

## Il caso REDO Upcycling

REDO upcycling è un laboratorio tessile e un'officina meccanica che produce oggetti come borse o sedie con materiale riciclato. Le materie prime, i prodotti fuori standard, gli scarti di produzione che vengono dismessi soprattutto da aziende locali, dopo una fase di smistamento, selezione, pulizia entrano nel ciclo di (ri)produzione. Sarte, meccanici e designer lavorano e stretto contatto per combinare materiali, qualità del prodotto e modelli personalizzati.

L'esperienza di REDO nasce dal ventennale lavoro della cooperativa sociale Alpi. Nata nel 1990 come cooperativa di solidarietà sociale e trasformata in cooperativa sociale nel 1991 con la legge 381, Alpi è una cooperativa di tipo b che occupa prevalentemente persone con problematiche psichiatriche.

Fin dai primi anni, sfruttando la rete di contatti e relazioni dei fondatori la cooperativa ha acquisito lavori da commesse private con industrie e aziende locali. Si trattava prevalentemente di attività di assemblaggio e lavorazione di pezzi di produzione.

Attualmente la cooperativa ha un fatturato di circa tre milioni di euro, occupa 120 persone di cui circa 90 svantaggiati e ha tre sedi di produzione.

Il marchio REDO prende forma un giorno che il responsabile della produzione - un giovane laureato in economia aziendale che ha svolto successivamente un master in gestione delle imprese sociali e che ha lavorato per diversi anni l'estate nell'organizzazione dei campi estivi per ragazzi nella sua zona di origine - decide di fare un regalo alla sua fidanzata.

I genitori gestivano una pompa di benzina e in magazzino il padre teneva vecchi teloni della pubblicità che servivano a tenere la legna dell'abitazione al riparo durante l'inverno. L'idea era di usare un pezzo di vecchio telone per fare una borsa sullo stile Freitag usando le macchine da cucire del laboratorio.

Il laboratorio disponeva di macchine adatte per cucire spessori perché tra le vecchie commesse della cooperativa ce ne erano alcune che avevano permesso di sviluppare tecnologie e competenze per trattare materiali duri. Una delle commesse riguardava i sandali *Lyzard* un marchio conosciuto in Italia di cui nessuno o quasi conosceva il prodotto finale ma che avevano consentito di sperimentare forme di cucitura particolari. Un'altra commessa proveniva da *Woody Valley*, leader mondiale della costruzione dei parapendii che aveva permesso di sviluppare competenze nel lavoro di precisione.

L'incontro successivo che ha favorito l'elaborazione delle basi del lancio del marchio è stato quello con due giovani designer che avevano contattato la cooperativa perché avevano saputo che lavorava per conto terzi e volevano sondare la possibilità di una collaborazione. I designer avevano portato una ventata di dinamismo nel discorso sul possibile sviluppo di nuovi prodotti. Nel frattempo la cooperativa era entrata in contatto con un webdesigner dell'Istituto dei padri Artigianelli per la riorganizzazione del sito e insieme queste persone si erano appassionate e confrontate per ideare un marchio che sarebbe diventato REDO.

Lo sviluppo di una linea di prodotti destinati al mercato ha creato un forte dibattito nell'assemblea e nel consiglio di amministrazione. La cooperativa lavorava per conto

terzi. *“Lavorare per conto terzi è per certi aspetti rassicurante. Quando la commessa è garantita si lavora, si consegna il prodotto e arrivano i soldi.”* Questa era la cultura dei fondatori per cui il dibattito è stato intenso e a tratti non semplice.

La svolta avviene due anni e mezzo fa. Sulla spinta dei promotori del progetto, REDO partecipa a un concorso a una manifestazione nazionale sull'impresa sociale denominato *New Social Way* finanziato dalla Fondazione *Centure* vincendo il primo premio per il progetto di riuso di ausili sanitari e materiale di scarto. Il progetto e la cooperativa sono presentati a seguito di questo evento su diversi media nazionali e questo ha consentito di impostare il dibattito interno su basi diverse e più favorevoli.

Un ulteriore passaggio che ha dato gambe all'innovazione è stato quello che tecnicamente può essere definito un fallimento.

Venuto a conoscenza del premio conseguito con il marchio REDO il titolare della azienda *Lyzard* propone di avviare una collaborazione con la cooperativa Alpi. La proposta consiste nella gestione della commercializzazione e della vendita e nella messa a disposizione di un responsabile di produzione. Per sei mesi è avviato un lavoro di definizione del piano di business. Quando i prodotti sono presentati ai responsabili commerciali della *Lyzard* per valutare il lancio sul mercato emergono diversi problemi: i prodotti sono considerati troppo costosi, il marchio poco conosciuto e la visibilità scarsa. La stroncatura del progetto costituisce tuttavia non uno smacco ma uno stimolo ulteriore a migliorare.

*“Per noi è stato importantissimo il feedback che ci hanno dato. Abbiamo appreso tantissime informazioni sul metodo di lavoro, ci sono stati consegnati contatti con fornitori, siamo venuti a conoscenza dei prezzi. E' come essere passati da un tirocinio formativo con un'azienda di successo.”* *“Non ci siamo scoraggiati perché eravamo entusiasti di scoraggi se sei convinto di avere fatto la cosa perfetta e ti hanno detto che non andava bene, se parti con l'obiettivo di migliorare ogni errore o ostacolo è un'opportunità”.*

Il contatto con un'azienda ha consentito anche di riflettere sulla natura e la mission del progetto REDO. *“Non volevamo entrare nella logica della commercializzazione a tutti i costi magari dovendo modificare a fondo la produzione. Per noi rimane prioritario offrire alle persone in difficoltà una possibilità di inserimento sociale e lavorativo. Questo significa anche che è necessaria una certa personalizzazione degli inserimenti. Non si può pensare di organizzare una produzione industriale se si vuole lavorare con certe problematiche. Così anche per quanto riguarda la distribuzione una volta acquisiti contatti con le reti commerciali abbiamo pensato fosse meglio essere autonomi anche per ribadire la natura identitaria dell'operazione.”*

Per supportare la produzione è stata avviata una riorganizzazione interna che ha portato alla definizione di distinte *business units*. Prima c'era solo un responsabile di produzione mentre ora ogni settore ha un suo responsabile che coordina modalità produttive e organizzative peculiari.

Per quanto riguarda il design dei prodotti al momento è affidato alla collaborazione dei responsabili del progetto REDO. E' stato individuato un team che si occupa di validare i nuovi prodotti di cui fanno parte un commerciale che ha uno sguardo su mercato, richieste eccetera, il responsabile produttivo per

adeguare la parte tecnica della produzione ai nuovi prodotti e la direzione della cooperativa. Ciascuno dei componenti del team recepisce e intercetta stimoli da designer collaboratori, partner, negozi, fornitori e clienti e li porta alla discussione nel gruppo.

Anche per le persone svantaggiate inserite al lavoro ci sono stati dei cambiamenti, La cooperativa ha sempre cercato di curare l'aspetto dell'autostima derivante dall'occupazione. *“Una persona inserita a lavorare singole parti di un prodotto di cui non conosce la destinazione è una cosa; un'altra è lavorare a un prodotto finito di cui si riesce a cogliere anche il valore. La soddisfazione è più alta. Cerchiamo di organizzare anche dei momenti in cui quando sono presentate le collezioni presso i negozi invitiamo e accompagnamo le persone che vogliono venire. Credo sia la prima volta che ci siamo posti di fronte a questo tema.”*

Per i primi due anni, il centro di costo REDO è stato in perdita, quest'anno per la prima volta il previsionale di bilancio è in pareggio. La rete dei centri vendita è stata ampliata e sono otto attualmente i negozi che vendono prodotti REDO. Uno spazio dedicato è attivo per quest'anno anche al Mercatino di Natale di Trento, uno dei più visitati in Italia con una presenza nel mese di apertura di circa centomila turisti. Per la gestione del centro vendita del Mercatino di Natale sono state assunte due rivenditrici professionali, mentre le iniziative di mercatini natalizi passati era affidata a persone in inserimento lavorativo. *“Eravamo stufi di una certa logica pietistica e filantropica dei mercatini della solidarietà, per questo abbiamo deciso di provare il salto. Vendiamo un prodotto con marchio di qualità e questo è quanto. Gli utili li reinvestiamo nella cooperativa ma questo non interessa al cliente. Noi teniamo la proprietà del marchio e il controllo totale del prodotto, così possiamo decidere, dove vendiamo, a che prezzo eccetera. Se avessimo accettato una proposta da parte di un'azienda di acquisizione del marchio sicuramente avremmo guadagnato di più ma volevamo mantenere il governo in mano nostra.”*