

**«Il valutatore potrebbe essere il nostro ‘complice’,
e da esterno far sentire la voce della gente».**
Intervista a Renate Goergen

Nicoletta Stame, Adriano Scaletta***

«The evaluator could be our ‘accomplice’, and from outside making people’s voice heard»

At the 2018 Conference of the Italian Evaluation Association, the newly introduced formula of the interview-session hosted a number of presentations on the experiences of those who are ‘the evaluated.’ Renate Goergen is a protagonist of the social movement, which was promoted by Franco Basaglia to reform psychiatric hospitals. Tracing back the origins and rationale of that movement, Renate shows the importance of reflection on the experience, and share with us the vision of a complex process, unfolding along original and at times unexpected pathways, in light of well-defined goals of civilization and social development.

Keywords: Innovation; Institutional Engineering; Social Cooperation; Self-determination.

*Nicoletta STAME, Sapienza Università di Roma (nstame@gmail.com).

**Adriano SCALETTA, valutatore presso l’Agenzia Nazionale di Valutazione dell’Università e della Ricerca (scaletta.adriano@gmail.com).

Nicoletta Stame (N)

Con la sessione di oggi proponiamo una formula nuova per il Congresso AIV, offrendo l'opportunità di conoscere un personaggio davvero interessante, attraverso un'intervista congiunta. Adriano e io conosciamo Renate per motivi diversi: Adriano ha beneficiato della sua testimonianza per la sua tesi di dottorato e ha poi lavorato con lei nell'ambito di alcuni progetti. Io, invece, l'ho conosciuta su suggerimento di un comune amico berlinese, Erwin Seyfried, e ho sempre pensato che raccontasse delle cose molto interessanti. Ultimamente, queste cose interessanti hanno toccato il tema della valutazione e ci è sembrato fosse il caso di far tesoro della sua esperienza. Renate è un'imprenditrice sociale, ma nasce come infermiera psichiatrica e ha maturato molti anni di esperienza, mettendo in piedi un insieme di iniziative con i malati psichici. Per questa sua esperienza – che di per sé è già estremamente importante dal punto di vista dell'impegno del lavoro sociale ed economico che sta svolgendo e per i programmi che ha realizzato – Renate si è trovata ad essere valutata; ed essere valutata, l'ha fatta riflettere non solo su quello che stava facendo (come è normale all'interno di una valutazione), ma anche sul significato che può avere la valutazione in casi come questi. Quindi Renate non si è chiesta se la valutazione potesse essere utile o meno, se andasse accettata o rigettata, ma in generale ha capito che poteva essere uno strumento di utilità per esperienze sociali simili, purché avesse svolto un certo compito, un certo ruolo che invece non le sembrava svolgesse. Questo era il punto di partenza su cui ci siamo incontrati. Così abbiamo pensato che la sua esperienza fosse interessante per i valutatori e le abbiamo chiesto di venire a raccontarlo all'AIV.

Renate, spiegaci allora chi sei e come sei arrivata ad imbatterti nelle nostre preoccupazioni, che non sono solo di gente che si occupa di valutazione da un punto di vista esclusivo e professionale, ma in generale di persone interessate allo sviluppo sociale, al miglioramento della nostra condizione. All'interno di questo ambito penso che puoi portarci un'esperienza che noi non conosciamo e anche un approfondimento su temi che ci preoccupano molto: come sai, noi siamo dei patiti della valutazione, ma vediamo che la valutazione viene fatta male, che non serve a niente, anzi addirittura lottiamo contro il cattivo uso e il rigetto della valutazione. Quindi, anche noi nutriamo un filo di speranza sul fatto che la valutazione si potrebbe far bene, che potrebbe essere utile, e se questa speranza ci viene da esperienze significative come la tua ciò è molto incoraggiante.

Un percorso di cambiamento e una ingegneria istituzionale

Renate Goergen (R)

Io ho avuto una grandissima fortuna da giovane, perché ho potuto partecipare a un percorso reale di cambiamento, cosa che capita raramente: si trattava di una complessa ingegneria istituzionale, perché l'idea era riorganizzare totalmente i servizi per la salute mentale. Gli ospedali psichiatrici andavano chiusi perché non servivano affatto per curare le persone. Ma dentro queste gigantesche istituzioni erano chiuse e venivano "consumate" enormi risorse che potevano servire ad aiutare le persone con problematiche psichiatriche a vivere nella comunità. Si trattava sia delle risorse materiali, cioè i giganteschi parchi degli ospedali psichiatrici e tutto quello che c'era dentro e veniva speso per tenere in piedi gli edifici, sia delle risorse umane chiuse dentro il manicomio: i medici, gli infermieri, gli ausiliari, i parrucchieri, i giardinieri, tutto quello che c'era in quel mondo, compreso i cosiddetti malati. Tutta l'organizzazione esistente serviva unicamente a de-valorizzare queste risorse. Invece, l'idea era che utilizzandole, investendole in modo diverso avrebbero potuto diventare utili a tutta la comunità. Un progetto straordinario perché complesso, grande, in cui non ci si poteva sottrarre su niente, neanche sul calcolo del valore delle risorse. Era una vera riconversione industriale, come lo chiamerebbero in un altro contesto.

Io studiavo psicologia a Roma. Basaglia era venuto a raccontare questa storia ed io, già migrante, ho deciso che dovevo andare a vedere. Sono partita per Trieste, c'era un piccolo spazio per i volontari, anche se Basaglia diceva "noi dobbiamo riconvertire un'organizzazione, questi volontari che ruolo hanno dentro l'organizzazione?". E così ho deciso di partecipare a un concorso per allievi infermieri psichiatrici, per poter partecipare appieno con un ruolo istituzionale. Ho vinto il concorso ma ci sono poi stati un po' di complicazioni personali perché il mio diploma non era riconosciuto in Italia. Ho rischiato di essere licenziata, ho dovuto fare la terza media da privatista e ho perso tutti gli esami dell'università...

N

La burocrazia in tutte le sue forme...

R

Io l'ho vissuta più come il problema di noi migranti, che ci sentiamo sempre inadeguati, perché non capiamo le logiche e siccome siamo anche un po' timidi, non domandiamo e finiamo per rimetterci.

Comunque era talmente forte quella situazione a Trieste, che non mi importava proprio niente. Diciamo che ciò che per me è tanto importante di quella

storia è che un cambiamento è possibile, è praticabile. Ma è difficilissimo, è durissimo.

Chi poteva vedere il cambiamento?

Uno dei primi problemi che abbiamo avuto è che dovevamo procurarci valutatori "complici", perché tutto questo cambiamento chi lo vedeva per primo? Non certo i politici, che hanno deciso per vent'anni di fare campagna elettorale contro Basaglia, contro l'equipe, contro le cose che succedevano dentro il manicomio. D'altra parte, c'era il rischio di usare la politica come valutazione del nostro operato ed era un rischio enorme.

Quando fai delle cose nuove sei insicuro, qualsiasi cosa fai, perché è la prima volta che viene fatta. La prima volta che una persona chiusa in manicomio per vent'anni scende in città non si comporta bene in un bar, il barista non sa che fare e a te che lo devi accompagnare vengono le insicurezze, per cui hai bisogno di qualcuno che ti dice "guarda se insisti e lo fai dieci volte, il barista vedrai che sarà tutto contento". Quindi c'è un enorme bisogno di riuscire a capire che stai seguendo un progetto che ha dei tempi, che ha dei metodi. Per esempio, devi valutare se è meglio cambiare bar, perché potrebbe essere che quel signore è talmente ottuso che non ti aiuta; ma quante volte ci devi andare per capirlo? Quando fai un progetto nuovo è tutto empirico, non c'è nessuno che ti può aiutare. L'unica cosa è riuscire a trovare qualcuno che ha un po' di metodo, un metodo diverso dal tuo. Il tuo è quello di rischiare, sperimentare l'innovazione, spenderti in tutto e per tutto, scoprire le risorse dove nessuno le vede, perché sviluppi una capacità di vedere risorse dove veramente nessuno le vede; però hai bisogno di qualcuno che ti dice "va bene però adesso non innamorarti troppo di te stessa". Perché il vero problema è l'autoreferenzialità, che tu debba difenderti da tutto il mondo che ti è nemico, non perché ha fatto qualche particolare riflessione, ma perché è ancora più spaventato di te. Se è un'innovazione ti dicono "quando sei pronto, quando questa cosa funziona, allora ti dico che hai fatto bene, ma adesso non mi tormentare...".

Il bisogno di un occhio esterno

Quindi abbiamo cercato persone che potessero stare un po' fuori e diventare dei punti di riferimento per noi. Li abbiamo sempre attratti e poi molto spesso spaventati. Ovviamente ci siamo rivolti all'università, perché Basaglia veniva

da li, dai sociologi, dagli economisti: c'era anche da dimostrare all'amministrazione che facevamo un lavoro di recupero di risorse, che i centri di salute mentale erano un'alternativa reale. Ma dovette anche pensare che non è che ci davano i centri di salute mentale, li andavamo ad occupare, forse oggi si direbbe che ci occupavamo di recupero di contenitori inutilizzati, riconversione urbana! Quindi molti di quelli che venivano, alla fine un po' si spaventavano. Erano gli anni Settanta e la conflittualità era molto alta, anche all'interno delle equipe: ci si urlava contro, si sbraitava e in quel contesto i ricercatori dicevano "dovete trovare un modo più civile, perché altrimenti non riusciamo ad avere un accesso" e questo faceva scattare in noi una forma di difesa. Non so se conoscete Ota De Leonardis, lei fu tra i più coraggiosi a venire, però faceva milioni di domande terribili ed era sempre vestita bene, mentre noi ci sporcavamo le mani. Però lei ha retto, tornava e per molti di noi è diventata un punto di riferimento.

C'erano tanti punti di vista diversi nell'attuazione del processo di cambiamento, tanti attori diversi e per fare una seria valutazione, per capire se i processi erano produttivi bisognava sentire le diverse parti. Ad esempio c'era il problema del rapporto tra gruppo degli infermieri e dei medici, come in tutte le organizzazioni. Noi infermieri avevamo addosso il sindacato che diceva che non dovevamo guidare le macchine, perché la patente non ci veniva pagata dall'Azienda Sanitaria, che non dovevamo andare a fare le visite domiciliari, perché non avevamo l'indennità vestiaria... insomma cercavano di procurarsi un consenso tra gli infermieri più restii e noi giovani dicevamo "l'indennità vestiaria?! Ma dateci più soldi piuttosto!". Però i vecchi infermieri erano molto più timidi di noi nel fare le visite domiciliari, si imbarazzavano a suonare la porta di una casa per chiedere "scusi suo figlio come sta?", si imbarazzavano e quindi per loro questa storia dell'indennità vestiaria era una buona scusa per non andare. Dentro di noi c'erano dei conflitti enormi, perenni, ma dovevamo cercare di collaborare con i colleghi perché c'erano i turni, l'organizzazione verso il cambiamento aveva ritmi, responsabilità istituzionali.

Dall'altro lato, per i cosiddetti malati, con la libertà non si è più un numero, ma si diventa un soggetto, i bisogni aumentavano ogni giorno e quindi il farmaco che poteva tranquillizzarli non era più utile: avremmo dovuto usare dosi pazzesche, oppure bisognava diversificare le cose. Mi ricordo che siccome giocavo bene a tennis sono riuscita a stabilire un rapporto con uno che era rientrato dall'Australia, che stava malissimo, vedeva diavoli dappertutto, ma l'unica cosa a cui aggrapparsi era che lui si ricorda-

va che era stato un campione di tennis. Quindi andavamo a giocare a tennis durante l'orario di lavoro, era una terapia e lui mi parlava in inglese; ma i medici si incavolavano perché non capivano l'inglese, perché non erano in grado di supervisionare e controllare. Ovviamente quindi c'erano anche problemi di potere. Ma ogni pratica nuova, ogni intuizione trovava un suo spazio di espressione, e in nome del cambiamento, della deistituzionalizzazione, tanti conflitti diventavano possibili e costruttivi...

Quello che voglio dire con questo racconto, però, è che avevamo un grande bisogno di persone esterne ma complici, nel senso che comprendevano la complessità del processo che si era avviato, con le quali era possibile dare un nome a tutto quello che succedeva, in un modo, non dico di standardizzarlo, ma quantomeno replicabile per stabilire insieme quali erano i percorsi validi e quelli che invece non lo erano. Noi non saremmo mai riusciti a farlo internamente, da soli, perché eravamo impegnati e lavoravamo 24 ore su 24 (e, per dire, poi si finiva anche per sposarsi tra di noi). Trovare queste persone era difficile, perché la prima cosa che dovevano fare era osservare, leggere quello che succedeva e quindi dovevano trascorrere un po' di tempo con noi; invece quelli che arrivavano spesso davano giudizi affrettati, semplificati ...

N

Quelli che venivano lo facevano volontariamente perché interessati o erano chiamati da qualcuno?

R

Spesso venivano chiamati da noi, dalla direzione ma anche da noi paramedici; chiamavamo amici, musicisti, teatranti, volontari per farci dare una mano a realizzare progetti speciali per i giovani utenti, per le attività che stavamo iniziando. Oppure arrivavano come ero arrivata io, per una curiosità culturale, scientifica, per partecipare, per imparare, per replicare, per trarre forza!

N

C'è stato mai qualcuno in alto nell'amministrazione pubblica che dicesse "valutiamo quello che state facendo?"

R

No, più che altro dicevano, "ma cosa fanno?" Si scatenavano i dibattiti politici, anche i peggiori. Ma c'era un politico e amministratore illuminato: Michele Zanetti, il Presidente della Provincia che aveva chiamato Basaglia. Aveva un disegno chiaro: occorreva evitare di dover costruire un secondo ospedale psichiatrico (i malati ricoverati nel 1971 erano molti di più di

quello che la struttura permetteva). La legge 431 del 1968 nota come legge Mariotti rendeva possibile diminuire il numero dei ricoverati perché permetteva di trasformare i ricoveri coatti in ricoveri volontari, omologava in qualche modo chi veniva ricoverato in manicomio a chi veniva ricoverato in ospedale. Una coerente applicazione della legge avrebbe permesso di superare l'ospedale psichiatrico e i costi dello stesso e la realizzazione di un sistema alternativo di cura. Basaglia era l'uomo giusto per la realizzazione di una riforma così importante.

Gli stratagemmi di Basaglia

Basaglia si era fatto conoscere a Gorizia e a Parma per le sue idee e il presidente Zanetti lo chiamò con un mandato chiaro sulla base del quale per molti anni è stato possibile contrattare con l'amministrazione passo per passo lo smantellamento del manicomio e la contemporanea realizzazione della rete di servizi sostitutivi. Non si poteva semplicemente dimettere i malati – come succedeva in America per motivi economici. Se si voleva ridurre il numero dei ricoverati si doveva fare un lavoro sul territorio, costruire istituzioni alternative che riescano a sostituire le funzioni e i servizi del manicomio.

Quindi come si fa? I centri di salute mentale leggeri, come lo hanno fatto in tante parti di Italia, non servono a niente, non sono in grado di impedire che la gente torni al manicomio, che il bisogno di manicomio rimane. Quindi bisognava fare una valutazione iniziale dei bisogni, degli strumenti che sarebbero serviti sia sul piano economico che organizzativo. Per fare un esempio: la collaborazione degli infermieri a tutto il processo di cambiamento era indispensabile ma spesso almeno all'inizio ciò non avveniva. Infatti, più si cronicizzavano i malati, più si consolidava il lavoro, erano sempre le stesse persone nei reparti e quindi era più facile il compito degli infermieri. L'apertura delle porte sconvolgeva tutto. E Basaglia poneva il problema: "Caro Zanetti, i tuoi infermieri sono 450 circa e ti costano tantissimo ma cosa fanno? Fanno i guardiani del manicomio, non si occupano dei malati". E cosa fanno i guardiani? Puliscono i reparti. E' uno spreco terribile pagare 450 infermieri per pulire i reparti, devono imparare a fare altro. Dall'altro lato i malati per poter vivere fuori hanno bisogno di un reddito, di un lavoro; si costituisca una cooperativa tra i malati e poi gli si assegni il lavoro di pulizia. Oggi suona facile ma fu una rivoluzione molto complessa! In sostanza gli infermieri perdevano il "loro" lavoro, il ruolo, dovevano completamente ripensarsi. E in aggiunta nacque la prima cooperativa sociale, la CLU, cooperativa lavoratori uniti. Anche questo un progetto enorme....

N

Il conflitto sociale più grande sta sul problema delle pulizie... per dire come si veda tutto dalle cose basilari.

R

È sempre così, ancora oggi è così, sono le piccole cose basilari che possono mettere in moto grandi cambiamenti.

N

Quindi lì è nata la prima cooperativa?

R

Sì, lì è nata la prima cooperativa con immense difficoltà perché non erano i tempi della privatizzazione, e come si poteva affidare il lavoro di manutenzione di questi preziosissimi reparti a dei ricoverati, a dei matti? Penso che i cambiamenti avvengono sempre perché ci sono persone molto lucide e molto coraggiose: ci fu un'infermiera che decise di licenziarsi e di fare la presidente della cooperativa, una persona per quei tempi coraggiosissima. Ma anche Zanetti ebbe il coraggio, la lucidità di dare il contratto a questa cooperativa. Probabilmente oggi lo accuserebbero di corruzione per questi affidamenti diretti. Ma è chiaro che in questo modo le risorse disponibili venivano impegnate in modo molto più intelligente, ma la strada per arrivarci è stata lunga e dura. Gli infermieri nei reparti diventavano disoccupati. Quelli che facevano più resistenza Basaglia li faceva 'morire', li toglieva ai malati e li lasciava nei reparti a non fare niente, finché non arrivavano uno alla volta a dire "anche io andrei a lavorare sul territorio in un centro di salute mentale". Piano piano in questo modo Basaglia vinceva anche la resistenza del sindacato. Oggi, traslando sul mercato del lavoro moderno, sarebbe accusato di comportamento anti-sindacale, una cosa pesante. Ed era così, lui andava nelle assemblee e diceva "se volete, state lì, ma non mando nemmeno la cooperativa a pulire: se volete pulite da soli!" D'altra parte forse ci si può immaginare quanto era difficile il lavoro della cooperativa.

Innovazione e organizzazione

Adriano Scaletta (A)

Il tuo racconto è tutta un'alternanza di innovazione e organizzazione. Ragionando sul ruolo potenziale della valutazione – che probabilmente allora non si chiamava neanche così – c'era qualcuno che veniva a osservarvi per rilevare questa alternanza, per cercare di capire come lavoravate?

R

Sì, sì, venivano i ricercatori ma venivano anche i giornalisti, i narratori, per noi la comunicazione era molto importante, uscire fuori, coinvolgere altri..

A

Ma in questa alternanza tra innovazione e organizzazione, c'erano dei momenti di istituzionalizzazione e programmazione? Nel momento in cui Zanetti dava l'incarico, seppur in modo diretto, c'era un accordo scritto sulle attività da realizzare, in termini di programmazione? Chi fa il valutatore ha bisogno di sapere che cosa sta facendo il valutato, cosa vuole fare e quali sono le sue intenzioni. Quanto c'era di formalmente programmato e come si reagiva con l'innovazione quando ci si accorgeva che non funzionava? Queste dinamiche come influenzano chi osserva da vicino – il valutatore – e cerca 'di dare un nome alle cose', per poterle raccontare e eventualmente disseminare?

R

Se io mi ricordo bene, la valutazione allora già c'era, però il grosso problema è che noi volevamo una valutazione di processo, mentre quello che era più usuale era la valutazione del risultato finale. Noi chiedevamo che venisse valutata la qualità del cambiamento che giorno dopo giorno veniva prodotto. Ancora oggi per me gli obiettivi, cioè gli obiettivi finali, sono chiarissimi. Tant'è che io litigo con un sacco di cooperative sociali che fanno assistenza, perché il problema non è fare assistenza di per sé, il problema è restituire una capacità di autodeterminazione, di vita a chi era escluso, sia che provenisse dal manicomio che no. Allora come ci arrivo? Come devo fare? Quali strumenti devo utilizzare? Tra di noi tutto questo veniva discusso nella riunione del lunedì. Ogni lunedì c'era una riunione generale dell'equipe, a cui non partecipavano tutti, ci andavano quelli che più volevano partecipare e non c'era distinzione tra medici e infermieri. Poteva essere considerato il gruppo di progettazione, il direttivo in cui si discuteva.

Quando più tardi le cooperative sono diventate di più, quando accanto alla trasformazione da paziente in utente si affermavano anche le identità di socio e lavoratore anche i conflitti tra equipe sanitaria e chi si occupava delle cooperative si moltiplicavano. Per dire una banalità, l'assistente sociale accompagnava l'utente alla cooperativa e diceva "questo è un bravo imbianchino, lo devi assumere" e noi della cooperativa dicevamo "chiediamo un po' a lui quello che vuole fare" e questo l'assistente sociale lo vedeva come uno scavalco... insomma i poteri.

Comunque più tutto diventava complesso e le parti erano diverse, più cambiava anche il desiderio di valutazione. Quando sono diventata presidente della cooperativa "Il posto delle fragole" e avevamo 25 attività produttive diverse, dal camion, al bar, all'hotel ecc., a me serviva un metodo per capire se affondavo nei debiti o riuscivo a galleggiare, per valutare se una nuova attività poteva funzionare. A quel punto ho cercato consulenti aziendali, economisti, esperti di organizzazione aziendale e ho incontrato Domenico Tranquilli dell'IRES del FVG, una persona stupenda da cui praticamente sono andata a scuola privata. Cosa ne sapevo io di come si fa il presidente? Non sapevo niente, non avevo mai studiato economia, non sapevo niente dei modelli organizzativi. Quindi ero molto insicura. E il problema non era più il sindacato che ci diceva cosa non dovevamo fare ma la Lega delle Cooperative la quale ovviamente sapeva come si doveva fare!

Il valutatore come 'complice'

Perché dico che mi serve il valutatore come "complice"? Perché ad esempio mi dovrebbe aiutare anche solo a sviluppare un linguaggio, in modo tale che quello della Lega delle cooperative non poteva permettersi di dire "tanto poi coi matti fallirete". Fare l'innovazione è truce, ti prendi di quelle botte... Io poi sono donna e per noi donne i dubbi sono il sale della vita, anche la nostra ricchezza, però sono terribili, per cui stai lì a chiederti "cosa ho sbagliato?". Per questo ti serve qualcuno che ti aiuta a trovare il tuo metodo e io ho sempre pensato che il valutatore fosse questo.

N

Io sono perfettamente d'accordo. Ma è difficile da capire. Normalmente si pensa che il valutatore deve essere esterno, indipendente: deve capire che cosa vuoi, ma non deve essere troppo preso da quello che tu fai. Mentre tu stai dicendo che l'aspetto positivo non è solo capire cosa fai, ma anche come aiutarti.

R

Tranquilli faceva proprio in questo modo. Per farmi capire mi ha dato un incarico di valutatore in un altro progetto, dicendo "adesso vedi te come bisogna fare". Lui mi diceva: "vedrai che ti innamori della loro pratica e non servi più a niente. Tu invece devi mantenere un po' lo sguardo da fuori e gli devi dire 'guardate che lì è una stupidaggine'"; ed io dicevo "come faccio? Mica c'è l'ho l'autorità" e lui mi rispondeva "c'è lo strumento dell'intervista, vai ad intervistare il beneficiario finale, la comunità, i vari attori e poi glielo restituisci e

vedrai che guadagni d'autorità e il livello della discussione si alza". A me i valutatori piacciono moltissimo. È difficile farlo, soprattutto per quei gruppi che per sopravvivere sono un po' chiusi, che non si fidano, perché sono attaccati da tutti e dicono un sacco di bugie. Anche noi facevamo così!

A

Renate, facendo un salto di dieci anni in avanti, vorrei che ora ci raccontassi il passaggio dall'innovazione alla disseminazione dell'esperienza, quando, utilizzando i fondi europei, ti sei trovata a fare progetti molto più istituzionalizzati e hai vissuto una valutazione un po' diversa rispetto a questa, anche con altre finalità.

R

Noi abbiamo iniziato con i progetti europei praticamente da subito, a metà degli anni Ottanta. Però erano progetti che avevano lo scopo di fare sperimentare in piena libertà. Bellissimi, i primi progetti europei erano stupendi.

A

E il rendiconto come funzionava?

R

Da un lato, il rendiconto funzionava in modo economico, come hai speso i soldi; dall'altro, scrivendo dei rapporti: dovevamo scrivere cosa avevamo fatto con questi soldi, perché e per come, ma non c'era il template ed era bellissimo. Era sempre una faticaccia terribile decidere insieme come spendere i soldi, anche qui si generavano i conflitti. C'era chi voleva investire in nuovi mezzi di trasporto e chi invece riteneva più importante l'attrezzatura per aprire il Bar. I finanziamenti su cui io ho inizialmente lavorato e fatto pratica erano del Fondo Sociale Europeo (FSE) e gestiti dagli Enti di formazione, nel nostro caso dall'ENAIIP. Anche in questo caso ho incontrato persone molto coraggiose, curiose, innovatori che ci permettevano di sperimentare difendendo poi loro con la Commissione le ragioni di questo o di quell'altro investimento. La cooperazione sociale era agli inizi, chi aveva mai pensato che fare l'imprenditore potesse essere terapeutico? Imparare a farlo era davvero terapeutico per tutti noi... e allora i conflitti erano anche strumenti di lavoro.

Poi negli anni Novanta è cambiato tutto perché hanno cominciato a fare i programmi Horizon e Adapt, che avevano queste caratteristiche: una incredibile molteplicità di soggetti faceva domanda, l'accesso era relativamente semplice, la rendicontazione incominciava a essere un po' più inca-

sellata perché Horizon serviva per l'inserimento lavorativo, mentre Adapt era per la riconversione organizzativa e industriale. La cosa grossa era nello scrivere il progetto. Tu scrivevi il progetto e se l'approvavano dovevi ubbidire a te stesso, dovevi rispettare il progetto. Però avevi ampi spazi per dire "io avevo fatto l'ipotesi A, ma l'ipotesi A non funziona, posso usare i soldi per far questo?". Si poteva fare. Questa cosa è durata 10 anni, fino alla fine degli anni Novanta, due cicli di programmazione. Durante quella fase la Commissione ha cominciato a discutere e a dire "sino ad ora abbiamo seminato tanti soldi – ed io lo dico sempre che se non c'erano i soldi europei la cooperazione sociale in Italia non sarebbe esistita, non si sarebbe sviluppata, sono quei soldi che ci hanno aiutato a fare investimenti, anche nelle risorse umane, altrimenti saremmo morti, salvo qualche regione, che però indirizzava in modo molto pesante la cosa – abbiamo aperto sino all'inverosimile, ora concentriamoci su quello che ha funzionato e vediamo se è replicabile". Equal nasce così, con lo scopo di provare a replicare le buone pratiche. Ovviamente attraverso un sistema di valutazioni alcune buone pratiche erano state individuate, tra cui la cooperazione sociale di inserimento lavorativo... le cooperative sociali di tipo B italiane.

A

Equal, mi sembra di capire, andava proprio nella direzione che tu avevi considerato sin dall'inizio.

Ricordo che il tuo progetto aveva un nome molto tecnico...

R

Noi avevamo sperimentato molto, cose davvero forti, le persone svantaggiate che diventano imprenditori, i mestieri difficili, il commercio come strumento di empowerment. In tutta l'Europa si stava sviluppando un movimento, reti e quindi mi piaceva molto l'idea di poter individuare una pratica interessante, poterla distillare, individuare gli elementi di qualità e i metodi per poterla replicare. Infatti... il nostro progetto grande e su scala nazionale e europea si chiamava 'Albergo in via dei matti numero 0' – a Trieste gestivamo da molti anni un albergo con grande successo dal punto di vista commerciale ma anche del successo degli inserimenti! "Albergo in via dei matti numero 0" era portato avanti da un partenariato nazionale molto grande, 24 partner italiani che andavano dalla Federazione italiana superamento handicap, come rappresentanza del beneficiario finale (le persone escluse) – e loro hanno fatto la valutazione – fino all'esperto di formazione alberghiera; c'era anche l'Organizzazione Internazionale del Lavoro. L'idea era andare a vedere se nella cooperazione sociale di tipo B le persone co-

siddette svantaggiate potevano diventare imprenditori collettivi e se si poteva individuare un settore in cui questo poteva essere replicabile a livello mondiale.

A

Come siete passati dal bar "il Posto delle fragole", che stava all'interno dei confini del manicomio, all'hotel Tritone sul lungomare di Trieste?

R

Nel Bar del manicomio (che sin dall'inizio svolgeva il compito di connettere i mondi del dentro a quelli del fuori organizzando eventi culturali di ogni tipo) avevamo scoperto la passione per il lavoro in un pubblico esercizio, la passione per il contatto con il pubblico, per l'accoglienza di chi era diverso da noi. E a proposito di valutazione, un motivo importante è stato senz'altro il fatto che il cliente ti dava "soddisfazione", ti diceva se il caffè era buono, ti restituiva anche con un sorriso il valore dello sforzo che facevi. E per molti dei giovani lo sforzo era enorme. Quando l'autostima è ridotta a zero la fatica che fai per alzarti la mattina è inimmaginabile. Ma in un bar, un albergo, un ristorante il cliente ti dice quanto sei indispensabile. E così ci era venuta la passione, la voglia di investire...tante persone che venivano a visitare il manicomio in trasformazione, anche dall'estero, avrebbero potuto dormire nel nostro albergo. E così piano, piano gli "svantaggiati" si sono trasformati in "imprenditori sociali accoglienti" molto diversamente da quello che poi la legge 381 nel 1991 ha definito per le cooperative sociali.

A

Spieghiamo un attimo, forse non la conoscono tutti la legge 381. È la legge istitutiva delle cooperative sociali e le suddivide in 'A' e 'B'. Le A erogano servizi assistenziali e sociali, le B sono delle imprese che fanno di tutto e sono sociali perché includono soggetti svantaggiati. Una delle poche leggi rispettate oltre i limiti, perché prevede che almeno il 30% dei lavoratori sia composto da soggetti svantaggiati, mentre mediamente sono molti di più, fino a raggiungere in alcuni casi il 100%.

R

Sì, e tenere insieme questi obiettivi, rispettare le regole, far (ri)conoscere un nuovo soggetto, interloquire con gli Enti Locali, le aziende sanitarie non era affatto semplice. Come in tante altre parti d'Italia abbiamo fatto un consorzio. Bisognava essere un po' più forti, le pubbliche amministrazioni pretendevano il general contractor, l'interlocutore unico, la Lega delle cooperative voleva le dimensioni grosse. Quindi abbiamo fatto il

consorzio, sperperando molte energie nella sua costruzione. Questi consorzi erano molto generici, cioè non aiutavano le cooperative a fare meglio il mestiere specifico che avevano scelto di fare, ma mettevano insieme le cooperative che facevano attività artigianali, fino a chi faceva le pulizie, con logiche totalmente diverse, cooperative che avevano solo clienti privati e cooperative che avevano un unico cliente pubblico, ecc. "Il posto delle fragole" si era specializzato nella gestione di bar e ristoranti. La grande esperienza fu passare alla gestione di un albergo. L'idea è venuta perché le persone che hanno avuto un po' di esperienze negative nella vita tendono più di altre a voler scappare, a cercare il proprio principe azzurro e le socie donne de "Il posto delle fragole" hanno deciso che fare un albergo era una buona idea, proprio perché poi sarebbero arrivati i principi azzurri! Questo albergo fu un immenso successo, da tutti i punti di vista. Dal punto di vista economico era sempre pieno, anche perché altrimenti non si sarebbe potuta pagare la gente e sarebbe fallito. D'altronde sta ancora lì e funziona benissimo. Ma il successo più grande è stato l'empowerment delle persone che in questo mestiere si sono sentite realizzate.

Io su questa cosa mi sono impuntata e ho detto "voglio una valutazione". Uno dei problemi della valutazione è dove trovi i soldi per pagare il valutatore. Bisogna pur pagarlo, perché se non lo paghi non ci si può fidare tanto. Dove trovare i soldi? Figurarsi la Lega delle cooperative che mi dà i soldi per una valutazione, valutano loro... La banca nemmeno. In Friuli c'era una finanziaria regionale e con l'aiuto dell'Ires del Friuli Venezia Giulia abbiamo presentato un progetto di valutazione. Sostanzialmente volevamo distillare la pratica per capire quali erano gli elementi che rendevano il progetto un successo e replicabile.

È proprio grazie a questa esperienza di valutazione che poi ho avuto il coraggio di proporre ad un partneriato ampio e di scrivere il progetto Equal "Albergo in via dei matti numero 0" e di proporlo anche a 5 diverse organizzazioni europee e all'Organizzazione Internazionale del Lavoro per replicare le nostre esperienze un po' dovunque, per creare il marchio "Le Mat - special places, special people, special values". Eravamo una piccola cooperativa, ma nella valutazione sono stati coinvolti un'associazione di consulenza di Rimini sulla gestione alberghiera (quindi con un contributo molto tecnico), l'Ires del FVG che ha fatto la valutazione dell'organizzazione in tutti i dettagli, facendo le pulci, e poi c'era uno addetto ad intervistare sia i lavoratori che i clienti. Era bellissimo: avevamo un format di client satisfaction, in un piccolo albergo sono i lavoratori a costruire il rapporto con il

cliente, a fare la differenza ed è lì che le ragazze hanno capito che il principe azzurro non occorre cercarlo ma era questo tipo di lavoro che avevano cercato. Nel format della client satisfaction c'era un quesito "c'è qualcuno dello staff che tu vuoi nominare in modo particolare?" e questo per i lavoratori era la cosa più importante, più motivante. Su questa valutazione abbiamo costruito la manualistica, che doveva servire proprio a replicare l'iniziativa, per favorire il ricambio generazionale nell'albergo, per dare sicurezze sulle procedure base.

A

Purtroppo abbiamo terminato il tempo a nostra disposizione. C'è ancora molto da raccontare e speriamo che in futuro troveremo il modo di proseguire. Siamo arrivati al momento della istituzionalizzazione, con i manuali e le mappe che definiscono come si costruisce un albergo "Le Mat" e come si fa accoglienza turistica. È la fase in cui innovazione alternata a istituzionalizzazione diventano qualcosa di più complesso da gestire e anche un'esperienza come quella di Renate necessita di sviluppare al proprio interno delle capacità valutative. Ne parleremo al prossimo incontro, per lasciare spazio a qualche intervento dal pubblico.

Domande e riflessioni

1. Vi ringrazio per l'incontro, perché è stato anche emotivamente coinvolgente. Questi elementi mi hanno colpito nella narrazione e sono riconducibili ai processi valutativi per come li viviamo. Innanzitutto il discorso del conflitto, della gestione del conflitto, è tornato più volte e mi sembra un momento fondamentale. Poi c'è il bisogno di valutazione per dare il nome alle cose nella fase di innovazione, e la necessità di avere un linguaggio comune per il confronto, per crescere e quindi per avere un accreditamento rispetto a ciò che si fa.

2. Io avevo la curiosità di conoscere l'esperienza "Le mat" con i rifugiati.

R

Negli anni, siccome questi imprenditori sociali sono un po' pazzi, invece di fare gli alberghi nei centri della città, e quindi garantendo una certa sostenibilità, li vanno a fare nei boschi, sulle montagne. Ho lavorato per un po' di anni in Cadore con una bellissima cooperativa, oggi si direbbe di comunità, e abbiamo lavorato anche sul fare arrivare i viaggiatori. Stavano lavorando internamente

per creare un "gruppo turistico" (queste definizioni che lasciano il tempo che trovano specie per una comunità così) quando gli è arrivata una telefonata della prefettura. Loro sono 25 comuni e mi chiama il presidente della cooperativa che mi chiede se possono accettare i rifugiati. Io gli ho detto che sono viaggiatori come tutti gli altri e quindi non si capisce perché non li puoi accettare. Poi magari vogliono rimanere e a quel punto diventa un aspirante cittadino. Cosa hanno fatto? In quasi tutti i comuni hanno preso, contrattando con l'amministrazione, degli appartamenti un po' abbandonati e piano piano hanno costruito dei nuclei di coabitazione e anche lavoro con questi. Uno dei problemi che ha il Cadore è che non riescono a fare l'accoglienza turistica essendo molto 'sparpagliati'. Adesso hanno questa stupenda pista ciclabile ma non riescono a tenerla pulita. Quindi hanno cominciato a proporre ai comuni di farla pulire ai rifugiati. I rifugiati contentissimi perché stanno sulla pista pubblica, salutano tutti e conoscono tutti. È come un albergo, un acceleratore di inclusione. Anche questo diventa una buona pratica per cui costruiamo le relazioni con Riace, che funziona così, si sono messi a lavorare sull'artigianato. È questa cosa dell'accoglienza che è la chiave in realtà. E la cosa stupenda è che gli svedesi, che hanno copiato da noi e che fanno i "Le mat" in vari posti, scrivono la parola 'accoglienza' che per gli svedesi è una fatica enorme pronunciarla, ma dicono "in inglese 'welcome' non è abbastanza, 'accoglienza' è di più".