

# *Venti di Maris*

I venti anni della cooperativa sociale Ma.Ris 1994-2014



Edizioni AMES 2015





# Venti di Maris

I venti anni della cooperativa sociale  
Ma.Ris 1994-2014

a cura di Ames

testi di Silvia Compalati

@ Ames 2015



*riconosciuta giuridicamente  
dalla Regione Liguria (deliberazione n.1306/2003)  
aderente a Legacoop Liguria*

*Via Brigata Liguria 105 r - 16121 Genova (GE)*

*Tel. 010 572111*

*associazione.ames@libero.it*

*www.legaliguria.coop/ames*

*facebook.com/AssociazioneAmes*

*Ames desidera ringraziare per la disponibilità accordata il personale di Ma.Ris, in particolare Roberto Adorno, Stefano Ambrosini, Roberta Bisogni, Simone Errico, Laura Maggi, Maria Rosaria Martella, Maria Modaffari, Maurizio Muto, Pietro Poroli.*

*Un ringraziamento e un pensiero particolare va a Anna Rosini (1942-2014), la cui tenacia e le cui energie si sono rivelate fondamentali nei primi anni della cooperativa.*

# I MARIUOLI RISVEGLIATI

*di Sergio Bertagna*

L'ostacolo poteva essere rimosso facilmente, anzi doveva essere rimosso a tutti i costi, la pena per l'insuccesso era grande, grandissima, insopportabile, ma chi lo rimuoveva un peso così?

«Forza voi due, andate a rimuovere l'ostacolo datevi da fare, impegnatevi: se non ci riuscite fatevi dare una mano da un altro paio di voi».

«Ma dove vuoi che vadano, disse X, ma non vedi come sono ridotti, si trascinano, sono incapaci di tutto, hanno il cervello spento, sono meno di niente, ne metti insieme tre e non ne hai uno buono...».

Ma intanto quell'ostacolo doveva essere rimosso e nessuno ci riusciva.

A, lentamente, si alzò e, confuso come non mai, si lasciò sfuggire: «io ci vado, non me ne frega niente di riuscirci... ci vado e basta, chi è che viene con me?». Silenzio, nessuno rispose.

B tossì, così forte che il suo vicino gli mollò una spinta che lo fece rotolare fuori da quel mucchio di cose senza sguardo né vita. A se ne rallegrò: lo fece capire con una leggera smorfia della bocca, B non capiva ma seguì A come un fantasma.

Arrivarono, l'ostacolo era lì davanti a loro, dentro a loro, grande,

grandissimo, difficile anche solo immaginare quanto era grande, non sapevano che fare: erano in tilt.

Passò per caso di lì anche C che non capiva niente di cosa stava succedendo e si fermò con loro.

Si appoggiarono e provarono, non successe niente, alzarono la testa a guardarlo, erano sfiniti, si sedettero in terra e si guardarono in faccia, non sapevano da che parte iniziare.

Dormirono rannicchiati vicini, e fu una notte difficile piena di incubi che si mescolavano e li inseguivano, al risveglio erano spossati.

Si guardarono, ma la notte pesante aveva cambiato i loro sguardi, c'era una luce strana, un po' di grinta in più.

Provarono di nuovo, ma questa volta tutti insieme, e ancora un'altra volta e un'altra, si guardarono con angoscia e iniziarono a piangere, allora li prese la frenesia e tutti insieme si buttarono sull'ostacolo con quanta forza era loro rimasta caddero a terra, si rialzarono, piangevano e urlavano, non ci sarebbero mai riusciti erano terrorizzati dall'idea. MA SI ERA MOSSO!!! Quel segno, quell'ombra, quel graffio non si vedeva prima, ne erano certi non si vedeva, si era spostato!!! Continuarono, con una forza piovuta lì da non si sa dove, e la usarono tutta.

A fine serata erano distrutti, ma ormai sapevano che ci sarebbero riusciti, dormirono un sonno pieno di sogni colorati e vedevano l'ostacolo che era diventato leggero come una piuma spostarsi al tocco di un dito.

Al loro risveglio era ancora lì, ma lo guardarono con altri occhi, occhi

di chi sapeva che avrebbe vinto, un giorno dopo l'altro si spostava sempre di più e si allontanava da loro finché dopo tanto penare rotolò via, e lo stavano a guardare mentre si allontanava da loro e diventava un puntino lontano, si vedeva appena, ci erano riusciti, insieme ci erano riusciti.

«Ora che si fa?» chiese C, «non possiamo stare qui a guardarlo e basta, tanta fatica solo per questo?».

Era vero, ora bisognava capitalizzare il successo, ma come? «Che facciamo?».

Apriamo un negozio!... Sì, ma cosa vendiamo?

Facciamo una cooperativa!

Una cooperativa?

Era una cosa nuova, ma restava il punto, che lavoro avrebbero fatto? Andarono a chiedere all'ufficio ma dall'altra parte non li aiutarono un granché «Sì, una cooperativa... ma lo sapete che è una cosa importante, seria, e poi cosa sapete fare voi? E come vi chiamereste? E chi è il capo e il vice e un milione di altre domande; uscirono confusi. E ora?

Sembrava una buona idea quella della coop, ma così era diventato un altro ostacolo, si separarono, volevano stare da soli, a pensare.

Si vedeva benissimo che non avevano dormito: ormai la via era quella, di nuovo all'ufficio, quando li rivide da dietro lo sportello l'impiegato li guardò a uno a uno, comprese che sarebbe stata una lunga giornata.

«Allora cominciamo», disse. «Chi è il presidente?». Tutti guardarono

A che sbiancò in faccia, deglutì, drizzò la schiena e disse «Sono io» e via così a rispondere a mille domande e quando gli chiese «Cosa farete?» non ci pensarono su molto: **«Noi siamo quelli che rimuovono gli ostacoli»** e lo disse con tale fierezza che anche al di là del tavolo ci fu un momento di commozione.

Continuarono a scrivere, riempire fogli e rispondere a domande e poi l'ultima «Come vi chiamerete?».

Non trovavano un nome decente e allora pensarono... e pensarono... e pensarono...

«Ecco!! Ci chiameremo i **MA**riuoli **RIS**vegliati» <sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Originariamente pubblicato nella raccolta Diversamente storie, su gentile concessione dell'autore.

# Presentazione

Partire da uno svantaggio per farne una sfida straordinaria: guardare alla persona con le sue complessità e le sue risorse, mai uguali, mai scontate, sempre uniche. Fare di un percorso di vita accidentato un progetto utile e affascinante per chi ne è protagonista e per la società. Questo e molto altro sono le cooperative sociali di tipo B. Il viaggio nella cooperazione sociale d'inserimento lavorativo mostra l'essenza di ciò che tutta la cooperazione è stata e potrà essere se saprà, ancora una volta, cogliere le sfide del futuro per continuare a realizzare innovazione sociale e costruire una società inclusiva ed efficiente.

La prima delle sfide di una cooperativa sociale è saper coniugare l'efficienza imprenditoriale, condizione fondamentale perché l'inserimento sia vero ed appagante, con l'autenticità dei valori, con la forza del progetto. La scelta del campo di gioco è chiara: il mercato con le sue regole.

A volte ci dicono che lo scotto da pagare è la *perdita dell'anima*, come se socialità ed efficienza non potessero stare insieme. Non è facile, nessuno se lo nasconde soprattutto nelle difficoltà di oggi, però in questi anni non solo abbiamo dimostrato che *si può fare* ma anche che questa è la via che offre i risultati migliori.

Le cooperative sociali di tipo B sono, infatti, il più importante attore

nella promozione dell'inclusione al mondo del lavoro, il che ne fa *un caso italiano* di straordinario successo. Caso che gli altri Paesi hanno studiato e preso a modello per le loro politiche di welfare e che noi, nonostante gli straordinari risultati, faticiamo a far conoscere al di fuori del ristretto ambito degli addetti ai lavori.

Per le persone normalmente escluse dal mercato del lavoro, le opportunità di impiego offerte dalle imprese sociali sono spesso gli unici percorsi verso la più ampia integrazione nella società e le ricerche dimostrano che in realtà le cooperative accolgono diverse tipologie di svantaggio, più ampie di quanto previsto dalla normativa.

Affinché questo si realizzi è fondamentale che il contesto territoriale e sociale sia sensibile e ricettivo all'innovazione affinché al suo interno, in una sorta di sistema causa-effetto circolare, la cooperativa possa contribuire alla creazione di dinamiche *win-win*. Per questo è straordinariamente importante la costruzione di pensiero che si fa progetto, la diffusione della cultura cooperativa, delle buone pratiche e della storia di chi come la cooperativa Ma.Ris da anni sperimenta e realizza con fatica ma con successo il modello cooperativo.

La presenza della cooperativa rafforza il territorio, contribuisce ad un modello di spesa sociale produttivo, entra in relazione con le istituzioni in modo creativo contribuendo alla loro crescita e nello stesso tempo godendo della capacità progettuale delle stesse.

Detto così sembrano tutte *rose e fiori* mentre sappiamo, soprattutto

in questi ultimi anni, della fatica quotidiana del ripensarsi, del rafforzarsi in un contesto reso sempre più impervio dalla crisi, ma ciò non toglie che il valore strategico e la dinamica di fondo rimanga quella enunciata e che oggi sia ancor di più necessario impegnarsi (dentro una nuova dimensione del rapporto tra cittadino, comunità ed istituzioni) per un nuovo modello di società cui la cooperazione può contribuire significativamente.

Di questa *storia* e di questo disegno la cooperativa Ma.Ris è stata ed è parte importante. A tutti loro va la nostra riconoscenza per quanto hanno saputo fare e l'auspicio che possano continuare a crescere. Spero anche che le iniziative per il ventennale della cooperativa possano contribuire ad un confronto vero su quale idea di società abbiamo, ad una maggiore conoscenza del valore *generale* di questa esperienza ed all'affermarsi della fiducia e della consapevolezza che *si può fare!*

**Gianluigi Granero**

Presidente di Legacoop Liguria

# Prefazione

*Se vuoi arrivare primo corri da solo forse ce la farai, se vuoi andare lontano cammina insieme agli altri, probabilmente ce la farai!*

Quando, vent'anni fa, quei due ragazzotti entrarono nel mio ufficio, non immaginavo che avrebbero scritto una pagina così importante per la cooperazione sociale ligure. Ricordo però l'entusiasmo, la voglia, la determinazione che esprimevano e che in qualche modo mi contagiò non solo sul piano professionale, ma anche umano. Erano gli anni in cui cominciamo a capire che la strada che avevamo tracciato dopo l'approvazione della 381 era spianata, che si apriva uno spazio, che la cooperazione sociale poteva essere "impresa vera" senza snaturarsi, che poteva dare risposte concrete alle fasce più deboli, ma che allo stesso tempo poteva appunto costruire "posti di lavoro veri".

Vedevamo queste cose, ma forse più che vederle veramente le intuivamo e, perché no, le sognavamo.

Certamente, bisognava lavorare su tutti i fronti: politico/istituzionale, imprenditoriale, formativo. Ma servivano anche le energie per farlo, le gambe delle donne e degli uomini che quella strada dovevano percorrere.

Quei due ragazzotti erano esattamente figli di quel tempo, di quelle

speranze, di quelle opportunità, ma anche di quel bisogno di rendere protagonisti loro stessi e una generazione che rischiava di perdersi. Una prefazione non deve ripercorrere la storia, ma alcuni elementi vanno ricordati.

Inizì così l'avventura: c'erano due cooperative che viaggiavano in modo parallelo: una di tipo A, la *Quadrifoglio*, che era la capofila, la cassaforte (si fa per dire) del gruppo in forte crisi a seguito dei problemi con la comunità *Saman* a cui originariamente era legata e la sorellina di tipo B un po' piccola e brutta "tal cooperativa Ma.Ris" (la legge 381 aveva imposto la separazione tra le due attività).

L'avventura si prospettava difficile, quei giovani erano forti e decisi, ma gli ostacoli erano numerosi, a partire dal fatto che fino ad allora i protagonisti della cooperativa erano stati altri, mentre loro erano soggetti passivi, spesso inconsapevoli delle dinamiche che si realizzavano attorno a loro. Ma non erano soli, erano un gruppo di ragazzi che erano cresciuti insieme, condividendo prima e superando poi forti disagi e difficoltà, e che adesso stavano scoprendo che cosa era una cooperativa, una vera cooperativa. Essa era appunto un'organizzazione di persone che stanno insieme per essere più forti (ma in questo mondo così complesso ci si può accontentare anche di essere solo che "meno deboli"), per rispondere ai loro bisogni e mentre lo fanno provare anche a farlo per la comunità in cui operano; ma la cooperativa è anche un posto in cui niente è scontato, in cui a volte è più difficile che in altre imprese perché da una cooperativa si pretende di più.

E ce l'hanno fatta, oggi quei giovani sono diventati uomini, sono tantissimi e sono lì a ricordarci che "Si può fare".

Cinquecento posti di lavoro, una storia che dura nel tempo: non sono e non possono essere frutto del caso, sono il frutto di sacrifici, di lotte, di creatività, di coraggio. Lo dico senza retorica e con un po' di orgoglio perché nel mio piccolo credo di aver contribuito a questa bella storia.

Io non posso che ringraziare la cooperativa Ma.Ris, il suo storico dirigente Fabrizio e tutti i soci (io ne ho conosciuto moltissimi), ringraziarli a nome mio e di tutta la cooperazione sociale ligure, e insieme alla gioia dei primi venti anni la raccomandazione, che so che non cadrà nel vuoto, di continuare con quello spirito perché la storia, anche la più bella, ci insegna che non "ci regala niente nessuno" e che i protagonisti siamo noi, sono i operatori che lavorano per loro e per le generazioni future.

**Sandro Frega**

Vicepresidente Legacoop Liguria

# Introduzione

1994. Il Paese è lacerato da un processo di ridefinizione politica, conseguenza della fine dei partiti (di governo e opposizione) che aveva preso le mosse due anni prima, con l'avvio delle inchieste giudiziarie della Procura milanese. Nuovi soggetti si affacciano con successo alla vita politica e amministrativa di una nazione improvvisamente polarizzata intorno a uno scontro di idee: la persecuzione degli ideali inclusivi e democratici novecenteschi e il loro smantellamento in nome dell'individualismo e dell'edonismo.

La campagna ideologica (rivelatasi poi vincente per circa un ventennio) contro le sinistre e l'articolata rete di solidarietà da esse sostenuta, che dal dopoguerra aveva costituito l'architrave di appoggio al welfare, investe ora le politiche sociali con toni polemici paragonabili all'offensiva dei primi anni venti o agli attacchi anticomunisti degli anni cinquanta. Il volontariato sociale, con la sua galassia di associazioni più o meno riconosciute, perde improvvisamente i suoi storici punti di riferimento, stentando nello stesso tempo a riconoscersi nel modello di società proposto dai vincitori.

Si è spesso evocata, per quegli anni, la compiuta formulazione di un complesso e indefinito soggetto sociale, quella *società civile* nata tra i sogni e le contraddizioni degli anni settanta, politicamente trasversale ma portatrice di istanze di democrazia, giustizia, inclusione sociale

prima appannaggio ideale e funzionale dei soli partiti di massa, in ambito sia laico sia cattolico. Una società composta di persone, prima che di associazioni, sigle, comitati, girotondi. Che, battendo a tentoni nuove strade cercando la risposta ai nuovi bisogni, parlavano tuttavia linguaggi antichi, così distanti dalle nuove forme comunicative indotte dalla nuova politica.

La storia qui raccontata – prima ancora che dalla voce dei protagonisti, raccolta e ben ordita da Silvia Compalati – ha un debito di riconoscenza con una di queste persone, il quale prima ancora che prendesse avvio nei fatti tale processo volle, con l'azione, dimostrare che non tutto il capitale sociale alimentato dall'energia degli anni settanta poteva cadere sotto i colpi del riflusso. Si tratta di Mauro Rostagno, poliedrico esponente della militanza in *Lotta Continua* dalla complessa personalità, della cui tragica fine nel 1988 (per anni oggetto di depistaggi) dopo un quarto di secolo la magistratura ha potuto solo recentemente sancire la matrice mafiosa, consegnando così alla storia l'ennesima vittima del giornalismo italiano d'inchiesta, dopo Mauro De Mauro, Giovanni Spampinato, Peppino Impastato, Giancarlo Siani, Giuseppe Fava.

Figlio del tempo, come solo poteva esserlo un operaio (figlio di operai alla Fiat di Torino) quando gli autunni erano bollenti, l'inquieto Rostagno cercò nell'arco della propria intensa esistenza di tradurre in realtà quella richiesta intergenerazionale di verità e giustizia sociale e quell'esigenza di protagonismo giovanile e studentesco che un Paese socialmente arretrato come l'Italia stentava ancora a riconoscere, e che sta iniziando a trovare ora la dimensione di distacco necessaria a farsi storia. La

biografia di Rostagno, oltre a incarnare desideri, lotte, errori e passioni di un periodo cruciale per l'Italia, ben si presta a rappresentare quel percorso affatto lineare, quella miscela di culture, percorsi individuali e collettivi, matrici ideali e illusioni alla nascita delle esperienze di riabilitazione e inserimento lavorativo che hanno animato la stagione italiana delle comunità terapeutiche, da cui la storia della Ma.Ris prese origine e di cui per molti versi è debitrice parte dell'odierna cooperazione sociale.

Ma.Ris fu infatti inizialmente gemmazione della cooperativa *Quadrifoglio*, inserita nel circuito di *Saman*, la pionieristica comunità di Rostagno che, insediata nel 1979 alle pendici di Erice, trovò nell'antico baglio di Francesco Cardella (altro emblematico protagonista di quella inquieta stagione) la propria dimensione di luogo di rinascita spirituale e materiale.

Saman in breve tempo divenne polo di attrazione per migliaia di persone animate dal medesimo desiderio di emancipazione attraverso il lavoro che qualche anno più tardi muoverà i primi attori della piccola struttura di Pitelli. L'acronimo, dalle prime sillabe di *Manutenzione e Ristrutturazione*, rimanda proprio a quella premessa, al risalto conferito al *mezzo* di riscatto: un lavoro rilevatore di una tipologia operativa ormai cresciuta, fattasi maggiorenne e inserita pienamente nella rete di servizi cooperativi della Liguria. Oggi una realtà imprenditoriale di rilievo, costantemente attiva nella ricerca di nuovi mercati e nuove esigenze da soddisfare, ma che nel tempo non ha perduto la sua valenza di cooperativa sociale tracciata dai fondatori.

Appare difficile distinguere ora, nell'impresa e nella sua polimorfa e feconda attività, le tracce di quell'antica esperienza di emancipazione e auto-imprenditoria, che tuttavia emerge d'impeto nei ricordi dei suoi protagonisti, a rimarcare quanta strada si sia percorsa da quella antica filiazione ligure della Saman, prima di essere parte di una vivace e moderna società cooperativa giunta al prestigioso traguardo ventennale. Memoria a tratti dolorosa, che conferisce alle voci di questo libro corale quel valore di testimonianza del binomio costituito da imprenditoria e socialità che la cooperazione esplica nelle sue strutture, a qualsiasi branca afferiscano. E che giustifica la decisione di Ames di accettare l'invito del direttore di Ma.Ris a raccogliere e divulgare tale esperienza, nel solco di un'attività editoriale che negli ultimi dieci anni si è equamente divisa tra la divulgazione della storia e dei valori del mutualismo e della cooperazione ligure e il recupero memoriale dei suoi recenti protagonisti, quale fonte storiografica per la ricerca futura.

La ventennale esperienza di Ma.Ris esemplifica bene anche quel percorso di creazione e sviluppo di impresa capace di tesaurizzare i propri legami sociali e territoriali generando benessere, lavoro e coesione tra le persone. Caratteristiche distintive della cooperazione sociale, ultima arrivata storicamente tra le branche del movimento nazionale, ma le cui radici inevitabilmente affondano nella lunga tradizione solidaristica che nell'articolo 45 della Costituzione italiana trovò infine il suo formale riconoscimento, quale elemento fondante del patto di cittadinanza. Dal suo ingresso nella disciplina legislativa (8 novembre 1991 n. 381, destinata prossimamente a mutare con la annunciata riforma del

Terzo settore), l'impresa sociale nel suo complesso, trainata dalla forte crescita della domanda di assistenza socio-sanitaria e di inserimento lavorativo, rappresenta ormai il 20% dell'intera cooperazione italiana, con circa tredicimila unità e trecentomila occupati, avendo aumentato nell'ultimo quinquennio del 14% il valore della produzione e del 19,4% gli investimenti (Istat 2011; Andreaus M., Carini C., Carpita M. e Costa E., 2012).

Dati che confermano l'avvenuta maturazione di una cooperazione sociale le cui forze e risorse (spesso largamente sottostimate) contribuiscono ad alimentare la realtà economica del territorio, generando fenomeni di rete e saldando rapporti con istituzioni, amministrazioni locali e stakeholder. E che per la sua natura sostanzialmente anticiclica, pur con le difficoltà dovute alla crisi in atto, ha mantenuto (se non accresciuto) l'opera di inserimento lavorativo e di assunzione dei servizi in appalto, salvaguardando nello stesso tempo l'occupazione.

A tali settori, strategici all'attività della cooperativa, è dedicata l'ultima parte del volume, che fotografa una situazione in atto già destinata a crescere, soprattutto a far data dall'ingresso di Ma.Ris nella rete di servizi portuali dello scalo genovese. Una nuova e impegnativa sfida, che auspichiamo sia un domani oggetto di un'altra storia.

**Sebastiano Tringali**

Direttore scientifico di Ames

## Premessa dell'Autore

Raccontare la storia della cooperativa sociale Ma.Ris, dalla fondazione alla crescita esponenziale che ha portato al traguardo dei venti anni di attività, significa addentrarsi profondamente nel percorso personale delle donne e degli uomini che l'hanno fondata e che ne costituiscono ancora oggi il cuore pulsante e operativo. Il suo doppio regime di cooperativa sociale di tipo A e B, che coniuga cioè l'intento originario della vocazione mutualistica tradizionale a uno spirito imprenditoriale vitale e modernissimo, costituisce un'unicità strutturale e un valore aggiunto eccezionale, ma che a nostro avviso spiegherebbe solo in parte il segreto del suo successo e della sua longevità. Come dire, il cuore e la testa, il sogno che ha la forza di farsi progetto. In un dualismo che non è contrapposizione bensì coesione, fusione e complementarità.

La prerogativa di cui Ma.Ris si è fatta portatrice è stata quella di riuscire a trasformare l'iniziale posizione di fragilità e di svantaggio dei soggetti cui si rivolgeva in un riscatto sociale la cui spinta motivazionale ha generato nel tempo professionalità e competenze tali da consentire oggi alla cooperativa di posizionarsi sul mercato accanto ai più autorevoli *competitor* di settore.

Riteniamo pertanto che siano le persone ad aver fatto e a costituire la differenza; quell'immenso capitale umano di operatori e utenti

che si sono avvicendati negli anni presso le varie sedi operative della cooperativa, uniti dalla volontà di costruire un percorso progettuale che fosse, al contempo, personale e collettivo, come del resto recita il motto dell'associazione stessa: *Verso l'individuo, verso la società*. In questo volume cercheremo di restituire quello che è Ma.Ris oggi, la molteplicità dei suoi settori di competenza, i punti di forza, le risorse messe in campo e le prospettive future, dando conto dell'accumularsi e l'intrecciarsi di storie individuali straordinarie. E parleremo quindi di lavoro come valore fondante individuale e sociale, attraverso il quale è possibile un percorso di responsabilizzazione e autonomia prima e partecipazione al bene comune poi.

Lo faremo grazie al materiale originale scaturito da una serie di incontri propedeutici: filmati, fotografie, interviste, riunioni. E stupirà i lettori, forse tanto quanto ha stupito noi, scoprire che fino ad oggi l'archivio documentaristico della cooperativa fosse pressoché inesistente. A beneficio dei posteri era stato conservato solo qualche sparuto articolo ritagliato dal giornale, e qualche fotografia, informale, raffigurante visi sorridenti accanto a tavole imbandite in occasione di qualche ricorrenza festiva.

Stupisce, ma in fondo nemmeno troppo. Nel corso di questi anni, trascorsi velocemente con la frenesia tipica dei periodi giovanili, a redigere un archivio per la stampa nessuno aveva mai pensato. C'erano troppe cose da fare, bisognava rimboccarsi le maniche, sporcarsi – letteralmente – le mani. Non c'era evidentemente stata



alcuna occasione di riflessione intimistica, nessuno spazio per il compiacimento e l'autoanalisi, perché pochi come quelli che sono una volta scivolati sanno che lo sguardo va mantenuto dritto in avanti.

Pertanto, accingendoci a mettere i fatti ordinatamente in fila per fornire una ricostruzione tradizionale, rispettosa di un rigore cronologico e di una scansione logica e logistica netta, ci siamo ritrovati a dover cambiare approccio. Perché al *temps* si sostituiva la *durée* del paradigma bergsoniano. E i fatti narrati dai protagonisti si dilatavano e acceleravano al ritmo dei loro ricordi. I confini spazio-temporali venivano spesso travalicati, alcuni momenti fondamentali duravano anni, mentre gli anni talvolta si confondevano e fluivano via veloci.

La narrazione pertanto ha preso forma aderendo all'angolazione personale e particolarissima di chi ci ha fornito la sua testimonianza. Del resto, esiste un metodo narrativo più efficace del resoconto dell'esperienza vissuta in prima persona?

Inevitabile dunque soffermarsi su alcune figure fondamentali, prime fra tutti il direttore generale di Ma.Ris, Fabrizio Augello, figura istrionica, instancabile ed eclettica, e i suoi collaboratori più prossimi, Antonio Maria De Giovanni e Salvatore Masiello, rispettivamente presidente e vice presidente della cooperativa. Una menzione speciale va ad Anna Rosini, fondatrice della cooperativa agricola *Il Quadrifoglio* cui la Ma.Ris delle origini deve moltissimo e scomparsa mentre andiamo in stampa.

Sovente le loro voci si sono sovrapposte e unite per dire l'emozione della partecipazione; durante gli incontri con i soci e i lavoratori della cooperativa sono emerse diverse parole chiave ricorrenti, che forniscono la cifra semantica ed emotiva di questo gruppo, che è anche un po' famiglia: *riscatto, volontà, orgoglio, rinascita, emozione, impegno*.

Abbiamo cercato di restituirle intatte, perché i vent'anni di *Ma.Ris* rappresentano un traguardo per ciascuno di loro.

**Silvia Compalati**

# 1 Le origini

## Il mito di Pitelli

Nel 1985 in via Telaro 54, in località Pitelli, non esisteva praticamente nulla.

Ci si arrivava percorrendo una strada sterrata e piuttosto impervia, che portava a un terreno boschivo incolto e abbandonato, abbarbicato sulle colline spezzine che si aprono sul mare.

Eppure, a guardare con attenzione fra le sterpaglie, si sarebbe intravista una piccola costruzione in pietra, un muretto a secco che sembrava mimare le vestigia di un antico insediamento.

Quell'estate, quando un incendio che distrusse la collina risparmiò, miracolosamente, quel mucchietto di sassi, qualcuno vi volle vedere un segno del destino. Una sorta di augurio, che oggi sappiamo essere stata una felice premonizione, perché quel luogo sarebbe dovuto diventare qualcosa di importante e di speciale.

Parlare delle origini della cooperativa sociale Ma.Ris significa ripercorrerne a ritroso la storia e il percorso, che identifichiamo con una facile metafora nella primitiva mulattiera polverosa che ancora oggi come allora conduce alla Comunità terapeutica di Pitelli, fiore all'occhiello del settore A della cooperativa.

Si tratta dunque di riallacciare i fili della memoria di un tragitto che è allo stesso tempo fisico e simbolico, in salita su un sentiero non tracciato, ma che presto si allarga e si fa strada maestra e poi diventa casa, aprendosi sull'ampio orizzonte del golfo. La strada meno battuta di frostiana memoria. In questo luogo viene conservato intatto lo spirito mitico della fondazione della cooperativa, ed è tramandato alle nuove generazioni di utenti e di operatori il radicamento alla sede, che storicamente è uno degli elementi portanti della cooperazione a carattere mutualistico.

Durante una nostra recente visita abbiamo ricostruito la storia di Pitelli e del settore A della cooperativa assieme a coloro che ne furono i protagonisti vent'anni or sono e che continuano oggi ad assicurarne il funzionamento, facendosi promotori di un'azione di apertura verso l'esterno che esplicita in azioni concrete il motto aziendale, dipinto a colori vivaci sul muro della *reception*: «Verso l'individuo, verso la società».

La comunità terapeutica di Pitelli è aperta a persone affette da problemi di dipendenza da sostanze stupefacenti e alcol.

Vi lavorano sette operatori, quattro donne e tre uomini, che al momento gestiscono un'utenza di quattordici persone, di età compresa fra i ventuno e i sessanta anni.

È una struttura inserita nella rete dei servizi territoriali locali e partecipa a progetti di reinserimento lavorativo e sociale dedicato a persone disagiate. In questo senso essa costituisce l'anello di congiunzione fra il settore di tipo A e quello di tipo B, fra i progetti di tipo sociale e quelli

di natura imprenditoriale.

All'incontro ha partecipato inoltre la fondatrice della comunità, la dottoressa Anna Rosini, già responsabile della cooperativa agricola *Il Quadrifoglio* – dalla cui costola nacque la Ma.Ris vent'anni or sono, come vedremo più avanti – il cui racconto partecipato e commosso costituisce gran parte del materiale di questo capitolo. Rosini mancava da Pitelli da moltissimo tempo, da quando nel 2002 le sorti fra le due cooperative, la matrice e la gemmazione, si sono di fatto separate. Riportiamo in calce le sue parole, che restituiscono con efficacia l'atmosfera di quella giornata.

*È un'emozione enorme per me essere qui oggi. Tutte le volte che mi ritrovo a passare nei paraggi, alzo lo sguardo per vedere se la luce è accesa, perché mi ricordo chi ha messo assieme le prime pietre, i primi muretti, io me lo ricordo.*

*È un po' come se avessi partorito un bambino e adesso me lo ritrovassi adulto e bravo, che ha fatto un bel percorso. Anzi, forse più che un bambino all'epoca, quando iniziai, tutto questo progetto era ancora una gravidanza.*

Le parole corali e sentite degli addetti ai lavori le fanno eco:

*Questo luogo rappresenta la cooperativa, rappresenta Ma.Ris, la nostra storia. Esso costituisce le fondamenta, le radici di una struttura che oggi impiega più di 500 persone. Il nostro cuore, la nostra vera missione. Il cuore pulsante di Ma.Ris è Pitelli.*

In queste poche frasi troviamo l'essenza della cooperazione: la missione sociale originaria, l'orgoglio, la condivisione, l'attaccamento alle origini, un progetto di miglioramento che è insieme personale e

collettivo.

Perché, a nostro avviso, nessuna storia può dirsi sociale senza essere prima personale, in un contesto in cui il personale, mai come oggi, continua ed essere innanzi tutto politico.

E nessun percorso formativo, nessuna rinascita può dirsi compiuta se non passa attraverso asperità e difficoltà.

Perché dai diamanti non nasce niente.

Torniamo indietro alla metà degli anni '80. Allora come oggi, Anna Rosini era una donna molto determinata e coraggiosa. Di quel coraggio incosciente e volitivo delle persone pratiche, che le abbiamo riconosciuto negli occhi vivaci e commossi durante il nostro recente incontro. All'epoca era una persona piuttosto nota in città perché aveva ricoperto incarichi prestigiosi nell'ambito della pubblica amministrazione: era stata dirigente della USL della Spezia, aveva lavorato in ambito ospedaliero, era insegnante di Italiano in un istituto tecnico, collaborava con *Il Secolo XIX* e si occupava di sociale su molteplici livelli, dalla prospettiva di una partecipe militanza politica nel Psi.

Tuttavia, in quel periodo Rosini era reduce da uno strappo doloroso sia con il mondo della politica che con quello lavorativo-istituzionale, a causa di una scelta di campo difficile che di fatto la lasciava fuori dai circuiti noti.

Malgrado questa frattura, Anna aveva proseguito e moltiplicato il suo impegno nel sociale dando così una prosecuzione ideale a quanto appreso durante la sua carriera di dirigente sanitario; e lo faceva

navigando a vista e inventandosi canali nuovi, con uno spirito che non è esagerato definire pionieristico e una fermissima volontà di marciare in direzione ostinata e contraria.

Per lavoro Rosini aveva dunque iniziato a raccogliere le prime, drammatiche testimonianze legate all'abuso di sostanze stupefacenti. Alcol, ma soprattutto droga, nella fattispecie eroina.

Negli anni precedenti era entrata in contatto con le prime comunità terapeutiche dell'Italia settentrionale, e ne aveva monitorato l'attività, valutandone metodi ed efficacia.

Forse vale la pena aprire una piccola parentesi sulla questione della tossicodipendenza per capire meglio il contesto dell'epoca. Quello delle sostanze stupefacenti era un problema emergente che stava dilagando nel nostro Paese in maniera orizzontale, andando a interessare fasce di popolazione di estrazione sociale e contesti differenti. La sua gestione non poteva prescindere dal riconoscerne la duplice natura: di salute pubblica e di emergenza sociale. All'epoca le strutture ambulatoriali territoriali del sistema sanitario nazionale erano pressoché impreparate a questo tipo di situazione. Mancavano studi clinici, protocolli terapeutici, professionisti specializzati; mancava insomma l'esperienza e la conoscenza per un approccio multi-livello che riuscisse ad arginare l'emergenza.

E spesso la tossicodipendenza era causa, ma anche effetto, di problematiche diverse e complesse, derivate da dinamiche familiari patologiche, emarginazioni, disagi, povertà di risorse materiali e intellettuali.

La prima morte per overdose di eroina registrata in Italia risale al 1973 e negli anni '80 fece la sua comparsa la cocaina <sup>1</sup>. A distanza di oltre quarant'anni dal devastante ingresso delle droghe nel nostro Paese, in molti hanno cercato di analizzarne cause ed effetti, nello sforzo di trovare una continuità fra l'universale e la particolare congiuntura socio-politica del momento.

Sostiene qualcuno che l'eroina venne introdotta in Italia per sopire una generazione potenzialmente eversiva; che l'utilizzo di sostanze stupefacenti facesse implodere nel personale quello che rischiava di esplodere nel politico. E che il sistematico sacrificio di un'intera generazione fosse, in fondo, il male minore.

Sostiene qualcuno che se oggi ti fai un giro al cimitero e guardi con attenzione le date sulle lapidi, la maggior parte di quelli morti giovani erano nati fra il 1955 e il 1965. E che se non è stata la droga prima, ha colpito l'AIDS dopo.

Sostiene qualcuno che il discrimine fra eroina e cocaina denotasse una sorta di scelta di campo, dove tuttavia la partita in gioco era sempre quella e si finiva sempre col perderla, precipitando nella disperazione e nella schiavitù. Sostiene qualcuno che l'eroinomane ricorresse alla droga per esprimere l'insostenibile disagio nei confronti di una società di cui rigettava tutto. E che l'oblio, *il viaggio*, provocato dalla sostanza costituisse l'unico altrove possibile. E che il progressivo disfacimento fisico cui si andava incontro fosse il segno evidente e manifesto della propria disperata presa di posizione.

<sup>1</sup> Dati tratti dal *Censimento delle strutture socio-riabilitative per il recupero dei tossicodipendenti*, «I quaderni della documentazione», n. 4/2011, a cura della Scuola Superiore dell'Amministrazione dell'Interno.

Con segno uguale e contrario la cocaina rappresentava una droga *d'élite*: costosissima, e pertanto meno accessibile. Nelle modalità con cui essa era reperita e consumata e negli effetti che essa provocava, apparentemente sembrava una droga dall'impatto sociale meno evidente e violento. La sua associazione a un immaginario collettivo di azione, rapidità, resilienza – quella che oggi viene chiamata *performance* – non sarebbe stata in contrasto, ma anzi propedeutica all'adesione a un certo modello sociale considerato integrato e vincente. E poi insomma, l'eroina era una droga da proletari, la coca da figli di papà. In definitiva, c'è chi lo sostiene, ma non lo scriverebbe mai. Lo direbbe piuttosto a mezza bocca, guardando in basso e sputando amaro, per quella vita che si sente rubata e per la giovinezza che assieme a qualche dente se ne è scappata via. Pur tuttavia rimane la testimonianza di chi ha visto le migliori menti della propria generazione distrutte dalla pazzia, affamate nude isteriche, eccetera eccetera.

In un contesto socio-politico complesso come quello a cavallo fra gli anni '70 e '80, sorsero le prime comunità terapeutiche; ciascuna proponeva un approccio clinico e strategie operative diverse, il cui primo, generico discrimine era quello di una gestione operativa e di un orientamento etico di tipo religioso oppure laico.

La seconda, fondamentale, caratteristica che le differenziava era costituita dal regime privatistico oppure gratuito delle prestazioni fornite. Ma dal momento che le strutture pubbliche ancora non si erano attivate in maniera omogenea al proposito, vigeva in realtà un regime di tipo misto, in cui prevaleva essenzialmente la gestione di tipo

volontaristico, per quanto alcune comunità invece avessero costituito un sistema di rette a carico degli utenti.

In linea generale, esse erano strutture abitative nelle quali gli utenti venivano accolti per periodi medio-lunghi, al fine di seguire un percorso di disintossicazione da attuarsi attraverso un intervento riabilitativo che tenesse conto sia dell'aspetto prettamente sanitario che di quello psicologico-educativo della persona.

Le linee guida che ne orientavano la gestione erano variabili.

Le comunità erano dunque un tentativo di risposta al problema della tossicodipendenza, che andava a colmare un vuoto di carattere istituzionale. Sarebbe impossibile, nonché dispersivo nell'economia di questo volume, ricostruire con esattezza la cronologia della fondazione delle varie strutture riabilitative e le rispettive linee guida – malgrado varrebbe la pena soffermarvisi in altra sede – e pertanto daremo rapidamente conto solo di quelle che ebbero funzione di termine di paragone e confronto rispetto alla comunità di Pitelli.

Questo dunque lo scenario di quegli anni. Dopo aver lasciato il lavoro Rosini aveva fondato alla Spezia il Tribunale dei Diritti del Malato ed era entrata in contatto con la *Lenad* (Lega nazionale antidroga), operante su base volontaristica a Torino e istituita su iniziativa della madre di un ragazzo tossicodipendente. Si trattava di strutture che fornivano informazioni e assistenza a titolo gratuito e che si rivolgevano sia ai pazienti sia alle loro famiglie. Nel corso degli anni si fecero portatrici di istanze collettive fondamentali in campo sanitario e nella prevenzione, veicolando per prime informazioni di prima mano, *facendo rete*, come

si direbbe oggi. Inoltre esse iniziarono a battersi per la tutela legale e sanitaria delle fasce deboli.

Vale la pena ricordare che nei primi anni '80 si andavano formando i primi movimenti volontaristici laici impegnati nel sociale, che cercavano di dare risposte alle sollecitazioni più urgenti della società. Erano anni di forte partecipazione civile, di energie che partivano dal basso, di impegno, sull'onda lunga delle esperienze degli anni '70 attorno alle grandi istanze femministe e referendarie.

Anni di grande fermento, dunque, ma che dal punto di vista istituzionale e normativo soffrivano di moltissime lacune. Non c'erano punti di riferimento e tutto era ancora da costruire, ma quelli erano tempi in cui si guardava a questo come una risorsa, anziché come un limite.

In questo senso è esplicativa la testimonianza di Rosini che è utile confrontare con le parole, riportate più avanti, degli operatori che lavorano a Pitelli oggi:

*All'epoca tutte le cose che si fanno adesso non si sapevano; e soprattutto per le comunità non c'era un modello, qui a Pitelli me lo stavo inventando io. Mi sono trovata da sola, e talvolta mi hanno fatto la guerra. Ma ho provato, sono andata a cercarmi dei modelli di riferimento per prendere il buono da ciascuno.*

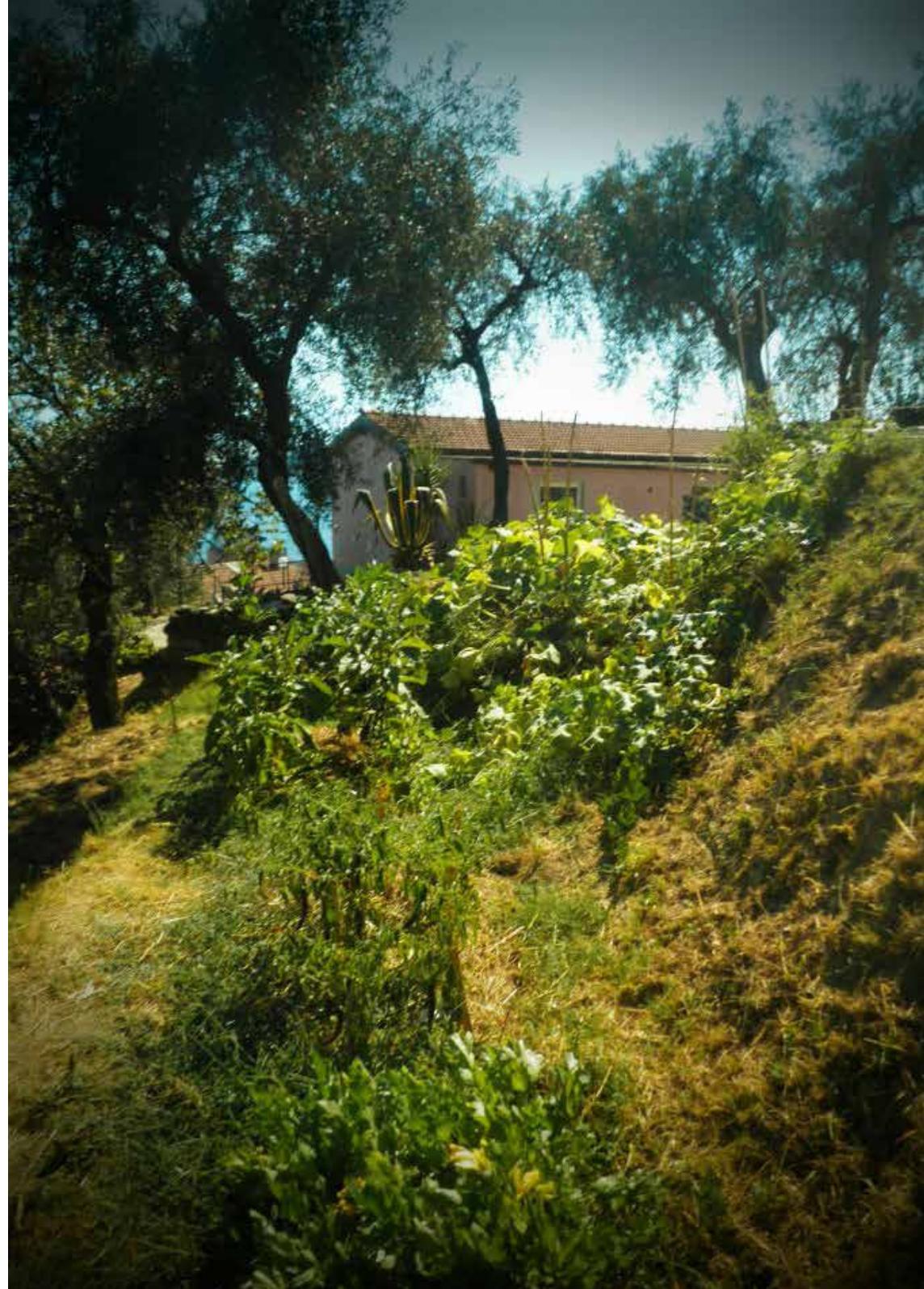
Un ulteriore avamposto privilegiato da cui la fondatrice della comunità poteva monitorare il problema era rappresentato dal servizio di *Telefono Amico* che lei aveva istituito in città, nel quale convergevano le voci che raccontavano le prime storie di droghe, storie di ordinaria disperazione ed emarginazione. E sorridiamo con amarezza al racconto

che ci riferisce:

*Chiamava gente che faceva un mucchio di domande, a volte anche strane. Mi ricordo ad esempio un ragazzone da Carrara che aveva telefonato dicendo: è vero che se uno prende la droga poi scopa meglio? Inoltre, le persone si presentavano da noi fisicamente, venivano tutti i giorni. E quindi si rendeva necessaria l'azione, tu una strada a questi gliela dovevi dare.* Ma torniamo alla nostra casa in mezzo ai boschi. Un giorno alcuni ex colleghi, che erano a conoscenza del suo progetto, segnarono ad Anna quella piccola radura in cima alle colline, con accanto quella primitiva costruzione in pietra. A riparlarne oggi Rosini dice che *era talmente nascosta che la prima volta non la vidi; mi ci dovettero riaccompagnare proprio davanti.* Era un luogo pressoché inesistente, ma quel muretto sovrastato da un tettuccio era l'archetipo di una casa, di un luogo domestico nel quale fosse possibile trovare un riparo.

La natura intorno incolta, selvaggia e talvolta matrigna, ma l'intento era chiaro: costruire un luogo alternativo dove potessero essere accolte persone affette da problemi di tossicodipendenza e offrire loro un rifugio. Un luogo dal quale ripartire, cercando di recuperare le prerogative minime per ricominciare: il rispetto della propria persona, il coraggio della lotta e della fatica attraverso il lavoro. E per lavoro si intende quello fisico, manuale, muscolare. Una comunità laica, da costruire tutti assieme e dove ognuno avesse un ruolo individuale e collettivo.

Poco per volta si iniziò a dare forma alla struttura: al nucleo originario si aggiunsero altre costruzioni; vennero messe le porte, qualche brandina,



qualcuno portò un vecchio tavolo e delle sedie. Si spianò il prato circostante e furono piantati i primi fiori, che presto vennero venduti al mercato, diventando un vero e proprio mezzo di sostentamento. Il lavoro della terra era un'occupazione semplice, alla portata di tutti, che implicava un contatto con elementi naturali essenziali che concorrevano a ricreare nei giovani utenti il contatto con una realtà modesta e rassicurante e un mondo alternativo accessibile dal quale ricominciare. I ragazzi iniziarono a raccogliersi attorno a quel luogo e iniziarono a trasformarlo in una struttura abitabile. Consapevoli che mutandolo mutavano loro stessi. Sii il cambiamento che vuoi vedere nel mondo.

*Quella è stata una bellissima esperienza socializzante; vendevamo i fiori al banco del mercato, e i ragazzi erano seguiti da me e da mia sorella. Ricordo che per Natale alla fine del mercato si faceva una bellissima festa. In quel periodo facevo l'insegnante e conoscevo molte persone; si era sparsa la voce e i ragazzi si facevano conoscere. Era un bellissimo ambiente, i ragazzi davano un aiuto concreto ed essenziale. Imparavano a diventare autonomi, ma erano anche controllati dai mille occhi di un ambiente piccolo e familiare.*

E non possiamo che sorridere al modo in cui chiosa questo episodio: *Però io al banco i tossicodipendenti da soli non ce li ho mai lasciati. Preferivo i detenuti che mi davano più garanzia. Mi ricordo un ragazzo siciliano che veniva dal carcere, non sapeva né leggere né scrivere e parlava solo in dialetto ma era precisissimo con i numeri.*

E poi prosegue sulla auto-gestione di Pitelli:

*Bisognava occuparsi della manutenzione della casa, c'erano le fasce coltivate, gli ortaggi oltre che i fiori. Si mangiava quello che producevamo autonomamente. In un angolo avevamo messo il forno. Insomma avevamo istituito un regime di auto-gestione in cui ognuno aveva il proprio compito. Rosini ci riferisce che gli avvenimenti si susseguirono in maniera rapida, naturale, grazie al coinvolgimento di conoscenti e amici, al passa-parola, e che le situazioni venivano affrontate con senso pratico e semplicità. La comunità a poco a poco crebbe e iniziò a farsi conoscere. Qualcuno suggerì ad Anna di chiedere degli aiuti economici, dei fondi regionali che potevano essere stanziati per la struttura.*

*A un certo punto iniziarono a cercarmi molti magistrati, chiedendomi di occuparmi di alcuni detenuti con problemi di droga. E allora andavo a prendermeli, andavo da sola e me li portavo fin quassù.*

*E a poco a poco avevamo creato questa piccola comunità. Avveniva tutto per telefono, per via informale. Mi segnalavano alcuni casi, mi raccontavano le loro storie e si discuteva, si valutava in maniera molto rapida e l'approccio era molto pratico, concreto. Oppure a volte i ragazzi si presentavano direttamente qui, a volte completamente "fatti", al che io li facevo passare prima per l'ospedale a disintossicarsi un po' e poi li facevo tornare su da noi.*

Ovviamente va ricordato che, allora come oggi, la permanenza in comunità era regolata da obblighi residenziali piuttosto rigidi: i ragazzi non potevano uscire a proprio piacimento, e tantomeno i carcerati in regime di detenzione terapeutica.

Ecco un altro episodio:

*I ragazzi erano vincolati da orari precisi. E c'erano molte persone provenienti dal carcere in regime di semilibertà. Spesso qui attorno giravano i Carabinieri. Io stessa di notte facevo la ronda, con la pila, sulla stradina. Una notte incontrai i Carabinieri, ci facemmo paura a vicenda. Ma mi detti coraggio, come fa Don Abbondio quando incontra i Bravi.*

Alla fondazione di Pitelli contribuirono in molti; volontari, che mettevano a disposizione il proprio tempo, e sovente le proprie risorse economiche; genitori, nella fattispecie mamme, madri coraggio che andavano su e giù dalla collina trasportando grandi pignatte di cibo. Ognuno dava quel che poteva in base alle proprie risorse.

Anna riuscì ad ottenere dei piccoli contributi anche presso gli imprenditori locali e le associazioni di categoria:

*Chiedevo all'Associazione Industriali se per caso avessero in esubero del materiale che ci potesse tornare utile e allora loro ci regalavano tre sacchi di cemento, qualche attrezzo, qualche lamiera avanzata dai cantieri che poi si portava su a spalla, tutti assieme.*

Insomma, il meccanismo etico dal quale scaturì la comunità di Pitelli fu il bisogno di essere utili, di dare una mano e una risposta concreta. La missione mutualistica allo stato puro. Ma che tipo di comunità creare? Quale modello seguire? Quali erano le strategie migliori e quali, soprattutto, le risorse? A Rosini mancava un modello di buona pratica al quale associarsi e quindi si rese necessario intraprendere un percorso di autoformazione alla ricerca di confronto. Fino a quel momento possedeva dei riferimenti in negativo, vale a dire esempi

di strutture alla cui gestione non si sentiva vicina, o da cui dissentiva apertamente.

Ad esempio era entrata in contatto con il Ceis (Centro Italiano di Solidarietà) fondato da don Mario Picchi e con il Centro di Crescita Comunitaria di don Martini, che operava nello spezzino. Molte comunità terapeutiche erano gestite da religiosi. Anna a tal proposito ci riporta che *Sovente le madri stavano dalla parte dei preti. Preferivano mandare i figli in una struttura religiosa perché forse si sentivano più sicure, più protette.*

E indubbiamente la Chiesa disponeva di più appoggi, di risorse.

Profondamente cattolica e praticante nella vita privata, Rosini ritenne tuttavia che l'approccio della comunità dovesse essere laico. Ma qualche prete amico lo trovò ad esempio in don Andrea Gallo che – sfrattato dal “suo” Carmine – a Genova aveva fondato la Comunità di San Benedetto al Porto, o in don Luigi Ciotti, che a Torino aveva creato il Gruppo Abele e alcuni centri per l'accoglienza dei tossicodipendenti. *Don Ciotti è una persona splendida. Mi ricordo che un giorno seminò la scorta per rimanere a parlare con me. Mi indirizzò da don Gallo a Genova. Lì venni accolta benissimo, ed anche lui mi confermò che quello che stavo facendo andava bene, ma io comunque continuavo a essere sola.*

Rosini riflette un istante, e poi ammette:

*Mi rendo conto di usare continuamente il pronome “io”, ma non ne conosco altri. Certo, si andava incontro anche a tanti fallimenti. Forse se fossi stata meno caparbia e avessi chiesto più aiuto, avrei sbagliato di meno. Insomma, in quegli anni si faceva fatica a tratti, ma c'era anche molta libertà. Se*

*volevo fare una cosa la facevo, senza dare conto a nessuno. C'era la libertà di sbagliare. Perché anche sbagliare è importante, altrimenti si sta fermi.*

Anna aveva incontrato i responsabili delle maggiori comunità dell'epoca, inventandosi un percorso formativo che le permettesse di confrontarsi e di "prendere il buono da tutti".

Aveva ovviamente incontrato Vincenzo Muccioli, fondatore carismatico della controversa comunità di San Patrignano, che oggi rappresenta, quasi unica nel suo genere, un sistema sociale ed economico dalle diramazioni impressionanti.

Allora già si sentiva l'eco di un acceso dibattito fra metodo coercitivo e metodo morbido nell'ambito del recupero dei pazienti ospiti delle comunità. Indiscutibilmente la figura di Muccioli era nell'occhio del ciclone.

*Non dividevo affatto il suo approccio. Il sistema era troppo chiuso e i metodi troppo duri, severi. Sicuramente San Patrignano è riuscita nell'intento di creare un modello perfettamente funzionante, quasi una città a parte, piena di comodità ed efficientissima, una fortezza.*

Il modello definitivo di riferimento fu trovato alla fine in *Saman*, fondata da Mauro Rostagno. Fu così che la comunità di Pitelli ne divenne una succursale, che riceveva dalla sede sostentamento economico. A Rosini piacque la sua impostazione laica, il suo "essere aperta al dubbio" che ancora oggi viene citato come linea di pensiero della comunità, il suo *ménage* di piccola comune dove potessero trovare spazio anche interi nuclei familiari.

*Tramite una persona che era arrivata a Pitelli ero entrata in contatto con il*

*gruppo di Saman; ero andata a trovarli a Milano. La parte residenziale di Saman veniva chiamata Il Gabbiano, nome che ho ripreso pari pari e che ho dato a quella casetta laggiù. Era una parte molto bella, curata.*

Nel frattempo Rosini aveva fondato la cooperativa agricola *Il Quadrifoglio*, che vendeva al mercato di Spezia le piante e i fiori coltivati dai ragazzi della comunità. Essa costituiva quindi lo strumento formale che consentiva alla struttura di mantenersi, autogestendosi di fatto con i ricavati del proprio lavoro.

## La comunità oggi

Fin qui il resoconto degli esordi, della gestazione del progetto o per usare le parole di Rosini della *gravidanza* durante la quale ha preso forma. Ma com'è Pitelli oggi? Com'è cambiata la sua struttura alla luce dei massicci mutamenti di ordine sociale in questi ultimi venti anni? L'accesso alla comunità è oggi regolamentato da un percorso codificato attraverso le strutture pubbliche. La richiesta di inserimento parte dalla Asl territoriale che contatta la comunità, con la quale prepara un programma terapeutico personalizzato del paziente. Ogni caso viene valutato singolarmente da un'*équipe* di professionisti. In linea generale presso la comunità di Pitelli il trattamento si articola in tre fasi: l'accoglienza, la residenzialità – vale a dire il vero e proprio trattamento psico-educativo – e il reinserimento socio-lavorativo. Questo è il fulcro dell'attività di Pitelli.

Abbiamo discusso a lungo con gli operatori che vi lavorano, ed è sorprendente, per quanto prevedibile, notare le differenze entro



le quali ci si muove oggi. Abbiamo ritenuto utile in questa fase della narrazione lasciare spazio alle parole dei diretti interessati: Stefano Ambrosini, consigliere di amministrazione, Maria Rosaria Martella, psicologa e responsabile degli inserimenti lavorativi, Laura Maggi, psicologa, Michela Ricci Ceffinati, responsabile di struttura, Fabiana Ricci e Marta Madaia, educatrici. Martella:

*Faccio da ponte fra la generazione fondatrice e quella che ha seguito; io sono in Ma.Ris da dodici anni, di cui dieci trascorsi a lavorare qui. Questa è stata la mia casa, ereditata a mia volta da altri che ci hanno vissuto. Due anni fa ho cambiato ruolo e quindi sono passata a fare altre cose, perché è giusto cambiare ed evolvere, ma questo è sempre stato il mio posto, dove sono cresciuta umanamente e professionalmente.*

Le professionalità che questi giovani operatori mettono in campo, vale a dire le competenze in ambito psicologico, educativo-pedagogico e psichiatrico, rendono possibile una progettazione riabilitativa che tenga conto delle molteplici complessità connesse ai casi in esame. Grazie al loro apporto, l'intera cooperativa accresce il proprio ambito di competenza, generando un circolo virtuoso che allarga il raggio di azione e le possibilità di espandere i settori professionali, con beneficio di tutti. Anche questo è uno dei criteri cardine dello spirito cooperativistico.

Diamo voce all'esperienza diretta della più giovane operatrice, che ci racconta il suo approccio alla vita di comunità; Fabiana Ricci lavora a Pitelli da circa un anno, e ha iniziato come volontaria, prestando servizio notturno di supporto e sorveglianza. Riferisce come questa rappresenti

per lei una scelta professionale che implica una consapevolezza e una predisposizione personale molto spiccata, una sorta di vocazione all'altro. Inoltre ci fornisce un quadro generale molto efficace per una visione d'insieme.

*Rispetto all'epoca in cui la comunità fu fondata, la tossicodipendenza è cambiata molto. Negli anni Ottanta circolavano droghe composte prevalentemente da ingredienti di origine naturale; oggi invece abbiamo a che fare con le sostanze sintetiche, le cosiddette "droghe del sabato sera", che oltre a provocare assuefazione vanno a danneggiare i circuiti neuronali in maniera permanente. L'utilizzatore si ritrova dunque a patire dei veri e propri deficit neurologici, e le caratteristiche e le patologie di cui soffre sono in tutto assimilabili a quelle di un paziente neuropsichiatrico. L'effetto non è più quindi transitorio, ma degenera in vero e proprio danno biologico. In taluni casi si arriva alla doppia diagnosi, vale a dire la concomitanza di un problema di tossicodipendenza con un altro di natura psichiatrica.*

E ci riferisce, assieme ai colleghi, che il trattamento riabilitativo effettuato in comunità è passato da progetti riguardanti il reinserimento socio-lavorativo di un tempo all'attuale urgenza del recupero di funzioni basilari come la cura del sé e dello spazio in cui si vive.

Apprendiamo dunque che esistono diverse teorie e scuole di pensiero volte a capire la relazione e la dinamica fra queste due situazioni patologiche. Il protocollo terapeutico comunemente in vigore prevede una gestione separata; le strutture invianti indirizzano sulle modalità con cui operare.

Interviene Laura Maggi, che ribadisce le linee di orientamento generale:

*In generale comunque la prima fase del programma di recupero è l'analisi della persona da cui parte il progetto individualizzato per il trattamento. Concorrono a formare questo quadro orientativo gli operatori dei servizi pubblici territoriali – vale a dire Asl, consultori, Sert – che hanno per primi preso in carico la persona.*

A questa fase del colloquio assiste con molto interesse Anna Rosini, che si mescola e integra perfettamente con le nuove generazioni che hanno occupato il suo posto, ereditandolo e custodendolo, in una continuità di condivisione ed empatia immediatamente percepibili. E osserva:

*Ai miei tempi sovente ci trovavamo ad accogliere anche minorenni, inviati direttamente dal Tribunale dei Minori. Accadeva quindi di dover ospitare pazienti anche di sedici anni, con tutte le criticità legate al periodo adolescenziale.*

Prosegue Ricci Ceffinati:

*Oggi accogliamo solo pazienti maggiorenni, e per semplicità di gestione tendenzialmente dello stesso sesso. Quello prevalente a Pitelli in questo momento è quello maschile. Ma in passato sono state fatte altre esperienze e sono state ospitate alcune ragazze, che dormivano separate rispetto ai maschi e condividevano con l'operatore la casetta che viene chiamata "Il Gabbiano". Abbiamo anche aderito a un progetto provinciale rivolto all'accoglienza di donne tossicodipendenti vittime di maltrattamenti. L'esperienza ha avuto un esito positivo e in seguito è confluita in un centro anti violenza, con il nome di progetto Irene.*

Emerge a questo punto un fattore determinante nella gestione

dell'impresa cooperativa di tipo B: la difficoltà a reperire fondi nel contesto dell'attuale situazione economica. Chiediamo dunque a Ma.Ris quali siano le ripercussioni della crisi nella fase di reinserimento lavorativo dei pazienti della comunità.

*Purtroppo la crisi si è fatta sentire parecchio in questo senso. La nostra comunità, nella sua identità cooperativa nasce con l'intento di dare occupazione ai soggetti che hanno concluso il percorso di recupero. Storicamente il settore B ha sempre risposto ottimamente, riuscendo a inserire nel mondo del lavoro molti ragazzi, fornendo loro una reale prospettiva di vita. Nonostante la crisi Ma.Ris è riuscita a incrementare il proprio volume d'affari ed ha di fatto aumentato l'emissione di contratti a tempo indeterminato. Al 31 ottobre di quest'anno i dati relativi al personale (un organico che ammonta a 508 addetti) mostrano che il 75% di esso è assunto con contratto a tempo indeterminato e il 35% appartiene a fasce deboli o svantaggiate.*

*In un certo senso la crisi economica attuale ha rappresentato per la nostra cooperativa un'occasione di riflessione e ripensamento, uno stimolo al rinnovamento interno nell'ottica di una maggiore aderenza alle istanze del settore. In questo modo è stato necessario trasformare un problema in una opportunità di crescita. Si veda ad esempio come anche la Pubblica Amministrazione, un tempo cliente privilegiato e interlocutore preferenziale delle cooperative, abbia sempre meno risorse a disposizione e talvolta difficoltà a erogare i pagamenti in tempi brevi; a seguito di tali trasformazioni le cooperative che vogliono continuare a essere competitive sono obbligate a reinventarsi e dotarsi di una struttura più flessibile,*

*dinamica e imprenditoriale.*

Questo intervento ci permette di entrare nel fulcro dell'attività della comunità, che si raccorda con la progettualità ad ampio spettro della cooperativa. Una volta completato il ciclo di recupero, gli utenti della comunità vanno ad acquisire competenze professionali che consentiranno loro di emanciparsi sul piano lavorativo, apportando al contempo alla cooperativa un contributo fondamentale sostenuto da una fortissima motivazione personale. Un vero e proprio circolo virtuoso, dove si rende ciò che è stato acquisito dopo averlo trasformato ed elaborato.

*A noi piace definire questa comunità come una scuola di vita. In effetti qui cerchiamo di fornire un modello, partendo da funzioni e relazioni basilari. A Pitelli si imparano le regole e i ritmi di quella che sarà la vita "fuori" e ciò avviene tramite l'insegnamento di attività semplici, manuali, come decespugliare, fare l'orto, fare il pane. Ma ciò avviene grazie ad un processo maieutico, volto a far emergere e valorizzare le capacità intrinseche di ciascun utente. In loco forniamo gli insegnamenti rudimentali; in una fase successiva di inserimento occupazionale ci colleghiamo a veri e propri programmi di formazione e tirocini, stage, borse lavoro che possono svolgersi sia all'interno che all'esterno della cooperativa.*

*Il percorso ideale è quello circolare, in cui si realizzano le vocazioni A e B della cooperativa, vale a dire il trattamento in comunità con buon esito e l'inserimento in un contesto lavorativo che renda autonomi. Non tutte le storie vanno a buon fine; molti si inceppano qui e là. Ma quando riusciamo a dare una seconda possibilità a una persona in difficoltà che arriva senza*

*rete e senza risorse, e riesce a rifarsi una vita, inserendosi nel tessuto sociale e lavorativo è una grandissima soddisfazione. In questo senso possiamo dire che Ma.Ris, è una famiglia allargata.*

Aggiunge Stefano Ambrosini:

*La storia della cooperativa è in mano ad un gruppo dirigente che è passato attraverso percorsi individuali di recupero e reinserimento. E questo è un grande motivo di orgoglio, per noi.*

Proseguiamo la conversazione allargando la prospettiva della cooperativa nel territorio. Ma.Ris oggi è una delle poche realtà a livello nazionale in cui convivano le funzionalità cooperativistiche di tipo A e B. Uno dei passaggi fondamentali che consentono di acquisire un raggio d'azione così ampio è quello di orientare l'inserimento lavorativo anche al di fuori della cooperativa, che, di fatto, non riuscirebbe ad assorbire tutti. Gli interlocutori esterni sono quindi i centri per l'impiego territoriali e gli enti di formazione che partecipano ai vari progetti locali; fra questi sono attive collaborazioni importantissime con Is.For.Coop, l'ente di formazione che opera sul territorio ligure da oltre venticinque anni, fornendo professionalità e qualifiche essenziali ed efficaci, rivolgendosi anche a soggetti disagiati.

Maria Rosaria Martella è oggi responsabile degli inserimenti lavorativi a La Spezia, mentre Maria Rosa Lamanna è la omologa figura a Genova. *Vengo qui sistematicamente per conoscere i ragazzi e pensare insieme con loro l'inserimento lavorativo. Per fare questo faccio riferimento alle agenzie locali, che veicolano progetti con i fondi dell'Unione Europea e ne ricevono i finanziamenti; sono quindi il capofila in un contesto in cui Ma.Ris agisce*

*da azienda ospitante. Ovviamente i progetti sono aperti a tutti, non solo ai ragazzi della nostra comunità. Questa è una fase delicata, in cui entra in gioco tutta la progettazione del reinserimento lavorativo, con l'analisi delle criticità e delle risorse. La rete sociale dei ragazzi si allarga e loro ne diventano responsabili.*

Tanti anni fa in mezzo a quei ragazzi desiderosi di riprendersi in mano il proprio futuro e uscire da un percorso di difficoltà c'era Fabrizio Augello, attuale direttore generale di Ma.Ris. All'epoca era appena un ragazzo ed entrò in comunità con la voglia di riannodare le fila un poco ingarbugliate della sua giovane vita. Con molto impegno e buona volontà si inserì bene assieme ai compagni, distinguendosi per lo spirito d'iniziativa e la forza di volontà. Anna Rosini lo ricorda con un sorriso:

*Fabrizio lo rivedo sempre con tantissima gioia e affetto, quasi con gratitudine perché rappresenta un esempio virtuoso di riuscita, è la dimostrazione vivente che quello in cui mi ero impegnata potesse dare risultati molto positivi. Era molto sveglio, attento e ricordo che volle riprendere gli studi di ragioneria, che portò a termine con successo.*

A poco a poco Fabrizio, che si era guadagnato la stima e la fiducia degli operatori e dei compagni, divenne sempre più coinvolto nella gestione della struttura, e con Anna era oramai in grado di gestire un rapporto personale paritario. A tal punto che gli fu proposto di avviare la gestione della comunità terapeutica di Isola del Cantone, che era stata aperta nel frattempo.

Ma di questo parleremo più avanti.

# LEGACOOP LIGURIA

## 2 Gli uomini e i luoghi

### I cavalieri che fecero l'impresa

Incontriamo Fabrizio Augello nella sede di Ma.Ris all'interno del Porto di Genova. In un ufficio piuttosto semplice, che possiede la tipica sobria funzionalità delle strutture moderne. Più avanti scopriremo che questo posto, queste poche stanze nel cuore marittimo del capoluogo ligure rappresentano di per sé un avamposto eccezionale, un luogo strategico ancorché simbolico, l'emblema di una vittoria che colma d'orgoglio tutti i membri della cooperativa.

Fabrizio decide di raccontarci la sua Ma.Ris partendo dall'inizio, dalle premesse politico-sociali e dalle particolari circostanze personali che portarono alla sua costituzione, delineando a braccio il clima di quei primi anni '90, momento storico emblematico per il nostro Paese. E lo fa posando sul tavolo i venti libri annuali di bilancio della cooperativa. Come dire: non dimentichiamoci dei numeri.

Il direttore generale di Ma.Ris chiacchiera per un paio d'ore e lo fa con la pacatezza dell'adulto che a tratti si accende e si colora della gestualità del ragazzo, nella prontezza con cui cerca la battuta dei suoi collaboratori, che sono anche i suoi amici di sempre e con la

scanzonata *nonchalance* di chi sa di cadere in piedi perché ormai lo ha imparato, talvolta cadendo. E dal suo racconto, che segue il percorso mobile e anarchico della selezione mnemonica emotiva, capiamo di avere di fronte un entusiasta, un trascinatore. Nelle pagine che seguono abbiamo restituito le parole dirette di Fabrizio Augello, punteggiate da qualche intervento nostro. Chiediamo venia del ricorso alla citazione diretta in maniera così estesa, ma si tratta di una scelta stilistica volta a restituire l'immediatezza e l'efficacia del resoconto di prima mano.

*Per quello che riguarda il microcosmo della nostra cooperativa, il 1994 rappresenta un anno particolare perché segna il recupero di una certa autonomia dopo essere stati per diverso tempo sotto la sfera di Saman [Augello qui si riferisce alla comunità terapeutica di Pitelli, settore A della cooperativa]. A livello nazionale le vicende di Tangentopoli, la fine della Prima Repubblica e il crollo dei partiti tradizionali avevano portato a un riassetto politico ma anche sociale del Paese.*

*Il crollo di un modello di riferimento portò giocoforza al recupero di una dimensione più piccola e autonoma. Nella mia sfera semantica personale la parola "autonomia" implica "l'obbligo di dover pensare" perché significa che non c'è nessuno cui si possa delegare. Passando dalla dimensione cooperativa a quella personale, all'epoca avevo ventiquattro anni e pensavo moltissimo, forse troppo. A cose da ragazzi ma anche a cosa fare da grande. In un contesto sociale che sembrava di transizione, di profonda trasformazione della società. Basti pensare alla già citata fine della Prima Repubblica, la caduta del muro di Berlino, la*

*fine della minaccia del nucleare, i primi telefoni cellulari. Era il momento della "gioiosa macchina da guerra" e chi apparteneva a una certa area di pensiero aveva motivo di ritenere che fosse davvero un momento di svolta. Mi ricordo la strada per arrivare a Pitelli, che percorrevo con Anna Rosini parlando di politica e confrontandoci sulle rispettive posizioni. Lei apparteneva all'area socialista, mentre io provenivo da una famiglia di impianto catto-comunista. La mia storia personale è stata piuttosto complessa e travagliata, soprattutto in adolescenza. Ma ho sempre avvertito l'urgenza di dover realizzare qualcosa di importante, che rimanesse nel tempo. Ho sempre avuto un rapporto molto stretto con mia madre e una delle frasi che continuavo a ripeterle sin da giovanissimo era "Quando sarò grande ti renderò orgogliosa di me".*

*In quegli anni avevo capito che era il momento giusto per fare qualcosa, ma quando mi venne l'idea della cooperativa le reazioni delle persone che avevo intorno furono di aperto scetticismo. Io invece avevo subodorato il dinamismo, la ventata di novità che vibrava nell'aria. In occasione dell'emanazione della legge che regolamentava le cooperative [si riferisce alla legge 381 del 8 novembre 1991], Anna ed io cominciammo a delineare i dettagli pratici e concreti sui quali si sarebbe potuto poggiare il mio progetto. Insomma talvolta nella vita si presentano momenti in cui sembra che l'orologio della storia sia arrivato lì per te.*

Chiediamo quindi ad Augello chi fossero gli interlocutori dell'epoca, i referenti istituzionali cui rivolgersi per dare concretezza al progetto della cooperativa. E in questa occasione il direttore generale di Ma.Ris introduce un concetto e un valore fondamentale, quello dei rapporti

personali, patrimonio impalpabile e vitalissimo che costituisce la rete di legami fiduciari entro la quale perseguire il concetto di solidarietà e collaborazione mutualistica. Come abbiamo visto Rosini era piuttosto nota nell'ambiente politico spezzino, e fu grazie alle sue conoscenze che Ma.Ris arrivò all'allora sindaco del comune di Follo, Marco Vignudelli, che fu il primo rappresentante delle istituzioni con cui la neo costituita cooperativa strinse un rapporto lavorativo diretto.

*In quel periodo erano stati stanziati dei fondi ministeriali per l'inserimento lavorativo di persone disagiate all'interno di progetti di pubblica utilità nel settore pubblico. Ma pochi ne erano a conoscenza, e quindi pensammo di farci avanti e segnalare alle amministrazioni le risorse economiche a disposizione. Il Comune insomma ci avrebbe solo dovuto far lavorare, a costo zero. Darci una possibilità. Vignudelli ci diede una chance e fu così che iniziammo a occuparci della raccolta di rifiuti ingombranti, instaurando un rapporto diretto con l'amministrazione comunale. Ricordo che il sindaco mi regalò un libro sulla gestione dell'amministrazione pubblica, che apprezzai molto. In quegli anni difatti avevo ripreso gli studi ed ero molto permeabile agli stimoli nuovi. Qualche anno dopo l'Università di Genova aveva organizzato un Master sul Terzo Settore accessibile anche agli addetti ai lavori non laureati in qualità di uditori; credo si trattasse del 1996. Quell'evento fu molto importante nella misura in cui aveva messo tutto un mondo dentro un'aula, fatto che oggi può apparire banale, ma allora non lo era affatto e accadeva per la prima volta. Oggi ci sono convegni di settore, forum molto partecipati, basti pensare alla risorsa del web. Ma in quel momento bisognava iniziare a conoscersi e a*

*confrontarsi, a contaminarsi.*

Fabrizio Augello prosegue il racconto sulla costituzione della cooperativa.

*La cooperativa venne costituita grazie a un prestito personale che mi fu concesso da Anna Rosini. Si fidò di me e mi disse che avrei potuto restituirglielo ad attività avviata. Al momento dell'atto costitutivo fu deciso che ero troppo giovane per fare il presidente e quindi divenni vicepresidente per essere operativo, delegando la carica più alta, che era meramente formale. Del gruppo originario sono ancora operativi in Ma.Ris Maurizio Muto, che oggi si occupa della contabilità e Salvatore Masiello che è l'attuale vicepresidente.*

Interrompiamo la narrazione sottolineando che la formazione del capitale della cooperativa avvenne attraverso un atto di fiducia personale. Questo riteniamo sia un messaggio importante da trasmettere ai giovani operatori di oggi.

*Indubbiamente è così. Anna si occupò anche delle spese notarili. Insomma all'inizio fu una faccenda di poche persone, eravamo lontani dalle forme di associazionismo di categoria e di grossi consorzi che ci sono adesso. Allora non avevamo nessuna rete di riferimento alle spalle.*

E prosegue, ritornando ad attingere nuovamente nel proprio percorso personale:

*La nascita di Ma.Ris corrisponde a un mio momento personale di particolare euforia. Avevo ripreso con successo gli studi, la mia famiglia mi supportava e sentivo che la mia vita stava andando nella giusta direzione.*

*Nel 1995 Anna acquistò d'occasione un immobile a Isola del Cantone, a tutt'oggi asset fondamentale della cooperativa, con l'intenzione di aprire una nuova comunità. Bisognava dunque individuare un responsabile che si occupasse dell'avviamento, quello che oggi si chiama start-up. Fu così che mi offrì volontario e quindi mi distaccai da Pitelli per occuparmi della nuova struttura. Ricordiamo che all'epoca Ma.Ris era ancora una piccola costola della cooperativa agricola Il Quadrifoglio, che era titolare della gestione del personale operativo in entrambe le sedi. Conclusa con successo la mia esperienza a Isola del Cantone, iniziai a manifestare la volontà di allargare il mio orizzonte progettuale e quindi mi dedicai all'ampliamento di Ma.Ris. Contestualmente, nel momento in cui Quadrifoglio iniziava ad assumere una dimensione più articolata, ci fu un avvicendamento ai suoi vertici che di fatto sancirono l'uscita di Anna Rosini dalla cooperativa. Il nuovo presidente mi propose di rientrare in cooperativa e potenziare Ma.Ris. L'idea era quella di entrare nella Lega delle Cooperative e cambiare sede.*

Questo cambiamento di prospettiva avvenne verso il 1997, quando Fabrizio, forte dell'esperienza positiva di Isola del Cantone, decise di fare uno scatto in avanti, e conferire un'impostazione imprenditoriale alla gestione della cooperativa. In quel momento Ma.Ris era costituita da soli soci lavoratori, in un rapporto di filiazione diretta rispetto alla cooperativa

*Il Quadrifoglio. Il settore A che confluisce nel settore B. Il recupero della persona svantaggiata e il reinserimento lavorativo. Ma per poter crescere, Ma.Ris aveva bisogno di allargare le proprie prospettive,*



di acquisire competenze e professionalità diverse. Proseguivano i piccoli appalti con le amministrazioni comunali, sempre nell'ambito del territorio spezzino. Lavori di manutenzione delle aree verdi, nel comune di Lerici. Il racconto di Augello a questo punto sfuma, salta a pié pari diversi anni, torna indietro e cambia nuovamente fuoco.

Adesso Ma.Ris è cresciuta e si è consolidata sul territorio spezzino grazie a una rete di rapporti istituzionali che le hanno affidato sempre più lavori nell'ambito della manutenzione delle aree verdi e dello smaltimento rifiuti. Ci spostiamo sul territorio genovese, introducendo di fatto la polarità Genova-La Spezia che caratterizza ancora oggi la distribuzione delle principali attività della cooperativa. Chiediamo al suo fondatore di darci conto dell'ingresso nel Porto di Genova, le difficoltà che si sono profilate nell'affrontare una dimensione che, nella nostra città, sappiamo essere piuttosto chiusa e protezionistica, intrisa di leggi interne e burocrazie di settore.

*Il tema del rapporto con il porto si poneva all'interno di Legacoop da diverso tempo. Pareva impossibile che, malgrado avessimo una sede in città, non riuscissimo ad avere uno sbocco a mare. All'inizio Ma.Ris aveva provato a entrare in un contesto di piccoli subappalti, che però non ci consentivano di avere margini.*

*Verso il 2003 Is.For.Coop mise a disposizione dei fondi europei per la realizzazione di alcuni progetti di inserimento occupazionale rivolti a persone svantaggiate. Ad esempio fu realizzato il progetto Orologica, che era indirizzato all'avviamento lavorativo di alcuni ragazzi disabili che riparavano orologi da polso, l'altro progetto fu portato avanti da*

*una cooperativa sociale di nome Patchwork, dove lavoravano ragazze che realizzavano manufatti cuciti a mano, mentre all'interno del porto fu delineato Ulisse, che confluì nella creazione di una cooperativa di falegnameria per lavori all'interno del porto; purtroppo dal punto di vista economico il progetto incontrò diverse difficoltà. Si fece il possibile per salvarlo e noi di Ma.Ris entrammo in gioco, mettemmo a punto un piano di liquidazione e la cooperativa venne consorziata. A quel punto entrarono altri attori, Villa Perla Service, Genova Insieme e Pulirella. Con una forza lavoro allargata iniziammo a ottenere piccoli incarichi di servizi da realizzarsi nell'area portuale, come prestazione di manodopera.*

*Una volta introdotti nell'ambiente, iniziammo a farci conoscere e apprezzare e ad effettuare uno scatto in avanti dal punto di vista organizzativo. Ma non solo: si rendeva necessario un cambiamento di carattere culturale al nostro interno, bisognava pensare come un'impresa, essere aggressivi e competitivi. Va ricordato che noi eravamo "quelli della Spezia", gli stranieri, e tutti i legami andavano costruiti partendo da zero. Chiaramente il nostro obiettivo era quello di iniziare a lavorare a certi livelli e interloquire direttamente con gli attori principali, sedendo al tavolo dove si prendevano le decisioni importanti.*

Qui Augello fa una pausa e parla di un altro progetto, arrivato immediatamente dopo e che rappresenta un ulteriore punto di svolta della cooperativa.

*Analogamente a quanto accaduto per il progetto della falegnameria, ci fu proposto di entrare in gioco per salvare un'altra cooperativa che stava attraversando delle difficoltà. Si trattava della CSIP - Cooperativa*



*Settore Industriale Portuale, nata con lo scopo di offrire formazione specifica ai giovani che volessero intraprendere mestieri in ambito portuale-marittimo. Io proposi l'idea di subentrare salvaguardando le attività e i lavoratori, per evitare che la situazione deflagrasse. Fu allestito dunque un piano di messa in liquidazione coatta di tutta la cooperativa. Presentammo quindi il progetto agli stakeholder, diventando in questo modo soggetti operativi. Tutti i cinquanta lavoratori furono assorbiti dalla nuova gestione, garantendo i posti di lavoro ma anche evitando azioni di rivalsa che avrebbero bloccato tutte le commesse. Questo fu un risultato eccezionale, che ci consentì di fare un vero e proprio salto di qualità, permettendoci di ampliare il nostro organico, le nostre competenze e la nostra sfera di azione. Ma.Ris assorbì un immenso patrimonio di know-how – parliamo di carpentieri, saldatori, verniciatori, falegnami, ecc. – e passò a essere da una semplice cooperativa che forniva manovalanza generica a una struttura articolata con personale qualificato nel settore industriale e una rete avviata di rapporti.*

Un altro passaggio, un altro scatto in avanti, sempre in Porto: Circa tre anni fa mi venne chiesto di intervenire su un'altra azienda del porto che stava fallendo. Si trattava della Mec Mar, emanazione della storica Rinaco, entrata in crisi dopo la morte del fondatore; questo tentativo di rilancio non fu sufficiente e si venne a creare un momento di instabilità, caratterizzato da fallimenti e nuove aperture, in un altalenare che creava preoccupazione negli addetti ai lavori. In quell'occasione Ma.Ris fu interpellata in quanto attore interno all'ambiente, per una sorta di diritto di precedenza territoriale che, di fatto, ratificava l'importanza

*del nostro ruolo. Fu un momento in cui ricevemmo un riconoscimento ufficiale che ci colmava di orgoglio.*

Un altro motivo di crescita per Ma.Ris che in quel momento storico si accingeva a cambiare sede e spostarsi all'interno del porto.

## **Cambiare posto per cambiare mentalità**

*Da quando ero diventato Presidente, dopo il distacco da Il Quadrifoglio, avevo spostato la sede di Ma.Ris a Genova in via Peschiera, in una struttura dove erano presenti anche il C.Re.S.S. (Consorzio Regionale Servizi Sociali), Is.For.Coop e in seguito anche Omnia, un luogo quindi che veniva percepito come la casa ideale della cooperazione sociale genovese e ligure. Si trattava di un ambiente protetto, inserito in una rete di strutture mutualistiche in cui avevo molti legami di amicizia personali. Decidere di spostare nuovamente gli uffici in quel momento fu come recidere un cordone ombelicale: un momento piuttosto difficile, vissuto tuttavia come una fase di crescita necessaria, uno scatto in avanti. Cambiare posto per cambiare mentalità.*

*L'ingresso di Ma.Ris all'interno del Porto a Calata Gadda fu dunque un passaggio fisico ed emotivo fondamentale. L'allestimento dei nuovi uffici venne curato con attenzione, con l'idea di creare un ambiente lavorativo dignitoso e gradevole, di rappresentanza. Fu così che utilizzammo materiali già nostri, in parte provenienti dalla falegnameria per arredare i nuovi spazi. Ma gran parte dei lavori sono ancora in corso. Adesso che siamo qui possiamo dire di aver completato un percorso di emancipazione ed elaborazione del contesto cooperativo volto ad assumere una maggiore*

*autonomia e consapevolezza imprenditoriale.*

Augello ci racconta quello che parallelamente accadeva in quegli anni a Spezia. Ci parla di *Promos*, Consorzio di Cooperative Sociali in cui Ma.Ris entrò dopo essersi distaccata da *Quadrifoglio* e di cui lui ricoprì la carica di Presidente, dal 2004 al 2010. L'ingresso nel Consorzio avvenne attraverso l'affiliazione a Legacoop, e rappresentò per Ma.Ris un miglioramento notevole, l'ingresso in una dimensione consociativa importante, dove la piccola cooperativa aveva modo di confrontarsi con realtà strutturate ed interlocutori storici della dimensione mutualistica del territorio. In pochi anni Ma.Ris fu in grado di crescere e consolidarsi, acquisendo fiducia nei propri mezzi e autonomia, mentre in parallelo molte associate attraversavano momenti di difficoltà, mettendo in crisi l'intero sistema. Durante la presidenza di Augello il Consorzio fu completamente risanato, successo che tuttavia non ne scongiurò lo scioglimento che avvenne nel 2008.

Il direttore di Ma.Ris ci racconta di come l'avvicinarsi dei fatti a Spezia ricordi un poco quello che era accaduto all'interno del Porto di Genova, con l'assorbimento del personale di cooperative che erano fallite (*Pellicano Verde* e *Beight*). E conclude:

*Ma.Ris è un'incredibile storia di persone. Sono certo che i prossimi vent'anni saranno avvincenti come i primi venti.*

Parliamo con Maurizio Muto, che fa parte del nucleo storico della cooperativa e Simone Errico, acquisto più recente ma ugualmente prezioso, che si occupano rispettivamente della contabilità e del

settore balneare di Ma.Ris. Muto ci racconta della sua esperienza nella gestione del panificio di famiglia in Calabria, e di come le competenze acquisite nel commercio siano state poi riversate nella gestione della cooperativa. Questo fatto apparentemente banale ci suggerisce però una riflessione sulla struttura delle associazioni mutualistiche storiche. Ricordiamo che uno dei problemi più ricorrenti cui esse andavano incontro era la mancanza al loro interno di personale formato su materie amministrative e contabili. Muto ci racconta degli inizi, delle prime difficoltà di Ma.Ris a trovare mercato, e si riaggancia a quel primo incarico nel comune di Follo per arrivare ai piccoli lavori di manutenzione e edilizia per conto di privati. E sulla situazione attuale ci dice:

*La sfida ora è stare sul mercato. Lo smaltimento dei rifiuti, che prima era visto come un lavoro marginale e poco qualificante, è diventato un business, e la green economy è uno dei pochi settori in crescita, grazie al cambiamento delle legislazioni in materia. La coscienza ambientalistica a livello collettivo oggi è molto forte e la pulizia delle aree comuni, lo smaltimento efficace e altre buone pratiche legate all'ambiente sono modalità concrete per agire a livello sociale prima e imprenditoriale poi.*

Interviene Simone Errico, che ci tiene a sottolineare l'approccio di Ma.Ris nei confronti del tema del lavoro. Che mai come in questo caso rappresenta un *leitmotiv* essenziale nella definizione dell'identità della cooperativa e dell'intero gruppo di soci. Il lavoro inteso come risorsa, come valore.

*Una delle convinzioni personali più radicate del nostro presidente è*

*sempre stata che noi ci saremmo dovuti aggiudicare gli appalti dei servizi non in virtù di un benevolo pietismo verso la cooperativa sociale, ma perché siamo i più bravi, i più competenti e qualificati, i più competitivi sul mercato.*

E prosegue, dando conto dell'unicità della distribuzione territoriale dei servizi della cooperativa, equamente distribuiti sul territorio fra le province di Genova e La Spezia:

*Il concetto di business è unico, globale. I confini netti non hanno più ragion d'essere e pertanto anche fra Genova e La Spezia esistono continue linee di connessione. Bisogna mettersi sul mercato globale, essere pronti a dare una risposta alle richieste del mercato, essere aggressivi, competitivi, flessibili. Oggi disponiamo di professionalità e competenze. Se in un primo momento gli unici interlocutori erano soggetti pubblici, adesso si rivolgono a noi anche i privati. Abbiamo avuto la lungimiranza di diversificare al massimo le nostre aree di azione e le nostre attività, andando a creare un sistema oleato, flessibile.*

Quando abbiamo chiesto a Salvatore Masiello, se avrebbe mai immaginato che la cooperativa sarebbe potuta arrivare così lontano, ci ha risposto con la rapidità di chi non ha dubbi, e che non fa nemmeno un labile tentativo per simularli: *Assolutamente no*. Com'è noto i fatti hanno poi smentito questa primitiva previsione, e oggi abbiamo motivo di credere che questa sincerità disarmante celi nelle pieghe dell'intonazione della voce perentoria l'immenso orgoglio di chi, non avendo osato scommettere sul futuro, ne avvalorava e sottolinea il suo divenire brillante e inconfutabile presente.

Durante l'intervista Masiello snocciola date ed episodi, ricordi e aneddoti, partendo dai primi incontri con l'amico Fabrizio. Che ricorda giovane, "pivello" all'epoca in cui si incontrarono alla comunità di Pitelli nei primi anni Novanta. Ci racconta di come Fabrizio avesse voluto entrare in comunità "perché voleva diplomarsi da ragioniere", ma anche di come "a volte avesse voglia di uscire per andarsi a fare la settimana bianca, ma questo non glielo riferite, per favore".

L'attuale vicepresidente di Ma.Ris parla di come arrivò a diventare prima supervisore e poi responsabile della comunità, dopo aver completato il percorso riabilitativo, andando così a ripetere uno schema circolare che sembra quasi indurre naturalmente chi ha ricevuto aiuto a ricambiarlo, mettendosi a disposizione di chi è più fragile. Uno schema relazionale tipicamente mutualistico.

*All'epoca la comunità mi assorbiva completamente; ci rimanevo ventiquattro ore al giorno. Il problema dei ragazzi che terminavano il programma era che non riuscivano a trovare lavoro. Quindi una volta usciti, in assenza di un progetto, di prospettive occupazionali concrete, dopo un paio di mesi rientravano in comunità, o finivano in galera, o cominciarono a spacciare, inabissandosi ancora una volta.*

Come abbiamo già visto con Rosini, una delle urgenze della comunità era la questione del sostentamento economico; malgrado l'affiliazione al gruppo Saman, i rimborsi che riceveva dalla Asl bastavano a malapena a coprire le spese delle utenze del gas e della luce. Si rendeva quindi necessaria l'autogestione per motivi di sussistenza. Prima di costituire un progetto nella vita individuale di

ciascun ragazzo, il lavoro era un'esigenza imprescindibile per l'assetto e la sopravvivenza dell'intero gruppo.

Dapprima vennero i lavori di tipo agricolo-floricolturale, portati avanti nelle fasce e nei terreni attorno alla comunità stessa e per i quali fu costituita la cooperativa *Il Quadrifoglio*; poi si iniziarono a cercare lavoretti da fare fuori. Si trattava per lo più di piccoli lavori nel campo dell'edilizia, nel settore idraulico, nei trasporti, che impegnavano gli utenti maschi della comunità (Ma.Ris, l'acronimo che attribuisce il nome alla cooperativa, significa appunto Manutenzione e Ristrutturazione, a memoria di quei primi lavori di manovalanza). Ricordiamo che all'epoca Pitelli ospitava persone di ambo i sessi, nuclei familiari inclusi, ma che l'attività lavorativa esterna, per ovvi motivi vista la natura degli interventi, di fatto teneva fuori le ragazze. Masiello ci ricorda che per le donne all'epoca non esistevano progetti di inserimento lavorativo, essendo le pulizie un tipo di progetto di là da venire.

Poco a poco Fabrizio iniziò ad assumere un ruolo sempre più di rilievo all'interno dell'organizzazione. Masiello lo descrive come un ragazzo intraprendente, che fu in grado di stringere rapporti personali umanamente significativi e strategicamente rilevanti all'esterno della comunità, che costituirono la base per le relazioni lavorative future e che rappresentano tutt'oggi il valore aggiunto imprescindibile su cui si basa il rapporto fiduciario che Ma.Ris possiede con i propri *stakeholder*.

*Augello è stato davvero bravo a stringere rapporti strategici. Ha fatto un*

*lavoro davvero eccezionale, da vero imprenditore. Non me lo sarei mai aspettato da lui.*

*Anche Masiello ci parla di Vignudelli, di quella prima, importantissima possibilità che segnò l'avvio dei progetti lavorativi della cooperativa. Seguirono a breve altri lavoretti per il comune di Lerici. Ci si muoveva allora essenzialmente nel territorio di Spezia. L'idea dell'ampliamento a Genova era di là da venire. La manovalanza fisica non mancava. Iniziammo così piano piano a farci un nome, ad acquisire fiducia. E grazie all'abilità relazionale e diplomatica di Fabrizio iniziammo a crescere. A lui venne in mente di creare la cooperativa per dare una veste concreta agli inserimenti lavorativi.*

*L'intera comunità di Pitelli, nel senso dei cittadini e le istituzioni dei comuni vicini sono stati fondamentali per noi. Ci hanno dato fiducia, ci hanno consentito di ripartire e rifarci una vita partendo dal lavoro, concreto, facendoci sentire utili. Molti ragazzi della comunità hanno poi stretto legami con la popolazione, alcuni si sono fidanzati con ragazze del posto, hanno messo su famiglia e ancora ci abitano. Si è creata una rete allargata di legami fra dentro e fuori la comunità.*

## Il salto di qualità

Ma il balzo in avanti nel territorio spezzino avvenne attorno al 2000, all'epoca del Consorzio *Promos*, che portò con sé una vera e propria apertura alla città e un incremento del lavoro. La piccola cooperativa era rapidamente cresciuta e Augello si era dimostrato una figura di riferimento intelligente, tenace e disposto a studiare e a lavorare sodo.

A Ma.Ris furono dunque affidati diversi servizi, fra cui lo spazzamento domenicale della città, quando ancora il Comune non ne aveva data la gestione ad Acam. La squadra operativa era composta di circa una decina di elementi. Fa piuttosto impressione se paragonati agli attuali 500 dipendenti della cooperativa.

*Fummo in grado di dimostrare che con l'impegno, lo studio, la volontà di perseguire costantemente formazione e aggiornamento si potevano ottenere risultati, e i tempi erano quelli giusti. Iniziammo a lavorare sul territorio, impegnati nella pulizia delle aree attorno ai fiumi, che, com'è tristemente noto, rappresentano un'area sensibile del territorio ligure. Interveniamo nel flusso dei ricordi per sottolineare che nella primissima fase della sua costituzione, Ma.Ris andava a tutti gli effetti a colmare spazi istituzionalmente vuoti, con interventi di tipo interstiziale: nessuno una volta lavorava la domenica.*

In quegli anni Augello si muoveva in parallelo anche sul territorio genovese, nella fattispecie stava avviando la comunità di Isola del Cantone per conto di Anna Rosini. Fabrizio rimase a Pitelli fino al 1999, momento in cui arrivò anche Antonio De Giovanni.

In quel momento i tre – Augello, Masiello e De Giovanni – erano operativi su fronti diversi: Masiello continuava a essere il riferimento per *Quadrifoglio*, mentre Augello e De Giovanni si occupavano degli appalti di Ma.Ris. Masiello li raggiunse nel 2000, staccandosi definitivamente da Pitelli che considerava un percorso gratificante e altamente significativo, ma giunto alla sua naturale conclusione.

Nel frattempo la cooperativa *Il Quadrifoglio* andava incontro al

fallimento. In questo momento Ma.Ris si trovava di fronte a una scelta difficile: decidere se abbandonare al suo destino la cooperativa madre da cui era stata generata, oppure cercare di salvarla. Ma “le radici non si dimenticano mai” e quindi si tentò l’impresa. Il colpo fatale a *Quadrifoglio* fu inferto dalle difficoltà gestionali della struttura riabilitativa per alcolisti che era stata aperta a Imperia. Si trattava di un progetto all’avanguardia, che si ispirava al percorso riabilitativo in “dodici passi”, secondo un modello terapeutico afferente al “Minnesota Model” inventato negli Stati Uniti e si avvaleva di personale medico e infermieristico molto specializzato. Ma nel nostro Paese il problema dell’alcolismo non era ancora stato recepito a livello medico-istituzionale nella sua afferenza alle patologie da dipendenza; la struttura pertanto non riceveva alcuna sovvenzione pubblica e venne presto sommersa dai costi di gestione che ne decretarono la chiusura.

Ma.Ris abbandonò dunque la provincia di Imperia e rientrò a Spezia, cercando di potenziare la propria presenza sul territorio d’origine. Chiediamo a Masiello quale fu il primo appalto significativo:

*A dire il vero non ricordo se il primo fu Acam o i Giardini Storici. Quello che mi ricordo meglio è sicuramente quest’ultimo, dove ci occupavamo della manutenzione del verde e delle aiuole e svolgevamo attività di giardinaggio. Mi ricordo anche la bella esperienza di Lerici, l’attività di sfalcio e manutenzione del verde.*

Chiarite da più parti le origini mitiche dei primi anni della cooperativa, chiediamo ad Antonio Maria De Giovanni, presidente di Ma.Ris di



relazionarci sugli anni più recenti, sulla fase di crescita imprenditoriale, il consolidamento sul territorio, l'espansione e il conseguente sdoppiamento della sede a Genova.

*Io sono arrivato qui nel 1996, quando la cooperativa era ancora nella fase embrionale. Ma successivamente, a partire dal 2000 si è verificata una crescita esponenziale. Andavamo a raddoppiare il fatturato e i servizi di anno in anno. Il trend della crescita è rimasto costante, ovviamente ora non si parla più di raddoppi ma comunque di crescita.*

Notiamo assieme a De Giovanni che esiste una sovrapposizione temporale fra l'attività di Ma.Ris e quella di *Quadrifoglio* che perdura fino al 2002. Il salto di qualità a livello imprenditoriale avviene dopo il distacco dalla matrice. Fino a quel momento Ma.Ris era una piccola realtà, pensata esclusivamente per l'inserimento lavorativo dei ragazzi della comunità. Si trattava di un gruppo molto ristretto di circa 10-20 persone, con un bilancio risicato se non addirittura in perdita, che sovente veniva sanato dalla cooperativa madre. Nel 2002, con il fallimento di *Quadrifoglio*, Ma.Ris decise di rilevarne le attività riguardanti i servizi di tipo A (gestione delle comunità) oltre che alcuni servizi territoriali condotti per le Asl. Chiediamo quindi a De Giovanni come siano riusciti in un'impresa del genere, vale a dire come ha fatto Ma.Ris, dal 1994 al 2002 a radunare abbastanza forza da rilevare la sua matrice e procedere con successo sulla via imprenditoriale.

*Io all'epoca ero appena arrivato, il regista dell'operazione fu Fabrizio Augello. Dal punto di vista costitutivo, nel CdA di *Quadrifoglio* c'erano*

*le stesse persone che componevano Ma.Ris. Ad un certo punto ci fu un ribaltamento delle posizioni. La cooperativa Ma.Ris, con l'effettiva rilevazione delle attività della cooperativa madre, sanciva la sua natura di associazione di tipo A e B, la stessa che mantiene oggi. Una figura fondamentale in questo momento fu Danilo Ravera, esponente molto importante della cooperazione ligure e "mentore" di Augello. Grazie al suo supporto tecnico ma soprattutto umano, ci rendemmo conto del potenziale delle nostre capacità.*

Il grande punto di svolta impresso alla cooperativa da parte del gruppo dirigente coincise con il ripensamento della propria identità e delle proprie prospettive. Nel 2002, in occasione del distacco e successivo assorbimento della cooperativa *Il Quadrifoglio* di cui Ma.Ris era una piccola gemmazione, avvenne l'elaborazione dell'eredità e delle logiche più strettamente mutualistiche e socio-assistenziali per arrivare a un cambiamento di tipo culturale, verso un'etica e una logica del lavoro che contemplasse una dimensione imprenditoriale vera e propria. Forte della sua identità e delle proprie competenze professionali, la cooperativa in quel momento si aprì al mercato, alla libera concorrenza. Del resto solo l'albero dotato di radici solide sviluppa rami forti. Di seguito la visione di Antonio Maria De Giovanni, presidente di Ma.Ris:

*Noi siamo una cooperativa sociale, ma anche un'impresa a tutti gli effetti. Dal principio la linea di condotta è stata questa. Per stare sul mercato siamo convinti ci si debba connotare come un'impresa e abbandonare sensi di inferiorità o inadeguatezza che portano talvolta le cooperative a*

*sottovalutarsi o a sminuire le proprie capacità.*

Andando ora a ritroso, chiediamo a De Giovanni di raccontarci come fosse arrivato a Ma.Ris. Ci racconta di un breve percorso a Pitelli, dove era arrivato da Sassari.

*Per me il 1999 fu l'anno della svolta. In comunità feci un percorso piuttosto breve cui seguì l'inserimento lavorativo. Dopo pochi mesi mi ritrovai quindi a fare i lavori manuali, a decespugliare, piccoli traslochi mentre nel frattempo ero uscito ed ero andato a vivere da solo. Il mio percorso terminò nel 2000, anno in cui sono rimasto in cooperativa passando dai lavori manuali – per i quali non mi sentivo molto portato – a quelli d'ufficio.*

Prosegue raccontandoci il lavoro nella sede operativa di La Spezia. All'epoca la sede era già questa di via Tommaseo, ma occupavamo solamente la prima stanza. Gradualmente ci siamo allargati fino a prendere tutto l'appartamento. All'inizio i nostri servizi riguardavano essenzialmente le attività tipiche delle cooperative sociali, vale a dire la manutenzione del verde, lo spazzamento delle strade; lo smaltimento degli ingombranti sarebbe arrivato un po' più avanti, nel 2001-2002. Abbiamo iniziato con lo spazzamento manuale in città, coprivamo quattro aree di Spezia. La squadra era composta da quattro operatori che lavoravano con attrezzature minime. Abbiamo fatto un percorso di espansione dei servizi di igiene ambientale per cui dallo spazzamento, che si è ingrandito a tutta la città di Spezia: ora copriamo anche Sarzana, Lerici, Levante, Aulla e molti comuni limitrofi, con una dotazione di macchine più complesse. Questa espansione viaggiava di pari passo all'espletamento

*di procedure burocratiche più complesse, come l'iscrizione agli albi pretori delle pubbliche amministrazioni, la documentazione per ottenere le certificazioni necessarie, la partecipazione ai bandi ecc.*

*Nel frattempo avevamo definitivamente abbandonato il settore edile che, se a un livello iniziale rappresenta un ambito nel quale è facilmente impiegabile un tipo di forza lavoro non particolarmente qualificata, da un certo momento in poi necessita di competenze specializzate più complesse e figure professionali specifiche che possano garantire la sicurezza dei cantieri (capo cantieri, capo mastri, geometri, progettisti). I due settori portanti della cooperativa sono stati storicamente il verde e l'ambiente e i servizi di pulizia, che hanno consentito la crescita di nuovi servizi. Alcuni erano quelli che ci hanno fatto effettuare il salto di qualità. Nel 2008 abbiamo acquisito l'appalto per le pulizie del Conad che è un servizio molto articolato, con macchinari più complessi. Ci ha consentito negli anni di maturare esperienza che ci ha portato a vincere l'appalto per le pulizie del nuovo Outlet di Brugnato. Ora interloquiamo con diverse amministrazioni comunali nel territorio spezzino.*

*La maggior parte dei nostri clienti è costituita da enti pubblici o società partecipate come ad esempio Acam su Spezia o Amiu su Genova. Per quanto riguarda i privati abbiamo a che fare con le società che gestiscono i centri commerciali e i supermercati, questo per il settore delle pulizie.*

Chiediamo inoltre quale sia il rapporto e che difficoltà esistano con i privati, per una cooperativa che, storicamente, interloquisce essenzialmente con il settore pubblico. De Giovanni risponde, circostanziando, con una punta di orgoglio:

*Sul territorio spezzino la cooperativa ormai è molto nota. Ma.Ris è indubbiamente un interlocutore affidabile, in grado di soddisfare il cliente. Per questo motivo lavoriamo così tanto. Negli ultimi anni si sono verificati due fenomeni uguali e contrari a livello micro-economico sul territorio: noi siamo cresciuti molto a livello professionale, mentre contestualmente molte aziende non hanno retto l'impatto della crisi economica. In queste congiunture spesso risulta fondamentale la capacità di diversificare le attività, cosa che a Ma.Ris è riuscita piuttosto bene, con circa una decina di settori nei quali oggi sono impiegate oltre 500 persone; una realtà piuttosto massiccia sul territorio.*

Tuttavia le relazioni con le altre cooperative sul territorio sono buone e improntate a un rapporto di concreta collaborazione, ribadendo una totale apertura agli altri, qualità fondamentale se si vuole continuare a crescere.

*Un altro settore in forte crescita nel quale Ma.Ris ha sviluppato ottime professionalità è quello della gestione delle camere mortuarie, che compiamo sia sul territorio spezzino sia su quello genovese. I clienti di riferimento sono sempre il settore pubblico delle ASL, che rimangono, storicamente, il punto di riferimento fondamentale della cooperativa. Il punto scoperto su cui Ma.Ris è andata sviluppandosi difatti è sempre stato quello di espletare servizi essenziali che la pubblica amministrazione non era in grado di coprire in maniera diretta. Essenzialità di servizi significa continuità lavorativa pressoché garantita. Com'è noto il risvolto dolente di tali situazioni risiede nel protrarsi dei tempi di pagamento, che i nostri sono in grado di ammortizzare proprio grazie alla differenziazione delle*

*attività.*

La capillarità e la capacità di penetrazione dei servizi della cooperativa sono il risultato della personale filosofia del territorio del suo direttore generale e fondatore, Fabrizio Augello, che a tal proposito dichiara: *Credo che i territori locali oggi debbano avere una visione d'insieme che contempli i concetti di commistione, di continuità e collegamento l'uno con l'altro. Del resto si può vedere anche a livello nazionale come i particolarismi non portino a nulla. In un contesto sociale ed economico ormai globalizzato, credo sia inevitabile nonché utile collaborare tutti insieme per dare vita a progetti di ampio respiro.*

Né meno importante la proficua e costante relazione con gli enti del territorio, a cominciare naturalmente con la pubblica amministrazione spezzina: l'attuale sindaco di Spezia Massimo Federici (già assessore ai Servizi sociali nei primi anni 2000), il quale conosce personalmente i vertici della cooperativa e ne ha seguita la straordinaria crescita, ha definito in una recente intervista il ventesimo anniversario:

*Un bellissimo e importante traguardo, sia sotto il profilo sociale sia imprenditoriale e operativo. È gratificante pensare che nel nostro territorio nasca una realtà di queste dimensioni e di questa qualità. È un punto di orgoglio per tutti noi.*

## 3 Vent'anni dopo

### Quelli che rimuovono gli ostacoli

Sin qui le storie, le motivazioni, le idee, i sogni di quei *mariuoli risvegliati* che, come evocato dalla parabola che introduce questo volume, ebbero chiara sin dall'inizio la propria vocazione a operare congiunti a beneficio della collettività: «quelli che rimuovono gli ostacoli», paradigma di inclusione sociale e nel medesimo tempo missione concreta e applicazione all'impresa degli ideali cooperativi.

Il percorso di crescita di Ma.Ris sin qui è stato caratterizzato da un intreccio di avventure rimaste tali e di oculate scelte imprenditoriali, che nell'insieme hanno sempre più consolidato il core business della società, rendendola leader proprio in quelle attività intorno alle quali si è cementato il patrimonio umano della cooperativa, sin dalla sua fondazione. La costante ricerca di nuove attività da inserire all'interno del proprio spettro d'azione, sovente fraintesa con una pur legittima *brama di fatturato*, in realtà ha sempre costituito l'impostazione imprenditoriale della cooperativa, che proprio nella continua ricerca di nuove commesse e nuovi servizi ha realizzato a pieno la propria missione: la ricerca di lavoro per favorire il mantenimento e la creazione di posti di lavoro per i propri soci, onde dar loro garanzie per



il proprio futuro.

Sono i principi della antica cooperazione di produzione e lavoro, attuati in campo sociale e con vocazione pienamente imprenditoriale. Riecheggia il recente invito del presidente nazionale di Legacoop Mauro Lusetti: «noi non *facciamo* i cooperatori, noi *siamo* cooperatori 365 giorni l'anno». Identità, orgogliosamente rivendicata e nel medesimo tempo onerosa meta da confermare costantemente.

Anche perché, di questi tempi, essere cooperatori costa. Tocca spesso giocare in difesa, dovere dimostrare che non si ottengono lavori in regime privilegiato, per acquisite rendite di posizione, perché *elemosinati* dal sistema, ma in base all'elementare assunto che in un mercato libero vince la gara della competitività solo chi riesce a far bene il proprio lavoro, contenendone i costi. In questo, il vantaggio della costituzione in cooperativa rispetto alle altre forme sociali è individuabile sicuramente anche nell'approccio mentale alle commesse: vale a dire la libertà, entro i limiti del pareggio, di rendere prioritaria la propria missione sociale rispetto alla realizzazione di un utile. Ciò ha permesso di privilegiare la soddisfazione del cliente indipendentemente dall'esito economico: per ogni servizio sono sempre stati compiuti investimenti strategici per migliorare, aggiornare e rendere più efficienti le lavorazioni e, numeri alla mano, la scelta si è sinora dimostrata vincente.

Altro aspetto fondamentale dell'operatività della cooperativa va ricercato nel particolare rapporto triangolare che si attua al momento della realizzazione delle commesse. I clienti, per la maggior parte enti pubblici, non sono mai i fruitori finali dei servizi offerti: la stazione

appaltante è l'organo che paga i servizi di cui gode un'utenza che non conosce gli aspetti legali alla valenza sociale dei lavori svolti, e soprattutto non può avere l'esatta percezione del valore che la stazione appaltante stessa è disposta a pagare per servizi fondamentali per la collettività quali lo spazzamento, la raccolta rifiuti, la gestione del verde pubblico.

L'impegno in diversi settori, tutti in crescita, ha quindi fatto sì che si moltiplicassero anche i problemi legati al maggior numero di attori in gioco, alla crescita numerica dei dipendenti e alla proliferazione delle commesse, spesso di piccola entità: fattori che hanno indubbiamente favorito l'articolazione di Ma.Ris in una struttura estremamente ramificata sul territorio, presente con più servizi in un'area che va dalla Lunigiana (dove nel comune di Aulla è titolare di servizi di manutenzione del verde e del decoro urbano) all'imperiese, impegnando e chiedendo ai soci e ai lavoratori uno sforzo in più per riuscire a essere presenti e competitivi in tutte le circostanze.

Senza trascurare che Ma.Ris, come finalità ultima e in piena adesione ai principi cooperativi e mutualistici, ha il perseguimento dell'interesse generale della comunità attraverso la realizzazione di attività che promuovano la dignità umana e l'integrazione sociale dei cittadini. Una cooperativa sociale che svolge attività di tipo A e B, vale a dire di trattamento e recupero di persone svantaggiate e di successivo inserimento delle stesse nel tessuto sociale e lavorativo del territorio, assolvendo quindi la propria funzione di sussidiarietà attraverso il riconoscimento, l'attenzione e la riabilitazione di diverse fasce deboli

della popolazione e la creazione di posti di lavoro, in un contesto di sostenibilità che prima di essere ambientale è soprattutto umano. Rimuovendo gli ostacoli, come sempre.

## Verso l'individuo, verso la società

Il nostro viaggio nella cooperativa Ma.Ris non può quindi che concludersi con uno sguardo all'interno, alla gestione operativa presente e ai progetti futuri di una società in costante crescita sia dal punto di vista finanziario, sia secondo un moto espansivo territoriale e settoriale che costituisce la cifra dell'odierna cooperativa sociale e probabilmente il segreto della sua longevità. Con una sede legale a Spezia e una amministrativa a Genova, essa opera infatti lungo l'intero territorio ligure grazie a una lungimirante diversificazione dei settori di attività. Per darne rapidamente conto, verranno in aiuto il prezioso Bilancio di responsabilità sociale (2013, l'ultimo disponibile) e i dati aggiornati all'ultimo trimestre 2014 che la direzione e il personale di Ma.Ris hanno cortesemente posto a nostra disposizione.

Forte di un capitale umano di 508 unità tra soci e dipendenti (il 75% dei quali assunte con contratti a tempo indeterminato), Ma.Ris anche finanziariamente rispecchia una realtà di tutto rilievo, grazie a un patrimonio netto che si attesta oltre i 600.000 euro e un volume di fatturato superiore ai 15 milioni di euro (ottobre 2014). Per la gestione delle comunità residenziali e dei vari progetti, la cooperativa comprende nel suo figure professionali qualificate (psicologi, educatori, operatori tecnici, legali e amministrativi), aggiornando costantemente

professionalità e competenze attraverso corsi di formazione e addestramento sul campo ispirate alle buone pratiche in uso nonché alla tutela e alla salvaguardia dell'ambiente, principio ispiratore trasversale di tutte le attività societarie.

Aderente alla centrale cooperativa Legacoop Liguria (quindi sottoposta annualmente alla revisione per la vigilanza sugli enti e le cooperative), i suoi principi di governance consistono nell'equità di diritti e di trattamento dei propri soci lavoratori e dei collaboratori, nella tutela degli interessi degli stakeholder, nella definizione e implementazione delle responsabilità del Consiglio di Amministrazione, nell'integrità e nella promozione del comportamento etico e responsabile e infine nella gestione dei processi decisionali in base a principi di chiarezza e trasparenza.

Particolare attenzione viene conferita agli enti o persone terze interessate alle attività della cooperativa (*stakeholder*, ossia soci lavoratori, le organizzazioni sindacali, i fornitori, i clienti, i competitor, ma anche l'intera comunità, l'opinione pubblica e i media): è infatti nei loro confronti che Ma.Ris periodicamente rende nota l'identità etica e sociale della propria missione nei Bilanci di responsabilità sociale. Nei confronti di tali variegati interlocutori, Ma.Ris definisce una serie di precise regole comportamentali, volte a garantire dialogo, cooperazione e trasparenza nonché a costruire e mantenere rapporti di fiducia.

«Verso l'individuo, verso la società», lo slogan di Ma.Ris, rispecchia pienamente questa duplice attenzione verso i bisogni dell'individuo e l'esigenza di competere sul mercato, relazionarsi costantemente

con il territorio di riferimento, estendere alla società stessa i principi della mutualità e della cooperazione. Una applicazione moderna e imprenditoriale dei principi ispiratori della cooperazione, fissati a Rochdale nel lontano 1844 ma ben incardinati nell'attività di sviluppo sostenibile della comunità di riferimento attraverso politiche approvate dai propri soci. La promozione e lo sviluppo di sinergie con le altre realtà di settore (cooperative e consorzi), con le strutture territoriali pubbliche (quali servizi sociali, Sert e associazioni non-profit in genere) assolvono tale impegno preservandone la natura di impresa sociale moderna, gestita attraverso strumenti tecnico-gestionali al passo con l'evoluzione settoriale e con la mutata natura delle sfide odierne.

Sfide che si presentano ardue, nell'attuale e devastante crisi economica, che non ha mancato di colpire pesantemente anche il territorio ligure. A partire dal 2014, anche Ma.Ris ha dovuto confrontarsi con un aspetto che negli anni non era mai stato al centro della propria attività e soprattutto della propria missione, ossia la realizzazione di un utile. In questi anni gli investimenti operati strategicamente dalla cooperativa, volti a espandere il proprio operato onde garantire il lavoro ai soci, sono sempre stati coperti dagli strumenti finanziari messi a disposizione dal sistema bancario. Oggi e in futuro, ragiona la dirigenza, occorrerà sempre più pensare a modalità di investimento in grado di sussistere autonomamente, sulla base alle attività svolte. Si tratta, evidentemente, di un tema centrale nel quadro della crescita della cooperativa, sempre abile nel reperire le risorse necessarie alle proprie iniziative e nel saperle valorizzare attraverso operazioni che hanno aperto nuovi spazi

di mercati, alla base del risultato d'azienda e della rapida crescita della cooperativa stessa.

Nel prossimo futuro e già oggi, Ma.Ris avverte quindi la necessità di razionalizzare il complesso delle scelte imprenditoriali, focalizzando risorse e investimenti sulla propria missione, consolidando l'attività dei suoi cinque settori primari e uscendo da quelle attività che, per complessità gestionali, si siano dimostrati lontani dalla propria sfera d'azione. Non un disimpegno, bensì l'esplorazione di nuovi territori e la ricerca di nuove sfide, già resasi concreta nella realizzazione della nuova società *Attiva Sport Utility*<sup>1</sup>, specializzata nella gestione di impianti sportivi nello spezzino, e nel rafforzamento di società operanti negli allestimenti fieristici nell'intero territorio ligure.

## Ma.Ris oggi

Sembrano trascorsi secoli, non solo venti anni, da quando il nucleo fondatore di Ma.Ris inserì come prima voce del suo oggetto sociale "la manutenzione e la ristrutturazione di fabbricati e di strutture edili in genere", definizione di cui rimane traccia nelle due sillabe che compongono l'acronimo che conferisce il nome alla cooperativa, ma

<sup>1</sup> Con il consorzio *Attiva Sport Utility* (formato con Uisp, Cis e Aics), Ma.Ris si è aggiudicata nell'aprile 2014 un appalto decennale indetto dal Comune per la gestione degli impianti sportivi cittadini, nello specifico il Palasport Mariotti di Bragarina, la Piscina del Due giugno, la palestra di viale Alpi, il campo sportivo Denis Pieroni e il Palasprint di Mazzetta. In questo modo si è creato un unico soggetto per coordinare i rapporti fra le società sportive e la manutenzione degli impianti, secondando l'intento dell'amministrazione pubblica verso il potenziamento degli investimenti sulle strutture e sull'offerta sportiva rivolta alle fasce giovanili della popolazione, mantenendo prezzi popolari.

che riflette una specializzazione ormai ridimensionata rispetto al ventaglio di servizi ora offerti.

Da allora il gruppo non ha mai smesso di crescere e di espandere le proprie competenze, che oggi arrivano a lambire una decina di ambiti diversi, ramificati a loro volta in molteplici attività. Esulando dall'attività puramente amministrativa, attualmente la cooperativa è articolata propriamente in cinque settori operativi: l'ambiente, i servizi mortuari, i servizi di pulizia, il porto e l'attività legata alla gestione di servizi socio-sanitari e educativi (settore A).

Se il settore ambientale e di igiene urbana costituisce il settore primario della cooperativa, per ordine di costituzione e volumi di fatturato (all'incirca il 50% degli introiti di Ma.Ris, impiegando circa il 50% delle risorse umane) e per l'importanza di tali servizi in rapporto al territorio e alle aspettative della comunità, è la presenza nel Porto di Genova a rispecchiare realisticamente ambizioni e identità della cooperativa. Superate le difficoltà e le resistenze incontrate inizialmente all'interno di un ambiente la cui chiusura talvolta non si limita a essere leggendaria, dal 2008 la società ha saputo infatti affermarsi da iniziale prestatore di manodopera (in una logica di sub-appalti a catena che di fatto azzeravano qualsiasi margine), sino a cogliere occasioni imprenditoriali affrontate con coraggio e spirito di iniziativa. L'insediamento di Ma.Ris in ambito portuale ha conferito infatti legittimità e un'identità locale a una cooperativa che fino allora era vista come entità allogena, *foresta* nell'asciutto idioma locale. Il porto ha consentito alla cooperativa di confrontarsi con importanti aziende private, di percepire il mercato

imprenditoriale allo stato puro, di ripercorrere idealmente le tappe della antica e articolata tradizione cooperativa nel ramo industriale (a inizio Novecento poco distante, a Calata Boccardo, operava la gloriosa Cooperativa fra i falegnami del Porto di Genova).

Se, mentre scriviamo, personale qualificato della cooperativa si trova a bordo del relitto della *Costa Concordia*, ciò è possibile grazie all'altissima professionalità dei suoi addetti, in possesso della formazione nonché delle certificazioni necessarie per lavorare in ambienti a rischio, in grado di garantire gli strumenti più efficaci nell'espletamento delle operazioni, monitorando il coordinamento e la sicurezza del cantiere. A sua volta, il cuore pulsante dell'attività socio assistenziale si avvale di operatori qualificati come educatori, psicologi e dirigenti di comunità, impegnati nel macro progetto di recupero sociale in cui si declina concretamente il motto dell'associazione «Verso l'individuo, verso la società» e il punto di partenza che ispirò i soci fondatori. Elementi che rimandano a una struttura moderna e competitiva, in grado di reggere gli oneri che l'internazionalizzazione e la sussidiarietà implicano, allargando la propria prospettiva verso orizzonti impensabili venti anni orsono.

## 1. L'ambiente

La relativa semplicità delle attività a esso connesse e la conseguente rapidità con cui è possibile eseguire l'addestramento di nuovi elementi, nonché il costante bisogno di manodopera, rendono il settore preferenziale nell'impiego di inserimenti lavorativi in attività connesse alla manutenzione, alla cura, alla pulizia, alla messa in sicurezza di aree

verdi dell'area cittadina ed extraurbana (di competenza comunale e provinciale). Gli operatori sono avviati a servizi di spazzamento strade, raccolta rifiuti ingombranti, raccolta differenziata nei mercati cittadini (la plastica e il legno nei mercati coperti), giardinaggio, sfalcimento e disboscamento, bonifica. Le attività si svolgono sia in ambito cittadino sia in ambito rurale-boschivo o fluviale: aspetto quest'ultimo intimamente connesso con l'orografia del territorio ligure e con le sue problematiche, drammaticamente emerse nel corso degli ultimi episodi alluvionali.

Per l'espletamento dei servizi, la cooperativa utilizza mezzi, attrezzature e macchine di tipologie diverse, inclusi compattatori di grandi dimensioni per la raccolta di rifiuti indifferenziati e differenziati (camion di 22, 15 e 10 metri cubi e tutte le tipologie a scendere), i più piccoli e maneggevoli Porter e Porter vasca per i servizi di spazzamento o raccolta rifiuti porta a porta. Per il servizio di raccolta ingombranti la cooperativa ha rinnovato l'intero parco mezzi acquistando furgoncini Daily attrezzati in maniera dedicata con pianale caricabile. Di recente è stata acquistata una aspiratrice elettrica in supporto al servizio spazzamento per i centri storici della Spezia e Sarzana, mentre è in corso un progetto di mobilità sostenibile da realizzarsi in collaborazione con Acam Ambiente e il Comune della Spezia con l'impiego di nuovi mezzi ecosostenibili.

Proprio Acam è il principale interlocutore di Ma.Ris nel settore ambientale: con la cooperativa il gruppo ha realizzato collaborazioni importanti già dal periodo di adesione al consorzio Promos: la continuità progettuale di Acam Ambiente ha permesso alla cooperativa sua collaboratrice di mettere a sua volta in atto politiche di continuità



lavorativa e formazione professionale mirata, creando posti di lavoro sul territorio. Nel territorio spezzino l'affidamento a Ma.Ris dei servizi di manutenzione e igiene ambientale prevede un regime di assetto variabile, dove la cooperativa può essere l'interlocutore diretto dell'Amministrazione pubblica, mentre in altre realtà territoriali essi si realizzano in collaborazione con l'azienda municipalizzata (Amiu) o altri enti: all'inizio degli anni 2000, in collaborazione con la Regione Liguria e Is.For.Coop, fu avviato un corso di formazione al giardinaggio per ex detenuti, ai quali in seguito fu affidata la gestione del verde dei giardini storici e che a oggi è ancora in attività.

Le attività ambientali sono svolte da Ma.Ris su quasi tutto il territorio ligure (arrivando fino ad Aulla in Toscana): nello spezzino (Lerici, Levanto, Portovenere, Riomaggiore, Castelnuovo Magra, Vezzano, Sarzana); nella provincia di Genova (particolarmente la città di Chiavari, dove ha recentemente vinto la gara per la raccolta porta a porta dei rifiuti); nel suo entroterra e nel centro città (dove dal 2012 ha in corso alcuni appalti importanti con Amiu, tra i quali la raccolta di plastica e legno presso i mercati rionali), passando per le valli Stura, Orba e Leira (raccolta differenziata di plastica, carta, cartone e vetro) e la Val Polcevera, dove opera a Sant'Olcese, Serra Riccò, Mignanego, Ceranesi e Campomorone nell'attività di raccolta della plastica raccolta in campane. A Levanto la cooperativa stessa è responsabile di un picco di eccellenza poiché la cittadina è stata dichiarata nel 2010 il Comune ligure che pratica la percentuale più alta di raccolta differenziata pro capite (72 kg).

## 2. Il porto

La presenza di Ma.Ris nei servizi portuali si radica nel 2009, intorno a un progetto consortile di istituzione di una falegnameria in porto al servizio di altre aziende. Nonostante il progetto *Ulisse* non si sia concretizzato, la cooperativa mantenne l'area che tuttora occupa tramite un duplice processo di subentro in attività già presenti nello scalo e versanti entrambe in difficoltà. Nel 2012 Ma.Ris rilevò totalmente la Cooperativa Settore Industriale Porto (Cisp), nata con l'intenzione di fornire manodopera specializzata in occasione di momenti di picco di lavoro: in quell'occasione il gruppo spezzino salvò una rilevante realtà cooperativa dal fallimento, preservandone i posti di lavoro e contestualmente ereditando un patrimonio inestimabile di competenze professionali specializzate. Nel medesimo anno subentrò in Mec Mar, nella cui ex sede nell'area delle Riparazioni Navali di Calata Gadda si trovano oggi gli uffici della cooperativa.

Oggi i servizi portuali rappresentano il secondo settore in ordine di importanza della cooperativa, assolvendo una gamma di servizi per le imprese che spazia dalle pulizie all'esecuzione di alcune fasi della manutenzione in ambito cantieristico avvalendosi di un team specializzato di carpentieri, verniciatori, saldatori, falegnami. Il risultato di tale percorso professionale ha condotto Ma.Ris a essere accreditata a partecipare alla gara di livello internazionale riguardante l'assegnazione dei lavori di smantellamento del relitto della *Costa Concordia*. Impegnati nella fase di *strip-out*, operazione preliminare al taglio e demolizione dello scafo, sono tuttora una trentina di addetti specializzati nella



rimozione e nel recupero di materiali nel rispetto delle severe norme vigenti.

Attualmente Ma.Ris collabora con i più grandi player portuali insediati nell'area delle Riparazioni Navali, fra cui spiccano i Cantieri Mariotti, la San Giorgio del Porto e il Gruppo Amico & Co., con cui ha in essere una collaborazione stabile in vista della quale ha rilevato un capannone a Ronco Scrivia per eseguire operazioni di sabbiatura e riverniciatura. Come estensione del lavoro portuale oggi Ma.Ris ha l'appalto per la pulizia delle vasche idriche degli edifici pubblici del Comune di Genova, dove si avvale della collaborazione di laboratori di analisi per verificare le condizioni dell'acqua e monitorare la qualità del proprio intervento.

### 3. I servizi di pulizia civile e industriale

La cooperativa effettua servizi di pulizie civili e industriali per conto di amministrazioni pubbliche e società private. Gli interventi in questo settore sono numerosi e riguardano sia cantieri e spazi all'aperto sia luoghi chiusi come centri commerciali, supermercati, uffici pubblici. Nel primo caso Ma.Ris può essere chiamata per provvedere all'asportazione e allo smaltimento di polveri, malte, cementi e residui di lavorazione nei cantieri edili; nel secondo la cooperativa si fa garante del riordino, dello spazzamento, della detersione e il ripristino degli spazi commerciali o pubblici.

È questo il caso dell'ipermercato Leclerc-Conad di Santo Stefano di Magra, retto dalla coordinatrice del Settore Pulizie su La Spezia (Maria Modaffari) grazie a una squadra di oltre sessanta persone, di cui la

maggior parte composta di donne che coprono i servizi in un arco temporale che va dalle 6 della mattina alle 20 di sera, dividendosi fra il ripristino totale della prima mattinata e il presidio permanente dall'apertura alla chiusura. Anche in questo ambito viene confermata la tendenza adottata da Ma.Ris in caso di nuovi incarichi che implicano il subentro ad altre aziende: il riassorbimento del personale in esubero per garantire lavoro ai perdenti posto da un lato e l'ingresso di manodopera specializzata dall'altro. Ruolo chiave, al solito, occupa la formazione: ogni cantiere è dotato di personale proprio e in caso di subentro in un appalto, il personale preesistente viene riassorbito e formato secondo gli standard qualitativi di Ma.Ris, tramite corsi specializzati sull'utilizzo di macchinari che prevedono presenza umana a bordo.

Un ulteriore servizio di pulizie che la cooperativa espleta nel territorio è connesso a un appalto Consip, grazie al quale Ma.Ris esegue le pulizie presso la sede dell'Autorità Portuale della Spezia. Inoltre, nella sede del Terminal Crociere la cooperativa fornisce un servizio di presidio e pulizia direttamente per conto dell'Autorità Portuale in occasione degli arrivi delle navi da crociera.

#### 4. I servizi mortuari

L'attività di gestione delle camere mortuarie nacque in seguito a un provvedimento regionale del 2010 (stipulato il 30 luglio fra Regione Liguria, ASL 3 genovese e le Aziende ospedaliere) per la trasparenza dei servizi mortuari, che di fatto sanciva la separazione fra le imprese di onoranze funebri e la gestione delle camere ospedaliere. Tale

regolamento fu sollecitato da accese polemiche e scandali a mezzo stampa riguardo al cosiddetto mercato del caro estinto, dove la presenza all'interno degli obitori di personale di aziende di pompe funebri per procacciare l'affidamento dell'incarico delle esequie aveva sollevato grosse proteste da parte delle famiglie e della stessa concorrenza. Venne dunque istituito un bando per l'affidamento a terzi di questo settore per la Asl 3 genovese, per il quale non erano di fatto previste professionalità specifiche. Le sigle sindacali misero sul piatto della trattativa la questione degli esuberi di personale delle imprese funebri che improvvisamente si trovavano tagliate fuori dai giochi. Ma.Ris partecipò al bando e si fece carico dell'assorbimento dei lavoratori a rischio licenziamento: con un meccanismo reiterato in altri settori (ad esempio quello portuale) la cooperativa acquisì in tal modo forza lavoro specializzata, ampliando le competenze aziendali e nel contempo facendosi garante della continuità lavorativa del personale in esubero.

Con l'aumento del lavoro Ma.Ris aumentò lo stanziamento di personale dedicato con l'immissione di personale ex-novo o ricollocando unità da settori a gestione stagionale oppure in momentanea saturazione. Inizialmente il bando riguardava gli Ospedali Galliera, Villa Scassi e Gaslini, e alcuni piccoli nosocomi del territorio genovese; successivamente, venne effettuata la gara riguardante la gestione della Asl 4 (Chiavari) e 5 (La Spezia) che Ma.Ris si aggiudicò, unitamente al servizio di raccolta di animali da affezione (anticamente espletato dalla figura dell'accalappiacani) e attualmente la cooperativa garantisce la

copertura totale del servizio. Nel 2012 Ma.Ris ha ottenuto l'incarico del ritiro salme per decessi avvenuti al di fuori dell'ambito ospedaliero (servizio di polizia mortuaria) grazie all'esperienza maturata nella gestione delle camere: gara che ha sancito il subentro di Ma.Ris rispetto ad Amiu.

## 5. Il settore socio-assistenziale

Nel quadro delle attività legate al settore A, Ma.Ris dispone di alcune strutture abitative fisse, dove vengono accolte persone con problemi di dipendenza da sostanze stupefacenti, alcol o farmaci, con situazioni di disagio psico-fisico o di emarginazione sociale, per essere inserite in un percorso di riabilitazione socio-educativa volta al recupero dell'autonomia personale e alla creazione di una progettualità individuale. A tale scopo, la cooperativa gestisce due comunità terapeutiche, a Pitelli (Spezia) quella di Isola del Cantone in provincia di Genova e due case alloggio, anch'esse situate nello spezzino e nel centro di Genova, dotate di un'équipe multidisciplinare di educatori, assistenti sociali e psicologi.

Le comunità terapeutiche offrono ospitalità in maniera semi-permanente, per un periodo la cui durata media si attesta attorno ai diciotto mesi: si tratta di strutture abitative che possono ospitare fino a una trentina di persone (venti posti letto quella di Isola del Cantone, onde garantire maggiore privacy), generalmente appartenenti allo stesso sesso, la cui gestione routinaria è affidata agli utenti stessi, affiancati dagli operatori, come parte fondante del percorso riabilitativo volto a



ricostruire una quotidianità minima basata sui concetti di collaborazione, impegno e lavoro. Si tratta in entrambi i casi di contesti immersi nel verde, dove i ritmi vengono scanditi dalla giornata lavorativa, dalla cura del sé e dell'ambiente comune, le pulizie, la cucina, il lavoro della terra. Le case alloggio rappresentano una ulteriore modalità con la quale le persone disagiate possono essere accompagnate alla creazione e al consolidamento di una rete sociale di supporto, condizioni essenziali per uscire dall'isolamento e dall'emarginazione. Si tratta di strutture più piccole, veri e propri appartamenti dove si realizzano coabitazioni fra più persone che necessitano di un sistema di protezione semi strutturata in vista della piena autonomia.

L'intero corpo di attività del settore si muove in collaborazione con gli altri attori territoriali (Asl, Sert, Consulitori), che interagiscono con la cooperativa in momenti e in fasi diverse, al fine di delineare un progetto di trattamento personalizzato per ciascun utente. Tale rapporto sinergico esplicita la complementarità fra i servizi pubblici e quelli offerti dalla cooperativa, che in questo caso si fa carico di gestire, ospitare e realizzare concretamente un percorso di superamento del disagio. In questo ambito, come nelle attività imprenditoriali di tipo B, la cooperazione conferma la vocazione storica a occupare una posizione interstiziale nell'ambito del welfare, facendosi carico di individuare, segnalare e colmare lacune strutturali della dimensione pubblica cui altrimenti mancherebbero servizi fondamentali. Anche l'inserimento lavorativo, ultima tappa del processo di recupero, avviene attraverso gli enti pubblici territoriali, nella fattispecie enti di formazione e centri

per l'impiego, con cui elabora progetti mirati, borse lavoro e tirocini formativi propedeutici all'esperienza lavorativa vera e propria. Nel corso del 2013, Ma.Ris è stata ente ospitante di 83 progetti di tirocini e borse lavoro, i cui beneficiari sono stati collocati nell'ambito dei servizi di manutenzione del verde pubblico e dell'igiene e decoro urbano.

Come attività collaterali e integrative, Ma.Ris partecipa inoltre a progetti di prevenzione, informazione e riduzione del danno riguardo alle tematiche delle tossicodipendenze da droghe, farmaci e alcol, dei comportamenti a rischio in adolescenza, delle problematiche connesse alla prostituzione. Una attività quotidiana, che si realizza attraverso incontri, campagne pubblicitarie di sensibilizzazione e la realizzazione e diffusione di materiale informativo, anche in collaborazione con le forze dell'ordine locali <sup>2</sup>.

## Le certificazioni

Di enorme importanza nel processo di accrescimento nel numero delle commesse e soprattutto nell'importanza delle partite che la cooperativa ha voluto e vuole giocare, è stata ricoperta dalla certificazione delle procedure di lavoro. In particolare Ma.Ris ha ottenuto dal qualificato ente certificatore RINA quattro certificazioni: la Certificazione

<sup>2</sup> Tra le esperienze più importanti degli ultimi anni *l'Unità di Strada*, progetto dipartimentale di prevenzione primaria e secondaria operante con giovani e adolescenti (prevenzione terziaria), che consiste soprattutto in un'unità mobile (camper) che lavora con tossicodipendenti e alcolisti attivi per la riduzione del danno e con soggetti privi di contatti con il servizio pubblico, proprio per creare il cosiddetto "aggancio". Fra i progetti realizzati, *Lucciola* è dedicato alla riduzione del danno derivante dallo sfruttamento della prostituzione, mentre il progetto *My Space* consiste in un centro di ascolto diurno per adolescenti in difficoltà del territorio genovese, per monitorarne comportamenti a rischio dipendenza.

**CERTIFICAZIONE QUALITÀ**

➤ Certificazione n° 17035/07/S Sincert RINA Sistema Gestione Qualità ISO 9001:2008 -

**CERTIFICAZIONE AMBIENTALE**

Certificazione n° EMS-2906/S Sistema Gestione Ambientale ISO 14001:2004

**CERTIFICAZIONE ETICA**

Certificazione SA N°832 –Sistema Gestione Etica SA 8000:2008

**CERTIFICAZIONE SICUREZZA**

Certificazione OHSAS n°829 –Sistema Gestione Sicurezza BS OHSAS 18001:2007



Ambientale ISO 14001:2004; la Certificazione Responsabilità Sociale d'Azienda SA 8000:2008; le Certificazioni di Qualità ISO 9001 e ISO 14001 e la Certificazione BS OHSAS 18001:2007.

L'acquisizione delle certificazioni ha elevato il livello di competenze e professionalità delle maestranze della cooperativa, che non solo hanno assimilato nuove competenze attraverso procedure redatte a tavolino, ma hanno acquisito un metodo di lavoro fondamentale per affrontare impegni sempre maggiori. L'approccio derivante dalla certificazione delle attività ha condotto alla definizione di procedure, al monitoraggio dei lavori, al costante rapporto con gli operatori per eventuali correzioni nelle procedure, ottenendo ritorni positivi dagli stakeholder e aumentando l'incisività della cooperativa sul mercato. Avendo iniziato la sua attività nel campo dell'edilizia, la prima certificazione acquisita da Ma.Ris è la SOA, certificazione obbligatoria per la partecipazione a gare per l'esecuzione di appalti pubblici di lavori. Successivamente, malgrado questo settore risultasse limitato, fu deciso che tale certificazione fosse mantenuta e ampliata ai cantieri del verde, attività in continua espansione. L'obiettivo aziendale è il mantenimento di ogni certificazione (in primis la SOA, che permette di poter partecipare in modo diretto a gare di appalto indette da pubbliche amministrazioni evitando di attivarsi ogni volta per adeguarsi alle normative in quanto permette di mantenere attiva l'iscrizione all'Albo gestito dall'Autorità di Vigilanza dei Lavori Pubblici). Nonostante l'ottenimento e il mantenimento di questa attestazione costituiscono per la cooperativa un forte investimento sia dal punto di vista economico sia delle risorse

umane dedicate, essa tuttavia è fortemente voluta e valorizzata, poiché consente di dimostrare in maniera esaustiva la capacità di compiere in proprio le attività di esecuzione, ristrutturazione e manutenzione di specifiche fasi di lavorazione insite nel processo realizzativo di un'opera o di un intervento che necessitino di una particolare specializzazione e professionalità. La qualificazione presuppone infatti effettiva capacità operativa e organizzativa dei fattori produttivi necessari alla completa esecuzione della lavorazione, nonché il possesso di tutte le abilitazioni tecniche e amministrative previste dalle vigenti norme legislative e regolamentari.

Con la crescita della cooperativa, diventava sempre più evidente la necessità di strutturarsi e organizzarsi secondo una logica che desse stabilità al lavoro quotidiano; fu pertanto avviato con RINA un progetto per ottenere diverse certificazioni che permettessero all'azienda di rispondere positivamente sia alle esigenze del mercato sia a quelle degli stakeholder esterni e interni. La prima certificazione che Ma.Ris raggiunse nel 2007 si riferiva alla Qualità in rispetto della norma ISO 9001, cui seguì nel 2010 la certificazione di sistemi di Gestione ambientale (SGA), regolata dalla normativa quadro della serie ISO 14000 integrata con la qualità.

Nel 2011 il lavoro sulla qualità e l'ambiente venne integrato con quello per il rispetto dei diritti umani, al fine di acquisire la certificazione di Responsabilità Sociale (Etica) secondo la norma SA 8000. Sulla medesima traccia, e nonostante il costo per la sicurezza incidesse già notevolmente sul bilancio dell'azienda, la cooperativa ha sempre

continuato a investire risorse in tale settore, mantenendo al centro dei suoi impegni, sin dalla sua fondazione, il benessere e la sicurezza dei soci/dipendenti. Dopo aver superato la fase preliminare, nel 2012 la cooperativa riuscì ad acquisire anche la certificazione per la Sicurezza e la Salute nei luoghi di lavoro in rispetto alla norma BSI OHSAS 18001. Sebbene non vincolante a livello legale, Ma.Ris ha recentemente acquisito la BEST4 (Business Excellence Sustainable Task), che dimostra l'adeguatezza dell'integrazione dei quattro sistemi in uno unico e la conformità della sua applicazione.

La cooperativa risulta quindi la prima tra le realtà liguri ad acquisire ogni certificazione, elemento che le permette di aggiudicarsi numerose gare nelle quali, malgrado concorra in sinergia con altri partner, gioca sempre il ruolo di capofila, grazie al suo impegno profuso negli anni per il consolidamento aziendale. La BEST4 rappresenta anzi la proverbiale "ciliegina sulla torta", che premia i notevoli investimenti economici sostenuti, ma soprattutto l'impegno e la costanza portati avanti dal gruppo dirigenziale e da tutti gli operatori di Ma.Ris nel corso di questi suoi primi venti anni.

## Ma.Ris in pillole

Ragione Sociale: Ma.Ris. Cooperativa Sociale  
Presidente: Dott. Antonio Maria De Giovanni  
Vice-Presidente: Sig. Salvatore Masiello  
Direttore Generale: Rag. Fabrizio Augello  
Codice Fiscale e Partita I.V.A.: 00973310113  
Iscrizione al Registro delle Imprese di La Spezia: n° 12920 (dal 1994)  
Numero di iscrizione C.C.I.A.A. La Spezia: R.E.A. 88836  
Numero di iscrizione C.C.I.A.A. Genova: R.E.A. 396644  
Iscrizione al Registro Prefettizio della Provincia di La Spezia:  
Sezione mista n°68, Sezione Coop. Soc. n°11  
Iscrizione all'Albo Regionale delle Cooperative Sociali: Sezione A/B n°41  
Iscrizione all'Albo delle Cooperative: n°A1091180

Sede legale                      Via Tommaseo, 25 - 19121 La Spezia  
Telefono: +39.0187.20784, +39.0187.1982002  
Fax: +39.0187.1989399  
E-mail: [spezia@coopmaris.it](mailto:spezia@coopmaris.it)

Sede amministrativa        Via Peschiera, 9/A - 16122 Genova  
Telefono: +39.010.871178  
Fax: +39.010.877907  
E-mail: [genova@coopmaris.it](mailto:genova@coopmaris.it)  
Sito Internet: [www.coopmaris.it](http://www.coopmaris.it)

Sedi operative

- Via al Molo Giano - 16128 Genova  
*Attività settore portuale Genova.*
- Via del Molo, 64 - 19126 La Spezia  
*Attività settore igiene e decoro urbano  
e verde Golfo della Spezia.*
- Via Cisa, 6/C - 19038 Sarzana (SP)  
*Attività settore Igiene e decoro urbano  
e verde Val di Magra e Aulla.*
- Via Arzelà, 7 c/o Leclerc-Conad  
19037 Santo Stefano Magra (SP)  
*Attività settore pulizie La Spezia.*

# Indice

I MAriuoli RISvegliati di <i>Stefano Bertagna</i>	VII
Presentazione di <i>Gianluigi Granero</i>	XIII
Prefazione di <i>Sandro Frega</i>	XVII
Introduzione di <i>Sebastiano Tringali</i>	XXI
Premessa dell'Autore	XXVII
Capitolo 1 - Le origini	
Il mito di Pitelli	1
La comunità oggi	17
Capitolo 2 - Gli uomini e i luoghi	
I cavalieri che fecero l'impresa	27
«Cambiare posto per cambiare mentalità»	38
Il salto di qualità	44
Capitolo 3 - Vent'anni dopo	
Quelli che abbattono gli ostacoli	55
Verso l'individuo, verso la società	58
Ma.Ris oggi	61
Ma.Ris in pillole	81



*Venti di Maris*

