

CORTILE APERTO

DENTRO LA REALTÀ
ALLE RADICI DELL'IDENTITÀ
PER EDUCARE NELLA COMPLESSITÀ DI OGGI

INCONTRO CON IL PROF. GIORGIO VITTADINI



I QUADERNI DI NUOVO CORTILE

LA COLLANA



Benvenuti nel nostro *Cortile Aperto*, una collana di Quaderni che vuole essere un luogo di condivisione, riflessione e memoria. Ogni volume nasce dagli incontri che viviamo come cooperativa sociale: convegni, conferenze, momenti formativi o eventi interni pensati per i nostri soci e dipendenti.

L'obiettivo di questa iniziativa è duplice. Da un lato, desideriamo rendere accessibile un patrimonio prezioso di idee, esperienze e visioni che ogni incontro lascia in eredità, trasformandolo in un'occasione di crescita per chiunque voglia avvicinarsi. Dall'altro, vogliamo offrire a chi fa parte della nostra realtà uno strumento utile per rivivere e approfondire i contenuti, alimentando un percorso di apprendimento che va oltre il momento stesso.

Tenendo le porte spalancate su ciò che viviamo, speriamo che queste pagine possano continuare a essere fonte di ispirazione. In ogni incontro c'è una scintilla che merita di essere custodita e condivisa. Attraverso queste pagine, vogliamo invitare ciascuno di voi a entrare nel nostro cortile: non solo per osservare, ma per essere parte di un dialogo vivo e aperto, dove idee e valori prendono forma e trovano nuova linfa. Perché ogni parola e ogni esperienza, insieme, possono creare qualcosa di unico.

L'incontro con il prof. Giorgio Vittadini, svoltosi venerdì 4 ottobre 2024, si è inserito nella cornice della convention di formazione interna dedicata ai dipendenti e collaboratori di Nuovo Cortile.

Il confronto ha posto al centro la questione educativa, affrontata alla luce dell'identità dell'Opera e delle sfide che l'attuale contesto culturale e sociale impone. In un tempo segnato da frammentazione e incertezza, l'incontro è stato occasione per approfondire il significato del nostro agire quotidiano, misurandolo con la domanda di senso, libertà e metodo.

Le riflessioni emerse, ricche di richiami concreti e prospettive operative, hanno offerto un contributo importante al cammino comune. Uno stimolo a guardare in profondità la realtà e a viverla con consapevolezza, responsabilità e apertura.

Sommario

CORTILE
APERTO

01	Introduzione a cura di Walter Sabattoli	pag. 7
02	Contrastare la cultura dello scarto	pag. 15
03	Il realismo e la prudenza	pag. 18
04	La governance e le sfide contemporanee	pag. 21
05	Come valorizzare le risorse umane?	pag. 23
06	Assemblea	pag. 25

INTRODUZIONE A CURA DI Walter Sabattoli

Walter Sabattoli. Inizio con una breve presentazione dell'Opera e della sua storia. Nel racconto tornerà più volte anche il nome di Giorgio Vittadini, che è con noi oggi come ospite di questa giornata formativa. Ci ha accompagnato fin dagli inizi, tra il 1987 e il 1988, quando muovevamo i primi passi. Da quel tempo, e da quelle prime domande, nasce anche la riflessione di oggi.

Per preparare questa introduzione sono partito da una domanda: siamo un'opera o un'impresa? Questa riflessione agli inizi ci aveva un po' travolto, perché quando siamo partiti non avevamo le idee chiare rispetto a ciò che volevamo fare: eravamo un gruppo di amici diplomati all'istituto agrario con il desiderio di lavorare insieme. Inoltre, avevamo incontrato l'esperienza cristiana durante la scuola e ne eravamo così affascinati che volevamo che tutta la giornata, lavoro compreso, coincidesse con l'esperienza cristiana vissuta. A partire da questo desiderio abbiamo cominciato a fare cose, anche un po' bizzarre: per esempio, anche se ognuno aveva già trovato un posto di lavoro, avevamo anche iniziato ad allevare conigli in una cascina, con la speranza che quella diventasse *il* posto di lavoro.

Nel 1986 uscì la legge Gozzini sulle misure alternative al carcere: la Caritas diocesana di Brescia voleva far partire dei progetti di accoglienza collaborando con cooperative sociali sul territorio, quindi in quell'anno ci venne proposto da Caritas e delle Suore Ancelle della Carità di fare questa cosa. Noi, che volevamo lavorare insieme, pur senza comprendere bene cosa volesse dire abbiamo detto subito di sì con tanto entusiasmo. Eravamo anche squattrinati, quindi avevamo bisogno di qualcuno che ci sostenesse e che ci desse un'opportunità per partire con il nostro ideale lavorativo.

INTRODUZIONE A CURA DI Walter Sabattoli

L'impatto è stato traumatico fin da subito, tant'è vero che siamo andati in crisi. Eravamo tutti giovani: io e Maria ci eravamo sposati proprio nell'86, l'anno della costituzione della prima cooperativa che avevamo deciso di chiamare Comunità Nuova, mentre la nostra amica e collega Maria Angela si è sposata l'anno dopo. Abbiamo cominciato ad andare a prendere i detenuti, a portarli fuori dal carcere, a farli lavorare in un'aziendina agricola messa a disposizione dalle Ancelle e a riportarli in carcere la sera. Ci sembrava però di fare troppo poco: allora qualche famiglia che aveva spazio ha cominciato anche ad accogliere queste persone in casa propria. Fortunatamente, io e Maria avevamo la casa piccola e ci siamo risparmiati questo trauma! Come conseguenza, infatti, si susseguirono furti in casa e altre esperienze difficili. Maria Angela, per esempio, ha avuto l'esperienza più complicata: ha ospitato un ragazzo che poi all'improvviso è sparito, evaso, e il giorno dopo sui giornali è apparsa la notizia che aveva fatto una rapina, stava fuggendo in Svizzera e al posto di Dogana aveva ucciso una guardia.

Eravamo giovani, alcuni di questi avvenimenti ci avevano spaventato parecchio, ma non era solo questo: stava emergendo anche un altro dato di realtà, ovvero che le uniche persone che potevano uscire dal carcere erano i tossicodipendenti, perché erano dentro con reati minori e potevano quindi usufruire di queste misure alternative. A parte qualche eccezione, quasi tutti poi usavano i soldi guadagnati con lo stipendio per tornare a drogarsi, e noi operatori ci siamo resi conto che la problematica era davvero grande.

Questa crisi nell'impatto con la realtà aveva creato una seria difficoltà: le motivazioni (cioè, il desiderio di lavorare insieme) non bastavano da sole, non reggevano quell'urto con la realtà. In quei primi anni abbiamo capito che per poter lavorare rispondendo ai bisogni del territorio e delle persone, bisognava mettersi *dentro* i bisogni, domandarsi se si fosse in grado di rispondere a quel bisogno.

INTRODUZIONE A CURA DI Walter Sabattoli

Così è cominciato un lavoro di cambiamento, che ha voluto dire che prima di affrontare il tema del reinserimento del carcerato, dovevamo affrontare il tema della cura e della riabilitazione del tossicodipendente. Ed ecco come l'idea iniziale di fare una comunità di appartamenti dove accogliere queste persone (per non accoglierle direttamente in casa nostra) è diventata concretamente il progetto di una comunità terapeutica.

In quegli anni Giorgio Vittadini, che lavorava a Brescia, ci ha costantemente aiutato nella riflessione e nell'affrontare le domande che emergevano in noi: cosa è meglio fare, come ci muoviamo, quali sono le strategie... Quindi insieme abbiamo corretto il tiro, passando dall'idea del gruppo di appartamenti a quella di una comunità terapeutica: tra il 1986 e il 1992 avviene un nuovo passo, perché c'è la possibilità di far partire una comunità a Rodengo Saiano, quella che oggi è la comunità terapeutica nella cascina. Avevamo capito che anche quel desiderio che avevamo di fare qualcosa insieme, per gratitudine nei confronti dell'esperienza cristiana vissuta, non poteva reggere se non rispondeva in maniera adeguata alle necessità del territorio, al bisogno legato alla tossicodipendenza che stavamo affrontando.

Il passaggio successivo che abbiamo compiuto è stato riconoscere che per noi è stato possibile cambiare perché avevamo riconosciuto una presenza autorevole, tra di noi: Luigi Galluzzi. Originario di Lecco e venuto a Brescia dopo un'esperienza in azienda agricola in Toscana, ci ha aiutato guidandoci attraverso questi passaggi di maturità, che hanno comportato tutta una serie di modifiche strutturali, organizzative, metodologiche e altro. A partire dal nome: nell'86 avevamo scelto il nome Comunità Nuova, peraltro copiando il nome di una realtà molto famosa di Don Gino Rigoldi a Milano, con anche un po' l'idea che eravamo bravi e ci mettevamo noi a fare qualcosa di importante per la società.

INTRODUZIONE A CURA DI Walter Sabattoli

Nel confronto con lui, abbiamo cambiato e scelto il nome Pinocchio: avevamo letto il libro *Contro Mastro Ciliegia* di Monsignor Biffi, che contiene un'esegesi della storia di Pinocchio, questo personaggio che da burattino diventa uomo. Abbiamo pensato che questa immagine di persone schiave, legate come burattini a dei fili (la droga, la malattia, ecc.) esprimesse bene come loro potessero, dentro un cammino di recupero, tornare a diventare uomini.

Cambiato il nome, ci siamo posti il tema di come comunicare quello e l'idea che c'era dietro. Rispetto a questo, ricordo sempre un passaggio che abbiamo fatto con Vittadini in un incontro della Scuola Opere di Carità, in cui era stato chiesto ad alcuni di noi di dire chi eravamo, cosa facevamo, quali erano i nostri punti di valore: lì è nata la nostra prima *mission*, l'espressione dei principi di identità in cui affermavamo la centralità della persona. Poteva sembrare abbastanza scontato, perché tutti quelli che lavoravano nel settore usavano questo *mantra*. Avevamo però aggiunto nella nostra presentazione un ossimoro, ossia che il concetto di dipendenza e di libertà fossero legati, che la dipendenza fosse un'espressione dell'obbedienza e un'esperienza di libertà. Nel mondo delle dipendenze dire questo equivaleva a una bestemmia, affermare che la dipendenza fosse un valore era considerato una bestemmia.

L'altro punto che avevamo espresso era la ricerca del significato: durante quell'incontro avevamo sostenuto che per poter fare questo lavoro ci volesse un coinvolgimento affettivo, voler bene a queste persone. Giorgio ci corresse dove serviva e apprezzò molto questo punto, sottolineando che il coinvolgimento affettivo è la prima cosa e che è solo coinvolgendoti tu per primo nel rapporto con loro che puoi metterli al centro, puoi mettere al centro la persona.

INTRODUZIONE A CURA DI Walter Sabattoli

Questi principi sono diventati la nostra *mission* per tanti anni. Con il passare del tempo, poi, l'abbiamo rielaborata e resa un po' più moderna, anche perché utilizzare l'espressione "coinvolgimento affettivo" poteva prestarsi a un equivoco sentimentale, che non era affatto l'intenzione da cui derivava quel concetto. Capimmo pertanto che l'evoluzione, la maturazione della nostra realtà doveva passare dall'implicito – in cui eravamo soliti cadere, nella familiarità della nostra storia – all'esplicito. Questo ha significato ridefinire lo scopo e l'identità della Cooperativa, come anche la *vision* (abbiamo rivisto nuovamente la *mission* qualche anno fa). Avremo modo di approfondire tutti questi aspetti negli interventi che seguiranno e attraverso alcune domande che sono state preparate.

Col passare del tempo, abbiamo scoperto che per poter lavorare insieme bastava sì avere un'impresa, ma che per poter affrontare la complessità delle sfide che ci trovavamo di fronte ci voleva di più, ci voleva un'opera, qualcosa di più articolato. Abbiamo individuato tre pilastri su cui fondare la nostra opera e su cui lavorare negli anni.



INTRODUZIONE A CURA DI Walter Sabattoli

Il primo è lo scopo di identità, che si declina in mission, obiettivi, modelli organizzativi, le carte dei servizi. Immaginare ed esplicitare la nostra operatività come doveva esprimersi.

Il secondo punto su cui si è cercato di lavorare è il tema delle risorse umane, quindi il tema della responsabilità, della partecipazione, della valorizzazione, della valutazione, della formazione. Vorrei soffermarmi in particolare sul tema della responsabilità personale perché è un fattore che secondo me è stato di grande aiuto. Il concetto che abbiamo cercato di valorizzare nell'ambito della responsabilità è quello del servizio, che di fatto è un principio molto cristiano. Non quello del potere, ma del servizio. Questo è un aspetto che Luigi Galluzzi aveva molto a cuore e sul quale ha sempre molto insistito. L'attenzione nel coltivare la responsabilità dell'individuo ha permesso negli anni, pur nel cambiamento e turnover delle persone, di aver coinvolto tanti nella responsabilità, e questo ha portato anche a una crescita dell'opera. Quando siamo partiti non avevamo molte risorse, eravamo finanziati dalle Suore e la comunità venne avviata con un fondo di 500mila lire e 20 milioni di fido. Lo dico sempre, perché questo testimonia come quasi tutte le persone si sono coinvolte nel servizio all'opera e nessuno se ne è approfittato arricchendosi personalmente, ma ha dato il proprio contributo significativo. Oggi abbiamo patrimonializzato tutto quello che adesso vediamo.

Terzo e ultimo punto su cui abbiamo fondato il nostro lavoro è il tema della sostenibilità. L'attenzione alla sostenibilità nasce da una raccomandazione che don Luigi Giussani ci fece quando venne a inaugurare la casa del Gruppo Adulto (laici consacrati) costruita sul terreno adiacente alla comunità, comunità che era partita solo da qualche mese.

INTRODUZIONE A CURA DI Walter Sabattoli

Luigi Galluzzi gli stava raccontava quello che stavamo facendo e don Giussani gli disse: «Due cose dovete fare, mi raccomando: pregate la Madonna, cioè affidate tutto quello che vivete a un Altro, e non fate debiti». Quindi, un invito chiaro ad avere una certa cura e attenzione affinché il nostro operato fosse sostenibile. Da allora ci siamo dotati di una serie di strumenti, che magari in parte hanno burocratizzato il lavoro, ma dall'altra ci hanno aiutato ad affrontare le varie crisi che si sono susseguite negli anni.

Siamo partiti in un momento storico in cui venivano erogate enormi risorse per l'avvio di nuove attività sociali. In quel periodo conveniva di più presentarsi come tanti piccoli soggetti ognuno dei quali faceva domande di contributi su diversi fronti, cercando di portare a casa il più possibile. È per questo che favorimmo lo spin-off di varie iniziative: nacque la Educo, il primo SerT a gestione privata (Il Mago di Oz) e una cooperativa di inserimento lavorativo che si occupava di riscossione tributi. Sono realtà che oggi sono diventate più grandi di noi, però è stato determinante l'aiuto iniziale che noi abbiamo dato.

Con il passare del tempo poi abbiamo capito che, al contrario dell'inizio, per essere e rimanere competitivi bisognava avere una certa dimensione. Abbiamo fatto così alcuni passi indietro e ci siamo rifusi in un'unica cooperativa: Nuovo Cortile nasce infatti nel 2020 per l'esigenza di rimettere insieme le forze, per poter essere più competitivi rispetto a quello che i cambiamenti della società imponevano rispetto a qualche anno prima. Quindi, oggi, quella che era la storica Pinocchio si è trasformata in una realtà composta da vari soggetti che si sono rimessi insieme per una comunanza di riconoscimento di valori, per un'amicizia. Ci è sembrato giusto quindi dare un nome nuovo a un soggetto che nell'evolversi ha portato un nuovo contributo, e da qui nasce Nuovo Cortile. Abbiamo mantenuto Pinocchio come nome delle due comunità, psichiatrica e terapeutica, perché ci sembrava che il messaggio veicolato rimanesse attuale.

**INTRODUZIONE A CURA DI
Walter Sabattoli**

Questo è il cammino che abbiamo fatto dalle origini a oggi e durante il quale Giorgio ci ha sempre accompagnato e sostenuto. Oltre all'aiuto nell'individuazione dei temi per i valori di Nuovo Cortile, c'è stato anche il supporto che ha dato a molti di noi personalmente.

Per esempio, una nostra collega è qui anche grazie all'accompagnamento e il sostegno che Giorgio le ha dato durante il periodo di formazione e l'ingresso nel mondo lavorativo. Per tutto questo, per noi è molto significativa la tua presenza oggi e ti ringraziamo per questa ulteriore possibilità di dialogo e confronto insieme. L'idea di oggi è partire rispondendo ad alcune domande che abbiamo preparato e la prima è di Silvia.



CONTRASTARE LA CULTURA DELLO SCARTO

Silvia Valetti. Nella nostra *vision* scriviamo: «Partecipare alla cura del creato e contrastare la cultura dello scarto: crediamo che ogni persona sia un dono unico e irripetibile e meriti di crescere in luoghi stimolanti, accoglienti e amorevoli, di essere curata quando si trova in situazioni di disagio psico-fisico o spirituale e di essere aiutata a reinserirsi nel contesto sociale nei periodi di difficoltà». Ci piacerebbe approfondire il tema e ci aiuterebbe a comprendere meglio se potesse condividere con noi la sua interpretazione.

Giorgio Vittadini. Queste giuste parole non sono scontate perché dal punto di vista dell'azione economica o sociale il punto di partenza è diverso. Lo sappiamo benissimo che se parliamo di impresa l'idea tradizionale è che l'egoismo dei singoli attraverso una mano invisibile porti al benessere collettivo. Dal punto di vista dell'azione sociale verso gli assistiti invece, come nel vostro caso, l'idea dominante è l'assoluta mancanza di coinvolgimento dell'operatore verso colui che viene assistito: all'infermiere o all'assistente sociale si insegna che non deve avere trasporto emotivo, perché in caso contrario si sarebbe travolti dal sentimento peggiorando la qualità del servizio. È una concezione assurda: come fa un anziano o un paziente allo stadio terminale o una persona portatore di handicap o affetto da devianza a sentirsi soddisfatto, se manca una qualunque empatia o relazione umana con l'operatore?

L'idea che se tu sei coinvolto affettivamente non riesci a svolgere bene il tuo servizio perché non sei "professionale" cozza contro la fondamentale riflessione di don Giussani sulla moralità contenuta ne *Il senso religioso*. Per conoscere è fondamentale il contributo del sentimento insieme alla ragione: il sentimento mette a fuoco la lente che è la ragione. Se tu non ti coinvolgi con il tuo cuore, se non metti a fuoco la lente, non vedi.

02

CONTRASTARE LA CULTURA DELLO SCARTO

Allora è fondamentale avere questa empatia verso chi si assiste, in particolare per voi che avete a che fare con persone affette da problemi gravi di tossicodipendenza, hanno problemi psichiatrici, e in alcuni casi, per queste ragioni, hanno compiuto gravi atti criminali. In questi casi la prestazione non può essere standardizzata, bensì personalizzata; se tu non hai un rapporto umano con queste persone non sei neanche in grado di capire che cosa devi fare, qual è il bisogno. Certo, occorre un tipo di coinvolgimento libero dal ricatto affettivo, dalla pretesa di un ritorno di qualunque tipo, gratuito. L'affezione di cui parliamo deve essere guidata da una ragione che aiuti la persona a diventare più libera nel vivere, a emergere e crescere, senza che divenga dipendente da te.

C'è un film di alcuni anni fa, da questo punto di vista emblematico, che è *L'attimo fuggente*. Il film è racconta di un professore interpretato da Robin Williams, che affascina gli studenti. Solo che li affascina legandoli a sé, facendo credere loro di essere capace di vincere le loro fragilità psicologiche. Quando uno studente particolarmente problematico capisce che non è possibile, si ammazza. Ci si deve muovere partendo da un'affezione capace di non creare questo sentimento di dipendenza personalistico. Occorre essere *morali*, vale a dire capaci di implicarsi, per far emergere la personalità di chi si assiste senza renderli succubi. Com'è possibile questo?

Prima di tutto bisogna essere maturi umanamente scoprendo nella vita quotidiana cosa vuol dire amare senza possedere. Secondo, nel lavoro della Cooperativa bisogna paragonarsi e giudicare quello che si sta facendo in modo tale da capire come questa antinomia tra l'asetticità e l'essere ricattati può essere vinta.

CONTRASTARE LA CULTURA DELLO SCARTO

Walter Sabattoli. Mi permetto di aggiungere una cosa che mi è successa la settimana scorsa per capire meglio questo e collegarlo anche al nostro Bilancio Sociale di quest'anno. È arrivato a trovarmi Fabrizio, un ragazzo che è stato ospite in comunità vent'anni fa, e ne ho parlato prima anche con lui. Fabrizio è passato da Brescia per lavoro ed è venuto in comunità a salutare e a ringraziare per ciò che gli è successo: era arrivato come utente, terminato il programma era diventato operatore, alla fine se n'era andato per una ricaduta. Quindi ci eravamo lasciati un po' male. Quando invece è passato la settimana scorsa raccontava la gratitudine che aveva verso questo posto e la voglia di rivederci. Aggiungo anche un'altra cosa, proprio rispetto a questo distacco di cui si parlava, cioè che è proprio centrata la lettera agli stakeholder che Nicola ha messo nel bilancio 2023: «Noi siamo seminatori». Tanto del lavoro che facciamo, lo facciamo per una ragione precisa – come ci dice sempre il prof. Cornaggia – e dobbiamo cercare di fare le cose che siamo convinti siano sufficientemente buone. Poi i frutti si vedranno nel tempo, può anche essere che non saremo noi a vederli e magari li raccoglierà qualcun altro. Mi pare che questi due siano esempi di questa libertà, di questo distacco a cui accennavi poco fa. Adesso Simona pone la seconda domanda.



IL REALISMO E LA PRUDENZA

Simona Carobene. Buongiorno a tutti, è una domanda un po' lunga ma penso valga la pena leggerla tutta. Don Giussani, in un incontro del 1987 ad Assago, parlando di senso religioso e opere politiche disse questa cosa: «Le caratteristiche di opere generate da una responsabilità autentica devono essere realismo e prudenza». Per altro, si collega bene a uno dei punti che vedremo domani con il prof. Borghesi sui quattro principi dell'*Evangelii Gaudium*. Poi concludeva il suo discorso dicendo: «Il cammino è duro, ma non bisogna avere paura». Sono passati 37 anni da quell'incontro, non è proprio un'altra epoca ma è più o meno l'età della nostra Cooperativa. In questi 37 anni, come anche noi in questa Cooperativa, abbiamo visto dei limiti, dei fallimenti, delle tensioni. L'abbiamo visto anche in altre opere, magari opere che sono partite con dei fondatori che non ci sono più o che hanno fatto fatica a cambiare e a fare il passaggio generazionale, opere che sono fallite, chiuse o altro. Abbiamo tutti molti limiti però non è mai venuto meno il desiderio di rispondere ai bisogni incontrati e di lavorare per il bene comune.

Ecco, in questi giorni per esempio, noi abbiamo partecipato a un bando della Regione Lombardia per avviare una nuova comunità per minori, un bando molto difficile perché sono minori che usciranno dalle carceri e che quindi avranno un doppio invio, sia penale che neuropsichiatrico. Ci siamo sorpresi nel vedere che pochissime Cooperative hanno presentato un progetto per partecipare al bando. Sarà difficilissimo, ammesso che riusciremo a portarlo avanti, però a me ha colpito perché la paura che abbiamo noi, come altre Cooperative, è la mancanza di fondi per partire, la mancanza di personale preparato e capace di gestire lo stress e gli episodi di aggressività, tutte paure legittime.

Anche Giussani ci invitava al realismo e alla prudenza. Appunto, che cosa vuol dire questo richiamo oggi, rispetto a tutta la storia della cooperazione sociale e tutti i punti che abbiamo visto? Ci puoi aiutare ad approfondire e anche a stare di fronte...

03

IL REALISMO E LA PRUDENZA

Giorgio Vittadini. Approfondire cosa?

Simona Carobene. Il realismo e la prudenza, anche rispetto alla paura, perché la paura ti blocca però il nostro compito è rispondere a un bisogno, o provarci. Aggiungo questo, perché ieri ho rivisto il video di un incontro che avevate fatto per raccontare della Compagnia delle Opere al Meeting di Rimini e, a un certo punto, citando don Giussani, proprio tu dici che lui affermava: «Mettetevi insieme per rispondere a un bisogno e dimostrate che è possibile». Perché facendo da esempio potete dimostrare, avendo cura delle opere, che è possibile.

Giorgio Vittadini. Mettiamo a fuoco innanzitutto il realismo. Il realismo nel vostro caso vuol dire, innanzitutto, capire chi si ha davanti. Realismo vuol dire questo. Qui già siamo a una prima caratteristica non scontata perché i servizi, soprattutto dal punto di vista del pubblico, sono di solito standardizzati. Si tende a ripetere, perché è più semplice, lo stesso servizio su persone diverse. Mentre ogni persona che voi avete davanti è diversa e il vostro servizio non può essere standardizzato.

Il realismo vuol dire partire dal fatto che chi avete davanti è qualcuno da guardare, da osservare per poi decidere cosa fare. Perché se io non guardo le persone che ho davanti, non sono in grado di dire come intervenire. Ci sono le linee guida, che voi seguite, ma queste linee guida devono essere semplicemente l'impalcatura di base rispetto a una costruzione che fate voi. Guardando chi avete davanti, imparando chi avete davanti. Dunque la prima questione è questa non standardizzazione del servizio, questa capacità di guardare la realtà.

03

IL REALISMO E LA PRUDENZA

Ciò detto, cosa vuol dire la prudenza? La prudenza vuol dire il fatto che io non devo fare il passo più lungo della gamba. Quante opere di carità stupende sono saltate perché hanno avuto la pretesa di rispondere al bisogno di molte più persone rispetto a quello che erano in grado di fare. Prudenza vuol dire che tu non devi partire con l'idea di risolvere i problemi del mondo prescindendo dalle tue reali capacità e possibilità. Posso accogliere una persona in più solo nel momento in cui ho la possibilità reale di farlo senza avventurarmi in azioni economiche sconsiderate o intraprendere interventi curativi quando non ho le capacità professionali per farlo.

Cosa significa sinteticamente tutto questo? Chiedersi: chi siete voi? Quanti siete? Su cosa siete competenti? Quali risorse economiche e professionali avete per lavorare? In base a queste considerazioni decidete cosa fare e non fare. Non è che se rinunciate a un appalto oppure a venti persone da aiutare perché siete in grado di aiutarne solo dieci, allora siete meno validi. Tutto questo decide quanto e come si deve rischiare, sia in generale per la Cooperativa sia per ciascuno di voi nel vostro lavoro personale.



04

LA GOVERNANCE E LE SFIDE CONTEMPORANEE

Laura Migliorati. La mia domanda è un po' più istituzionale, sulla *governance* e le sfide di oggi. Nell'era dell'istantaneità e della velocità, quali caratteristiche e qualità ritiene debba avere oggi un Consiglio di Amministrazione per affrontare efficacemente le sfide contemporanee?

Giorgio Vittadini. Innanzitutto un Consiglio di Amministrazione deve essere fatto di gente che copre tutte le competenze necessarie per guidare l'opera. Deve esserci qualcuno che ha la capacità imprenditoriale, qualcuno che sa controllare i conti, qualcuno che si occupa delle questioni organizzative, qualcuno che ha uno sguardo su tutta la parte educativa, qualcuno che si occupa del personale... Ognuno deve essere capace di dialogare con gli altri e nello stesso tempo occorre riconoscere chi ha la responsabilità ultima dell'opera e prendere le decisioni necessarie per andare avanti. Infine occorre rifuggire dall'informalità: si tratta di guidare una impresa sociale e quindi ogni cosa, ogni procedura deve essere codificata, formalizzata, espressa in progetti e piani da attuare e verificare.

Walter Sabattoli. A questo proposito, noi abbiamo fatto nell'ultimo paio d'anni dei cambiamenti importanti, dobbiamo dire grazie al nostro CdA. Infatti, ai tempi, per poter tenere in piedi gli asili avevamo contrattualizzato il personale non rispettando le mansioni adeguate ai ruoli.

Giorgio Vittadini. Puoi spiegare questo?

Walter Sabattoli. Siccome le marginalità sugli asili sono basse, gli operatori avevano un livello più basso rispetto alle mansioni che svolgevano.

04

LA GOVERNANCE E LE SFIDE CONTEMPORANEE

L'operazione è stata quella di giudizio, di adeguamento, e questo ha portato anche a scoprire che non eravamo in grado di portare avanti l'attività, gli asili non erano sostenibili e quindi abbiamo provveduto a un ridimensionamento dell'area dei servizi per i minori. Questo è assolutamente un tema importante: la capacità di guardare le cose, di giudicarle e di prendere le decisioni adeguate. Magari ha portato a creare delle incomprensioni, però c'era dietro un pensiero di giustizia e, secondo me, di realismo, entrambi assolutamente utili.

Qualche mese fa abbiamo fatto un incontro a Bocca di Magra e in quell'occasione tu avevi parlato, appunto, delle *soft skills*, cioè di quelle competenze che sono necessarie per poter lavorare. Uno dei temi che sottolineavi come deboli, nell'ambito sia del CdA ma anche del personale – qui si collega la domanda che adesso Francesca farà – è proprio questa capacità di assumersi la responsabilità. È un tema che io vedo, lavorando in comunità, come cruciale: la necessità di prendere decisioni e prenderle in maniera tempestiva, perché il cinismo è veramente una tentazione forte. Prego, Francesca.



COME VALORIZZARE LE RISORSE UMANE?

Francesca Bertelli. La mia domanda riguarda le risorse umane, intese proprio come risorse. In un contesto storico come quello attuale la presenza di figure professionali specifiche è diventata sempre più indispensabile, sia per il bisogno effettivo degli utenti ma anche per soddisfare i requisiti di accreditamento regionali. Tuttavia, purtroppo – aggiungo io – le risorse con queste competenze non sono facilmente reperibili. La domanda è: come possiamo come Cooperativa ricercare, valorizzare, curare e trattenere il personale in modo efficace?

Giorgio Vittadini. Innanzitutto, bisogna capire che tipo di personale si cerca, perché per cercare bisogna avere un criterio. Bisogna partire dall'obiettivo che si ha. Faccio un esempio che ha a che fare con la statistica. Se si analizza una persona, quali dati si possono rilevare? Se guardo la salute rilevo il peso, l'altezza, la pressione; se analizzo le preferenze politiche rilevo le scelte elettorali. Prima scelgo l'obiettivo e poi scelgo lo strumento. Quindi, per capire di che persona ho bisogno devo capire che tipo di bisogno ho. In generale, non solo nel vostro settore, c'è stato un enorme cambiamento negli ultimi anni.

Oggi si distinguono con chiarezza la dimensione esistenziale e la dimensione psicologica o psichiatrica. Cosa dice la dimensione psicologica? Che uno non fa certe cose per mancanza di libertà, ma perché certi meccanismi in lui impediscono alla sua libertà di muoversi. Se qualcuno è stato incarcerato per reati determinati da problemi di salute mentale non ha bisogno di qualcuno che ripeta loro all'infinito cosa è giusto e cosa no, ma di un operatore preparato sotto il profilo psicologico. Se invece prevalgono questioni di tipo esistenziale si ha bisogno di persone preparate sotto il profilo delle competenze trasversali (apertura mentale, coscienziosità, energia, amicalità, stabilità emotiva) che permettono di più di selezionare e formare il personale necessario a operare in modo creativo in un campo che ha che fare con aspetti umani e fragilità connesse a esse.

05

COME VALORIZZARE LE RISORSE UMANE?

Dotarsi di persone con queste caratteristiche permette di superare datati metodi funzionalisti («impara questa tecnica per applicarla in modo standardizzato») per imparare a relazionarsi con persone reali, come si diceva prima. Per fare un esempio vi cito un'opera di Torino che si chiama Piazza dei Mestieri, dove i ragazzi imparano molto bene a fare il pasticciere, il parrucchiere, il contabile, l'informatico. Ogni anno indicano una gara di poesia: io mi sono chiesto il perché, se devono imparare questi mestieri. La risposta è che per mettere le mani nei capelli di una donna, bisogna essere un po' poeti. Occorre imparare una capacità di lettura estetica della realtà tale per cui quando tagli i capelli o usi lo shampoo non si sta solo "applicando delle tecniche", perché si ha davanti una persona, una donna. Servono persone che siano in grado di stare in modo creativo rispetto ai bisogni, non di muoversi in modo meccanico. Una persona, un ospite, un paziente, anche se magari non guarirà mai, ha bisogno di persone che siano in grado di stargli davanti.



ASSEMBLEA

Walter Sabattoli. C'è qualcuno che vuole fare domande? Intanto che ci pensate, mi è venuto in mente un altro episodio in cui ci siamo incrociati, con Giorgio. Quando abbiamo fatto l'inaugurazione di questa nuova struttura, per il passaggio della comunità psichiatrica dalla cascina a questa struttura. Avevi fatto uno degli interventi e, parlando appunto di Pinocchio, avevi detto: «Pinocchio è una persona curiosa».

Giorgio Vittadini. Perché il Cardinal Biffi scrive *Contro Mastro Ciliegia*? Perché Geppetto parte dicendo che un pezzo di legno non è solo un pezzo di legno e quindi trova, capisce che la realtà che ha davanti non va letta in modo univoco e oggettivo, ha dentro un mistero da scoprire. Geppetto guarda così il pezzo di legno. Mastro Ciliegia invece lo butta via. Nel vostro caso se voi trattate la gente che avete qui come “delinquenti con problemi psichici” oppure “drogati” non capite che avete di fronte persone. Se voi vi muovete così siete destinati – anche se la Cooperativa va bene – al fallimento, perché pensate di sapere quello di cui quella persona ha bisogno e invece non lo sapete.

Walter Sabattoli. Un altro tema che mi piacerebbe sottoporti è che in uno degli incontri della Scuola Opere di Carità, don Julián Carrón intervenne dicendo che uno dei compiti dell'Opera è generare cultura e non egemonia, al contrario dell'impresa dove l'obiettivo è diventare leader (leader del settore ecc). La responsabilità nostra invece è questa, appunto: non diventare grandi, ma essere testimoni di uno sguardo diverso sulla realtà, che poi genera cultura.

Giorgio Vittadini. La vostra forza – anche professionale – è la scoperta di un metodo originale rispetto a tutte le altre realtà che lavorano nel vostro campo. Voi dovete trovare la vostra strada.

ASSEMBLEA

Qual è il valore aggiunto dell'approccio delle comunità Pinocchio rispetto a tutti gli altri? Quali sono i fattori veramente fondamentali del vostro operare? È come se doveste costruirvi delle linee guida o rivedere quelle che già ci sono. Non so se voi avete linee guida...

Walter Sabattoli. Abbiamo i processi, abbiamo tutto il sistema di qualità che delinea anche le modalità con cui agiamo, che vengono riviste ogni anno.

Giorgio Vittadini. Da chi, da voi o dall'ente pubblico?

Walter Sabattoli. No, da noi, è un lavoro che facciamo all'interno come sistema di qualità.

Simona Carobene. Su questo aggiungo due cose, come originalità e anche come ricerca di un metodo che è sempre in discussione. Come originalità: mi sembra che questo tentativo di rispondere ai bisogni stia andando sempre di più anche in una direzione di rete. Cioè, il bisogno della persona ti interpella a 360 gradi. Quando tu incontri una persona, infatti, impari da quella persona lì. Per esempio, una cosa che a me sta colpendo ultimamente, perché è un aspetto che non conoscevo, è il dramma dei ragazzi che accogliamo in comunità come misura alternativa al carcere: hanno problemi giudiziari, problemi di permesso di soggiorno, problemi di tossicodipendenza. Vengono da noi, fanno un cammino terapeutico di accoglienza, riabilitativo, poi finisce la pena, possono tornare sul territorio, però è come se non avessero una via d'uscita perché senza permesso di soggiorno non possono trovare lavoro e non trovando lavoro tornano a delinquere. L'alternativa è che vengano rimpatriati nel Paese di origine e, quindi, che ricominci il ciclo della fuga da là.

ASSEMBLEA

A me sembra che stare di fronte a un bisogno così, proprio perché impariamo da loro, ci apre una sfida, che potrebbe essere quella di creare noi un posto o un ambito di lavoro che possa permetterci di stare ancora con loro in questo limbo fino alla sistemazione del permesso di soggiorno. Questa è una creatività che ancora non abbiamo, dobbiamo impararla, ma che ci interpella.

L'altra cosa è che, sempre imparando da chi incontriamo, arrivano ragazzi sempre più giovani. Noi dobbiamo essere economici, no? È quello che dicevi all'inizio: siccome la Regione provvede alle rette, alcune realtà tengono i ragazzi anche trent'anni, ma per questi ragazzi non cambia mai nulla. Alcuni anni fa abbiamo scelto di accogliere i ragazzi più giovani perché con loro il lavoro terapeutico è ancora possibile. Vedendo quindi arrivare ragazzi sempre più giovani, ci siamo detti: lavoriamo anche nell'ambito degli adolescenti, facciamo educazione, prevenzione. E così, abbiamo aperto un Centro educativo diurno per minori e una Scuola sociale sportiva per la fascia di bambini e ragazzi delle elementari e medie, in collaborazione con la Fondazione Real Madrid. Sia per far studiare i ragazzi, ma anche per intercettare un bisogno: far fare sport e far studiare è intercettare questo bisogno. Mi sembra che una delle originalità nostre sia questo guardare la persona nella sua interezza, imparare appunto dai bisogni e dalle persone incontrate e provare a rispondere alle necessità di ogni singola persona, perché altrimenti si tratterebbe di uno sguardo parziale.

Giorgio Vittadini. Questa che dici è una cosa fondamentale. Una volta un operatore doveva solo ripetere gesti periodici come dare la pillola al momento giusto e così via. Oggi, deve essere capace di empatia, di un tratto che è l'umanità, l'apertura alla realtà, la voglia di incontrare il paziente, il familiare, il collega. Possiamo chiamarlo *desiderio* di aiutare l'altro che ha un bisogno infinito a cui tu non potrai mai rispondere completamente.

ASSEMBLEA

Muoversi secondo il desiderio vuol dire cercare quindi degli strumenti che aiutano l'altro, nella consapevolezza che non saranno mai esaustivi. E ancor di più muoversi secondo il desiderio vuol dire aiutare chi hai di fronte a recuperare la sua libertà, il suo cuore per quanto sia indebolito dalle sue patologie, la sua voglia di stare positivamente davanti alla realtà.

Bisogna decidere quindi una linea di formazione all'interno della Cooperativa che sia in grado di formare il personale con questo sguardo: magari è più importante andare a vedere la mostra di un grande pittore che passa da Brescia, anziché andare a studiare tutte le tecniche che riguardano l'assistenza. Perché se un operatore esce edificato da una mostra o dall'ascolto di un pezzo teatrale o musicale è più capace di stare di fronte alle persone. È diverso dal semplice stimolare delle *skills*: occorre mettere in azione il "punto infiammato" delle persone, così come lo definisce Julián Carrón.

Walter Sabattoli. C'era un altro tema che abbiamo affrontato sempre a Bocca di Magra, che è il tema della libertà, tema che trattavi anche tu verso la fine della tua relazione e nel dibattito a seguire. Lo collego a un incontro con un ragazzo avvenuto al Meeting di Rimini, al quale chiedevo come stesse. «Bene, bene... qualche volta la mia malattia mi condiziona», ha risposto. Era come se avesse la percezione che la malattia fosse un fattore esterno a lui che lo condizionava, che determinava i suoi comportamenti e quindi, in fondo, lui ne era solamente vittima. Mentre, pensiamo al concetto di educazione che abbiamo oggi di tirar fuori e di valorizzare, ma anche tutta la riflessione che è stata fatta sul disagio di oggi. A Bocca di Magra, la provocazione che ci fece Julián fu: «Ma è tutto malattia, il disagio che vediamo? E come lo conciliamo con questa provocazione della libertà della persona, per poterlo fare emergere?». Perché questo determina anche, secondo me, un ripensamento delle modalità. Tu facevi l'esempio della differenza tra educazione e addestramento...



ASSEMBLEA

Giorgio Vittadini. Voi siete coadiuvati da un grande psichiatra, che è il prof. Cornaggia. Ecco, dovete farvi aiutare da lui a fare una anamnesi di ogni ospite che arriva per capire quale difficoltà questa persona ha rispetto alla realtà: se è dovuto a un deficit della libertà o a meccanismi psicologici che – pur essendo la libertà in azione – non gli permettono di stare di fronte alla realtà. Voi dovete capire quale è l'aspetto della libertà e quale l'aspetto psicologico che è problematico. E non è compito di ogni operatore decidere qual è il quadro di riferimento: è piuttosto compito di chi guida la Cooperativa, coadiuvato dallo psichiatra, decidere come comportarsi con ogni persona e che linee guida dare all'operatore.

Walter Sabattoli. Storicamente è stato evidente il bisogno di cambiare continuamente. All'inizio sembra una fatica, però secondo me è anche l'aspetto più affascinante perché il tema della conoscenza è come se riaprisse sempre la partita del lavoro. Altrimenti, appunto, il cinismo è facile e le regole ti mettono al riparo; il coinvolgimento invece è personale ed è fondamentale per poter fare questo lavoro. C'è qualcuno che vuole fare una domanda?

Marta Mandelli. A me interesserebbe approfondire la differenza che c'è tra cinismo e realismo. Io lavoro nella comunità terapeutica e tante volte penso di esprimere considerazioni che, a prima vista, potrebbero sembrare ciniche, come quando dico: «Su questa cosa non si può fare niente», oppure: «Noi possiamo arrivare fino a qui». Oppure, quando nelle valutazioni di accoglienza devo dire: «Tu, no», perché in questo momento non siamo adeguati o per altri motivi. A volte mi sorprendo a pensare: «Caspita, sono cinica!». Ma poi mi rendo conto che non è cinismo, ma è proprio quel guardare la realtà di cui abbiamo parlato.

ASSEMBLEA

Giorgio Vittadini. Non so se avete mai sentito la preghiera degli alcolisti anonimi, di San Tommaso Moro, che dice: «Signore, fammi cambiare quello che posso cambiare. Fammi accettare quello che non posso cambiare. Soprattutto, fammi capire la differenza tra la prima e la seconda cosa». Non è cinismo, di fronte a uno che ha un male che non si riesce a curare, dire che io devo accompagnarlo e non posso guarirlo. Anzi, questo è realismo. Realismo non vuol dire che io devo cambiare le cose. Un mio amico, che ha due figli, di cui uno con una malattia genetica simile all'autismo, non ha mai preteso che fosse "normale". È riuscito anche a farlo studiare con l'aiuto di un tutor fino a fargli fare la maturità non da persona "speciale", ma non ha mai preteso che guarisse. Non puoi pensare che un ragazzo affetto da autismo guarisca: non è cinismo, è realismo, anche se poi farai tutto quello che puoi fare per farlo stare meglio. Ho presente invece un altro caso di un uomo ricco e famoso con un figlio autistico che ha denunciato la scuola perché non era in grado di guarire il ragazzo: ha preteso che fossero sostituiti cinque o sei insegnanti di sostegno inutilmente perché non voleva accettare che suo figlio fosse malato e non si comportasse come gli altri.

Il realismo ha a che fare con il giudicare cosa si può fare: se puoi intervenire fino a un certo punto, devi fare tutto il possibile ma non pretendere di ottenere l'impossibile. Non è che il lavoro non vale se tu devi assistere una persona che non può migliorare. È cinico dire: «Questo lavoro non vale», perché un percorso educativo che porta fuori qualcuno dalla droga e un accompagnamento di persone che hanno e avranno permanentemente certi handicap, hanno lo stesso valore. Faccio un altro esempio che aiuta a capire. Ho un amico che lavora alla Harvard Medical School e ha detto che lì, quando uno è un malato incurabile, anche se magari gli rimane un anno di vita i medici non passano più a visitarlo e mettono sul letto una coperta blu per segnalare il suo stato.

ASSEMBLEA

Un giorno in cui questo mio amico faceva il giro quotidiano dei malati del suo reparto con gli specializzandi, si è fermato al letto di un malato terminale e lo ha visitato. Gli specializzandi gli hanno fatto notare che aveva una coperta blu e lui ha risposto loro: «Sì, però respira». È cinico non riconoscere che quello che fai ha un valore, anche se non puoi guarirlo ma solo assisterlo in modo umano e professionale. È umano e professionale costruire una risposta adeguata a ogni persona, leggendo in modo adeguato il bisogno che ha.

Chiara Marchionni. Vorrei chiedere una cosa e forse quanto è stato appena detto già comincia a rispondere alla mia domanda. Rispetto alle cose che di cui si è parlato prima sulla prudenza e sul realismo, come si gioca la dimensione del rischio? È vero che non bisogna fare il passo più lungo della gamba, ma io per esempio lavoro nella progettazione e il respiro a volte va oltre. Come dire, ci si lancia. Quindi io mi chiedevo...

Giorgio Vittadini. Bisogna rischiare e giudicare.

Chiara Marchionni. Come si sostiene il rischio?

Giorgio Vittadini. In molti casi si può capire solo in azione, qual è l'intervento migliore. Non basta porsi la questione all'inizio: bisogna provare, pronti a cambiare idea. L'errore connesso al rischio è non imparare dalla realtà. Faccio un esempio eclatante: all'inizio dell'emergenza Covid non si sapevano le tecniche di cura delle persone e quindi molti medici hanno sbagliato cura. Man mano che hanno imparato hanno messo a punto le procedure adeguate, senza scandalizzarsi o fermarsi perché i primi inevitabili sbagli hanno comportato la morte di pazienti. Pian piano hanno imparato quale fosse la cura migliore.

06

ASSEMBLEA

Ci sono due errori possibili, quindi: uno è quello che dicevi tu, Walter, cioè: «Non rischio, sto su quello che è standard». Prendiamo come esempio un medico che sta curando un tumore particolarmente aggressivo e deve rischiare dei metodi che possono non essere convenzionali. Il primo errore è non provarli perché è scomodo e rischioso. Si capisce benissimo nel caso di medici e chirurghi: il chirurgo può essere giudicato da quanti interventi riusciti fa, e quindi può essere indotto a evitare gli interventi difficili per non sporcare il suo curriculum; ma questo è sbagliato, deve rischiare qualcosa. D'altra parte, il secondo errore è non imparare dalla realtà e intestardirsi in metodi che la realtà mostra essere inadeguati: bisogna avere la forza di cambiare, in quanto la verità è più importante delle proprie convinzioni. Quindi, se necessario, si deve dire: «Questo non funziona».

Queste due dimensioni fanno sì che il rischio non sia contro il realismo e la prudenza: il rischio deve essere proporzionato. Per esempio, solo se sono un acrobata è ragionevole mettersi a camminare su un filo sopra un precipizio: altrimenti sono un cretino.

Parlando della comunità Pinocchio, se non aveste rischiato di fronte a un malato psichico che ha compiuto gesti criminali non sareste cresciuti. Ma nei casi successivi, se non aveste corretto i possibili errori commessi nel primo caso avreste combinato disastri. E inoltre se non foste andati avanti a imparare utilizzando nuove conoscenze nel frattempo nate nel vostro settore, sareste diventati obsoleti. Ciò significa che anche i protocolli e le linee guida vanno continuamente adeguati, secondo una strategia dinamica e precisa.

Una volta ero venuto qui nella comunità Pinocchio per incontrare una persona e mentre aspettavo uno mi si è seduto accanto e mi ha detto: «Ciao, tu cosa hai fatto? Perché io ho ammazzato mio papà. E tu?».

ASSEMBLEA

Sono rimasto colpito perché se lo avessi raccontato in giro molti mi avrebbero detto: «È troppo pericoloso, bisognerebbe tornare al manicomio giudiziario». Quanto avete dovuto rischiare e imparare per costruire una realtà così, capace di accogliere e accompagnare. Eppure, Walter, mi hai detto che non ci sono stati casi di violenza qui in tutti questi anni...

Walter Sabattoli. Io non le ho mai prese!

Giorgio Vittadini. Penso a una mia amica che lavora come infermiera al Niguarda, in un reparto di psichiatria, che invece le prende regolarmente. Allora mi chiedo: «Come mai, Walter, non le hai mai prese? Perché questi, che hanno ammazzato qualcuno, vengono qui e riescono a stare in questo modo? Perché capita questo?» Per i rischi che avete preso, per la prudenza e il realismo secondo cui vi siete mossi per quanto avete imparato...

Simona Carobene. Da un po' di tempo abbiamo anche introdotto uno strumento che ci aiuta tantissimo a crescere: la valutazione del personale. Cioè, provare a lavorare per obiettivi, anche se magari non è semplice, e incontrarci dopo un periodo per valutare l'andamento. Come dico sempre, valutare per dare valore, perché il valore aiuta molto.

Giorgio Vittadini. Io penso che la cosa migliore sia aiutare innanzitutto a un'autovalutazione. Il motivo per cui in tanti posti la valutazione viene respinta è la paura che la valutazione si trasformi in un modo con cui tu sei discriminato ingiustamente. Allora la cosa fondamentale è aiutare ciascuno ad avere un'autocoscienza di che cosa è riuscito a fare e che cosa no, delle skills che ha, degli aspetti in cui deve cambiare e migliorare.

CORTILE
APERTO



ASSEMBLEA

Simona Carobene. L'abbiamo messo in atto, stiamo migliorando. Anche io penso che sia molto utile: permette l'autovalutazione sicuramente, poi valorizza tanto il rapporto che tu hai con chi ti dà il lavoro, perché tu per lavorare e per essere responsabile devi rispondere a qualcuno. Questo punto di lavoro secondo me è un punto molto privilegiato.

Giorgio Vittadini. Assolutamente. Ripeto, la cosa fondamentale è che la valutazione avvenga in forma dialogica, non in forma sanzionatoria: «Guarda, vedendoti in azione, ho visto alcuni punti in cui puoi migliorare».

Ignazio Notari. Mi è venuta in mente una cosa: io sono in prima linea, lavoro direttamente coi nostri utenti, coi nostri ragazzi, e questa cosa che dici del coinvolgimento che non è standardizzazione, ma è appunto un movimento prima di tutto affettivo verso i ragazzi è una cosa che a me affascina molto. Quello che noto – e ho iniziato a lavorare qui da poco, prima facevo un altro lavoro – è che a volte può verificarsi il rischio di sovraccaricarsi.

Giorgio Vittadini. Sovraccaricarti cosa vuol dire?

Ignazio Notari. Banalmente: stancarmi, essere un po' esaurito, ricevere troppe richieste, dover attendere a troppe aspettative.

Giorgio Vittadini. Ma tu hai un capo a cui rispondi? C'è bisogno di uno che ti guardi e che in modo amicale ti dica: «Fermati», oppure: «Guarda», e così via. Un'opera è anche una struttura in cui c'è una gerarchia.

ASSEMBLEA

La gerarchia è fondamentale, perché implica che ci sia qualcuno con una responsabilità che ti permette di avere un paragone esterno a te. La questione del rapporto col capo è fondamentale. Devi viverla come un fattore che è utile a te e chi guida deve avere lo scopo di far migliorare il suo team. Faccio due esempi che mi riguardano. Il mio primo lavoro di Statistica è stato lo studio del pendolarismo in provincia di Bergamo: faccio un bello studio, produco un bell'algoritmo e parlo con il mio professore. Mi dice: «Bello questo studio qui, però a Calolziocorte ci sono dei begli alberghi...». Chiedo: «Perché?». «Perché dai tuoi calcoli errati a Calolziocorte vengono cento persone per lavorare e alla sera ne escono trenta: quindi settanta stanno lì a dormire in albergo! » Il problema era che io non avevo verificato la giustezza dei conti. Perciò il professore aggiunge: «Non è che quando lavori a un progetto, tu devi essere attento solo alla teoria pensando che qualche schiavo rivedrà i conticini». Un capo ti fa notare l'errore, da solo puoi non capirlo.

Secondo esempio: vado a un convegno e un professore critica quello che ho fatto, quindi torno dal mio professore dicendo: «Non ha capito niente...». Lui mi dice: «Scusami, ma perché non lo chiami e gli chiedi di spiegarti? ». E così ho fatto. Con quel professore poi ho scritto il mio primo libro sulla valutazione dei servizi e siamo diventati amici, grazie a quel suggerimento che mi aveva dato uno più grande di me.

Invece di difenderti dalle critiche, discuti e accetti le critiche. Il mio lavoro è tutto congegnato così, perché tu mandi un *paper*, una rivista sceglie dei *referee* che ti danno una valutazione, e magari ti bocciano l'articolo. Poi tu lo correggi, lo mandi a un'altra rivista, ma devi restare in un atteggiamento in cui sei aperto alla correzione, vincendo anche l'orgoglio.

ASSEMBLEA

Questo dialogo verso l'esterno diventa fondamentale per imparare a vedere dei segni di quello che fai, perché chi è davanti con te ti dice: «Guarda che questo che hai fatto è sbagliato»; oppure: «Correggi questo».

Gianfranco Marta. Il punto che Ignazio ha toccato, secondo me, il limite tra la personalizzazione e la standardizzazione, si gioca sulle risorse, in fin dei conti. Cioè, se tu hai tante risorse, è ovvio che riesci ad andare verso la personalizzazione. All'inizio si diceva che prima della caduta del muro di Berlino c'erano tante standardizzazioni: la questione però era che i problemi di cui si parlava e che si volevano affrontare erano grossi e le risorse poche. La standardizzazione è la prima cosa che ti permette di affrontare il più grosso numero di problemi o dei grossi problemi riuscendo a ottenere anche benefici.

Giorgio Vittadini. Sono d'accordo.

Gianfranco Marta. Ovvio che, una volta che tu hai sistemato l'ottanta per cento dei problemi e vai a lavorare sul venti per cento, a quel punto sei già abbastanza sazio da dire: «Bene, adesso mi tolgo lo sfizio di andare a lavorare sulla personalizzazione». Immagino dipenda dai tempi, però...

Giorgio Vittadini. Io sono d'accordissimo. Infatti l'opera è il luogo del compromesso.

Gianfranco Marta. Esatto. Il connubio perfetto forse è tra l'opera e l'impresa, è l'impresa intesa come da una parte l'opera morale o cristiana eccetera, dall'altra parte l'impresa intesa come volta a uno scopo di lucro: è l'impresa sociale.

06

ASSEMBLEA

Giorgio Vittadini. In cui il compromesso è un aspetto continuo. Tu dici: «lo farei così se avessi le risorse, ma non le ho e non posso». Quindi, questo compromesso è la cosa che io devo continuare a costruire, perché tu hai perfettamente ragione: ci sono tante situazioni in cui si vorrebbe e non si può, allora si devono cercare compromessi.

Walter Sabattoli. Bene, ti ringraziamo del tempo e del contributo. La nostra è una storia che dura da tantissimi anni, e speriamo che vada avanti ancora!

CORTILE
APERTO

APPUNTI

GIORGIO VITTADINI

Relatore

Giorgio Vittadini è professore ordinario di Statistica all'Università degli Studi di Milano-Bicocca dal 2000. Ha fondato e presiede la Fondazione per la Sussidiarietà, un think tank nato nel 2002 con lo scopo di fare della cultura sussidiaria un valore condiviso e un fermento di iniziative sociali, economiche e istituzionali. È tra gli organizzatori dell'annuale Meeting per l'amicizia fra i popoli (Meeting di Rimini).

WALTER SABATTOLI

Moderatore

Walter Sabattoli è uno dei fondatori della Cooperativa, nata nel 1986 con il nome di *Comunità Nuova*. Nel 1993 ha contribuito ad avviare la Comunità Terapeutica Pinocchio, per l'accoglienza di persone con problemi di dipendenze. Ne è stato il Responsabile dal 2010 al 2024, anno in cui è andato in pensione. È socio volontario di Nuovo Cortile SCS Onlus.

NUOVO CORTILE

*Incontri che
cambiano la
vita*

Nuovo Cortile Società Cooperativa Sociale Onlus è una cooperativa di tipo misto A/B attiva in campo educativo, socio-assistenziale e nell'avviamento al lavoro. Dal 1986 è presente sul territorio bresciano a servizio della collettività. La Cooperativa è specializzata in tre aree di azione: cura e riabilitazione delle dipendenze e del disagio psichico; infanzia, giovani e famiglia, asili nido, servizi ricreativi; inserimento al lavoro e cooperazione con imprese ed enti locali.

MISSION

Offriamo al territorio stabili e innovative opportunità per favorire uno sviluppo integralmente umano delle persone. Per questo promuoviamo servizi di natura socio-educativa, assistenziale e di cura rispettosi dei migliori standard di qualità in un'ottica di valorizzazione delle potenzialità di tutti coloro che incontriamo.

VISION

Partecipare alla cura del creato e contrastare la cultura dello scarto: crediamo che ogni persona sia un dono unico e irripetibile e meriti di crescere in luoghi stimolanti, accoglienti e amorevoli, di essere curata quando si trova in situazioni di disagio psicofisico o spirituale e di essere aiutata a reinserirsi nel contesto sociale nei periodi di difficoltà.

CORTILE APERTO

I QUADERNI DI NUOVO CORTILE

SUPPLEMENTO DELLA RIVISTA
IL GRILLO PARLANTE

REGISTRAZIONE
Autorizzazione del Tribunale di Brescia
n° 2/2016 del 5 febbraio 2016

PROPRIETÀ
Nuovo Cortile SCS Onlus

SEDE LEGALE
Via Paradello 9
25050 Rodengo Saiano (BS)
T. 03010090
comunicazione@nuovocortile.it
www.nuovocortile.org

DIRETTRICE RESPONSABILE
Laura Migliorati

HANNO CONTRIBUITO
Francesca Bertelli, Simona Carobene, Marta Mandelli, Chiara
Marchionni, Gianfranco Marta, Laura Migliorati, Ignazio Notari,
Walter Sabattoli, Giorgio Vittadini

FOTOGRAFIE
Archivio Nuovo Cortile SCS Onlus

IMPAGINAZIONE E GRAFICA
Laura Migliorati

STAMPA
Pixarprinting SpA
Via 1° Maggio 8, 30020, Quarto d'Altino (VE)

I QUADERNI DI NUOVO CORTILE



NUOVO CORTILE SCS ONLUS

Via Paradello 9, 25050 Rodengo Saiano (BS)
T +390306810090

comunicazione@nuovocortile.it



YouTube

*Incontri
che cambiano
la vita*

