Vita d'albergo

Giuseppe Turrini, presidente della cooperativa sociale Azalea di Verona

L'idea di rilevare due piccoli alberghi in disuso e trasformarli in uno strumento terapeutico per alcuni pazienti psichiatrici cronici; la battaglia affinché i luoghi del sociale diventino anche posti belli; le difficoltà e le ambizioni del mondo della cooperazione in un mercato sempre più competitivo. Intervista a Giuseppe Turrini.

Com'è nata l'esperienza del Gran Can e Delle Salette, i due alberghi nei quali ospitate pazienti psichiatrici?

E' nata da una pensata strana. Da una parte ci siamo resi conto, facendo assistenza domiciliare, che i pazienti erano di fatto ospedalizzati solo perché non avevano un luogo dove stare. Si trattava di persone con un alto livello di cronicità, non autosufficienti, quelle definite "residuo manicomiale", che pur non essendo dentro un episodio acuto vivevano comunque in ospedale o in strutture molto simili. Ed è certo che l'istituzionalizzazione, pur con le migliori intenzioni, non fa stare bene le persone. Dall'altra parte sapevamo che nel nostro territorio c'erano alcuni alberghi relativamente piccoli che versavano in difficoltà economiche. Perché un albergo piccolo, se vuole campare, dev'essere un quattro stelle.

E' stato così che ci è venuto in mente di utilizzare l'albergo come possibile strumento terapeutico. E abbiamo rilevato prima il Gran Can, nel '97, poi Le Salette nel 2000, mantenendo la loro destinazione d'uso di albergo e trattoria.

Devo dire che i risultati ci hanno dato ragione, stando ai dati che abbiamo raccolto e alle verifiche che abbiamo fatto. Abbiamo utilizzato due criteri abbastanza semplici, di tipo quantitativo, ma che riescono anche a dare l'idea della qualità del lavoro. Il primo sono le giornate di ricovero: mediamente nelle strutture psichiatriche cosiddette normali, tra virgolette, un paziente ha circa 15/20/25 giornate all'anno di ospedalizzazione in reparto di Diagnosi e Cura (l'ospedalizzazione è la soluzione estrema, adottata quando il paziente è in fase acuta e ha bisogno di maggior contenimento). Nel nostro caso la media è scesa a due giorni e mezzo all'anno. Il secondo dato è la "terapia al bisogno". Ogni paziente ha la sua terapia farmacologica giornaliera, dopodiché ha la terapia al bisogno, solitamente consistente in ansiolitici e sedativi, che costituisce un po' l'indicatore della sua condizione psichica: "Oggi sto male, aumentami la terapia per sedarmi". Anche in questo caso, per i pazienti inseriti nelle nostre due strutture, chi dopo un mese chi dopo due, comunque in un tempo relativamente breve, la richiesta o la necessità di terapia al bisogno si è pressoché azzerata.

Scendendo poi nel concreto, nella quotidianità, ci sono mille episodi che ci fanno dire che questa cosa funziona, perché ha a che fare non tanto con la guarigione quanto col benessere e la qualità della vita. Non è tanto un discorso di: "Ti curo, ti rendo autonomo, ti faccio diventare come uno di noi"; per carità se è possibile si fa, non è che si rinuncia alla dimensione riabilitativa, al tentativo di raggiungere un grado più elevato di autonomia. Se però non riesci a raggiungere quell'obiettivo, faccio comunque sì che tu stia bene, che il mondo ti accolga così come sei e ti permetta di star dentro a un contesto di vita normale.

Ti faccio qualche esempio. Qualche tempo fa un paziente ospite delle Salette, uno dei più tosti in assoluto, conosciuto dai Servizi da 40 anni, è morto d'infarto. Ebbene, abbiamo saputo che la Fumanese, la squadra di calcio locale, la domenica successiva, ha fatto un minuto di silenzio prima della partita, per ricordarlo.

Cos'era successo? Che questo paziente, in completa autonomia, si era legato al club della Fumanese -noi non ne sapevamo nulla, non faceva parte di un nostro progetto riabilitativo.

Ma è una cosa che è potuta accadere proprio perché abbiamo portato le persone a vivere in piazza. Le Salette infatti è proprio al centro del paese, nella piazza principale di Fumane, tra il municipio e la chiesa. Questo per dire le dinamiche che possono scatenarsi dal fatto di inserire una comunità dentro un'altra comunità, di tenerla dentro invece di escluderla.

Come sono strutturati gli alberghi? E i pazienti che vita fanno?

Le Salette è una piccola struttura ricettiva e ristorativa, con una sala da pranzo da quaranta posti; poi ci sono il bar e una quindicina di stanze, per 32 posti letto complessivi. A noi stava bene proprio che fosse così piccolo perché ha più a che fare con la dimensione del territorio. I pazienti psichiatrici sono dodici mentre le

altre stanze vengono affittate ai clienti, per i quali funziona come albergo a tutti gli effetti.

I pazienti fanno vita d'albergo; vivono in paese semplicemente. Non gli si fa fare nient'altro. Il cliente d'albergo magari si ferma solo due giorni o una settimana, il paziente invece ci vive. Non siamo dentro la logica dell'attività occupazionale dove necessariamente bisogna fargli fare i laboratori e i lavoretti.

Potremmo definirla residenzialità protetta, all'interno, però, di un contesto pieno di risorse e di potenzialità, di legami e di contatti. Ovviamente seguono le terapie, vengono accompagnati all'ospedale, c'è tutta la parte sanitaria di monitoraggio della loro condizione psichiatrica di cui ci facciamo carico. Ogni tanto vengono organizzate delle attività sportive, tipo la piscina o la palestra, anche qui però sempre attenti a non organizzare attività nel chiuso di una residenza, ma, anzi, sfruttando le opportunità che offre il territorio. Infatti per la palestra ci siamo rivolti al Centro sportivo di Fumane.

Un'altra esperienza significativa è quella della pesa. Di fronte alle Salette c'è la pesa e il Comune ce l'ha data in gestione, così durante la vendemmia arrivano i contadini coi trattori e ad accoglierli c'è un nostro operatore con un paziente, dopodiché i soldi guadagnati vengono distribuiti ai pazienti. Certo, è solo un'attività occupazionale, ma non è stata organizzata "perché altrimenti stanno lì a non far niente tutto il giorno", ma perché il territorio aveva bisogno proprio di quell'attività. In questo modo il paziente è dentro un contesto assolutamente normale e di pubblica utilità.

Avete avuto problemi col territorio?

All'inizio ovviamente il territorio si è schierato contro. Per quanto riguarda Le Salette poi, era l'unico albergo del paese, per di più in piazza; è ovvio che i cittadini sperassero in una società che lo trasformasse in un quattro stelle. Invece non solo non è arrivata nessuna società ma è addirittura arrivata una cooperativa sociale che ci ha portato i matti. Sia col parroco sia col sindaco ci sono stati anni di ostilità più o meno latente, più o meno evidente. Noi però abbiamo tenuto duro e ce l'abbiamo fatta. Alla fine sono nati tutti questi legami che hanno fatto sì che si consolidasse una integrazione vera e propria. Anche perché alla fine un ritorno economico per il territorio c'è, non foss'altro che per l'orologiaio che vende di più perché il paziente gira con tre orologi al braccio... Ultimamente, per esempio, è capitato che persone del paese siano venute a chiederci se avevamo bisogno di un cameriere, perché sarebbero volentieri venute a lavorare da noi. Prima magari non sarebbe successo.

Ora abbiamo fatto il salto successivo. Visto che dopo anni le relazioni all'interno del territorio si sono consolidate, abbiamo investito dei soldi e abbiamo ristrutturato la locanda. Prima, infatti, il ristorante confermava purtroppo il pregiudizio che dove ghe xe mati xe brutto, vale a dire che dove c'è la cooperazione sociale di solito i posti sono brutti, maltenuti, un po' sfigati, con condizioni di deprivazione, marginalità, trascuratezza. Viene subito da pensare agli oggettini fatti all'interno del mondo della disabilità, che sono proprio brutti; però siccome sono fatti da disabili... beh, sono bellissimi... Purtroppo, però, siamo dentro una dimensione pietistica, nessuno li venderebbe mai in un negozio del centro. Noi abbiamo voluto proprio ribaltare questo stereotipo e creare un locale dove passasse l'idea che c'è cura a tutti i livelli; unitamente alla cura del paziente c'è anche quella del cliente e del prodotto.

D'altro canto questa è una linea che sta passando anche per altre realtà. La Ctm, per esempio, una delle più grandi realtà mondiali dell'equo solidale, ha fatto anch'essa questo passaggio alcuni anni fa e si è dimostrato vincente. Prima commercializzavano i loro prodotti in queste botteghine tristi -ce n'è ancora tante in giro- adesso invece, dietro alle varie linee di prodotti, ci sono tante idee e una grande cura. D'altronde non puoi pensare che un cliente venga da te solo perché sei socialmente utile; deve avere anche un interesse personale, un ritorno. Infatti noi siamo riusciti a diventare credibili solo quando siamo diventati anche belli.

In realtà la nostra è un'operazione di cura che non si limita alla dimensione estetica in senso stretto. Anzi, credo che se il posto fosse stato solo esteticamente bello, senza nessun'altra implicazione, non avrebbe funzionato. E questo secondo me è il passaggio che lega l'aspetto sociale all'aspetto commerciale. Ora stiamo promuovendo sia le Salette che Gran Can in un modo che solamente un paio di anni fa sarebbe stato impensabile. Però adesso abbiamo il know how, abbiamo l'esperienza, siamo riconosciuti e possiamo dire che il nostro prodotto vale così... D'altra parte, tutto ciò è stato possibile perché Azalea negli anni è riuscita piano piano, come le formiche, a mettere da parte qualche risparmio che adesso ci dà la possibilità di investire in un servizio che al contempo è anche una forma di restituzione sociale al territorio. Per farti degli esempi, abbiamo peritato il locale "a chilometro zero", i vini sono esclusivamente quelli delle cantine dei produttori locali, abbiamo sviluppato i laboratori di produzione di pasta, pane, grissini, biscotti, fatti insieme ai pazienti, quindi con un lavoro vero, riconosciuto e con un senso, perché poi alla sera i clienti si cibano di

quel pane.

I pazienti sono retribuiti?

Su questo c'è da fare una premessa: non sempre le Asl sono lungimiranti, per cui non hanno ancora inserito persone in grado di intraprendere un percorso veramente autonomizzante; i pazienti che finora abbiamo seguito hanno tutti un livello di cronicità tale per cui possiamo solo lavorare per un miglioramento della qualità della loro vita.

Però ora al Gran Can è stato appena inserito un paziente giovane che fa il cuoco, e poiché anche lì abbiamo avviato un progetto di ristrutturazione per l'apertura di un altro ristorante, molto probabilmente questo paziente sarà l'aiuto cuoco del Gran Can, con un'occasione di lavoro vera e uno stipendio vero.

Quindi avete scommesso sul commerciale, sul privato. Non dipendete più solo dal pubblico....

Mah, in realtà questo è uno dei nodi critici. Occorre fare una premessa: le cooperative sociali sono nate sul bisogno dell'ente pubblico di risparmiare soldi esternalizzando pezzi di lavoro e di servizi, potremmo dire veri e propri pezzi di welfare. E' lì che è cresciuta la cooperazione sociale. Solo che per molti anni abbiamo fatto la parte della Cenerentola per mancanza di competenze.

Ora invece, dopo anni di tentativi ed esperienze, passo dopo passo, le cooperative sociali si sono costruite un know how a livello imprenditoriale e cominciano ad avere un management in grado di fare ricerca e sviluppare servizi costruiti in modo differente. Inoltre, essere radicati sul territorio ti dà l'opportunità di vedere cose che le istituzioni non vedono. Solo che di fatto, tutto questo movimento non è ancora apprezzato dall'ente pubblico poiché la pressione economica e le difficoltà di bilancio sono enormi e assorbono tutta l'energia. Di conseguenza noi siamo schiacciati, nelle convenzioni e nelle gare d'appalto, dentro una sorta di dipendenza economica che ci fa lavorare sempre peggio.

Da qui nasce l'esigenza, per forza, di sperimentarci su servizi che non vivano solo di pubblico, cercando una sorta di terza via, in cui solo alcuni servizi sono finanziati oppure c'è un co-finanziamento, una parte dal pubblico e una parte dall'attività commerciale.

Tra l'altro questo viene ad assumere una valenza particolare, di ricostruzione di socialità e solidarietà che nella comunità cittadina un po' si sono perse.

A questo punto cosa differenzia una cooperativa da un'impresa?

Lo dice il termine: una cooperativa è fatta da soci che, indipendentemente dal ruolo professionale che svolgono, hanno tra loro un rapporto paritario. Sia che si faccia il dirigente piuttosto che l'operatore, le scelte strategiche devono essere pensate e condivise da tutti i soci.

Ovviamente non è sempre così: le cooperative sociali possono avere anche dipendenti non soci, che in tal caso diventano lavoratori subordinati a tutti gli effetti, mentre la cooperativa verso di loro si pone come impresa tout court. Però non dovrebbe essere così, il lavoro cooperativo non dovrebbe essere parificato al rapporto subordinato. Il punto qualificante, infatti, è la partecipazione dei soci al governo dell'impresa: chi lavora è socio e in quanto tale partecipa alla conduzione, alle scelte strategiche, nei momenti assembleari è chiamato a scegliere, e non solo quando si vota per il rinnovo degli organi dirigenti; gli organi dirigenti stessi necessariamente devono passare dall'assemblea per capire quali sono le scelte strategiche da fare.

Ti faccio alcuni esempi: la Ca' Verde, una cooperativa storica della zona, una delle prime di biologico, con una storia importante, è andata a morire proprio perché i soci sono diventati sempre meno e i dipendenti sempre di più.

Il nostro, invece, è un esempio diverso. Ad un certo punto Azalea si è trovata davanti a una partita delicata: dovevamo scegliere se stare dentro o meno, a Verona, alla gestione del progetto Rom. Era una questione delicata in quanto assolutamente politicizzata e in grado di mettere a repentaglio, o perlomeno condizionare, la vita e lo sviluppo di una cooperativa. Ebbene, noi abbiamo scelto di passare dall'assemblea dei soci, facendo anche un lavoro preventivo per favorirne la partecipazione. In questo modo la scelta è stata condivisa e allargata, non è stata una decisione presa nel chiuso di un consiglio di amministrazione.

Ad esempio all'ultima assemblea dei soci siamo riusciti ad alzare notevolmente il numero delle presenze. E in assemblea abbiamo portato come esempio la parola "crisi", che in cinese è fatta da due ideogrammi, uno è il pericolo e l'altro è l'opportunità, come dire che uno trascina anche l'altro. Quindi da un lato siamo schiacciati e in condizioni che ci potrebbero anche portare a mollare, dall'altro invece questa situazione può

servire a scatenare nuove energie, a spingerci a trovare altre vie, altre idee e soluzioni.

Diciamo che questo è un altro nodo. Il mercato è sempre più complicato, difficile, competitivo, senza regole, assolutamente svilente, e fa prevalere anche nelle cooperative sociali una dimensione economicista.

Per stare in piedi devi mantenerti quasi esclusivamente dentro logiche di profitto e di sostenibilità economica -e non dico che non conti, perché è ovvio che conta- a scapito però della qualità del lavoro.

Il 2009 ci vede proprio in un momento di crisi e quindi è necessario avere una forte coesione interna, perciò noi ci troviamo a lavorare proprio sul senso di appartenenza, non tanto rispetto alla cooperativa in sé quanto all'idea più generale di cooperazione, favorendo il fatto di sentirsi socio, di giocare le proprie potenzialità, la propria possibilità di partecipazione. Perché ci siamo accorti che non è affatto scontato.

Negli anni Settanta andavamo a lavorare in cooperativa proprio per scelta, perché al suo interno il passaggio al politico veniva naturale; sentivamo di essere all'interno di una dimensione generale, in cui il nostro intervento era personale ma anche politico. Ora invece chi approda al privato sociale, nonostante mantenga una pulsione verso il bene comune, al darsi da fare per gli altri, non ha più un senso di appartenenza, non dico al movimento cooperativo ma nemmeno alla cooperativa per cui lavora. Per cui si è soci solo sulla carta. D'altronde adesso ti arrivano la signora rumena, il moldavo o l'italiano cinquantenne che ha perso il lavoro, è ovvio che non vengono perché sei una cooperativa ma solo perché hanno bisogno di lavorare.

Allora dobbiamo fare un'operazione di ricucitura, di ricostruzione di questo senso di appartenenza al movimento della cooperazione.

Parlavi di un difficile momento economico per le cooperative sociali, reso più difficile dal rapporto col Pubblico...

E' una questione delicata. Nel 2008 c'è stato il rinnovo del contratto nazionale di categoria e ovviamente le cooperative sono obbligate ad applicarlo, anche perché gli enti pubblici lo pongono come clausola, come condizione per poter accedere a una gara d'appalto. Però poi cosa succede? Che se noi siamo legati a un Servizio da un appalto quinquennale e in mezzo c'è il rinnovo del contratto l'ente pubblico dovrebbe riconoscerci l'aumento del costo del lavoro. Altrimenti succede che noi fatturiamo 100 e spendiamo 110, che è più o meno quello che sta accadendo. Stiamo chiedendo a tutti i committenti di riconoscerci questo aumento e ritoccare le tariffe almeno dell'8%, ma loro o non ci rispondono o ci dicono di no. E' ovvio che una situazione di questo tipo puoi reggerla per un anno ma più a lungo non ce la fai.

Poi c'è un altro elemento preoccupante: non so se solo a Verona o anche in altre parti d'Italia, ma stanno tornando a fare le gare d'appalto al pezzo più basso. Prima, in sede di aggiudicazione si stabiliva che solo una percentuale del punteggio derivava dal prezzo mentre l'altra derivava dalla qualità del progetto. Ora, nonostante anni di lotte nel mondo della cooperazione, si sta tornando al prezzo più basso, come dire, indietro di anni.

D'altronde la pressione è tale che tutti i dirigenti sono a corto di risorse e di fatto mettono nell'angolo le cooperative. Finora sono riusciti a coniugare -ovviamente non quanto avremmo voluto- bilancio e necessità del territorio cittadino, ora invece la scelta è questa: o do meno servizi pagando il giusto oppure fornisco gli stessi servizi ma pagando meno tutti coloro che ci lavorano. E come faccio? Creo delle condizioni di concorrenza tale che alcune cooperative, pur di sopravvivere, pur di non perdere gli appalti, accettano anche condizioni più basse. Alla fine è la logica del Sudest asiatico.

Hai parlato di un certo modo di funzionare del Pubblico che provoca una concorrenza tra le cooperative sociali. Non avete mai pensato di consorziarvi o creare delle alleanze?

Per la verità spesso è l'ente pubblico che chiede alle cooperative di consorziarsi, di fare un tavolo tutti insieme, senza tenere conto che le cooperative sono comunque società private e in concorrenza tra loro. Ad esempio il know how acquisito dalla cooperativa Azalea noi non ci sentiamo tranquillamente di dividerlo con tutti. Lo facciamo se individuiamo una cooperativa sociale che condivide anche i nostri ideali e i nostri valori. Anzi, in questo caso perseguiamo questa cosa, perché di fatto è nella nostra natura costruire reti. Il mercato invece ti costringe a costruire reti o alleanze a prescindere dalla visione comune, e quando abbiamo dovuto soggiacere a questa logica la cosa è venuta male perché ci si mette in rete con enti e cooperative con cui si condivide ben poco. Quindi non solo non si produce un valore aggiunto ma addirittura aumenta la fatica. Adesso ci stiamo riprovando con una rete di tipo orizzontale, proprio perché oggi abbiamo più storia alle spalle, con cooperative con cui condividiamo intenti, valori, principi, un punto di vista sul mondo, però devo per forza mantenermi sul vago perché siamo dentro una logica fortemente competitiva e se

questa cosa la raccontassi al territorio in maniera esplicita e dettagliata, sicuramente altre cooperative concorrenti troverebbero altre alleanze e farebbero delle contromosse. Questo perché il privato sociale è molto “targato” politicamente e chi si rafforza può concorrere per l’aggiudicazione di servizi che poi può interpretare, organizzare e gestire in un certo modo, spingendo la politica verso un certa direzione. Lo dico perché tutti i nostri mestieri hanno a che fare in maniera molto diretta con la politica: è evidente che non gestiamo un distributore di benzina...