cartonaro in una foto del 1965 a Napoli, Piazza del Plebiscito.

IL METODO POSSIBILISTA

COME DAL RICICLO DI CARTA E CARTONE SI CREANO NUOVE IMPRESE DAL BASSO

Il progetto sperimentale “Cartesio” si basa sul metodo possibilista dello **attivare i meccanismi di espansione della energia sociale creativa**.

Albert Otto Hirschman⁹, economista e scienziato sociale del secolo scorso, affermava che per favorire lo sviluppo economico era opportuno richiamare a raccolta quelle capacità o risorse che erano utilizzate male o non utilizzate affatto, perché nascoste o disperse.

Per usare queste risorse nascoste è necessario – sostiene Hirschman – essere aperti all'imprevisto, lasciarsi sorprendere dalla realtà e con creatività tracciare quei collegamenti che a prima vista sembrano improbabili, reagire alle difficoltà emergenti, impegnarsi nella ricerca delle vie d'uscita andando al di là del prevedibile per trovare soluzioni possibili ai problemi complessi.

La pratica possibilista è, come detto, il fondamento del progetto sperimentale di raccolta differenziata del cartone oggetto del nostro “case study”.

Partendo da una idea innovativa (e controcorrente) si è dimostrato (con successo) di mobilitare un processo di cambiamento (collettivo ed individuale) che ha attivato la collaborazione della popolazione locale, si è creata nuova impresa e nuovo lavoro, ottenendo notevoli miglioramenti delle percentuali di raccolta della carta e cartone.

Lo stesso metodo è stato utile per affrontare e superare le molteplici resistenze da parte di diversi **Stakeholder** che lo hanno **ostacolato** cercando di farlo fallire.

La costruzione della proposta progettuale è stata un'opera mista tra attività economica vera e propria e politiche di **equilibrismo** verso i diversi portatori di interessi che orbitavano intorno al business del riciclo della carta.

Si sono dovute inizialmente superare **molte difficoltà**:

- **INTERESSI DIVERSI ED OPPOSTI ALLA NUOVA MODALITA' OPERATIVA.**
Molte attività del progetto esecutivo sono un compromesso per raccordare gli interessi diversi in campo ed evitare che essi divenissero ostacoli insormontabili;
- **BUROCRAZIA DIFFICILISSIMA.**
il superamento degli enormi problemi di tipo amministrativo e burocratico per l'ottenimento delle autorizzazioni legali alla raccolta della carta;
- **POLITICA ED INTERESSI SINDACALI.**
Difficoltà di tipo politico per superare le resistenze al cambiamento di chi vuole salvaguardare privilegi e rendite acquisite (come la mancata collaborazione – che era considerata fondamentale per la logistica e le attrezzature - della azienda monopolista “ASIA spa”).

⁹ Berlino, 1915- Ewing, 2012

Per superare questi problemi furono attivati diversi meccanismi definiti **EFFETTO TENAGLIA:**

per rompere un nocciolo duro chiuso, al cui interno vi sono privilegi ed interessi opposti e contrari, si è agito come una tenaglia;

facendo pressioni dal basso, attraverso la nascita delle interazioni individuali e collettive (gente comune, microimprenditori, autorità religiose locali) con le quali è stato possibile mobilitare energie e risorse sottoutilizzate;

facendo pressioni dall'alto una forte volontà politica data dal governo della città e dal Consorzio Comieco che erano espressione della volontà politica governativa ed istituzionale.

Questa spinta a tenaglia ha rotto il nocciolo duro delle resistenze senza però andare ad uno scontro con esse che avrebbe di fatto fermato ogni avanzamento del lavoro.

INFATTI:

DAL BASSO, nella prima fase di realizzazione del progetto vi fu la **costruzione di una rete sociale** di interessi popolari locali in grado di sostenerne le attività.

DALL' ALTO, la costruzione di una **rete istituzionale** e politica. Ovviamente tutto questo con il coinvolgimento e il sostegno forniti dal consorzio Comieco. Fondamentale anche l'attività svolta dal **governo** della Città di Napoli. Questa ultima collaborazione è stata di vitale importanza, senza la forte volontà politica ed amministrativa a sostenere la sperimentazione sarebbe stato tutto molto più difficile.

Nella fase esecutiva si è dovuto **rispondere** anche ai **quesiti** che provengono del **modello PRATICO DI ANALISI delle 3F¹⁰**:

1. Lo vogliamo fare? Siamo davvero intenzionati a farlo? Abbiamo una struttura psicologica individuale e collettiva tale da superare ostacoli ed assumerci responsabilità, fatica ed impegno?
2. Lo sappiamo fare? Abbiamo le capacità per realizzarlo? Abbiamo le attitudini ad imparare?
3. Ce lo lasciano fare? Gli ostacoli e le barriere sono superabili? Abbiamo spazio per poter operare liberamente? Possiamo contrastare le forze contrarie con le nostre capacità?

IL PROGETTO ARRIVO' ALLA CONCLUSIONE IN DUE FASI DIVERSE.

La prima fase (della durata di nove mesi circa) fu caratterizzata dalla scelta di una comunità religiosa molto attiva e prestigiosa presente sul quartiere, dalla quale erano nate diverse

¹⁰ Il metodo delle 3F non è di tipo binario (si/no) ma al contrario ha la pretesa di cercare un equilibrio (o risposte) tra le articolate dinamiche (psicologiche, emotive, opportunistiche ecc.) interne ed esterne al processo di creazione di impresa o di startup.

cooperative di lavoro giovanili dedite al turismo ed attività connesse alla valorizzazione delle bellezze artistiche ed architettoniche del quartiere.

Alla fine del percorso di preparazione e dopo la successiva presentazione ai MASS MEDIA dello stesso, poco prima di iniziare il lavoro concreto ed operativo della raccolta, la comunità e la cooperativa ad essa legata decisero di **rinunciare**.

Alla apparente **sconfitta** subita da tutto il gruppo di lavoro (economisti, Comieco, Governo della città) – che provocò un forte senso di scoraggiamento e di sfiducia¹¹ - **Paolo Caputo, contrariamente a tutti gli altri**, intravide in ciò una **grossa opportunità**.

Egli pensò che non essere legati a gruppi sociali già privilegiati era un vantaggio perché dava maggiore libertà sia di scelta che operativa alla progettazione ed alla sua realizzazione.

L' Economista convinse dapprima il collega R. Celentano ad appoggiarlo e poi ripropose al direttore del Comieco (ed al Vicesindaco di Napoli) di lasciarlo riprovare, stavolta libero da condizionamenti, offrendosi di lavorare senza compenso ma di riceverlo SOLO se avesse raggiunto l'obiettivo.

Il progetto ricominciò da una seconda fase.

Inizialmente fu coinvolta nel progetto una altra comunità religiosa¹², molto conosciuta sul quartiere ma non assistita economicamente e politicamente dall'esterno, che svolgeva attività sociali contro la povertà e la disoccupazione.

Inoltre, si unirono al nuovo gruppo di lavoro molti altri soggetti che da diverso tempo erano attivi per il rilancio della zona, la cosiddetta "**Rete della Sanità**", gruppo informale che raccoglie insieme le varie associazioni del territorio sotto la guida morale e materiale di padre **Alex Zanutelli**.

Infine, fu fondamentale il coinvolgimento nel progetto esecutivo di una cooperativa di lavoro¹³ esperta in raccolta di abiti usati, che ebbe il compito di mettere a disposizione la propria organizzazione aziendale e di impiegare le persone del quartiere per realizzare materialmente la raccolta del cartone.

¹¹ Si diceva: "è proprio vero a Napoli ogni miglioramento è impossibile"

¹² Comunità' Cristiano Cattolica facente capo alla <<Basilica di Santa Maria dei Miracoli>> guidata da Padre **Valentino De Angelis**

¹³ "**Ambiente solidale**",

“CARTESIO”

CRONACA DI UN SUCCESSO IMPROBABILE MA POSSIBILE

Ricostruiamo in questo capitolo il percorso di realizzazione del progetto e tutti i meccanismi operativi attivati che hanno permesso il funzionamento e tutti quelli che lo hanno ostacolato. Scopriremo i legami metodologici con il Possibilismo e racconteremo gli esiti finali della sperimentazione.

PREMESSA

Il caso e la fortuna

Nell'anno 2012 il direttore del consorzio Comieco, **Carlo Montalbetti**, fece arrivare una richiesta d'aiuto ad alcuni docenti della Università Bocconi ed al professore Luca Meldolesi che – il caso e la fortuna - in quel periodo operava in sinergia con essi per scambi culturali e programmazioni economiche.

Il prof. Meldolesi affidò l'incarico a **Paolo Caputo**¹⁴, economista napoletano esperto di idee d'impresa e di start-up, chiedendogli inoltre di coinvolgere nel lavoro **Roberto Celentano**, economista dell'ambiente e dello sviluppo. La scelta non fu causale in quanto Luca Meldolesi aveva già ricevuto alcune proposte e idee da Paolo Caputo relative al recupero della carta ed il rilancio della buona economia del riciclo, per cui sulla scorta di questa conoscenza gli fu chiesto di partecipare a questa avventura.

Il **consorzio Comieco** cercava nuove idee per migliorare le basse percentuali di cartone recuperato nella area del comune di Napoli e periferie (poi città metropolitana) e nuove modalità di organizzazione del sistema di raccolta.

Si volevano realizzare buone pratiche da diffondere in tutto il Sud Italia.

Come scrive **Roberto Celentano** in una sua analisi ex post del progetto: << I dati sulla raccolta di carta e cartone riferiti al 2011 (XVII Rapporto Comieco) confermavano il Nord Italia quale serbatoio principale della raccolta differenziata nazionale con una resa pro-capite di circa 70 kg all'anno. Il Centro Italia aveva una resa pro-capite di circa 62 kg. Il Sud Italia raggiungeva percentuali molto basse, circa 27 kg pro-capite l'anno. La città di Napoli, considerata la capitale del Sud Italia, aveva una percentuale di raccolta di 29 kg pro-capite-annuo. I bassi risultati del napoletano in tema di raccolta di carta e cartone da un lato restituivano la fotografia di una situazione difficile, dall'altro davano la misura delle possibilità di crescita e di recupero che si potevano attivare. In questo senso, rispetto ai 70 kg/abitante della media nazionale,

¹⁴ ex allievo, assieme a Roberto Celentano, di Luca Meldolesi, entrambi partner di diversi Istituti di ricerca e culturali fondati da L. Meldolesi e Nicoletta Stame

i 29 kg del napoletano erano da considerare un'opportunità da cogliere e un'occasione per un'inversione positiva e per un rilancio civile ed economico. >>

L'intenzione di Comieco era quella di verificare, sul territorio circoscritto di Napoli, il quantitativo di carta e cartone recuperabile e la possibilità di implementare nuovi modi di raccolta più efficaci di quelli attuati da Asia Napoli spa (la società privata con azionista il Comune di Napoli che si occupa della gestione dei rifiuti).

Alla volontà del Consorzio Industriale della Carta si aggiunse poi - il caso e fortuna - la **volontà politica** del **governo della città** ad aprirsi a nuove idee per risolvere il problema dei rifiuti in città al centro del loro programma politico che li aveva portati a vincere le elezioni locali.

Vi era inoltre un **problema economico** che gravava sulla economia pubblica:

il cartone e la carta non recuperata finivano nella **discarica** assieme a tutti gli altri rifiuti urbani.

Questi ultimi venivano trasportati verso paesi esteri (principalmente i Paesi Bassi) dove venivano successivamente bruciati negli inceneritori.

Il **costo** era **enorme** perché i rifiuti erano valutati in base al peso:

la città di Napoli pagava sia il trasporto (a peso) sia la impresa estera che li accoglieva (a peso), sia l'inceneritore che li bruciava (a peso).

Una efficiente raccolta di carta e cartone diminuiva il peso dei rifiuti esportati e quindi il costo economico a carico della comunità.

LA NASCITA DELLA IDEA

Tradizione ed Innovazione

Il progetto di raccolta differenziata del cartone, come detto, nasce dalla necessità di migliorare la raccolta del cartone e della carta nella città attraverso una inversione **nell'approccio** al lavoro di raccolta; ovvero, non imporre una modalità operativa (un modello) calata dall'alto e nemmeno quella di operare attraverso una unica impresa in regime di monopolio (come era condotta a Napoli attraverso ASIA spa).

Si doveva organizzare la raccolta mediante il lavoro di imprese create dal **basso** attraverso la nascita di **piccole cooperative** di quartiere, in grado di instaurare un dialogo con i cittadini ed i piccoli imprenditori e richiamare la loro partecipazione e collaborazione.

Il tutto cominciò dalla riscoperta della **TRADIZIONE** attraverso la **trasformazione in impresa** vera della antica arte di arrangiarsi ormai scomparsa dei "**cartonari**" mediante la creazione un gruppo di lavoratori del quartiere che aveva come MISSION il raccogliere quantitativo di cartone che normalmente viene disperso.

La **INNOVAZIONE** di un antico mestiere trasformato in vera impresa, venne veicolato nella ideazione di un progetto pilota basato sulla economia di mercato, sulla attività di **impresa** e la ricerca del risultato da raggiungere per avere i giusti profitti.

FASI PRELIMINARI

La osservazione partecipante

Nel rispetto della metodologia possibilista ispirata agli insegnamenti di Albert Hirschman e Luca Meldolesi, il progetto fu scritto e realizzato partendo **dall'osservazione partecipante della realtà**.

Il luogo prescelto, come detto, fu il “**rione Sanità**” di Napoli, area marginalizzata e degradata, con forte presenza della criminalità organizzata (MAFIA) e da gang di criminali. Il quartiere era molto grande e contava circa 200 mila abitanti, geograficamente ubicato al centro storico della città.

La scelta di questa area urbana fu fatta per ragioni diverse.

Per Ragioni sociali e culturali: area degradata ma ricca di potenzialità, molto conosciuta in tutto il mondo occidentale.

Per Ragioni economiche indirette: molte attività di crescita e sviluppo svolte sul territorio erano sostenute da importanti Fondazioni Nazionali, le quali richiedevano risultati in termini di ritorno di immagine e prestigio.

Per Ragioni Politiche: il miglioramento di quella zona era il primo passo per la rinascita della città, sprofondata a causa della precedente crisi dei rifiuti, in un degrado da cui si doveva riscattare agli occhi del mondo.

Per Ragioni economiche: vi erano grossi quantitativi di cartone che poteva essere recuperato e che invece veniva abbandonato in strada.

Sulla base di tutte queste ragioni, l'attività vera e propria della raccolta fu affidata ad una **cooperativa** di lavoro che faceva capo ad una comunità religiosa molto **nota** e molto attiva sul territorio, la quale che vantava un forte sostegno economico e politico Nazionale.

Il lavoro iniziale colse interessi favorevoli e di conseguenza si attivarono i meccanismi dei cosiddetti **INTERESSI CONVERGENTI**:

quando, per la realizzazione di una data attività economica, convergono su di essa gli interessi di diversi stakeholder, ciascuno portatore dei propri valori e delle proprie idee, essa ha molte possibilità che venga realizzata e molte probabilità di superare tutti gli ostacoli e le barriere che ad essa si oppongono.¹⁵

Nel progetto Cartesio i suoi **finanziatori** pensarono di offrire la possibilità ad una squadra di giovani collegati ad una famosa comunità religiosa conosciuta in tutta Italia. La comunità era sostenuta da diversi Stakeholder ed era un gruppo che aveva ottenuto molti riconoscimenti di stima e merito in Italia. Si voleva affidare ad essi il compito di prendere in mano la gestione della raccolta della carta e del cartone dell'area e quindi ad una squadra che avesse un solido “pedigree” e che conoscesse bene il quartiere, senza correre alcun rischio di tipo organizzativo e gestionale.

¹⁵ Paolo Caputo, 2008, 2010, 2012

La idea prevalente era che la comunità, avendo il proprio prestigio da mantenere nei confronti dei molteplici sostenitori, sarebbe stata motivata dalla volontà di affermazione.

Per questa ragione si credeva che lo staff della comunità avrebbe fornito tutto il supporto lavorativo ed organizzativo mediante il coinvolgimento di una loro cooperativa di lavoro e questa ultima avrebbe impiegato nel lavoro giovani disoccupati di loro fiducia.

Inoltre, la cooperativa era formata da lavoratori che vivevano nel quartiere, si prevedeva che essa avesse una forte capacità di avviare facilmente un percorso di animazione territoriale in grado di mobilitare le risorse locali, di muovere la partecipazione popolare e coinvolgere la cittadinanza per il successo dell'iniziativa.

Una volta individuato il gruppo di lavoro si iniziò a realizzare il progetto seguendo una politica **non di contrapposizione ed alternativa** con le attività della Impresa **Asia spa** che aveva già il compito della raccolta.

Infatti, il programma fu proposto come sostegno ed aiuto al lavoro generale che la Asia spa già svolgeva.

Prima di costruire il piano esecutivo venne avviata una **attività di analisi territoriale durata molti mesi**.

Tale analisi doveva essere coordinata dai due progettisti, P. Caputo e R. Celentano e realizzata concretamente dai giovani della comunità e della cooperativa.

Purtroppo, questo non accadde, la comunità non partecipò alla analisi territoriale e il lavoro fu svolto direttamente dai due progettisti.

Il metodo di lavoro utilizzato per la ricerca territoriale fu del tutto innovativo.

P. Caputo e R. Celentano si calarono in una realtà molto complessa, difficile, pericolosa e sin dai primi giorni si proposero come parte di essa e non come soggetti esterni che osservano, giudicano e valutano, scelgono e decidono.

La scelta fu quella di condividere ogni cosa con la gente comune ed i piccoli imprenditori (moltissimi in economia sommersa), le comunità e associazioni locali che operavano.

I due economisti parlavano con gli imprenditori e con i cittadini¹⁶, spiegavano la bontà del progetto e chiedevano il loro sostegno. E questo fu un vero successo: cittadini ed imprenditori volevano migliorare la qualità della vita del proprio quartiere e quindi sostenere la creazione di lavoro a vantaggio della loro gente.

Inoltre, sebbene il quartiere fosse controllato da **gang criminali** ed ogni attività svolta sul territorio era in qualche modo da esse influenzata, è probabile che dal punto di vista di questi ultimi il lavoro svolto dai due economisti venne percepita come *non influente* con i loro traffici illegali e quindi per così dire "tollerata".

¹⁶ Spesso i due economisti accettavano inviti a pranzo, inviti a spettacoli teatrali e musicali di quartiere e ogni altra attività di coinvolgimento che potesse essere utile alla familiarizzazione.

Tutti questi **interessi convergenti** permisero di operare liberamente ed agevolmente sul territorio, senza mai riscontrare problemi di ogni sorta.

La analisi territoriali evidenziò sin da subito la presenza di **notevoli quantità** di rifiuti di **carta e cartone** che si accumulavano giornalmente e che finivano nell'indifferenziato.

Emersero inoltre due **condizioni favorevoli** al progetto, cioè la presenza di un'elevata **disoccupazione**, che diventava disponibilità ad impegnarsi per un nuovo lavoro e la propensione a **non fidarsi** delle istituzioni pubbliche e delle sue promesse mai mantenute e quindi dare fiducia ad una iniziativa privata. Una **autogestione locale** della raccolta della carta e cartone avrebbe potuto incontrare meno resistenze e maggiore partecipazione popolare.

IL PROGETTO ESECUTIVO

dal dire al fare

Il progetto esecutivo fu costruito sulla premessa teorica della **economia circolare**: la raccolta della carta e del cartone non sono solo un problema ambientale, ma anche la prima fase della filiera della INDUSTRIA DEL RICICLO DELLA CARTA.

Malgrado gli enormi sforzi attuati per aumentare le basse percentuali di raccolta di carta e cartone a Napoli i risultati erano stati sempre fallimentari, occorreva una nuova modalità di raccolta.

Il progetto aveva come propria forza la costruzione un insieme di **opportunità economiche e sociali**: non affidarsi solo alla coscienza ambientalista dei cittadini ma creare una cooperativa sociale di lavoro che sarebbe stata retribuita dal profitto di impresa in funzione dei quantitativi di cartone raccolti, secondo la idea del **"più raccolgo più guadagno"**.

Il gruppo di lavoro era formato da giovani disoccupati che conoscevano bene il quartiere in cui avrebbero dovuto operare.

Si voleva verificare la possibilità di avviare una metodologia di raccolta del cartone e della carta diversa da quella realizzata dal modello e metodo attuato Asia Napoli spa

Il sistema di raccolta ideato si basava su:

1. Il partire dal basso verso l'alto, il popolo del quartiere collabora e si occupa direttamente di sostenere la raccolta;
2. L'incentivo imprenditoriale sul raggiungere il risultato (più raccolgo più guadagno);
3. La liberazione delle energie sociali positive e l'impiego delle risorse nascoste o male utilizzate;
4. La logica di "fare più e meglio con meno" (Meldolesi, 1992);
5. La scelta del dialogo e non dello scontro

6. Il ritorno di immagine positiva del quartiere con le sue ricadute favorevoli per il turismo ed il commercio.

In questo compito un supporto doveva provenire anche dalla attività svolta dal Sacerdote Cattolico a guida della **comunità religiosa** scelta per la esecuzione del progetto.

La comunità, nell'idea progettuale, rappresentava un'istituzione riconosciuta e rispettata nel quartiere, che poteva operare per promuovere il progetto e per sollecitare la partecipazione popolare.

La scelta della comunità aveva garantito ai progettisti il consenso di molti stakeholder nazionali che reputavano quella realtà comunitaria degna di molta stima e fiducia.

I giovani appartenenti alla comunità ed alle sue cooperative di lavoro **avrebbero dovuto** sostenere la iniziativa mediante attività dirette di coinvolgimento della gente del quartiere e dei numerosi piccoli imprenditori.

Ma, come abbiamo detto nel paragrafo precedente, questo non avvenne, e l'attività fu svolta dai due economisti.

Dopo i primi mesi di preparazione organizzativa, la durata del progetto sperimentale di raccolta era prevista in 6 mesi da estendersi ad altri 6 mesi.

Il cartone recuperato nel quartiere doveva essere consegnato ad una piattaforma di raccolta situata sul territorio napoletano (situata a poca distanza dal rione sanità) ed una volta pesato veniva comprato a prezzi di mercato.

Quindi, tanto maggiore era il peso, tanto maggiori erano i profitti.

I ricavi economici provenienti dalla raccolta del cartone dovevano essere sufficienti al raggiungimento dell'equilibrio economico per la cooperativa sociale del quartiere impegnata nella raccolta. Inizialmente nelle fasi di startup, dati i tempi brevi disponibili per la esecuzione sperimentale, non certo sufficienti a raggiungere il BEP¹⁷, fu riconosciuto alla cooperativa sociale un contributo economico (detto "**RISTORO**") per le spese di avviamento e un altro supporto economico mensile per integrare i costi di gestione, questi solo per i primi tre mesi di attività.

La **sperimentazione** doveva dare ai progettisti ed ai finanziatori alcune risposte:

1. A Napoli ci sono quantitativi di cartone e carta tali da consentire ad una piccola cooperativa sociale di quartiere di effettuare la raccolta con profitto?
2. Come deve essere strutturata la raccolta?
3. È possibile far convivere il gestore del servizio ASIA spa con le cooperative di quartiere?

¹⁷ Break-even Point

DIFFICOLTA' ESAGERATE

Trovare equilibrio tra interessi convergenti e divergenti ed il metodo delle 3F

Sin dai primi giorni si manifestarono molte difficoltà per realizzare una idea tanto entusiasmante e realistica ma allo stesso tempo opposta e contraria allo status quo di privilegi e monopoli di mercato.

Il primo passo per conoscere le difficoltà fu quello di utilizzare il **metodo** di analisi pratica delle **3F**, trovando alcune risposte alle tre domande¹⁸.

Anzitutto bisognava affrontare il difficilissimo rapporto con il monopolista ASIA spa e con la burocrazia (**ce lo lasciano Fare?**)

Inoltre, occorreva verificare le reali capacità imprenditoriali ed operative della cooperativa di lavoro (**lo sappiamo Fare? Lo vogliamo Fare?**)

Quindi, non meno importante, si doveva valutare la effettiva collaborazione della popolazione locale. (**ce lo lasciano Fare?**)

BUROCRAZIA E POLITICHE AZIENDALI

interessi divergenti (ce lo lasciano FARE?)

L'inizio delle attività di progettazione incontrarono alcuni ostacoli.

Il primo ostacolo da superare fu l'interesse opposto del gestore **Asia spa** che inizialmente vedeva il progetto come un concorrente che poteva mettere in discussione il proprio ruolo. Asia spa aveva le attrezzature ed i mezzi, la logistica delle piattaforme di raccolta ed anche risorse economiche che potevano essere di aiuto alla cooperativa di quartiere.

Oltre alle dichiarazioni di amicizia e malgrado la spinta ad aiutare il progetto avuta dal governo della città, che era il proprietario delle quote azionarie di Asia spa, si ottenne solo una **indifferenza** da parte della impresa.

Per i progettisti fu comunque **utile**: meglio averli indifferenti che contrari.

Dal lato della organizzazione del lavoro della cooperativa, va detto che tutte le soluzioni idealmente ottimali per l'attività che venivano proposte erano state scartate per impedimenti di tipo **tecnico o amministrativo**.

La **soluzione** operativa **adottata**, sebbene pienamente funzionale, fu una scelta **ingabbiata** nelle rigidissime (incomprensibilmente) **leggi burocratiche**.

¹⁸ Fondamentale in questa fase, come il altre, il lavoro di supporto fornito dai Top Manager di COMIECO, **Roberto di Molfetta e Giacinta Liguori**.

Infatti, per effettuare la raccolta dei rifiuti cellulosici sono necessarie autorizzazioni da parte di una precisa AUTORITA' PUBBLICA detta "Albo Gestori Ambientali".

Le regole per avere i permessi erano molto complesse, al punto che sembravano scritte apposta **per impedire più che per permettere**.

La cooperativa scelta per il lavoro **non aveva queste autorizzazioni**.

L'ottenimento delle autorizzazioni a favore della cooperativa richiese inizialmente un lavoro lungo e difficile di studio della normativa, di confronto tra i progettisti (aiutati dai manager del Comieco) con i responsabili dell'Albo Gestori Ambientali, con Comieco, il Comune.

Lo studio e la analisi delle leggi, la richiesta di informazioni e pareri agli uffici dell'Albo Gestori Ambientali di Napoli, fecero individuare una particolare categoria di raccolta (legata alla tipologia del rifiuto e alla dimensione del territorio servito) con requisiti più accessibili e in grado di essere soddisfatti dalla cooperativa.

Improvvisamente la cooperativa, per loro **politiche aziendali** e per interessi **divergenti** da quelli di tutti gli altri progettisti, nominò **propri consulenti** per lo svolgimento di tutto il lavoro preparatorio per ottenere i permessi legali ed amministrativi che erano necessari per operare. L'ingresso dei nuovi consulenti fu una scelta della cooperativa che mise in difficoltà (ed in discussione) tutto il lavoro già svolto dai progettisti e manager del Comieco, e fu una imposizione a cui tutti si dovettero adeguare. Tale scelta creò un problema alla realizzazione del progetto perché i nuovi consulenti commisero alcuni errori che fecero ritardare di molti mesi le pratiche di ottenimento dei permessi e quindi il possibile avvio della sperimentazione.

Dopo aver ottenuto i permessi dalla burocrazia, venne organizzato il lavoro vero e proprio di raccolta.

Il lavoro di raccolta sarebbe stato realizzato con le seguenti modalità:

- La cooperativa impiegava tre giovani disoccupati che circolavano internamente al quartiere con un piccolo furgone con cassone, in determinati orari giornalieri
- La comunità avrebbe sollecitato la partecipazione dei cittadini e delle imprese e la loro collaborazione a far trovare il cartone e la carta in precisi punti di stoccaggio
- La cooperativa trasportava in più riprese il cartone raccolto in un piazzale di proprietà privata della comunità religiosa.
- Alla fine della giornata veniva caricato tutto il materiale recuperato su un grande furgone con cassone e trasferito fuori quartiere presso il centro di raccolta ufficiale, dove veniva pesato e quindi venduto al prezzo di mercato.

IL FALLIMENTO DELLA PRIMA FASE (lo sappiamo FARE? – lo vogliamo FARE?).

Come scrive **Roberto Celentano** nel suo Report ex post sul lavoro svolto:

<< Per quasi un anno vanno avanti i lavori di costruzione del progetto: le analisi territoriali, le riunioni con i responsabili della cooperativa sociale e quelli del Comune di Napoli e di Comieco, la formulazione e riformulazione delle ipotesi operative, l'ottenimento di tutte le autorizzazioni di tipo amministrativo. Alla fine di settembre 2013, dopo aver presentato il progetto ai **MASS MEDIA** e quindi aver avuto una enorme risonanza mediatica, in **prossimità dell'evento di inaugurazione** dello stesso la cooperativa sociale decide di rinunciare e di **non avviare le attività**. >>

PERCHE' LA COOPERATIVA DECISE DI RIFIUTARE?

Le motivazioni UFFICIALI indicate dalla cooperativa sociale furono:

- La difficoltà, secondo i loro calcoli, di raggiungere gli obiettivi fissati con le risorse umane ed economiche previste dal progetto
- il timore di non farcela perché a loro parere il **contributo economico** offerto per l'avviamento **non era sufficiente** e questo avrebbe determinato un fallimento ed un ritorno negativo d'immagine e di prestigio
- La mancanza della sottoscrizione dell'accordo di collaborazione da parte di Asia Napoli spa (la società di raccolta dei rifiuti del comune di Napoli);
- Previsioni reddituali non soddisfacenti rispetto alle loro esigenze.

La comunità religiosa e la cooperativa da loro messa in campo era convinta che non sarebbe stato possibile proseguire senza una struttura produttiva ed economica tale da soddisfare gli stringenti requisiti tecnici, professionali e finanziari richiesti e le loro aspettative di profitto.

Dunque, per poter proseguire la cooperativa **chiese al COMIECO un ulteriore sostanzioso contributo economico**, ma la risposta del consorzio fu negativa.

In realtà le motivazioni per la rinuncia al lavoro indicate dalla cooperativa **contrastavano** con quanto era accaduto durante lo svolgimento della creazione del progetto esecutivo.

Innanzitutto, la intera comunità religiosa aveva dato la sua disponibilità al progetto precisando però di **non** voler partecipare alla sua costruzione, ma di voler intervenire solo nella gestione delle attività una volta che queste fossero partite e a condizione di non

rimetterci niente dal punto di vista economico¹⁹. Di conseguenza il progetto generale fu scritto per **accontentare** tutte le esigenze economiche e gestionali del gruppo di lavoro pur mantenendo un ottimo rapporto imprenditoriale di efficienza/costi. La preparazione del progetto esecutivo ha cercato sempre di coinvolgere, con scarsi risultati, i responsabili della cooperativa nelle scelte progettuali.

Alla conclusione del lavoro di progettazione, dopo diverse modifiche, la soluzione scelta era stata accettata da tutti, compresa la cooperativa che aveva firmato gli accordi e firmato il progetto esecutivo (ed il contratto con il COMIECO).

Il lavoro prevedeva una squadra di operai composta da **tre** persone (esattamente come era stato chiesto dalla cooperativa) che sarebbero state ben retribuite. In ogni caso era stata garantita da Comieco alla cooperativa la copertura delle spese anche nell'ipotesi più negativa, quella di raccolta "zero" di carta e cartone.

INOLTRE, la mancata sottoscrizione dell'accordo da parte di Asia Napoli spa – indicato come uno dei motivi del passo indietro della cooperativa – non rappresentava un problema operativo vista la presenza nel progetto del governo del Comune di Napoli che era il proprietario per legge dei rifiuti e proprietario delle azioni di Asia Napoli spa, per cui questa ultima non avrebbe posto ostacoli alla esecuzione del progetto.

Infine, i progettisti avevano valutato la possibilità di insorgenza di difficoltà impreviste per cui fu inserito all'interno del progetto una sorta di clausola di protezione, ovvero COMIECO avrebbe coperto ogni eventuale perdita economica per non farla ricadere sulla cooperativa stessa.

Come riporta **Roberto Celentano** nella sua analisi ex post: << La "mano che nasconde"²⁰ delle teorie di Albert O. Hirschman non ha funzionato per la cooperativa. Questa ha ipotizzato difficoltà così ampie – degli ostacoli esagerati – che l'hanno bloccata nell'azione disincentivando la sua partecipazione. >>

Il **rifiuto ad affrontare il mercato** rappresenta un comportamento molto diffuso nel mondo della economia di impresa:

la cooperativa **non** aveva dimostrato di SAPERLO FARE, il gruppo di lavoro aveva dato inizialmente per **certo** di esserne capaci. In realtà essa aveva manifestato sin dall'inizio una forte **resistenza** a VOLERLO FARE realmente, essi lo avrebbero realizzato solo nel caso in cui avrebbero ottenuto da COMIECO una sostanziosa assistenza economica²¹. Malgrado tutte le garanzie fornite la cooperativa aveva quindi preferito seguire la nota

¹⁹ Il motivo per cui non si attivarono per la animazione territoriale.

²⁰ Secondo Hirschman l'emergere di ostacoli improvvisi nella realizzazione di un progetto può favorire nuove opportunità di reazione da parte degli operatori coinvolti e dare luogo a cambiamenti che non erano prevedibili nella fase di ideazione. Per facilitare l'emergere di queste spinte al cambiamento sarebbe utile **sottovalutare** gli **ostacoli** possibili per consentire al progetto di partire. Tutto questo fa riferimento al principio della "mano che nasconde" (Hirschman, 1967). Una mano che nasconde le difficoltà di un progetto e ne favorisce l'attuazione. Se si fossero conosciute queste difficoltà probabilmente non si sarebbe avviato il progetto.

²¹ QUESTA EVOLUZIONE PRATICA DEL PROGETTO ERA SOSTENZIALMENTE DIVERSA DALLA IDEA ECONOMICA DI PARTENZA DEL PROGETTO.

“**legge del minimo sforzo**” secondo cui per raggiungere l’obiettivo le persone tenderanno a adottare quello meno impegnativo²² oppure a rinunciare se considerato troppo gravoso. Essa ha ipotizzato che il lavoro da svolgere richiedesse uno sforzo troppo alto e quindi non accettabile, **troppo oneroso**, troppo pericoloso per i loro parametri di valutazione del rischio di impresa.

DECLINO, RINASCITA, ASCESA

trasformare un fallimento in nuova opportunità

La rinuncia della cooperativa sociale, elemento centrale nell’organizzazione delle attività di raccolta del cartone, **determinò l’interruzione del progetto**. Tutto il lavoro di ricerca di equilibrio tra i diversi interessi convergenti e divergenti e quello burocratico ed amministrativo era stato **INUTILE**. Tutto il lavoro di equilibrio tra gli interessi diversi dei soggetti coinvolti, di accordi di tipo politico (per superare le resistenze al cambiamento nella gestione comunale delle attività di raccolta) era stato **INUTILE**.

Come **INUTILE** era stato l’investimento economico di COMIECO per finanziare la progettazione e l’ottenimento dei permessi amministrativi.

Tutto il lavoro di creazione da parte di una partnership completa tra Comieco, la comunità religiosa (con le sue cooperative sociali) ed il Comune era stato **INUTILE**.

I mesi di animazione territoriale con tutta la popolazione del quartiere erano stati **INUTILI**.

Il clima di **attesa** e di **aspettative** che si era creato tra la gente comune, le istituzioni politiche, il mondo economico aveva subito un duro colpo e si poteva innescare ancor di più un clima di **sfiducia e rassegnazione**.

Questo ulteriore clima di sfiducia era una ennesima conferma del grave contesto sociale:

la Città di Napoli ha molti problemi dati dalle condizioni economiche, dalla presenza della MAFIA, dalla povertà e disagio sociale.

La Città, va sottolineato, è anche il teatro di numerose iniziative, di tipo individuale e associativo, volte al superamento delle difficoltà e alla promozione di comportamenti civili.

Il progetto dei cartoni aveva raccolto un particolare interesse in tutta la Regione Campania e aveva creato una **aspettativa**, sia occupazionale che di soluzione di un problema dei rifiuti, oltre ad un sentimento di rivalsa sociale agli occhi del Mondo dopo gli anni oscuri della crisi della “MONNEZZA”.

²² (Kahneman, 2012).

Come già anticipato nei paragrafi precedenti, alla apparente **sconfitta** subita da tutto il gruppo di lavoro (economisti, Comieco, Governo della città) – che porto ad un forte senso di scoraggiamento e di rinuncia - **Paolo Caputo** ne trasse in realtà una **grossa opportunità**.

Fu intuito che **non** essere legati a gruppi sociali organizzati privilegiati, sostenuti da stakeholder nazionali e dalla politica in generale, era un vantaggio perché dava maggiore libertà di scelta ed operativa.

Fu anche osservato che il fallimento del progetto aveva attivato un senso di **rivalsa** da parte della gente comune, quella parte del quartiere **esclusa** dai circuiti di privilegi che erano riservati a pochi fortunati.

L' Economista convinse dapprima il collega R. Celentano ad appoggiarlo e poi ripropose al direttore del Comieco (ed al Vicesindaco di Napoli²³) di lasciarlo **riprovare**, libero da condizionamenti, offrendosi di lavorare senza compenso ma di riceverlo SOLO se avesse raggiunto l'obiettivo. La **nuova scelta** aveva un **prezzo da pagare**, ovvero la perdita del sostegno di alcuni Stakeholder nazionali che erano favorevoli al progetto solo se realizzato da soggetti di loro fiducia. I due economisti ebbero solo il sostegno del COMIECO e del Governo della Città.

LA RINASCITA

la reazione popolare

Il primo passo fu quello di **coinvolgere** altri **soggetti** che operano per migliorare le condizioni del quartiere, convincerli a realizzare il progetto ma **con minori risorse** rispetto al precedente. Questi gruppi spontanei di volontari e le diverse associazioni culturali e di utilità sociale erano spinti ad agire anche dal desiderio di avere accesso a parte di quei fondi pubblici e privati con i quali poter realizzare propri progetti di sviluppo economico e sociale.

Essi erano organizzati in una rete sociale, **LA RETE SANITA'**.

La RETE SANITA' faceva capo al famoso **ALEX ZANOTELLI**²⁴ che accolse P. Caputo e R. Celentano con grande entusiasmo.²⁵

Tutti i soggetti della rete discutono sulle problematiche sociali e sulle soluzioni da adottare.

²³ Tommaso Sodano

²⁴ Padre **Alessandro Zanutelli**, noto più spesso come **padre Alex Zanutelli** (Livo, 26 agosto 1938), è un religioso, presbitero e missionario italiano, facente parte della comunità missionaria dei Comboniani. È l'ispiratore e il fondatore di diversi movimenti internazionali tesi a creare condizioni di pace e di giustizia solidale.^[1] Nel 1987 riceve il Premio Colombe d'Oro per la Pace.

²⁵ P. Caputo ricorda la prima frase detta da A. Zanutelli al primo incontro: "finalmente siete qui, vi aspettavamo!!"

Gli appartenenti alla RETE erano molto attivi sul territorio ma poco sostenuti economicamente da istituzioni e stakeholder e non ricevevano mai attenzioni dal mainstream.

I partecipanti alla RETE risentivano molto la discriminazione e la conseguente disuguaglianza rispetto al noto e famoso gruppo di cooperative della comunità religiosa che aveva fatto fallire il progetto.

Con il progetto “Cartesio”, *ancora una volta in capo alle solite cooperative*, la rete sanità aveva collettivamente provato un sentimento di malcontento verso i soliti privilegiati.

Il passo indietro della cooperativa ebbe un forte effetto di incredulità mista alla condivisa delusione (non abbiamo speranze di fare cose buone).

I due sentimenti furono in realtà una forte spinta per la reazione:

DIMOSTRIAMO DI VOLERLO FARE E DI SAPERLO FARE, SE CE LO LASCIANO FARE²⁶.

Si era immediatamente innescata una partecipazione di gruppo con una energia collettiva positiva e molto entusiasta di voler fare e fare bene, al punto che i due progettisti furono molto colpiti dalle capacità operative collettive del gruppo.

La forza emotiva si era **trasformata** in **sostegno** al progetto e come spinta per la sua realizzazione.

Con la libertà di scegliere liberamente e SENZA CONDIZIONAMENTI fu preferita, per il progetto esecutivo, una comunità religiosa facente capo ad un giovane e molto intelligente sacerdote²⁷, attiva sul territorio nel combattere la povertà materiale e spirituale.

Anche il governo della città diede il suo contributo, molto ansiosi di risolvere un problema di insuccesso che sarebbe divenuto un problema politico.

Il vicesindaco segnalò ai progettisti una cooperativa già operante nel recupero degli abiti usati²⁸ che dopo un breve incontro con gli economisti, si mostrò molto disponibile per una ampia collaborazione alla progettazione.

²⁶ Vedi il modello delle 3F di Paolo Caputo

²⁷ Valentino De Angelis

²⁸ Cooperativa AMBIENTE SOLIDALE

IL NUOVO PROGETTO

fare di più e meglio con meno

La nuova energia creativa, individuale e collettiva, venne così canalizzata nel nuovo progetto di raccolta del cartone.

Il gruppo di lavoro era libero di operare senza forzature e senza i condizionamenti dei portatori di interessi divergenti o convergenti. Esso rispondeva ad una sola esigenza: creare impresa e lavoro, pulire il quartiere, dimostrare di essere capaci di **fare bene con le poche risorse disponibili**.

Fondamentale fu il lavoro di persone attive sul quartiere per contrastare le difficoltà derivanti dalla sfiducia sorte dopo il primo fallimento. Importantissima fu la **capillare** attività di comunicazione e diffusione tra la gente del nuovo progetto, una operosità realizzata da tante persone che su base **volontaria che** utilizzarono la profonda conoscenza del territorio e delle sue problematiche per migliorare l'attuazione della sperimentazione.

Venne svolto un lavoro di animazione territoriale che si sommò a quello che i due progettisti erano già in precedenza riusciti a fare da soli e senza alcuna collaborazione.

Il lavoro di costruzione della **nuova rete di interessi convergenti** riguardò anche l'ambito **istituzionale**.

Oltre all'impegno di Comieco e alla sua ferma convinzione di andare avanti, fu molto importante l'attività svolta dal governo del Comune di Napoli ed in particolare dall'assessorato all'ambiente.

Come detto, vi erano disponibili meno risorse economiche rispetto al precedente progetto.

Ma al contempo, seguendo la logica del **fare di più con meno**, si prevedeva di impiegare **5** lavoratori disoccupati rispetto ai **3** del precedente progetto.

Il nuovo lavoro prevedeva una fase sperimentale di **solì sei (6) mesi** alla fine dei quali ci sarebbe stata la valutazione dei risultati della raccolta per decidere se e come estendere il periodo di sperimentazione del progetto.

Fu commissionato un furgone compattatore di raccolta speciale²⁹ per poter circolare all'interno dei vicoli e delle strade strette del quartiere.

Con il furgone compattatore si raccoglieva il materiale e poi si raggiungeva la piattaforma di raccolta ubicata in un altro quartiere e dopo aver svuotato il contenuto e poi pesato, tornava sul territorio a ricominciare la raccolta.

²⁹ Erano piccoli furgoni auto-compattatori. La scelta di un mezzo di piccole dimensioni fu fatta in funzione delle caratteristiche della Sanità (un territorio fatto di strade strette) e della scarsa dotazione finanziaria a disposizione.

Questa ultima modalità in realtà creava problemi di efficienza e di efficacia. Essa fu una scelta forzata rispetto a quella suggerita da P. Caputo e R. Celentano che era di creare dei punti di raccolta del cartone e carta all'interno del quartiere attraverso contenitori formati da gabbie di metallo costruiti su misura³⁰.

Tali gabbie di Metallo (che ASIA spa per conto del comune doveva installare) non furono mai consegnate, per cui si dovette agire diversamente.

Inoltre, la raccolta era stata ideata ed organizzata su diversi turni giornalieri in modo che i lavoratori circolavano frequentemente per raccogliere quanto più materiale possibile.

Va sottolineato che Il servizio di raccolta previsto dal progetto **non era in contrasto** con quello già svolto da ASIA spa, **era una aggiunta** ed aveva lo scopo di **rafforzarlo**.

Infine, il prezzo di vendita del cartone era favorito da una piccola integrazione (detta **RISTORO**) da parte di COMIECO in nome dell'interesse generale che il lavoro di raccolta di fatto sosteneva.

³⁰ Secondo questa idea, non realizzata, gli operai della raccolta avrebbero recuperato il cartone per strada camminando anche a piedi quando necessario e posizionandolo momentaneamente nelle molteplici gabbie di metallo sparse nei vicoli. Alla fine della giornata il furgone compattatore avrebbe fatto un solo (oppure al massimo due) viaggi di raccolta e conferimento alla piattaforma ubicata in altra zona. Il tutto avrebbe rappresentato risparmio, maggiore efficienza e maggiore efficacia.



Figura 4 Il furgone compattatore creato per la sperimentazione

UN BUON INIZIO

la presentazione al mondo del nuovo progetto

Il 10 dicembre 2014, dopo un lungo periodo di progettazione, dopo aver avuto i permessi amministrativi per la raccolta del cartone, il progetto sperimentale fu presentato alla Città di Napoli ed a tutti i mass media nazionali ed internazionali.

INNOVATIVA fu anche la presentazione del progetto: non in una sala elegante ed istituzionale (con fiori e catering), bensì una presentazione all'interno della Basilica Cristiana condotta da Valentino De Angelis, davanti all'altare principale.

Dopo la presentazione ai MASS MEDIA, tutti i protagonisti (progettisti, Comieco, politici, Sacerdoti, Operai della Cooperativa, Giornalisti) accompagnati da musicisti con tamburi popolari ³¹ girarono per tutto il quartiere suonando e ballando e coinvolgendo in tal modo la popolazione in una festa popolare TIPICAMENTE NAPOLETANA.



Figura 5 La festa in strada di presentazione del Progetto sperimentale

³¹ Le famose TAMMORRE napoletane

RISULTATI

come è andata la sperimentazione e la raccolta del cartone?

Il periodo di sperimentazione della raccolta durò circa sette mesi.

Al termine dei sette mesi, vi fu una analisi ex post di P. Caputo e R. Celentano che portò alle seguenti considerazioni.

Il servizio di raccolta si era dimostrato talmente efficiente ed efficace che non era stato aggiuntivo a quello di ASIA spa ma divenne **sostitutivo**.

Il personale impiegato per la realizzazione del servizio di raccolta non fu di **5** unità, come previsto in fase progettuale, ma di **7** persone complessive (4 del quartiere e 3 provenienti da altri quartieri).

Questo ha contribuito ad aumentare i **costi del lavoro** oltre al fatto che la cooperativa non riuscì ad ottenere i vantaggi fiscali sui nuovi impiegati promessi dalla legge, per cui il costo mensile per il personale divenne quasi il doppio di quanto previsto nel progetto.

Tale costo del personale crebbe ulteriormente in virtù del numero di ore lavoro spese per garantire lo svolgimento di due turni giornalieri (ogni turno svolto da 2 unità di personale) per 6 giorni alla settimana.

Per quanto riguarda la **redditività di impresa** il riscontro fu il seguente:

La media giornaliera di cartone raccolto partiva da un minimo di 1,86 tonnellate al giorno (t/g) nel primo mese di attività (rilevazione di gennaio 2015), al massimo di 2,47 t/g nella rilevazione del mese di settembre 2015, il tutto al di sotto degli obiettivi previsti dal progetto (che era di 3 t/g).

Inoltre, un problema economico era sopraggiunto: il **prezzo di mercato** del cartone recuperato era calato, provocando minori incassi alla cooperativa rispetto a quelli previsti.

Sulla base di questi quantitativi di raccolta e del prezzo di mercato e in considerazione degli accordi iniziali tra cooperativa sociale e Comieco (meno risorse economiche disponibili rispetto al primo progetto) i ricavi conseguiti **non consentirono** di coprire totalmente i costi, determinando una **piccola perdita mensile**.

A quel punto si realizzò una ulteriore analisi per capire le ragioni dei mancati risultati.

Il quartiere ogni giorno produceva quantità superiori di carta e cartone da riciclare rispetto alla raccolta.

Il furgone compattatore utilizzato per raccogliere il cartone aveva una bassa capacità di riempimento ed i tempi di spostamento dalla Sanità alla piattaforma dove scaricare il cartone raccolto (ed il numero elevato di spostamenti pari 5/7 al giorno) non permettevano di raggiungere risultati migliori. Sarebbe stato necessario avere un furgone

compattatore più grande oppure due furgoni piccoli³² e sarebbe stato utilissimo creare i punti di raccolta temporanei nel quartiere in modo da ridurre il numero dei viaggi verso la piattaforma di raccolta.

In realtà aveva inciso sulle **perdite** economiche anche i tipici problemi di **bassa produttività** da parte dei **lavoratori**, precisamente la scarsa motivazione al lavoro manifestata da parte di due lavoratori, precisamente quelli che non abitavano nel rione sanità.

In queste condizioni (organizzative ed economiche) il servizio non fu sostenibile economicamente come sperato.

Infine, sette mesi di sperimentazione erano un periodo di tempo troppo breve per verificare la redditività del progetto, sarebbe stato necessario risolvere subito i problemi riscontrati ed allungare la sperimentazione di altri sei mesi.

MA il risultato in termini **QUALITATIVI** fu eccezionale.

Il progetto sperimentale spinse il processo di **cambiamento** verso un miglioramento di una zona depressa economicamente e socialmente.

La gente comune iniziò a mutare il proprio comportamento nei confronti dei rifiuti urbani e della igiene del quartiere.

Il cartone, ingombrante e vistoso, non era più disperso per strada oppure accumulato nei bidoni di raccolta della spazzatura indifferenziata.

Cominciò a cambiare il modo di vedere la propria realtà:
I NOSTRI RIFIUTI SONO LA NOSTRA RICCHEZZA.

Le persone collaboravano spontaneamente a sostenere la raccolta, ad esempio le piccole imprese commerciali si preoccupavano di conservare la carta ed il cartone in attesa del passaggio dei raccoglitori.

Le comunità religiose raccoglievano il cartone e la carta che non veniva intercettata dagli operai della raccolta e la conservavano nelle proprie strutture per poi consegnarlo successivamente alla cooperativa.

Il quartiere si era ripulito, carta e cartone abbandonati per strada erano solo un ricordo.

Le piccole imprese ed i cittadini apprezzarono l'efficienza nella raccolta del loro cartone ed **Asia Napoli spa** si mostrò molto **soddisfatta** al punto di invitare la cooperativa a proseguire il lavoro e spingere il governo della città ad allargare il progetto su tutto il territorio.

Sulla scorta di tali premesse il progetto divenne pienamente operativo nella Città Metropolitana di Napoli ed è stato emulato (adattandolo) in altre città Italiane (si narra anche in altre città del mondo).

³² l'avere a disposizione un solo mezzo di raccolta ha bloccato le attività in quelle giornate in cui il compactatore è stato fermo per manutenzione presso il centro assistenza

La carta ed il cartone, di cui una buona parte prima del progetto sperimentale andava disperso, oggi hanno percentuali di recupero molto alte.



Figura 6 Il primo giorno di lavoro della cooperativa

CONCLUSIONE

Con il progetto “Cartesio” si sono **ottenuti** contemporaneamente **due risultati**.

Il primo è la soluzione ad un problema di scarsa raccolta del materiale a base di cellulosa.

Ma il risultato più importante è stato quello della **creazione di nuova impresa e nuovo lavoro in contesti economicamente depressi**.

Il progetto CARTESIO nasce con la consapevolezza del rischio di andare contro corrente rispetto alle economie dominanti ed ai privilegi di mercato acquisiti.

Esso prevedeva inoltre una diversa redistribuzione della ricchezza pubblica.

Questa consapevolezza ha permesso di agire utilizzando al meglio il metodo possibilista, che in questo caso ha funzionato molto bene. Il possibilismo è proprio quella teoria e pratica che permette di trovare soluzioni a problemi NON CONTRAPPONENDOSI allo status quo, ma percorrendo le strade giuste, le vie di uscita e quelle di entrata possibili più che probabili, la capacità di fare passi indietro quando necessario, di trovare compromessi ed equilibri al fine di raggiungere il risultato sperato.

Un buon risultato che in questo caso ha prodotto un grosso cambiamento in positivo ed ha scatenato una reazione a catena verso altri positivi risultati avvenuti negli anni successivi.

Le attività svolte son passate per percorsi che hanno avuto sequenze imprevedibili e non lineari, hanno attraversato fallimenti e successi, hanno affrontato eventi unici e non previsti.

Grazie alla rinuncia della prima cooperativa ed il conseguente fallimento del primo progetto di raccolta del cartone non ci sarebbe stato il successo del secondo progetto, non vi sarebbe stata quella mobilitazione di energia sociale ed individuale che voleva dimostrare di saper fare e di volerlo fare.

È questa la essenza del metodo possibilista:

trasformare problemi in opportunità e trovare soluzioni per compiere passi concreti verso il cambiamento.

Abbiamo visto in questa storia come si sono mobilitate tutte le resistenze **al cambiamento**, come esse sono state individuate e circoscritte, come sono stati scardinati i meccanismi che le alimentano ed infine come tali resistenze sono state superate.

Abbiamo visto come il desiderio di mantenere il proprio status quo ha impedito alla **prima cooperativa** di iniziare la impresa.

Il sogno di affrontare la nuova opportunità per cambiare la propria condizione economica e sociale ha spinto la **seconda cooperativa** ad agire ed affrontare il mercato e muoversi per il mutamento della propria realtà.

La attività del gruppo di lavoro non è stata fine a sé stessa, essa ha coinvolto anche il contesto sociale di riferimento favorendone l'incivilimento, la cultura della collaborazione e dello sviluppo dei **mutui benefici**.

Il progetto Cartesio ha dimostrato che da un problema apparentemente irrisolvibile, in un contesto molto difficile, agendo dal basso e con poche risorse si può in effetti creare lavoro e ricchezza...

...ed aprire la strada allo sviluppo possibile in ambienti sociali dove si crede che esso sia improbabile ed impossibile.

BIBLIOGRAFIA

Hirschman, A.O., *The Strategy of Economic Development*, Yale University Press, New Haven, Conn., 1958

Hirschman, A.O., *Journeys toward Progress: studies of economic policymaking in Latin America*, Twentieth Century Fund, New York, 1963

Hirschman, A.O., *Development Projects Observed*, The Brookings Institution, Washington, D.C., 1967

Hirschman, A.O., *Ascesa e declino dell'economia dello sviluppo e altri saggi*, Rosenberg & Sellier, Torino, 1983

Hirschman, A.O., *Getting ahead collectively: grassroots experiences in Latin America*, Pergamon Press, New York, 1984

Meldolesi, L., *Spendere meglio è possibile*, Il Mulino, Bologna, 1992

Meldolesi, L., *Alla scoperta del possibile – Il mondo sorprendente di Albert O. Hirschman*, Il Mulino, Bologna, 1994

Meldolesi, L., (a cura di), *Cambiamento: che passione! Taccuino italiano n. 2*, Italic Digital Editions srl, Roma, 2019

Stame – Marino (a cura di), *Pratiche Possibiliste*, Rubettino editore, 2022

Alfarano, C.M. – D'Inverno, A. – Giordano, D., *Toto' Memories*, Marotta e Cafiero, 2015

Loffredo, A. – Barigozzi, A., *Noi del Rione Sanita'*, Mondadori, 2013

Caputo, P., *Il metodo delle 3F - Sviluppo imprenditoriale e la sindrome delle 3F. Saggio breve per la prima conferenza italiana sulla eredità di Hirschman*. ACHII, 2018