

Dottorato in architettura, città e design

Curriculum in pianificazione territoriale e
politiche pubbliche del territorio

Tesi XXXI Ciclo _ IUAV Venezia

**L'innovazione nei servizi cimiteriali
come occasione per migliorare
la qualità della vita.
Riflessioni sulla pluralità come
condizione necessaria**

Anselma Lovens

Relatore: Prof. Stefano Moroni

Correlatore: Francesca Gelli

I
- - -
U
- - -
A
- - -
V

"Non c'è nulla di meglio, per capire la società dei vivi, che studiare come si occupa dei suoi morti"

Clive Seale (1998) Constructing Death

Indice

| | |
|---|------------------|
| Premessa |7 |
| I) Introduzione |10 |
| II) La pratica commemorativa in Italia |20 |
| 2.1 La commemorazione come specchio della società |21 |
| 2.2 I cimiteri |28 |
| 2.2.1 <i>Aspetti legali</i> |33 |
| 2.2.2 <i>Aspetti tecnici</i> |35 |
| 2.2.3 <i>Aspetti economici</i> |37 |
| 2.3 Valutazione di insieme: ci prendiamo abbastanza cura della morte? |43 |
| 2.3.1 <i>Il rapporto tra monopolio, pluralità e innovazione</i> |48 |
| 2.3.2 <i>Quattro criteri</i> |50 |
| 2.4 Riflessioni: perché prendersi cura della morte |56 |
| III) Innovazioni del concetto di servizio in una società intraprendente |62 |
| 3.1 I servizi di pubblica utilità. Definizioni, caratteristiche e implicazioni di mercato |64 |
| 3.2 Una completa rivisitazione dei rapporti di scambio di beni e servizi |84 |
| 3.3 Gli utenti e la nozione di 'valore nell'uso' |90 |
| 3.4 L'evoluzione verso esperienze e soluzioni |95 |
| IV) Pratiche cimiteriali altre: benefici della pluralità |100 |
| 4.1 Implicazioni sociali e spaziali della concezione moderna della morte e la conseguente reazione post-moderna |102 |
| 4.2 Pratiche |110 |
| 4.2.1 <i>Alternative alla cremazione</i> |111 |
| 4.2.2 <i>Alternative alla bara</i> |116 |
| 4.2.3 <i>Alternative ai cimiteri</i> |121 |
| 4.3 In che modo le pratiche innovative generano maggiore libertà di espressione |132 |
| 4.4 Pluralità e presenza di alternative nei servizi | |

| | |
|--|------------------|
| cimiteriali: innovazione e altri benefici |139 |
| V) Conclusioni |144 |
| Bibliografia |156 |
| Sitografia |165 |
| Allegati |170 |
| Allegato 1 – Cremazione e dispersione delle ceneri |171 |
| Allegato 2 - Valutazione finanziaria dei servizi cimiteriali nel comune di Capua |190 |
| Allegato 3 – Raccolta dati sullo stato dell'arte dell'erogazione dei servizi cimiteriali in Italia |199 |
| Allegato 4 – Approfondimenti di letteratura: nuove prospettive sui servizi e su come poterli migliorare |204 |
| Allegato 5 – Esempi specifici di <i>natural burial grounds</i> |210 |
| Allegato 6 – Gli aspetti ambientali e sociali connessi alle pratiche emergenti |218 |
| Allegato 7 – Le scelte delle persone: letteratura e raccolta dati a supporto dell'analisi della domanda di mercato |228 |
| Ringraziamenti |232 |

Il mio interesse per i servizi in generale e i servizi cimiteriali in particolare nasce durante un periodo di ricerca all'estero, precedente al dottorato. Confrontando il sistema paese italiano con quelli di altri paesi in Europa ho potuto constatare profonde differenze nell'erogazione dei servizi più vari.

In Italia ho notato la presenza di una serie di fattori limitanti che non stanno permettendo di cogliere al meglio le molteplici occasioni date da un rapporto tra il settore pubblico e quello privato, che potrebbe essere molto più sincero e meno irrigidito da vicendevoli pregiudizi. Una questione spinosa, profonda e radicata culturalmente che, nella sua complessità, a mio avviso impedisce uno sviluppo di servizi adeguato alle esigenze dei cittadini.

Questa tesi di dottorato rappresenta per me l'occasione per riflettere su un'intricata matassa di disfunzioni che minano inevitabilmente la potenziale coerenza dei sistemi organizzativi complessi.

Per evitare di liquefare la tesi all'interno di una struttura solamente teorica, col rischio che divenisse poco concreta e, a seguito di varie discussioni con il mio relatore, ho deciso di focalizzarmi su un servizio in particolare.

Tra tutti i servizi erogati alla società che potevo scegliere come caso studio, uno è apparso subito come il più adatto: il servizio cimiteriale. Specifico, 'compatto', universale; poco dibattuto e tuttavia estremamente calzante per far emergere i limiti di una scarsa collaborazione tra le sfere pubblica e privata e le potenzialità di un ridisegno del sistema organizzativo. Abbastanza specifico da poterne parlare senza divagare, e al contempo totalmente universale e coinvolgente, il caso studio dei servizi cimiteriali mi ha permesso di indagare a fondo su linearità, necessità e incoerenze, senza comunque rinunciare a mantenere una relazione continua con il macro-tema dell'efficacia nell'erogazione dei servizi di pubblica utilità. Una questione che è probabile parta (non solo ma anche) da temi di fiducia nei confronti dello stato, riconducibili all'epoca della nascita d'Italia; ma che non è giusto relegare alla sola analisi storica dei motivi: bisogna indagare per poter proporre, per poter tracciare possibili percorsi di evoluzione e miglioramento continuo. Infatti, all'interno del *curriculum* in pianificazione territoriale e politiche pubbliche per il territorio credo che una ricerca non possa essere fine a sé stessa, ma anzi debba porsi l'obiettivo di essere strumentale a futuri sviluppi concreti nella gestione della complessità all'interno della società.

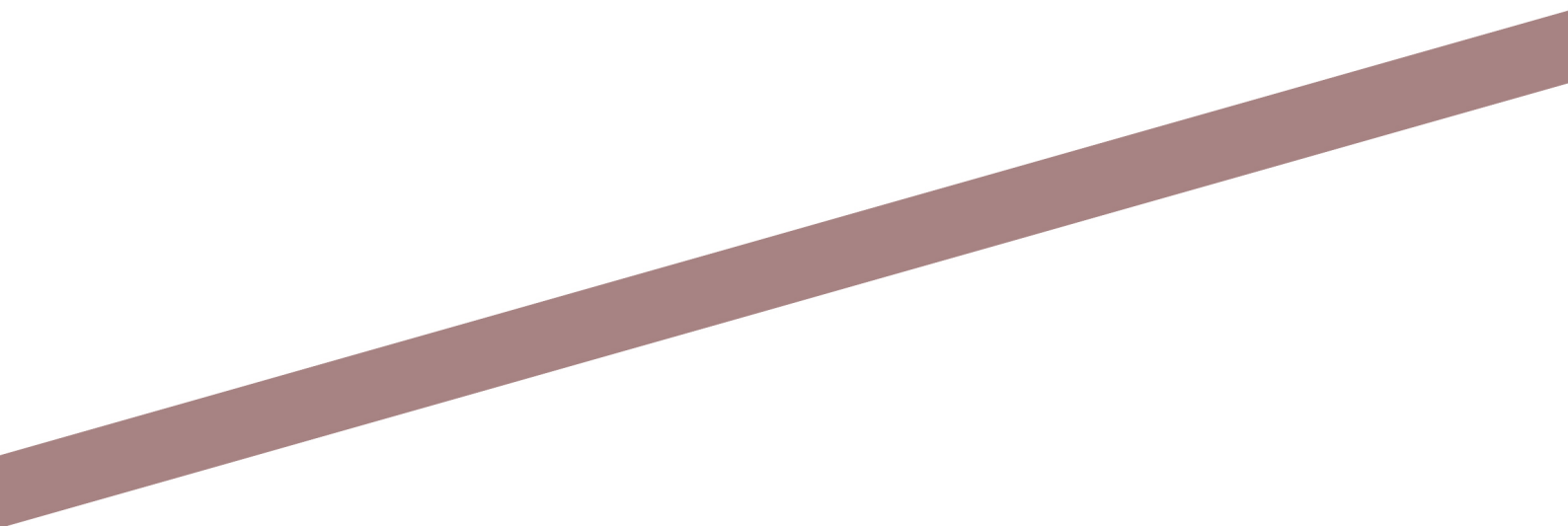
La ricerca è frutto di una collaborazione con le Università IUAV di Venezia, il Politecnico di Milano e la Scuola di Business della Camera di Commercio parigina (ESPC Europe). Ognuna delle parti ha dato il proprio importante contributo e ha permesso

di affrontare la tematica in modo trasversale e transdisciplinare. Che a mio avviso è l'unico modo per tentare di cogliere, almeno in parte, la complessità: "i sistemi complessi straripano di interdipendenze – difficili da rilevare – e reazioni non lineari" (Taleb 2013).

Quindi nella ricerca, come anche nella vita e nella morte, bisogna rassegnarsi al disordine (e rafforzare le competenze per affrontarlo): "La famiglia allargata del disordine: 1) incertezza 2) variabilità 3) conoscenza imperfetta e incompleta 4) probabilità 5) caos 6) volatilità 7) disordine 8) entropia..." (Taleb 2013).

Perciò, devo anche accettare il fatto che certamente si potrà fare ancor meglio, indagare di più e sintetizzare in modo più diretto ed efficace; e che però un primo passo va fatto, con risultati e implicazioni fissate nero su bianco. Sperando quindi di poter proseguire ancora a lungo con tali riflessioni, vi auguro una buona lettura.

Introduzione





uno

La presente tesi parte da un enunciato piuttosto paradossale, già presente nel titolo: i servizi cimiteriali possono costituire un'opportunità per migliorare la qualità della vita. Apparentemente può sembrare strano il fatto che un servizio, che formalmente è dedicato a chi è passato a miglior vita e che tratta l'atto del morire, possa avere le potenzialità per farci vivere meglio.

Inoltre il titolo, *L'innovazione nei servizi cimiteriali come occasione per migliorare la qualità della vita. Riflessioni sulla pluralità come condizione necessaria* indica già una condizione necessaria affinché questo possa avvenire, ovvero la presenza, alla base di ogni intrapresa ed iniziativa della società, del principio della pluralità, intesa come possibilità di convivenza di ciò che è molteplice e vario. Si parte dal semplice presupposto che se è vero che ogni persona è differente, è importante allora poter garantire che le differenze possano essere espresse, anche nell'atto del morire e del commemorare qualcuno. Come vedremo nello svolgimento della discussione, la consapevolezza di poterci esprimere con libertà nel lutto e nella memoria di un caro concorre ad alleggerire il peso della perdita, ad alleviare il dolore attraverso la libera espressione di sé. Questa consapevolezza, che può migliorare la percezione della qualità della nostra vita, è chiaramente molto personale e soggettiva. Non altrettanto personali e soggettive, ma anzi piuttosto oggettive e concrete, sono le modalità per favorire la pluralità; si tratta in particolare di modalità e procedure per l'erogazione dei servizi cimiteriali, che nella presente tesi vengono analizzate e discusse.

Ci sono tre fuochi principali all'interno della tesi.

Il primo riguarda la questione che, rispetto al passato, oggi è aumentata la varietà dei servizi in generale (e anche, in particolare la varietà dei servizi cimiteriali). Quindi la pluralità è un fatto. Inoltre, possiamo considerare la pluralità un aspetto positivo dell'evoluzione della società: sia un valore in sé, sia un valore strumentale in quanto aumenta la qualità dei servizi possibili agli utenti.

Il secondo elemento da tenere presente riguarda i ruoli del soggetto pubblico e dei soggetti privati. Innanzitutto chiariamo che il pubblico si distingue dal privato, al di là delle finalità, in quanto possiede potere coercitivo (esercitato attraverso i comparti legislativo e di controllo e sanzione). Per soggetto privato si intende quindi qualunque organizzazione che non sia formata o composta, anche in parte, da chi ha potere coercitivo; quindi per soggetto privato non si intende solamente l'insieme delle imprese e aziende sul mercato, bensì invece tutto quel macro-insieme formato da imprese profit, imprese no profit del cosiddetto terzo settore e società civile. Un'altra precisazione: parlando di monopolio, bisogna distinguere tra monopolio nell'erogazione e monopolio nella regolazione. Se l'obiettivo è favorire la pluralità nei servizi, molto probabilmente è controproducente il fatto che sussista, come nel caso dei servizi cimiteriali, un monopolio nell'erogazione (a maggior

ragione se il monopolio è pubblico, in quanto è irrimediabilmente imposto). Infatti, come vedremo in seguito, il monopolio nell'erogazione tende ad inibire lo sviluppo di proposte plurali. Si accetta invece di buon grado (e si auspica) il fatto che esista un monopolio pubblico nella regolazione, in quanto una regolazione neutrale rispetto all'erogazione è necessaria per tutelare l'interesse comune. Con lo scopo di favorire la pluralità, i compiti che il soggetto pubblico dovrebbe darsi sono su due fronti: il soggetto pubblico dovrebbe, da un lato, sganciarsi dal monopolio dell'erogazione per garantire una neutralità completa e, dall'altro lato, onorare il suo ruolo di garante dell'interesse pubblico e confermare il suo monopolio nella regolazione scegliendo, dove possibile, un allargamento delle maglie nelle leggi e nei regolamenti cimiteriali, in modo da garantire omogeneità di trattamento (ad esempio per differenti gruppi sociali, per persone di credo differenti, ecc) e eliminare possibilità di discriminazione e discrezionalità nelle fasi non solo legislative ma anche autorizzative e procedurali.

Il terzo fuoco si collega al concetto di innovazione, che verrà approfondito nel corso della tesi. Qui ci basta accennare una differenza sostanziale tra i soggetti pubblico e privato: i soggetti privati hanno un interesse intrinseco all'innovazione, essendo naturalmente sempre in competizione – non tanto o non solo nel mercato, quanto piuttosto una competizione per la scelta fatta dagli utilizzatori dei servizi, quindi essenzialmente una competizione alla base delle preferenze della società. I soggetti privati sono portati intrinsecamente a sviluppare idee innovative che attirino attenzione su di sé piuttosto che su altre possibilità, e che garantiscano loro una sopravvivenza della loro attività in quanto oggetto di scelte multiple da parte dei cittadini. Al contrario, il soggetto pubblico non ha tale interesse intrinseco: può certamente avere interesse ad innovare, ma è una questione che riguarda direzioni politiche contingenti, che possono sussistere come no, ma non sono né costitutive né strettamente necessarie alla sopravvivenza dello stato.

A livello di contesto, i servizi cimiteriali sono caratterizzati da tre elementi che possono costituire una premessa, oltre che una dimostrazione della rilevanza che può avere una riflessione da parte del mondo della ricerca su tale aspetto.

Primo, il tema dei servizi cimiteriali è urgente per il fatto che sussiste indubbiamente una totale universalità del bisogno. In altre parole, tutti ci confrontiamo con la morte. L'indagine sul rapporto tra servizi universali e possibilità di scegliere passa per una pluralità che si esercita sia attraverso le norme sia attraverso le pratiche.

Secondo, la società concepisce la commemorazione come significazione di luoghi: la commemorazione trasforma luoghi anonimi in luoghi con un significato speciale sia per chi defunge sia per chi rimane in vita e si trova a dover affrontare un lutto. Per questo motivo sia i luoghi dedicati alla memoria sia le modalità per fruirne hanno un impatto sulla società. Luoghi e pratiche influiscono sulla qualità percepita

da parte di tutti. E cambiando la società, cambiano anch'essi: non sono dunque da ritenersi immutabili nel tempo e nello spazio.

Terzo, c'è da considerare il fatto che esiste un'urgenza ambientale, resa ulteriormente urgente dal cambiamento climatico e dall'aumento demografico globale.

Dato che sussiste il primo aspetto relativo all'universalità del bisogno, allora questo terzo aspetto sull'impatto ambientale del trattamento dei defunti deve essere preso in maggior considerazione dal comparto funerario. E infatti, come vedremo, l'impulso è già partito dall'Unione Europea, ad esempio, con diversi studi di impatto ambientale e linee guida per la cremazione; oltre che dall'intrapresa di soggetti privati – come i gestori dei cosiddetti *natural burial grounds* di cui parleremo in seguito – che stanno modificando le pratiche commemorative allineandole ai principi di sostenibilità e rispetto per l'ambiente.

Assumendo ciò di cui sopra, la tesi evidenzia un distacco sempre maggiore tra:

I) servizi tradizionali – che sono quelli più diffusi, ovvero che nel mercato costituiscono da tempo l'offerta dominante, ma che non sono particolarmente reattivi né al cambiamento nella significazione di luoghi e riti né all'urgenza ambientale – e

II) pratiche emergenti – che, pur essendo numericamente marginali, sono in forte espansione e soprattutto modificano nettamente i servizi e le modalità di erogazione e fruizione, dirigendo lo sviluppo del settore cimiteriale verso risposte al cambiamento nella significazione dei luoghi e delle pratiche da parte delle persone e verso possibili soluzioni all'urgenza ambientale.

Un aspetto rilevante della presente tesi è che oltre a contribuire all'aggiornamento della ricerca sociale sul tema, essa fa emergere nuove prospettive e alcuni potenziali ambiti di sviluppo manageriale in questo ambito così poco dibattuto, a beneficio dei soggetti sia istituzionali sia economici dei settori funerario e dell'accompagnamento al fine vita.

In qualsiasi processo di sviluppo, l'innovazione prima di essere attuata viene innanzitutto individuata e esplicitata, e i suoi potenziali effetti vanno compresi e analizzati. E così vale anche per l'innovazione di processo nell'erogazione dei servizi cimiteriali: la tesi dimostra da un lato che è in atto un cambiamento nel modo di vivere la morte e la commemorazione, dall'altro che è possibile concepire i relativi servizi in modo che rispecchino il più possibile le attitudini e i riti emergenti e, al contempo, in modo che da un lato migliorino per quanto possibile lo stato emotivo e psicologico delle persone accompagnandole nel lutto e dall'altro non impattino a livello di danno ambientale nei confronti del pianeta.

Per evitare fin da subito possibili fraintendimenti e poterci dirigere così direttamente ai punti focali della discussione, è inoltre necessario esplicitare cosa non

è questa tesi. Essa non è assolutamente da interpretarsi come inneggiamento alla privatizzazione né come sottovalutazione delle potenzialità dell'organo pubblico in ambito di *death care*. Infatti le valutazioni critiche sulla gestione cimiteriale vengono rivolte indistintamente sia al settore pubblico che a quello privato. Semplicemente si tratta di una ridiscussione delle modalità di erogazione dei servizi cimiteriali. Dato che tali servizi oggi in Italia sono erogati prevalentemente da soggetti pubblici, è inevitabile che alcune critiche coinvolgano il settore pubblico. Non per questo si deve pensare che la discussione voglia denigrare a prescindere il ruolo del soggetto pubblico. Anzi, la presente dissertazione offre spunti di miglioramento nell'approccio ai servizi cimiteriali anche per il soggetto pubblico. Infine, dato che quello cimiteriale è un servizio che in parte viene sostenuto attraverso denaro pubblico, affrontare tali argomenti non solo è legittimo ma eticamente doveroso. L'atto politico di un'analisi critica dell'esistente che sia in qualche modo costruttiva è doveroso nei confronti delle future generazioni, che certamente potranno essere in qualche modo avvantaggiate dallo sviluppo di tale discussione.

Il tema dei cimiteri può automaticamente rimandare ad alcuni importantissimi riferimenti culturali, quali "Dei Sepolcri" di Ugo Foscolo, come anche le innumerevoli storie e testimonianze di persone e fatti realmente accaduti e che è certamente importante mantenere nella memoria delle società. Sarebbe possibile annoverare numerosissime testimonianze sedimentate di azioni di personaggi storici, dei quali si conserva la memoria anche grazie alla loro tomba: esiste un valore intrinseco dei luoghi di memoria, legato al contributo al sapere e alla conoscenza. Nessuno mette in dubbio il valore che può avere la possibilità di passeggiare nei cimiteri e scoprirne la storia. Seppure si concordi pienamente con l'importanza di riconoscere un enorme peso culturale ai cimiteri italiani ed europei, si deve anche ammettere che una tesi di dottorato non può contenere al suo interno tutto lo scibile riguardo ad uno specifico tema: necessariamente, per poter essere completa e coerente, una tesi ha bisogno di ricevere un preciso taglio e deve essere capace di focalizzarsi su alcuni aspetti, anche a costo di tralasciarne altri. Il beneficio principale di ottenere una ricerca focalizzata sta nella possibilità di andare a fondo su determinati nodi problematici, che in una ricerca olistica potrebbero invece disperdersi e non ottenere l'attenzione sperata.

Inoltre si noti che il cambiamento nella forma materiale dei luoghi di memoria, che sta di fatto avvenendo nella società occidentale, non sfavorisce affatto le pratiche di memoria: del resto, l'evoluzione delle pratiche memoriali è sempre avvenuta, seppure con una certa lentezza. Certamente nell'attuale momento storico è possibile che i cambiamenti siano maggiormente repentini a causa delle possibilità, notevolmente aumentate, di rapido scambio di informazioni attraverso il web e la globalizzazione. Ad ogni modo non è possibile affermare che l'innovazione dei ser-

vizi cimiteriali possa danneggiare i valori del ricordo e della memoria: semplicemente ne può cambiare le modalità, gli usi e i costumi. Questa tesi non intende favorire pregiudizi valoriali rispetto ai cambiamenti in atto, bensì è stata costruita proponendosi essenzialmente di: 1) riconoscere dinamiche evolutive nei servizi cimiteriali, 2) di individuare pratiche emergenti e registrarne il contributo e l'impatto sociale e ambientale, nonché 3) di riflettere sulle modalità per favorire una certa fluidità nei cambiamenti dei fenomeni memoriali attraverso principi di pluralità.

Questa tesi risponde essenzialmente a tre domande di ricerca, che sono:

I) In che modo nel mondo occidentale ci prendiamo cura della morte, al giorno d'oggi?

Questa prima domanda si interroga sullo stato attuale delle pratiche di commemorazione e in particolare sulle modalità di gestione dei servizi tradizionali.

II) Esiste la possibilità di innovare nell'ambito dei servizi cimiteriali?

La seconda domanda indaga lo spazio dell'innovazione, cercando di individuare ambiti ancora inesplorati nello sviluppo dei servizi cimiteriali, con ampio potenziale di impatto non solo sulla qualità percepita dei servizi ma soprattutto sulla qualità stessa dell'esperienza luttuosa.

III) Quali effetti sta causando l'innovazione cimiteriale in corso, e cosa potremmo aspettarci da uno spazio più ampio per l'innovazione?

Nell'ultima parte della tesi si indaga intorno al percorso di innovazione in atto e in particolare riguardo gli elementi trasformativi dello stesso e l'impatto sul benessere sociale nell'ambito della *death care*. Visto che già si innova con lo stato attuale delle cose, è interessante chiedersi come sarebbe se lo stato attuale delle cose fosse costituito da una normativa a maglie più larghe.

Nella tesi permane costantemente il tema del ruolo e dei soggetti dell'innovazione: in campo cimiteriale, chi ha interesse a innovare? E quali effetti può avere l'innovazione in questo campo?

Sembra assurdo pensare che l'organizzazione dell'erogazione di servizi cimiteriali possa essere in grado di migliorare la qualità della vita. E invece la tesi mostra significativi potenziali miglioramenti psico-sociali nella relazione con la morte, conquistati attraverso il *service design* dei servizi cimiteriali.

Lo schema sottostante, in figura n° 1, riassume i metodi di ricerca e il procedimento di analisi della letteratura di riferimento.

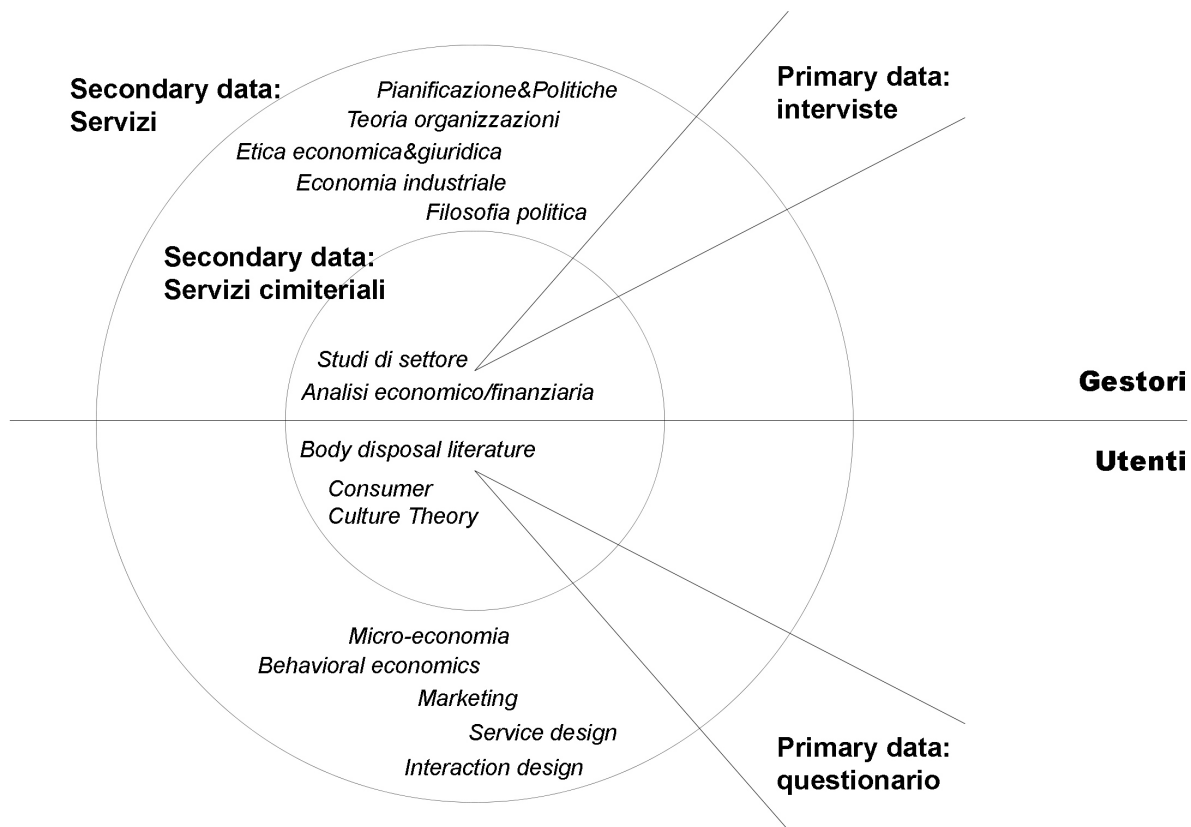


Fig. n° 1 - Rappresentazione grafica dei metodi e della letteratura utilizzata per la tesi (fonte: elaborazione propria)

La tesi tratta dei servizi cimiteriali, e per farlo approfondisce anche una parte sui servizi in generale. Volendo indagare gli effetti dell'innovazione cimiteriale, serviva raccogliere dati dai punti di vista sia dei gestori dei servizi, sia degli utenti. Per approfondire il punto di vista dei gestori si è scelto di affrontare la letteratura sui servizi (spaziando tra studi di politiche, teoria delle organizzazioni, etica economica e giuridica, economia industriale e filosofia politica) e sui servizi cimiteriali (con analisi economiche finanziarie e studi di settore), e integrando questi dati secondari con alcune interviste a persone chiave (per approfondimenti si veda l'allegato 3). Per analizzare invece il punto di vista degli utenti sui servizi in generale ho utilizzato gli ambiti di letteratura di micro-economia, *behavioral economics*, *marketing*, *service design* e *interaction design*. Focalizzandosi sui servizi cimiteriali, è apparso necessario un affondo di letteratura sul *body disposal* e la *consumer culture theory*. Ho poi integrato i dati secondari con dati primari provenienti da un questionario agli utenti interessati a pratiche emergenti (per approfondimenti si veda l'allegato 7).

In sintesi, la tesi si struttura in questo modo:

Nel secondo capitolo si argomenta come i rapporti di commemorazione e di memoria costituiscano atti di socialità. I luoghi e le pratiche rituali che assumono il ruolo di conservazione della memoria dei defunti possono essere considerate un bagaglio con cui la società affronta la morte, un bagaglio che può essere costantemente rivalutato, valorizzato, trasformato per venire incontro a necessità in continuo (lento ma inesorabile) cambiamento. Vengono raccolte e sistematizzate in questa parte informazioni riguardanti i cimiteri, principali luoghi commemorativi nel mondo occidentale e in Italia, e la loro gestione. Per poter comprendere le possibilità di scelta delle persone rispetto alle pratiche commemorative, viene analizzata la normativa vigente in questo ambito. Inoltre vengono approfonditi alcuni aspetti tecnico-gestionali per far emergere quali azioni vengono praticate dagli utenti e quali servizi di facilitazione all'espletamento di tali pratiche vengono posti in opera dai soggetti gestori dei cimiteri. Si analizzano infine i costi derivanti da tali modalità gestionali. I dati raccolti dimostrano come i servizi non siano particolarmente adeguati a rispondere alle esigenze della domanda che stanno via via emergendo. Queste ultime derivano sia da un cambiamento nel modo di approcciare la morte da parte delle persone, sia dalla presenza in Italia di una percentuale crescente di persone laiche e/o di religioni differenti da quella cattolica, sulla base della quale i servizi cimiteriali sono stati in passato disegnati e progettati.

Il terzo capitolo illustra il dibattito relativo al concetto di servizio. Innanzitutto si discute la peculiarità di alcuni servizi, data dall'universalità della propria funzione, e le differenti interpretazioni ed evoluzioni del ruolo dello stato nel garantire tali servizi. Dopodiché viene introdotto il dibattito in letteratura sulla evoluzione degli approcci ai servizi, sino ad arrivare all'approccio più innovativo e attuale della cosiddetta *service dominant logic*; essa contiene elementi di indagine teorica e manageriale che aiutano ad individuare quelle peculiarità dell'erogazione di servizi che influenzano fortemente la qualità percepita e l'impatto socio-psicologico su chi riceve tali servizi. Tale approccio di studio ha il vantaggio di evidenziare feconde traiettorie di sviluppo e innovazione nel *design* dei servizi; traiettorie che sono in grado di fornire contenuti e risposte per un'evoluzione della progettazione dei servizi verso un migliore controllo dell'impatto sulla vita delle persone e sul pianeta.

Con il quarto capitolo la dissertazione indaga alcune pratiche emergenti (attive all'estero, potenziali in Italia, con una sola eccezione di pratica attiva) che permettono di confrontare i differenti approcci dei servizi erogati, relativamente sia alle risposte fornite agli utenti sia all'interpretazione dei bisogni emergenti. Si discute su come i metodi e approcci illustrati nella seconda parte siano stati incamerati dal *modus operandi* di aziende proponenti soluzioni innovative e alternative alle pratiche di disposizione del corpo e di commemorazione, e quali effetti abbiano scaturito. Da una parte l'analisi concorre ad individuare gli elementi trasformativi del

cambiamento di logica nella fornitura dei servizi cimiteriali e i relativi benefici nei confronti della società. Dall'altra l'analisi mostra il punto di vista degli utenti, cosa desiderano in tema *disposal* e se accettano e si riconoscono nelle modalità commemorative emergenti. Obiettivo di questa parte è ottenere un maggiore approfondimento riguardo i luoghi contemporanei per il lutto e la memoria; a tal proposito, si indagano le attitudini delle persone verso questi luoghi e queste pratiche nell'era post-moderna.

Come vedremo, in Italia ci sono due tipi di innovazioni: quelle già in corso, che sono attuabili con la normativa vigente e di cui quindi possiamo già usufruire oggi, e quelle possibili e desiderabili, ma che non ricevono abbastanza spazio dal soggetto pubblico regolatore e dunque non possono essere ancora percorse. Si noterà che in ambito cimiteriale la società civile sta emergendo con nuove soluzioni anche in Italia, nonostante la chiusura del soggetto pubblico verso le innovazioni. Lo stato dovrà prima o poi 'fare i conti' con le pratiche cimiteriali emergenti, sia perché voglia bloccarle, sia perché voglia favorirle. Questa tesi fa dunque emergere elementi di conoscenza utili a valutare una direzione da prendere: le conclusioni sono infatti suddivise in interpretative – che rielaborano ciò che è avvenuto e sta avvenendo nei servizi cimiteriali – e prescrittive – che propongono cambiamenti per aprirsi all'innovazione e alla pluralità senza rinunciare alla tutela dell'interesse collettivo. D'altronde, a proposito, in una democrazia liberale quale è l'Italia la definizione di collettivo dovrebbe essere connotata anche da un rimando al 'vario e molteplice'.

Vedremo come le innovazioni potenziali genererebbero ancor più pluralità: le pratiche attuate oggi solo all'estero ci suggeriscono delle possibilità anche per l'Italia. Del resto, ciò che esiste all'estero in molti paesi di più antica istituzione rispetto all'Italia, può insegnarci certamente qualcosa. Anche per una questione di disabitudine alla pluralità religiosa, in ambito cimiteriale la stasi in Italia è maggiore che in altri paesi. In tale contesto è ragionevole pensare che le amministrazioni pubbliche siano un po' meno preparate a gestire la pluralità; e proprio questa è una ragione per cui è valsa la pena indagare processi innovativi e misure per accompagnarli, in modo da migliorare il nostro atteggiamento verso ciò che ancora non conosciamo abbastanza e garantire risposte più flessibili ai bisogni di cambiamento che la società esprime.

La pratica commemorativa in Italia

2.1 La commemorazione come specchio della società

2.2 I cimiteri

2.2.1 Aspetti legali

2.2.2 Aspetti tecnici

2.2.3 Aspetti economici

2.3 Valutazione di insieme: ci prendiamo abbastanza cura della morte?

2.3.1 Il rapporto tra monopolio, pluralità e innovazione

2.3.2 Quattro criteri

2.4 Riflessioni: perché prendersi cura della morte





due

Possiamo affermare che le civiltà si qualificano, di fronte al proprio futuro, anche per come affrontano il tema della morte e del ricordo dei defunti. A dimostrazione di ciò sta il fatto che la conoscenza delle civiltà del passato venga ricostruito spesso a partire dalle necropoli.

La tesi affronta solo una parte delle innumerevoli pratiche commemorative che si protraggono nel tempo e nei diversi continenti e culture: a livello globale, il culto dei morti si struttura in una sorta di "triangolazione religioso-laico-animista"¹ dove si collocano anche pratiche poco conosciute in occidente. Per evitare di semplificare la complessità dei fenomeni commemorativi, la tesi assume un taglio più specifico ed esclude dall'analisi tutte quelle pratiche che non sono diffuse nella società occidentale.

Attualmente, il cimitero rappresenta la componente sociale di credo cristiano che è culturalmente dominante all'interno della società occidentale e che tende ad autorappresentarsi nel sistema cimiteriale.



Fig. n° 2 – Cimitero di Torbella di Rivarolo, Genova (fonte: Il Secolo XIX)

¹ Espressione utilizzata dal Professor Domenico Patassini durante una discussione degli stati di avanzamento delle tesi del XXXI ciclo.



Fig. n° 3 – Il dolore del lutto è universale (fonte: stateofmind.it)

La popolazione reitera i rapporti di *pietas* e di memoria con i defunti attraverso pratiche dove la sfera dei sentimenti smette di essere solo individuale per assumere un carattere di socialità: il coinvolgimento della comunità locale nella memoria. La pluralità religiosa è un fatto più recente in Italia, basti notare che in Francia esistono circa duecento moschee formalmente riconosciute, in Olanda cento, mentre in Italia solo cinque (Chiodelli 2014). Senza contare i recenti dibattiti sull'asta dell'ex cappella dell'ospedale vecchio di Bergamo², che è stata aggiudicata all'associazione musulmana cittadina, la quale ha intenzione di mantenere la stessa funzione di luogo di culto come moschea, aggirando in maniera del tutto legale e legittima, la norma regionale nota come 'legge anti moschee'. La vicenda mette alla luce del sole tutte le incongruenze e l'incapacità delle pubbliche amministrazioni di affrontare la questione con apertura culturale. Tra l'altro, il problema non dovrebbe sussistere e non dovrebbe essere percepito, in quanto la storia dell'Europa e del bacino del Mediterraneo è fatta di chiese diventate moschee (S.Sofia a Istanbul) e di moschee diventate chiese (Cordova).

Certo è importante riconoscere che nonostante la pratica maggiormente diffusa sia quella connessa al luogo del cimitero, esistono pratiche che seppure sia possibile considerare di nicchia, sono in aumento: ad esempio la cremazione e la dispersione delle ceneri. Alla fine del diciottesimo secolo l'aumento della popolazione e la diminuzione della mortalità hanno reso la cremazione più popolare. In occi-

² https://milano.repubblica.it/cronaca/2018/10/25/news/bergamo_regione_asta_cappella_diventa_moschea-209943774/ (ultima visualizzazione 27/10/2018)

dente, la cremazione è oggi in continua crescita, anche sotto gli incoraggiamenti dei governi. Ad esempio, l'Italia è passata dal 4% al 19% negli ultimi vent'anni (1997-2017), ma dalle stime nazionali parrebbe rimanere inferiore alla media europea (37% nel 2017)³, anche se in città come Milano supera ormai l'80% dei decessi⁴.

Solitamente si dibatte su come diminuire i consumi e favorire pratiche eco-sostenibili in vita, ma raramente si fa lo stesso ragionamento per i processi che per tutti avvengono dopo la morte (Lovens e Visconti 2017), nonostante l'impatto delle differenti tecniche e tecnologie di smaltimento dei corpi presenti sul mercato abbiano notevoli differenze in termini di impatto ambientale, come dimostrato tramite uno studio di LCA da Keijzer e Kok (2011) nel TNO report, di cui riportiamo il grafico maggiormente rappresentativo.

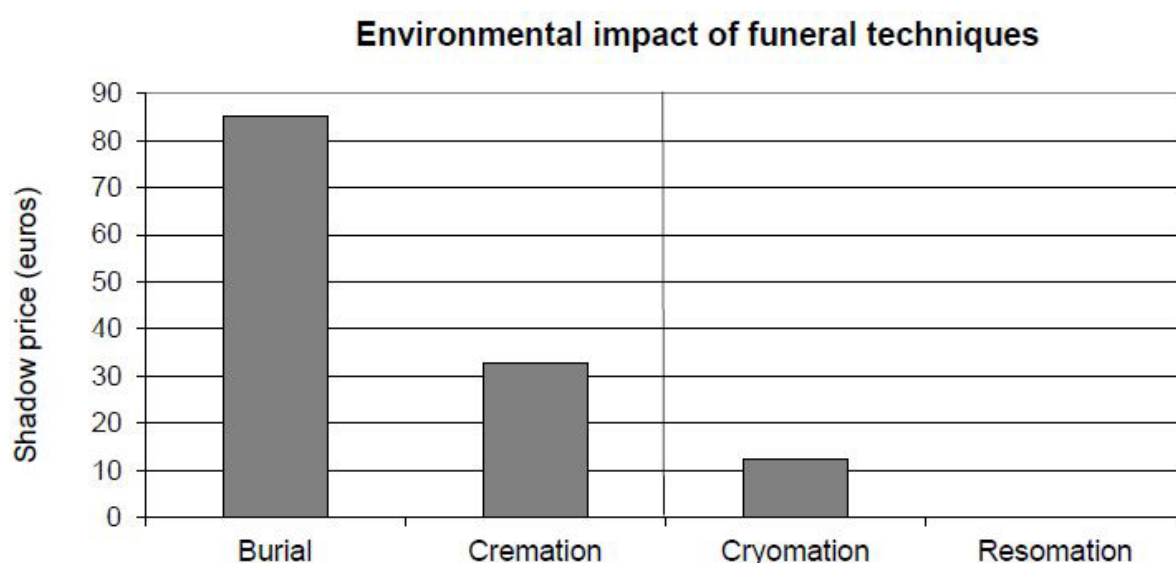


Fig. n° 4 – Impatto ambientale di sepoltura e cremazione e delle tecnologie della Cryomation e Resomation (Fonte: Keijzer e Kok, 2011)

Gli autori confrontano la sepoltura tradizionale e la cremazione, tecniche largamente diffuse a livello internazionale, con le emergenti tecnologie della *Cryomation* e *Resomation*, non ancora presenti in Italia, sulle quali torneremo nel quarto capitolo della presente tesi. Approfondimenti delle pratiche di cremazione e dispersione delle ceneri in Italia sono invece presenti in allegato 1.

La cremazione ha un impatto ambientale negativo che pur essendo minore della tumulazione è più alto di nuove tecniche alternative, principalmente a causa del consumo energetico e delle emissioni tossiche. Rispetto ai problemi di decomposizione e smaltimento dei corpi nel caso della tumulazione, gli impatti negativi della crema-

³ Dati reperibili al seguente sito web: www.SEFIT.eu (ultima visualizzazione 04/04/2018)

⁴ Socrem Milano, 2017

zione sull'ambiente sono comunque più gestibili tramite regolamenti (ad esempio *standard* europei sulle temperature minime da rispettare nel crematorio) e costanti miglioramenti tecnologici (DEFRA, 2006).

Come afferma Mauro Martinelli nella sua tesi in sociologia, *Prendersi cura della morte. Un'indagine sull'approccio professionale al fine vita negli hospice del nord-est d'Italia*, la medicina e la società solo fino ad un certo punto possiedono la capacità di guarire, ma da un certo punto in avanti hanno il compito importantissimo di curare, di prendersi cura. Ed ecco come, per provare ad interpretare le istanze dei 'vivi', è buona cosa studiare come essi si occupano dei morti: i rapporti con la morte e con gli atti commemorativi sono uno specchio della società, e una migliore conoscenza dell'evoluzione di questi rapporti è sotto molti punti di vista utile a comprendere la direzione che sta prendendo la società, italiana e occidentale in genere. In questo senso, un importante contributo di ricerca è da attribuirsi a Philippe Ariès, nel cui libro *Storia della morte in occidente* vengono individuate tre macro-fasi del rapporto con la morte:

I) Convivenza: in epoca medievale, l'aspettativa di vita era molto più bassa rispetto ad oggi e le persone erano abituate a 'convivere con la morte' fin dentro casa: la morte non era un tabù ma faceva parte dell'esperienza quotidiana.

II) Morte di massa: nel periodo delle grandi guerre, e specialmente la prima guerra mondiale, ha portato in Europa innumerevoli vittime. I cimiteri cominciano ad affollarsi, contribuendo ad un cambiamento nella concezione della morte stessa.

III) Lo sconvolgimento più potente, seppure sia stato sottile ed ampiamente accettato dalla società, è stato però quello che ha segnato la terza e ultima fase, in cui ci troviamo ancora oggi: la morte viene ospedalizzata e, di fatto, diventa gradualmente un tabù. È l'epoca dei grandi interventi statali, della nascita del *welfare* pubblico, degli ospedali e della gestione monopolista dei servizi pubblici. Urien (2008) e precedentemente il già citato Ariès per questa fase parlano di 'morte dell'altro' concezione per la quale l'attenzione alla qualità dei cimiteri e del servizio è maggiormente rivolta alle famiglie dolenti, ai 'vivi': ad esempio, in Europa i cimiteri vengono abbelliti per migliorare l'atmosfera e l'umore di chi li frequenta, diventando giardini da passeggio.

Seppure continuiamo a trovarci nella terza fase, oggi la situazione è più complessa: come vedremo nel paragrafo a seguire, il *frame* culturale è maggiormente frammentato ed esiste inoltre un maggior numero di attori, che agiscono nella filiera funeraria a vario titolo e con differenti finalità.

Prima di addentrarci nei contenuti, è importante chiarire alcune questioni. L'ambito nel quale si muove la ricerca è quello del settore cimiteriale. I settori funebre e cimiteriale vanno insieme a formare il macro-ambito funerario, che li racchiude

entrambi. Per settore cimiteriale si intende quella parte di filiera di erogazione del servizio che si occupa della conservazione del corpo e della sua memoria e che inizia dove termina il funerale. La parte di filiera a monte del settore cimiteriale è il settore funebre, che invece ha inizio al più tardi con il contatto della famiglia del deceduto a causa della morte sopraggiunta e finisce con la consegna del corpo al cimitero o al crematorio. La tesi non si addentra nelle questioni legate al settore funebre, ma si focalizza invece sul settore cimiteriale, che contiene alcune specificità a sé che meritano di essere analizzate approfonditamente.

È importante considerare che i due settori sono profondamente diversi, non solo come attività e modalità di erogazione, ma anche e soprattutto a livello di soggetti coinvolti. Nel settore funebre troviamo una moltitudine di soggetti che operano similmente e sono in concorrenza tra loro: alcuni soggetti privati (aziende di piccolissime dimensioni) e alcuni pubblici (che partecipano con quote maggioritarie nelle cosiddette 'aziende partecipate'). Invece, nel settore cimiteriale i soggetti sono molto meno diversificati e gran parte di essi sono pubblici e in regime di monopolio. Per specificare ulteriormente, possiamo affermare che il regime di monopolio pubblico si regge su tre pilastri (di cui l'ultimo è quello che caratterizza solamente i monopoli pubblici):

I) Economico: dato che il servizio cimiteriale è un servizio di prossimità, la situazione odierna vede di fatto la presenza di una moltitudine di piccoli monopoli locali;

II) Culturale: da parte dei soggetti erogatori vengono seguite procedure *standard* scarsamente personalizzabili, che concorrono a perpetuare solamente le modalità di commemorazione affermate e hanno una certa difficoltà a proporre alternative.

III) Normativo: un comparto legislativo verticale regge l'architettura del sistema e rende coercitivi alcuni aspetti pratici⁵.

Rispetto ai soggetti agenti nel settore cimiteriale, una domanda di fondo, che tornerà frequentemente durante le argomentazioni della presente tesi, riguarda chi di essi ha interesse ad innovare i servizi.

Analizzando svariate fonti secondarie e primarie, come articoli di giornale,

⁵ Ad esempio le norme impongono che alla scadenza del contratto del loculo per la conservazione delle ceneri in cimitero e in assenza di rinnovo (non sempre fattibile, peraltro) le ceneri debbano essere riposte nella fossa comune del cimitero e in nessun altro luogo, in quanto vietano la possibilità di effettuare una successiva dispersione delle ceneri in natura (possibilità che invece è possibile scegliere come prima opzione). Una volta che si opta per un loculo, è seguito, in caso di mancato rinnovo, non è più possibile scegliere altro che la fossa comune: questo tipo di norme coercitive sono alquanto strane, poiché non rispondono a particolari esigenze universali, ma anzi limitano le possibilità di scelta in maniera indiscriminata e scarsamente giustificabile. Si tornerà su tali argomenti nelle conclusioni.

interviste a persone chiave, materiali di descrizione dell'offerta cimiteriale tradizionale (e altri documenti riportati e commentati negli allegati 1, 3 e 7), si riscontra una forte discrepanza di trattamento tra gli utenti che richiedono quei servizi tradizionali e più profondamente ancorati alla tradizione e alle procedure di *routine* (servizi tipicamente formattati per il *target* delle persone di fede cattolica) e gli utenti che richiedono servizi differenti. Tali servizi sono differenti per vari motivi: chi desidera un funerale laico, chi segue religioni considerate minori⁶, e, in sintesi, chiunque abbia qualche personale volontà che non coincide propriamente con il servizio routinario offerto.

Si riporta una breve testimonianza di Emanuela Marchiafava⁷, che coglie alcune problematiche-chiave a partire da un vissuto reale.

“Poi, però, babbo se n'è andato per davvero e abbiamo eseguito le sue volontà: cremazione e niente funerali. E lì, in quel tempo doloroso, mi sono accorta di quanto sia desolato in Italia lo spazio sociale per il lutto laico. Se non scegli il rito funebre cattolico, tutto è diverso: la cremazione, gli annunci, il commiato.

Gli annunci funebri affissi per qualche giorno nei pochi spazi per le affissioni pubbliche sono insufficienti perché la notizia raggiunga tutti: di solito, infatti, in tanti 'controllano' quelli fuori dalla chiesa, ma se non fai il funerale religioso, niente affissioni in parrocchia, ovviamente. Si rimedia – vergognandosene anche un po' – con *Facebook*, sperando che raggiunga qualcuno in più; serve a qualcosa, ma a poco.

La cremazione è, invece, relegata a mesta pratica burocratica espletata da uffici comunali periferici, con impiegati che a fianco dell'espositore con i modelli delle urne cinerarie, si lasciano scappare espressioni come 'il giorno in cui bruciamo i morti'. E quando quel giorno arriva, ti riconsegnano tuo padre nell'urna prescelta, ma dentro un cartone riciclato alla bell'e meglio.

Devi decidere anche, su due piedi se non ci avevi pensato prima,

⁶ Secondo stime fatte per conto della chiesa ci sono 45 milioni di credenti di religione cattolica, ovvero il 74% degli italiani; il 22,6% sono non religiosi e il 3% è di altre religioni (fonte *I cattolici tra presenza nel sociale e nuove domande alla politica* novembre 2017, in Ipsos MORI, 17 novembre 2017. URL consultato il 22 gennaio 2018 e archiviato dall'url originale il 24 gennaio 2018 https://it.wikipedia.org/wiki/Religioni_in_Italia ultima visualizzazione 18/07/2018) Tali stime vengono però contestate da UUAR, qualcuno viene infatti accusato di 'gonfiare' i dati sul numero di cattolici (vedi comunicato https://www.uaar.it/uaar/comunicati_stamp/20070520/ ultima visualizzazione 18/07/2018)

⁷ Per una versione integrale dell'articolo *In Italia il lutto laico non esiste* di Emanuela Marchiafava si veda <http://www.ilpost.it/emanuelamarchiafava/2017/04/21/lutto-laico-non-esiste/> (ultima visualizzazione 18/10/2018)

se la cremazione è con affido o con tumulazione. Se scegli di tenere le ceneri a casa, devi impegnarti per iscritto che non le muoverai mai dal domicilio indicato, perché un'ispezione potrebbe sempre capitare (!) e guai a traslocare in un'altra regione, ci sarebbe da fare tutta una trafila per autorizzare il trasloco dell'urna cineraria. Pare, infatti, che la normativa sia regionale e che ogni regione disciplini a modo suo: verrebbe da dire che nemmeno più la morte è una livella, se ti fai cremare.

Non ci sono spesso neppure luoghi riservati per i funerali laici: se vuoi celebrare il commiato, non sai dove farlo. Se a lasciarci è una persona nota nella sua comunità o un personaggio pubblico, le orazioni funebri si tengono in luoghi istituzionali, ma per chi ha solo vissuto la sua vita che spazi ci sono? In alcuni cimiteri c'è un'area dedicata, a volte al chiuso, altre all'aperto, ma di solito si trovano in quelli in città: nulla è previsto per tutti coloro che vivono in provincia, oppure per chi ha scelto la cremazione con affido, quando non avrebbe senso andare al cimitero per poi tornare a casa.

Quando racconti della scelta fatta da tuo padre, in tanti ti rispondono con le loro esperienze fatte di liste d'attesa per la cremazione, perché i forni crematori a volte sono pochi, a volte sono sottoutilizzati, a volte sono molto distanti; e di nessuno spazio per funerali laici. Quasi nessuno si lamenta pubblicamente, forse per una forma di pudore, forse perché fiaccati dal dolore del lutto".

Come potrete certamente notare, si tratta di un vissuto personale ma di fatto universale: almeno una volta nella vita capita di avere un lutto e trovarsi a dover affrontare questo genere di questioni pratiche. E questa testimonianza purtroppo è lo spaccato della percezione maggiormente diffusa in Italia – certamente alimentata da numerosissimi casi di incuria, cattiva gestione, scarsa trasparenza, costi di gestione folli e conseguenti tariffe da capogiro, di cui la presente tesi tratterà in seguito.



Fig. n° 5 - Stato di abbandono del cimitero della Castagna, Sampierdarena, Genova (fonte: scatto di Chiara Adezati)

2.2 I cimiteri

Sebbene se ne parli poco, il tema della morte e della commemorazione è rilevante: basti pensare che nel 2016 sono stati registrati oltre 615.000 decessi tra i cittadini residenti in Italia⁸ (senza contare che ogni cittadino è ben consapevole dell'inevitabilità del fine vita).

Il *Libro bianco sul settore funerario italiano* (Sefit, 2008) informa che in Italia sono presenti circa 15.400 cimiteri, "prevalentemente gestiti dai comuni nella forma dell'economia diretta e, in pochi casi, affidati ad aziende speciali o a società di capitali a totale partecipazione pubblica" (p. 21). Purtroppo – grave mancanza – non sono disponibili i dati sulle destinazioni diverse dai cimiteri (affido a casa e dispersione delle ceneri). Se ogni decesso coincidesse con un nuovo posto occupato in cimitero, vorrebbe dire che ogni anno, in ogni cimitero italiano, ci sarebbe un aumento

⁸ Dati Istat <https://www.istat.it/it/archivio/204917> (ultima visualizzazione 07/09/2018)

di una trentina di posti, tra tombe e loculi. Sono dati di massima, ma rendono abbastanza chiaramente l'idea dell'entità e necessità dell'espansione fisica dei cimiteri e i relativi problemi di spazio che si sono creati in passato, si creano attualmente e che andranno ad acuitizzarsi con l'aumento demografico.

Bisogna tenere ben presente che in Italia prima che della morte si occupasse lo stato, soggetti intermedi attuavano la gestione, facendo da collante tra società civile e stato: le confraternite e la chiesa in Italia hanno avuto tale ruolo di intermediazione per un lunghissimo periodo. Poi, più o meno gradualmente e come parte integrante del rafforzamento dello 'stato-nazione', sono stati affidati al settore pubblico tutti i servizi considerati di pubblica utilità, compresa la gestione cimiteriale, interpretando il luogo del cimitero come unica modalità attuativa possibile per affrontare la logistica legata alla morte e alla commemorazione. La situazione attuale della gestione cimiteriale in Italia è dunque una sorta di monopolio del settore pubblico. L'attività cimiteriale è in mano alle amministrazioni locali come conseguenza sia della natura di bene (e funzione) demaniale dei cimiteri, sia della valenza sociale del servizio. La gestione diretta da parte del pubblico ha però presto fatto luce su alcuni problemi economici e finanziari di fondo, ai quali si è risposto con un graduale spostamento dalla gestione in economia diretta al sistema degli appalti di alcune parti del servizio ad imprese private, oppure al sistema delle aziende private totalmente o parzialmente a partecipazione pubblica. "Spesso la presenza di aziende pubbliche risponde a scelte delle autonomie locali motivate dall'esigenza di far fronte a prestazioni di servizi, sottraendosi ai vincoli (es.: limitazioni nell'acquisizione delle risorse di personale, rispetto del patto di stabilità interno) di una gestione diretta, mantenendo attenzione alla valenza sociale del servizio, seppur richiedendo remuneratività" (Sefit, 2008, p. 16).

Esiste un'ampia letteratura⁹ su ciò che riguarda conseguenze contrastanti della commistione tra i settori pubblico e privato, soprattutto dal punto di vista della qualità del servizio per gli utenti fruitori. Sostanzialmente il problema consiste nella compresenza di due necessità: che il servizio sia remunerativo per il gestore e al contempo accessibile anche per i cittadini con scarso potere d'acquisto. A questo si aggiungono limitazioni stringenti nella gestione pubblica del personale preposto al servizio che aumentano il costo del sistema gestionale, costo che viene addossato al cliente finale. La distribuzione di vantaggi e svantaggi di tale sistema nel suo complesso è completamente squilibrata.

Per comprendere la complessità delle relazioni tra le varie parti della filiera funeraria, cominciamo ad elencare i soggetti oggi coinvolti, che sono molteplici:

- I) Le sezioni comunali di anagrafe e stato civile, che si occupano

⁹ Si rimanda al terzo capitolo della presente tesi. In particolare si veda Elefanti (2006).

delle pratiche (di decesso, spostamento salma, cremazione, dispersione, ecc)

II) Talvolta, nel caso di gestione cimiteriale pubblica in economia diretta (casi sempre meno frequenti, per lo più in comuni di piccole dimensioni), operai comunali svolgono mansioni pratiche di manutenzione ordinaria, tumulazione ed estumulazione, ecc

III) Aziende appaltatrici chiamate a svolgere mansioni cimiteriali straordinarie o parti di attività specifiche (gestione dell'elettricità per lampade votive, marmisti, aziende edili per movimenti di terra, ecc)

IV) Agenzie (private o a partecipazione pubblica) di pompe funebri, che disbrigano sia varie pratiche conseguenti al decesso sia le operazioni di trattamento e spostamento della salma (dal luogo del decesso al cimitero o al crematorio)

V) Agenzie assicurative, per polizze di previdenza funeraria

VI) Aziende private che detengono e/o gestiscono forni crematori, le quali possono anche essere partecipate da soggetti pubblici (comuni) e sono spesso riunite in associazioni ombrello (socrem)

VII) Associazioni ombrello per garantire l'ossequio delle ultime volontà dei defunti (socrem).

Come è possibile notare, il quadro è di grande complessità, in quanto gli attori in campo hanno interessi diversi, talvolta allineati e talvolta contrastanti, e di conseguenza instaurano relazioni complesse per ottenere reciproci vantaggi o imporre determinate condizioni per rafforzare il potere contrattuale: nel corso della tesi ne vedremo alcune esemplificazioni specifiche.

Abbiamo ritenuto di implementare le analisi di Sefit attraverso le interviste a soggetti chiave (approfondimenti in allegato 3) per poter meglio cogliere la complessità e frammentarietà spaziale dei fenomeni:

I) Esiste una forte discontinuità nelle modalità di gestione tra grandi città e piccoli centri. Un dato che, seppur specifico sulla dispersione, attesta tale discontinuità (culturale prima che gestionale) è la registrazione del fatto che, secondo le statistiche più aggiornate di Socrem Milano, circa l'80% di decessi a Milano propende per la cremazione (e fatti 100 di questo 80%, ben il 70% sceglie la dispersione in natura), mentre nei piccoli centri solo il 10% dei decessi ha optato per la cremazione, e di questi una percentuale vicina allo zero sceglie la dispersione in natura;

II) Rispetto alle pratiche legate ai decessi, si nota una maggiore preparazione dei funzionari di comuni in cui sono insediate rilevanti strutture ospedaliere e ricoveri per anziani;

III) Esistono forti differenze tra enti apparentemente uguali: le società di cremazione (socrem). Alcune di queste sono semplicemente associazioni senza scopo di lucro e si occupano di disbrigo pratiche, garanzia delle volontà dei

soci e divulgazione dei principi fondanti il movimento per la cremazione. Altre detengono invece quote di mercato dei forni crematori e/o dei loculi e svolgono pertanto attività lucrativa privata. Su questo aspetto, i cittadini sono scarsamente informati e non sono messi nelle condizioni di valutare le opzioni a cui sono di fronte, ad esempio: la cremazione può essere scelta anche a posteriori dalla famiglia, per cui un utente potrebbe non iscriversi a socrem e comunque essere cremato; chi desidera essere disperso deve lasciare un testamento olografo che socrem provvede a registrare, aumentando la garanzia; la legge però, nel caso della dispersione, non prevede l'obbligo di atto notarile, per cui un utente potrebbe preparare di suo pugno un testamento dichiarante la volontà di dispersione senza dover passare tramite la socrem, con la differenza che non sarà completamente certo che sussistendo queste condizioni solo minime, le sue volontà verranno rispettate. Tutto ciò denota una scarsa trasparenza rispetto a diritti e doveri connessi alle volontà dei singoli cittadini. Le differenze regionali, sia nelle norme che nella prassi, non aiutano in tal senso;

IV) Il servizio cimiteriale, tra tutti i servizi di pubblica utilità, oggi – anche a causa di come sono state strutturate nel tempo le modalità di accesso da parte degli erogatori – viene scarsamente esperito direttamente dal soggetto interessato: spesso è la famiglia che poi si trova a dover curare a posteriori gli aspetti logistici. Quindi se per tutti gli altri servizi pubblici ogni persona ha mediamente una qualche esperienza diretta e quotidiana (pensiamo alle utenze elettriche, telefoniche, ai trasporti, ecc) e conosce molto bene le problematiche connesse e l'evoluzione dell'offerta, nel caso invece dei servizi cimiteriali e connessi, le questioni vengono affrontate il meno possibile e solo se strettamente necessario. Questa scarsa partecipazione degli utenti nell'affrontare l'erogazione del servizio è una peculiarità del servizio cimiteriale così come concepito che ha comportato, nei decenni, la concentrazione di poteri stratificati di intervento nelle mani di pochi soggetti (certamente pochi rispetto al numero di utenti con cui i gestori entrano in contatto).

Tali fenomeni concorrono ad una misconoscenza del quadro d'insieme e ad una cristallizzazione del sistema che ne mina la capacità di evolvere. Ritorneremo su questo aspetto nel quarto capitolo.

Dal punto di vista invece più prettamente architettonico, la maggior parte dei cimiteri italiani è sorta nel corso del diciannovesimo secolo ed è oggi caratterizzata da fattori di monumentalità. Nel sistema cimiteriale italiano fino agli anni '70 ha prevalso quantitativamente la pratica della tumulazione che, essendo caratterizzata da una forte domanda di volumetrie e da durate maggiori, quando non a tempo indeterminato, ha generato per sua natura problematiche di disponibilità di posti nei cimiteri e tempi lunghi di rotazione, che determina la forte criticità del continuo

bisogno di ampliamenti dei cimiteri. Dopo gli anni '70, invece, è stato riattivato un graduale passaggio dalla concezione del cimitero ad 'accumulo' verso quella del cimitero 'a rotazione'. "I problemi legati alla pratica diffusa della tumulazione sono aggravati dalla presenza di numerose concessioni cimiteriali a regime di perpetuità [la cui ammissibilità è venuta meno solo da poco più di 40 anni], cui si collegano fisiologicamente sia fenomeni di saturazione, sia di abbandono" (Sefit, 2008, p. 22). Come affermano Anna Santarsiero et al. (2000) in paesi che hanno una carenza di superfici disponibili per aree cimiteriali vengono introdotte molte regole e sorgono problemi. La mancanza di spazio disponibile per lo smaltimento dei resti umani nei cimiteri può preoccupare le autorità cittadine e le autorità sanitarie locali, in particolare in città medio-grandi, che stanno incontrando difficoltà nel fornire luoghi di sepoltura. Gli autori denunciano come la qualità architettonica dei cimiteri a muraglione, quelli maggiormente utilizzati e costruiti negli ultimi anni, crei non solo problemi 'tecnici' legati alla decomposizione, non solo gestionali – per quel che concerne i turni di rotazione e quant'altro – ma anche 'socio-spaziali' di degrado e povertà culturale:

"This has brought about the adoption of a cemeterial system based on accumulation, strongly dependent on the conservative burial in tombs and/or burial graves. To face the increasing demand of this type of burial, many walled-graves have been realized making the most of available spaces, by means of an architectural transposition of the need of lower classes to identify burial places. The rigidity of the system and poor alternative solutions have resulted in the architectural reproduction of the degradation of urban outskirts in cemetery buildings. So, following the same criteria used in the housing of working-class districts of large towns, many rows of walled-graves arranged one upon another and without a suitable exposure to climatic conditions sun, wind, etc. have arisen in cemeteries" (Santarsiero et al. p. 142).

Seppure non tutte le persone si rechino frequentemente al cimitero, la qualità di questo luogo riguarda un aspetto importante per la qualità della vita percepita da ognuno di noi. Ciò significa che a prescindere dal numero di utenti interessati dal problema (che è comunque massimo, data l'impossibilità di evitare l'evento della morte) la questione della gestione cimiteriale ha un impatto molto forte sulla nostra società.

Infatti, a prescindere dalle questioni di gestione cimiteriale, c'è anche un secondo piano interpretativo, più vicino agli aspetti culturali di fondo: attraverso la

pratica commemorativa, le persone creano un luogo collettivo. La commemorazione dei cari defunti è un segnale, un indizio, una rappresentazione, un risultato culturale, ed al contempo è anche punto di partenza, spunto, ispirazione per altri e sempre possibili modi di vivere di una società. Per cui è bene chiedersi se i luoghi che utilizziamo per la commemorazione e le modalità con cui possono essere utilizzati e fruiti sono o meno di nostro gradimento, e se riescono a rappresentare al meglio le istanze della società civile che ne perpetua la loro esistenza.

2.2.1 Aspetti legali

Se già nell'antica Roma i cimiteri venivano collocati fuori dalle mura, è con l'Editto di Saint Cloud del 1804¹⁰ che viene sancito l'obbligo di collocare i cimiteri fuori del centro abitato, per motivi sia igienici sia logistici.

Dai tempi di Napoleone ad oggi in Italia sono poche le novità introdotte a livello normativo. La legge n.130 del 2001 (*Disposizioni in materia di cremazione e dispersione delle ceneri*) inquadra tutti gli aspetti funerari e cimiteriali e introduce la possibilità di affido o di dispersione in natura delle ceneri dei defunti. Ulteriori disposizioni normative si trovano nelle legislazioni regionali e comunali. La regolamentazione di dettaglio è contenuta nei regolamenti di polizia mortuaria (ulteriori approfondimenti in allegato 1).

Dal 2014 è in discussione in apposita commissione alla camera dei deputati una nuova proposta di legge nazionale¹¹, denominata *Legge Vaccari* che, riconoscendo come l'ordinamento funerario italiano preveda "ancora oggi un impianto che poco si discosta da quello consolidatosi sul finire dell'ottocento" (p. 5) si propone di regolare ed armonizzare la situazione, prendendo atto che il sistema cimiteriale oggi si trova "al limite del collasso economico e gestionale" (p. 6).

Tra le dieci scelte decisive della proposta di legge, riteniamo particolarmente significativa, per l'entità dei cambiamenti conseguenti, il quarto punto della proposta, che riportiamo di seguito:

"Riconfigurare il complesso delle attribuzioni pubbliche di settore facendo leva su un minor numero di soggetti con la competenza su dimensioni territoriali più vaste, condizioni queste per assicurare efficacia nelle scelte ed efficienza ed economicità di

¹⁰ Il cosiddetto editto di Saint Cloud (correttamente: *Décret Impérial sur les Sépultures*), emanato da Napoleone a Saint-Cloud il 12 giugno 1804, raccolse organicamente in due corpi legislativi tutte le precedenti e frammentarie norme sui cimiteri. L'editto stabilì che le tombe venissero poste al di fuori delle mura cittadine, in luoghi soleggiati e arieggiati, e che fossero tutte uguali. https://it.wikipedia.org/wiki/Editto_di_Saint_Cloud#cite_note-Gavezeni-1 (ultima visualizzazione 13/04/2018)

¹¹ Scaricabile al sito: <http://www.senato.it/leg/17/BGT/Schede/Ddliter/44815.htm> (ultima visualizzazione 04/04/2018)

sistema:

I) le asl per quanto riguarda l'ambito funebre per le sue evidenti implicazioni di ordine sanitario e giudiziario;

II) le nuove autorità di ambito cimiteriale ottimale (città metropolitane o consorzi obbligatori di funzioni comunali nei comuni di minori dimensioni) per quanto riguarda le gestioni cimiteriali comunali, sempre più avvertite dalle singole amministrazioni come un problema al limite della governabilità e sempre a rischio di 'esplosione' per irrisolte o irrisolvibili patologie lasciate dalle generazioni precedenti" (proposta di legge Vaccari p. 6).

Essa prevede una differente redistribuzione delle mansioni cimiteriali all'interno delle regioni, a livello di Ambiti Territoriali Ottimali Cimiteriali (ATOC). Ciò comporta la cessione delle responsabilità di gestione dai comuni a gruppi misti di comuni e società private.

Con il nuovo disegno di legge, il fatto che la gestione dei cimiteri debba venire espletata non più dai comuni bensì dalle asl tramite ATO (Ambito Territoriale Ottimale) ha alcuni effetti certi ed altri probabili, tra quest'ultimi anche il fatto che potrebbe non essere più necessario che per ogni comune esista almeno un cimitero: alcuni cimiteri verranno dismessi, ce ne saranno meno e più grandi (e probabilmente spazialmente meno prossimi alle famiglie). La gestione in economia diretta dei cimiteri non sarà più un'opzione possibile. Nel caso di comuni con aziende partecipate probabilmente succederà che saranno proprio esse stesse a gestire i cimiteri, ma di un territorio più vasto. Durante le interviste effettuate, è stata riscontrata la presenza di forti criticità nella modalità con cui è stato ideato il riordino dei poteri relativo a questa operazione, rilevando dunque, come minimo, un insufficiente confronto con le autorità locali da parte dei proponenti del nuovo disegno di legge. Confronto che si ritiene auspicabile e doveroso, nell'ottica di migliorare le procedure e le modalità di erogazione dei servizi cimiteriali. Infatti, la modificazione della normativa produce un impatto anche nel modo di vivere lo spazio del cimitero, che diventa un luogo meno prossimo e che racchiude famiglie e utilizzatori di un'area più vasta. Bisogna analizzare maggiormente a fondo la questione, monitorare l'evoluzione della proposta di legge e assicurarsi di proporre modifiche in modo da minimizzare gli impatti negativi e produrne di positivi, per migliorare il 'vissuto quotidiano del luogo'.

Un aspetto peculiare della funzione cimiteriale è quello della dimensione temporale, che per natura di un'attività che, come sappiamo, è caratterizzata dal ricordo dei defunti e che dunque si protrae per periodi molto lunghi (tanto da coinvolgere più generazioni), è così estesa da non trovare alcun paragone in nessun'altra funzione pubblica. Per questo, nonostante possa sembrare riduttivo affrontare gli aspetti ci-

materiali in termini meramente di risorse e di modalità gestionali, tale prospettiva di lungo periodo ci impone di dover affrontare la questione anche in termini tecnici ed economico-finanziari, come nei paragrafi che seguono.

2.2.2 Aspetti tecnici

Esistono alcuni *software* gestionali che alcune aziende informatiche propongono in vendita ai comuni¹². A partire dall'analisi di tali *software* è possibile risalire alla modalità di gestione cimiteriale più ampiamente diffusa, radicata e 'testata'. Vediamone alcune peculiarità utili a comprendere le procedure di base:

- I) Archivistica e mappatura dei lotti occupati e di quelli liberi, con dati sullo stato operativo di ciascuna tomba
- II) Gestione delle concessioni; dei richiedenti, dei destinatari e degli eredi; dei rinnovi e dei servizi accessori (es. lampade votive)
- III) Gestione delle salme e delle ceneri
- IV) Agenda funeraria e calendarizzazione eventi
- V) Gestione di pagamenti e solleciti

I *software* in generale prevedono tipologie gestionali risalenti al sistema GIS, con il quale è poi possibile consultare la cartografia e la banca dati, nonché gestire le interrogazioni in modo da poter rispondere alle richieste degli utenti. Le interrogazioni possono riguardare dati anagrafici (defunti, richiedenti, eredi), dati contrattuali (registro contratti, diritti di segreteria, rateizzazione), dati delle tombe (situazione tombe, salma/resti, registro sepolture), dati relativi all'agenda funeraria e alle scadenze.

Solitamente i *software* consentono la gestione separata di vari comuni, ed all'interno di una singola azienda (o comune) è multi-cimitero, consentendo quindi la gestione di più cimiteri per uno stesso comune.

I *software* nascono per semplificare i rinnovi, la prenotazione di nuovi posti, la scadenza delle licenze, le pratiche e i tributi, considerati gli elementi più critici della gestione (anche a causa delle intrinseche caratteristiche di lunga durata degli accordi, che spesso coinvolgono diverse generazioni di funzionari tecnici).

È possibile individuare due gruppi di utilizzatori ben distinti: i gestori dei dati (amministrazione, manutenzione, analisi) e i fruitori degli stessi (visura e interrogazione) tramite *front-end* cartografico consultabile via *web*. Di seguito alcune immagini di alcuni dei *software*¹³.

¹² A titolo di esempio: <http://www.gestione-cimiteri.it/index.php> (ultima visualizzazione 04/04/2018); <http://www.terrelogiche.com/servizi/servizi-cimiteriali.html?jjj=1469521255622> (ultima visualizzazione 04/04/2018); <http://www.cimiterisoftware.it/> (ultima visualizzazione 04/04/2018); http://www.edilsoft.com/centro_altro.htm (ultima visualizzazione 04/04/2018)

¹³ fonte: <http://www.terrelogiche.com> (ultima visualizzazione 04/04/2018)

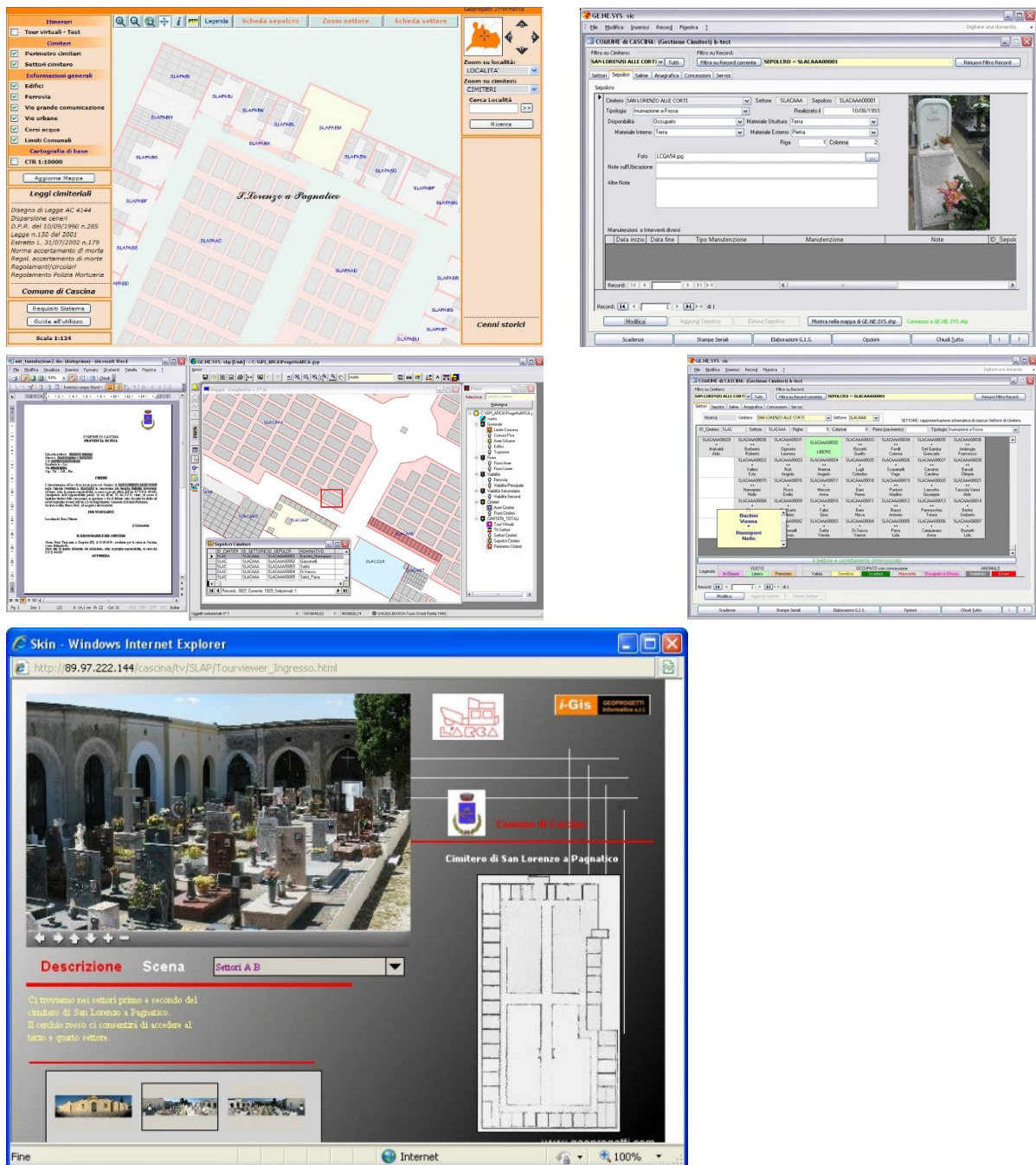


Fig. n° 6 - Esempi di sistemi gestionali informatizzati (fonte: gestionecimiteri.it terrelogiche.com e cimiterisofware.it)

Come si può notare, sono stati sviluppati sistemi pratici e di indubbia utilità nella gestione cimiteriale. Quello che potrebbe essere utile sviluppare per i soggetti erogatori di servizi sia funebri sia cimiteriali è un accordo di filiera, per poter lavorare contemporaneamente su ciascun passaggio che l'utente deve svolgere per soddisfare il suo bisogno. Il concetto di filiera in questo settore comprende molti e vari aspetti di attività per l'utente: dalla previdenza funeraria alla prenotazione loculo, dall'iscrizione a socrem al biotestamento. Tutti questi aspetti (ed altri, ovviamente) dovrebbero essere collegati tra loro in maniera da rendere semplice all'utente il mo-

mento in cui si affrontano tali scelte, in modo che l'utente possa scegliere in modo consapevole e informato, oltre che guidato nella procedura amministrativo-burocratica. Si possono collegare gli aspetti di filiera tramite un buon grado di collaborazione costante tra i differenti soggetti che se ne occupano. Purtroppo però nel settore funerario si rilevano scarsi avanzamenti dal punto di vista della gestione di filiera, nel senso che le gestioni delle differenti parti di servizio, sia funebri sia cimiteriali, sono tendenzialmente isolate. Il generale atteggiamento di chiusura e una bassa capacità di networking da parte dei principali (pochi) soggetti erogatori comporta uno scarso uso delle potenzialità innovative dell'intero settore, a discapito degli utenti.

2.2.3 Aspetti economici

Da quanto riportato nella proposta di legge Vaccari, si evince che "la spesa totale delle famiglie e il volume degli interventi pubblici nel settore funebre e cimiteriale è quantificabile annualmente in oltre tre miliardi di euro" (p. 5). Le attività funerarie assumono dunque un rilievo consistente nel contesto economico nazionale.

Ulteriore prova del notevole flusso monetario nel settore è la presenza di organizzazioni mafiose, soprattutto nel settore funebre: un recente articolo di cronaca¹⁴ dimostra un'atmosfera presumibilmente ostile sia all'innovazione sia alla risoluzione di problemi di scarsa trasparenza dell'offerta attuale. Ed oltre a ciò, per intuire il volume monetario che c'è dietro alla gestione cimiteriale basta fare un giro ad esempio nei cimiteri di San Michele a Venezia e di Père Lachaise a Parigi, casi estremi nei quali, dati gli elevatissimi costi di accesso, possedere la concessione di una tomba è ormai diventato un vero e proprio *status-symbol*.

¹⁴ In alcuni contesti territoriali, sono presenti più aziende colluse che aziende sane. Qui si può verificare che per un imprenditore funebre che ha denunciato azioni malavitose nel suo settore si è dovuto ricorrere alla scorta: <http://www.ilpost.it/2010/06/14/enzo-amoroso-pompe-funebri-camorra/> (ultima visualizzazione 04/04/2018)



Fig. n° 7 - Nuove tombe presso il cimitero di Père Lachaise a Parigi (fonte: scatto personale)

Per comprendere la struttura economico-finanziaria tipica di un servizio cimiteriale comunale in Italia prendiamo come esempio il caso del Comune di Capua, analizzato nella pubblicazione a cura di Francesco Capalbo nell'ambito di un progetto di ricerca commissionato dal comune stesso alla seconda università degli studi di Napoli. La ricerca, preziosa in quanto costituisce uno dei pochissimi studi finanziari in tale ambito, riguarda lo sviluppo ed implementazione di una analisi di fattibilità economica e finanziaria di un processo di esternalizzazione dei seguenti servizi pubblici attualmente operati dal Comune di Capua: manutenzione stradale e del patrimonio, servizio cimiteriale, servizio di pulizia dei locali comunali e servizi sociali.

Ai fini della presente ricerca analizziamo in allegato 2 la parte sui servizi cimiteriali del Comune di Capua, che ha chiesto lo sviluppo di una indagine economica per individuare modalità di gestione di alcuni servizi pubblici locali e valutare l'eventuale convenienza di forme alternative di allocazione di risorse finanziarie, umane e strumentali (Capalbo, 2016). Al di là delle condizioni di convenienza dell'esternalizzazione dei servizi analizzati che il libro affronta nell'ultima parte, lo studio ci permette di avere un riferimento quantitativo piuttosto preciso e relativamente attuale rispetto al costo medio annuale del servizio cimiteriale, un costo che certo non può

essere lo stesso nel caso di comuni con caratteristiche profondamente diverse da quello di Capua, ma che, presumibilmente, può essere simile al costo che altri (moltissimi) comuni italiani dalle caratteristiche demografiche simili a quello di Capua devono affrontare per gestire in economia diretta il servizio cimiteriale. Vediamo dunque le caratteristiche del comune di Capua per capire quali (e quanti) altri comuni potrebbero avere simili condizioni ed esigenze.

Se il numero di abitanti a Capua è 18.820 abitanti¹⁵ e il servizio cimiteriale secondo lo studio di Capalbo in totale costa 297.325,21€, allora significa che ad ogni abitante il mantenimento del servizio costa circa 15,80 €/anno. Non si tratta di una grossa cifra, ma davvero addossare tali costi sui cittadini è giustificato, nel momento in cui non ci si attiva per apportare miglioramenti nella gestione cimiteriale? Soprattutto tenendo conto che a tale cifra annuale si deve sommare la quota che ognuno paga (o meglio gli eredi) alla fine della vita: costi per il funerale, le pratiche amministrative, la concessione cimiteriale, le operazioni di gestione ordinaria per il periodo di concessione, e così via.

Ci si chiede se sia giusto o meno aspettarsi che il comune si attivi per ricercare opzioni commemorative non solo efficienti ma in grado anche di rispondere a esigenze emergenti, cimiteriali e non solo, che sono in capo all'amministrazione pubblica. Un esempio di esigenza emergente a cui i comuni devono far fronte è quella legata ai problemi ambientali e di rischio idro-geologico, che oggi sono diffusi nel territorio italiano a causa dell'abbandono dei terreni boschivi ex-demaniali e comunali e che in altri paesi (Germania ad esempio) vengono risolti proprio tramite la gestione della commemorazione dei defunti (sepulture ecologiche).

Il principio da seguire è molto simile a quello che dice che gli impianti industriali devono adottare sempre l'ultima tecnologia disponibile, nell'ottica di miglioramento continuo. Perché questo principio vale in vari ambiti, ma non per l'operato nel settore cimiteriale? Se, tramite la 'bisociazione' (Amadori e Piepoli, 1992) dei due settori forestale e cimiteriale, diversi soggetti in Europa sono arrivati ad una soluzione innovativa già testata e più valida a livello di sostenibilità sociale, ambientale ed economica rispetto alle soluzioni adottate in passato, non c'è motivo per non favorire la diffusione della soluzione innovativa, più favorevole dal punto di vista costi/opportunità.

Riportiamo di seguito una sintesi di Sefit (2008) delle problematiche economico-finanziarie di gestione cimiteriale, che fa emergere con maggiore chiarezza l'insostenibilità del sistema per come è stato finora impostato:

"I proventi cimiteriali sono sostanzialmente concentrati su poche tipologie principali:

¹⁵ 01/01/2016 - Istat

- I) proventi da concessioni cimiteriali;
- II) proventi da operazioni cimiteriali;
- III) proventi da canoni di luce votiva (laddove presente).

Sul fronte dei costi, invece, si rilevano¹⁶:

- I) i costi gestionali per l'attività cimiteriale ordinaria, ivi compresa la custodia, la manutenzione del verde e dei viali d'uso promiscuo e la manutenzione ordinaria di impianti ed immobili, le forniture idriche, l'illuminazione e le altre prestazioni di servizio connesse;
- II) i costi di investimento per la costruzione di nuovi manufatti cimiteriali;
- III) i costi di investimento, spesso molto rilevanti, per la manutenzione straordinaria delle strutture esistenti, soprattutto nelle grandi città, in particolare nei cimiteri monumentali, che oltre a continuare ad assolvere alla propria funzione sono sovente veri e propri musei all'aperto, con tutte le problematiche collegate a questa connotazione" (p. 22).

Una questione molto importante riguarda il fatto che spesso le tariffe cimiteriali non vengono definite in modo tale da coprire i costi gestionali correnti delle attività e, generalmente, non riescono a garantire la sostenibilità degli investimenti.

"La scarsa sensibilità verso una valorizzazione realistica dei costi che i cimiteri devono sostenere, in termini di gestione ed investimenti, e quindi della scarsa attitudine a definire un sistema tariffario tale da permettere il raggiungimento dell'obiettivo senza gravare sul bilancio dei comuni è dimostrata dal dato di fatto che, fino al 2001¹⁷, le sepolture ad inumazione erano gratuite per l'utenza, indipendentemente dalla situazione economica dei soggetti interessati, ed a carico del bilancio comunale.

Si tratta di un atteggiamento generale che ha determinato, ad

¹⁶ Si noti che la maggior parte delle altre pratiche commemorative illustrate nel quarto capitolo non hanno bisogno di queste operazioni elencate, e hanno quindi costi gestionali notevolmente ridotti. Questo permette loro, senza particolari sforzi, di addossare agli utenti un costo minore, a parità di servizio.

¹⁷ Art. 1, comma 7.bis D.-L. 27 dicembre 2000, n. 392, convertito, con modificazioni, nella L. 28 febbraio 2001, n. 26.

¹⁸ I criteri che dovrebbero, a tal fine applicarsi sono quelli indicati nell'art. 117 del testo unico di cui al D. Lgs. 18 agosto 2000, n. 267 e succ. modif.

esempio, la definizione di tariffe di concessione che non tenevano conto, e neppure ancora oggi lo tengono, degli oneri di manutenzione nel corso della concessione e degli oneri successivi alla scadenza della concessione medesima.

L'effetto indotto da tale *forma mentis* è che, complessivamente, le tariffe mediamente praticate si collocano a livelli nettamente inferiori a quello che sarebbe il loro valore reale, se determinate con criteri economici¹⁸.

A questa situazione occorre aggiungere, in prospettiva, gli effetti derivanti dalla diminuzione degli introiti da concessione che inevitabilmente consegue, come precedentemente visto, all'incremento del fenomeno della cremazione, nonché all'aumento della dispersione e dell'affidamento familiare dell'urna cineraria.

Tale decremento di entrate, pur nella variabilità locale della definizione delle tariffe, non è bilanciato dalla somma algebrica dell'incremento di marginalità derivante dalla crescita della cremazione (quando effettuata dallo stesso soggetto che gestisce il cimitero), e della diminuzione degli investimenti necessari alla costruzione di manufatti cimiteriali.

Il risultato è che le gestioni cimiteriali, soprattutto quando debbano far fronte a pesanti investimenti nelle parti monumentali dei cimiteri, dovranno prevedere aggiustamenti tariffari per garantire la corretta continuità gestionale" (Sefit 2008 p.23).

Questo scenario giustifica anche la preoccupazione mostrata da FederUtility-Sefit nel cercare di mantenere il controllo del mercato della cremazione e delle relative attività in quanto, paradossalmente, seppure la crescita del tasso di cremazione riduca complessivamente le entrate, non si ritiene di poter in ogni caso rinunciare alla marginalità positiva garantita da tale attività, a meno che non vengano individuate ulteriori fonti di risorse per far fronte alle manutenzioni straordinarie ed alla attività gestionale, tanto più che agli oneri connessi alla realizzazione ed alla gestione dei crematori si dovrebbe fare fronte con i proventi derivanti dalle relative tariffe¹⁹, che così assumono la natura di entrate a destinazione vincolata.

"Nei (pochi) casi in cui i comuni abbiano affidato il servizio ad aziende speciali o società da loro partecipate, le motivazioni di queste 'esternalizzazioni' sono state frequentemente quelle di

¹⁹ Art. 6, comma 3 L. 30 marzo 2001, n. 130

alleggerire gli oneri per i comuni trasferendoli a soggetti terzi, anche con l'attribuzione di oneri aggiuntivi a quelli della mera gestione.

Spesso i comuni hanno 'esternalizzato' i cimiteri anche per trovare soluzione alla difficoltà di reperimento del personale, oppure alle esigenze di osservanza del c.d. patto di stabilità interno, o per evitare altri fattori di rigidità tipici delle amministrazioni locali, che incrementano le difficoltà, quando non generano l'impossibilità, della gestione.

Ciò ha prodotto, accanto al fenomeno delle 'esternalizzazioni' ad aziende speciali o società di capitali partecipate dagli enti locali, e specie nei comuni di dimensioni minori, anche il ricorso ad aziende private per alcune o tutte le prestazioni di servizi, che avviene con altissima frequenza secondo logiche del prezzo più basso e frequentemente nell'assenza di controlli 'di qualità' delle prestazioni richieste, con la conseguenza di un pesante scadimento nella qualità dei servizi e prestazioni all'interno dei cimiteri" (Sefit 2008 p.24).

Negli anni dal 2008 (anno di avvenuta pubblicazione di Sefit) ad oggi, le tariffe hanno mediamente subito degli aumenti: i costi per gli utenti sono aumentati per far fronte alle spese per migliorie. Tralasciando per il momento la questione etica di tale operazione, possiamo constatare, in modo totalmente neutrale, che l'aumento delle tariffe ha provocato un conseguente aumento nel ricorso alle pratiche meno dispendiose, quali la cremazione, l'affido in casa delle ceneri e le richieste di dispersione in natura. Nel migliore dei casi, i cimiteri storici e monumentali hanno avuto accesso a fondi pubblici tramite bandi per progetti europei, che certo contribuiscono al miglioramento delle strutture e della fruizione, ma non agiscono alla base del sistema gestionale; in altre parole, la vincita di progetti europei può costituire solamente un 'tappabuchi' temporaneo, che rimanda le stesse problematiche ad un futuro nemmeno molto remoto.

Dalla descrizione di cui sopra emerge l'insostenibilità del sistema cimiteriale nel suo complesso e la necessità di intervenire con modelli di gestione che siano in grado di diminuire i costi di gestione senza rinunciare alla qualità dei servizi e alla garanzia di accesso dignitoso alla pratica anche alle fasce più deboli della popolazione. Perché ciò sia possibile occorre rivedere profondamente le differenti fasi e modalità di erogazione del servizio. Al miglioramento del sistema odierno di gestione cimiteriale può contribuire l'utilizzo di pratiche alternative che evitano problemi di espansione spaziale continua e che non rilegano la pratica del ricordo dei cari

defunti a luoghi complessi e troppo costosi da gestire, quali i cimiteri. Tali pratiche sono già mature in alcuni paesi, in altri sono emergenti attualmente, e in altri ancora sono solamente potenziali: è interessante conoscerle per sondare possibilità di espansione e riadattamento di tali pratiche, nei paesi dove tale bisogno comincia ad essere impellente, come nel caso italiano. Vedremo alcuni esempi nel quarto capitolo.

Una prima risposta, seppur minima, da parte delle amministrazioni pubbliche italiane c'è stata, con l'integrazione della possibilità di dispersione delle ceneri in natura nella normativa vigente (integrazione che approfondiremo in allegato 1). Si tratta di un primissimo segnale che fa emergere la portata culturale del cambiamento verso altre forme commemorative differenti dai cimiteri. Un segnale a cui può fare seguito un processo di innovazione dei servizi che finora stentava ad emergere.

2.3 Valutazione di insieme: ci prendiamo abbastanza cura della morte?

Come vedremo nel quarto capitolo, alcune delle pratiche emergenti rafforzano maggiormente la sfera privata ed individuale (come ad esempio l'affido in casa delle ceneri, o la loro trasformazione in gioielli); Severino Poletto, cardinale di Torino, ne denuncia il fatto: "La dispersione delle ceneri priva ciascuno della possibilità di avere un luogo in cui pregare per i propri defunti. C'è il rischio che con la perdita di quel luogo si perda anche la memoria, il culto dei propri cari. E si scivoli verso una dimensione individuale della preghiera e della fede"²⁰. Questo è forse il principale motivo per il quale il vaticano osteggia la dispersione, la pratica di custodire le urne dei defunti in casa propria e la trasformazione delle ceneri in elementi preziosi di gioielleria. Non si tiene conto, però, che ci sono altre pratiche commemorative che, pur utilizzando la dispersione delle ceneri, promuovono invece fortemente la dimensione di spazio pubblico comune e condiviso (al pari del cimitero tradizionale, seppure con un servizio sostanzialmente differente, soprattutto nell'uso dei materiali). Tali pratiche non inibiscono ma addirittura rafforzano la socialità della pratica commemorativa. Non a caso, in altri paesi i *natural burial grounds* (trattati nel quarto capitolo) sono stati talvolta consacrati dalla chiesa. Ad esempio citiamo i giardini della memoria che i comuni sono tenuti a dotarsi nel proprio territorio²¹. Alcune di queste ultime pratiche citate, tra cui *in primis* i *natural burial grounds*, giovano alla salute psicologica degli

²⁰ Per un breve resoconto giornalistico della vicenda si veda <http://www.repubblica.it/2009/11/sezioni/cronaca/ceneri-torino/ceneri-torino/ceneri-torino.html> (ultima visualizzazione 04/04/2018)

²¹ Più specificamente, è il DPR 285/90 che prevede che ogni comune debba avere, in almeno un cimitero, un'area per la dispersione delle ceneri. Per un'ulteriore riflessione di stampo giornalistico,

utenti attraverso un maggior contatto con la natura; per questo motivo esse possono essere considerate assolutamente in linea con l'enciclica *Laudato sì* di Papa Francesco. Tale contatto avviene tramite il congiungimento delle ceneri con la terra via dispersione o interrimento (si vedano i *natural burial grounds*) oppure attraverso le acque: nei fiumi o in mare (si veda l'operazione di alcuni comuni piemontesi per la dispersione nel fiume Po²² o il servizio prestato da alcune realtà, quali il consorzio Liguria Via Mare²³).

La reazione da parte della chiesa fa emergere, ad ogni modo, come l'Italia sia percorsa, di lungo e in largo, da un *frame* culturale frammentato (e non si vuole qui giudicare tale stato di fatto, né negativamente né positivamente), dove tra gli attori in gioco le situazioni di sinergia convivono con conflitti di valore. Nonostante il parere della chiesa cattolica sia contrario alla dispersione delle ceneri in natura, alcune persone che si considerano credenti scelgono poi, come soluzione per il loro fine vita, la dispersione delle ceneri: si può essere credenti e al contempo essere in disaccordo con alcune scelte, divieti o pratiche in seno alla religione o a ciò in cui si crede. I conflitti interiori e quelli all'interno di una chiesa o di una filosofia sono assolutamente normali oltre che frequenti.

Insomma, sommessamente, la morte è un tema di cui l'opinione pubblica talvolta discute e, nel farlo, spesso esternalizza un bisogno e un'istanza di libertà ed autonomia nella disposizione delle volontà di ciascuno. Del resto, è un processo di cambiamento che ha radici già nel movimento per la cremazione, il quale infatti si è avvalsa fin da subito di argomentazioni progressiste e liberali.

In questo quadro, via via nel tempo, non solo il numero di attori e soggetti coinvolti si va moltiplicando (come già accennato), ma anche emergono nuove professionalità (come il 'forestale-becchino' dei *natural burial grounds*) e figure di riferimento: l'oratore delle cerimonie non è più necessariamente il prete, ma anche in Italia esistono esperti oratori laici, o appartenenti ad altre religioni e/o culture, o a ramificazioni inedite del cattolicesimo²⁴. Ed esistono anche nuovi professionisti dell'*end of life care* specializzati ad aiutare i malati terminali e i loro cari a prepararsi alla morte nei loro mesi, settimane, giorni, ore e minuti finali: lentamente emerge anche una reazione all'ospedalizzazione e all'allontanamento della morte di cui parlava

si veda ad esempio in Veneto, tra le prime regioni ad attivarsi <http://corrieredelveneto.corriere.it/veneto/notizie/cronaca/2013/19-novembre-2013/eternita-fiumi-boschi-nascono-luoghi-disperdere-ceneri-2223666834253.shtml> (ultima visualizzazione 04/04/2018).

²² <http://www.comune.sanmaurotorinese.to.it/index.php/2013-02-06-21-33-36/item/dispersione-ceneri-2.html> (ultima visualizzazione 04/04/2018)

²³ <http://www.lageneralepompefunebri.com/easyNews/NewsLeggi.asp?NewsID=40> (ultima visualizzazione 04/04/2018)

²⁴ Ad esempio padre Peter Gruber, cappellano cappuccino dell'ospedale Tappeiner di Merano. Qui il resoconto di un incontro con lui ed alcuni altri esperti del settore: <http://boschivivi.it/anno-nuovi-incontri/> (ultima visualizzazione 04/04/2018)

Ariès (1977), una consapevolezza sempre maggiore dell'importanza del 'passaggio' dall'età adulta a quella in cui si perde autonomia, fino al momento dell'ultimo saluto. Tali pratiche sono in forte aumento e coinvolgono un numero di persone sempre maggiore, soprattutto all'estero, ma anche in Italia. Comunque, seppure le scelte degli italiani si orientino in misura sempre minore alla formula del cimitero tradizionale, tale sistema è, per il momento, ancora quello dominante. Si ritiene dunque importante tentare di valutare lo stato dell'arte del sistema con cui la società italiana si prende cura della morte, e più in particolare del sistema con cui si gestiscono i servizi cimiteriali.

Come premessa, è bene sapere che negli anni '90, in ambito europeo si è gradatamente diffusa la convinzione che il miglioramento dell'operato qualitativo dei gestori dei servizi pubblici dovesse passare attraverso una 'apertura' ed una qualche forma di coinvolgimento dell'utenza. Quest'ultima inizia ad essere concepita non più come soggetto passivo dell'operato di tali strutture, ma come soggetto di riferimento, centrale, da coinvolgere e con il quale comunicare, impegnandosi al conseguimento di risultati qualitativi misurabili. In Italia si inizia a parlare di *Carta dei servizi* una quindicina di anni fa, con la direttiva del presidente del Consiglio dei Ministri 27 gennaio 1994 *Principi sull'erogazione dei servizi pubblici*²⁵.

Perché la carta dei servizi sia efficace, è essenziale che venga concepita come strumento operativo e non come mero adempimento formale: uno strumento in divenire, pensato consapevolmente, comunicato ampiamente e sottoposto a verifica continua. Purtroppo però, nonostante l'introduzione della carta, non sono avvenuti sostanziali cambiamenti nella gestione dei servizi cimiteriali e nella relazione con gli utenti e le famiglie.

Di seguito si è voluto sintetizzare le principali problematiche riscontrate nel sistema cimiteriale: sono state individuate le principali cinque variabili distorsive dell'offerta attuale. Esse di riferiscono soprattutto agli ambiti economico (econ) e di *marketing* e relazione con gli utenti (mkt).

²⁵ La Direttiva individuava: I) i principi fondamentali cui uniformare l'erogazione dei servizi pubblici, ovvero eguaglianza, imparzialità, continuità, diritto di scelta del soggetto erogatore, partecipazione, efficienza ed efficacia; II) gli strumenti fondamentali da attivare, ovvero adozione di standard sottoposti a verifica da parte degli utenti, e ad aggiornamento periodico, semplificazione delle procedure, informazione degli utenti, rapporti con gli utenti, dovere di valutazione della qualità dei servizi, forme di rimborso per la erogazione di qualità del servizio fuori standard; III) le forme di tutela per gli utenti, ai fini di garantire una forma di controllo sull'operato delle strutture di erogazione, ovvero procedure di reclamo, comitato per l'attuazione della carta dei servizi, sanzioni per la mancata osservanza della direttiva; IV) si prevede che, in occasione della stipula dei contratti di servizio in presenza di affidamenti di servizi pubblici locali, sia obbligatoria l'emanazione di tale 'Carta' da parte del soggetto gestore (obbligo da riportare nel Contratto di Servizio; in alternativa, il documento può costituire un allegato del medesimo CdS); V) si prevede che la sua redazione e pubblicizzazione avvenga sulla

| Cause di problemi creati dall'attuale gestione cimiteriale | Verso utenti | Verso l'organizzazione stessa | Verso la società |
|--|---|--|---|
| I) Alti costi gestionali (econ) | Incremento tariffe | Difficoltà finanziarie da affrontare, scarsi investimenti | Scarsa innovazione, mancata opportunità di diminuzione del costo collettiva |
| I) Tariffe alte e in aumento costante (econ) | Fasce deboli discriminate | Aumento tariffe è una risposta poco creativa al primo problema | Accanimento su situazione sensibile |
| I) Modalità presentazione offerta (tariffe, relativi servizi compresi, procedure di rinnovo, ecc) non chiare (mkt) | Si creano incertezze e sorprese; impossibilità di comparare alternative | Sottovalutazione effetti trasparenza | Percezione negativa del servizio e dell'intero comparto funerario |
| I) Standardizzazione di procedure e rituali (mkt) | Svuotamento dell'identità sociale sfaccettata | Effetto del contenimento dei costi | Omologazione, povertà culturale |
| I) Forte differenza di trattamento e possibilità di scelta nel rito tra cattolici e laici o di altre religioni (mkt) | Sensazione impotenza e frustrazione per chi non è cattolico | Inadeguatezza rispetto al contesto sociale di chi non segue i riti cattolici | Mortificazione di ideali e preferenze di chi non è cattolico |

Fig. n° 8 - Tabella descrittiva delle variabili distorsive del sistema cimiteriale attuale (Fonte: elaborazione propria)

base di intese con le associazioni di tutela dei consumatori e con le associazioni (imprenditoriali) interessate. VI) si prevede l'implementazione di un sistema di monitoraggio permanente sui parametri di standard, svolto sotto la responsabilità dell'ente locale 'affidante', con la partecipazione delle associazioni dei consumatori ed apertura alla ricezione delle osservazioni degli utenti; VII) si prevede un finanziamento delle attività di verifica e controllo a carico dell'ente gestore del servizio. L'elaborazione di una carta dei servizi che svolga la funzione per cui è stata pensata, implica (dovrebbe implicare) uno sforzo significativo da parte della struttura che la elabora, in termini di: I) analisi del servizio erogato. Si tratta di uno sforzo di coscienza che focalizza l'attenzione sul 'cosa stiamo facendo ora', che implica una conoscenza approfondita del sistema di funzionamento dell'azienda, in ogni comparto; II) analisi delle aspettative dell'utenza, tramite il coinvolgimento di questi ultimi e delle associazioni a tutela dei consumatori, o tramite altri strumenti (es. *customer satisfaction*); III) individuazione dei 'fattori di qualità', ovvero degli elementi che l'utenza ritiene significativi per valutare la qualità del servizio (es. pulizia delle corsie cimiteriali, velocità nella esecuzione di una cremazione, dall'arrivo in camera mortuaria del feretro); IV) individuazione degli 'indicatori di qualità', ovvero di variabili quantitative che abbiano senso e che siano rilevabili da tutti, in grado di rappresentare (in una

Le informazioni raccolte provengono sia da una ricerca *online* (dati secondari) sia dalle interviste (dati primari, si veda anche allegato 3).

Nella prima colonna vengono identificate le cinque variabili distorsive che costituiscono la causa, o meglio una delle principali cause che concorrono a creare situazioni problematiche da parte della gestione cimiteriale attualmente più diffusa, oggetto dell'analisi di questo capitolo della tesi. Nella seconda, terza e quarta colonna sono invece specificate le principali conseguenze legate alle variabili distorsive, nei confronti, rispettivamente, degli utenti che utilizzano il servizio, dell'organizzazione stessa che gestisce il servizio e della società nel suo insieme. Tali variabili sono ordinate nel modo per cui la seconda è conseguenza della prima, e via di seguito. Gli alti costi gestionali sono legati all'affezione nei confronti di metodi organizzativi e strutturali di gestione che oggi potremmo considerare desueti e controproducenti, ad esempio: per le persone che non desiderano la cremazione, la sistemazione del feretro tra le mura invece che direttamente a terra, nonché l'utilizzo di certi materiali per la bara piuttosto che altri influisce sulla capacità di decomposizione, forzando il gestore ad effettuare la cremazione una volta scaduta la concessione, si veda anche il già citato articolo di Anna Santarsiero *et al.* (2000). Di conseguenza agli alti costi di gestione, le tariffe delle offerte sono normalmente piuttosto alte: si vedano alcuni esempi in allegato 1. Conseguentemente ai prezzi alti, la modalità con cui le offerte vengono presentate è tendenzialmente poco chiara²⁶: le tariffe sono suddivise in settori, dei quali alcuni sono opzionali altri sono necessari; questo porta l'utente, che ha evidenti difficoltà ad interpretare l'offerta, a non poter valutare in autonomia i prezzi, né ad effettuare confronti, in quanto per poter capire l'importo da pagare deve necessariamente rivolgersi ad un operatore. Tale necessità purtroppo spinge a volte gli utenti a prendere decisioni affrettate in modo da perdere il meno tempo possibile e non dover recarsi più volte agli uffici. In

certa unità di misura e per un certo campo di applicazione) i fattori di qualità (es. numero di giorni necessari per la effettuazione di una cremazione dal momento dell'arrivo del feretro); un medesimo fattore di qualità può essere associato a più indicatori; V) individuazione degli 'standard di qualità', ovvero una definizione degli obiettivi che la struttura si impegna a raggiungere, in termini di 'indicatori' (es. cremazione entro tre giorni dall'arrivo del feretro). Tale obbligo si correla alla volontà politica di correggere una 'asimmetria' rispetto all'utente del servizio. Il fatto che la carta dei servizi predefinisca standard, parametri di qualità, ma anche i rimborsi ove non siano osservati, unitamente ad una sorta di 'controllo sociale', rappresenta un fattore di responsabilizzazione in capo ai gestori dei servizi pubblici locali, oltretutto con effetti di ordine economico, che non vanno sottovalutati. Non si tratta di dolersi di questi obblighi, proprio per il fatto che si ritiene che la *mission* aziendale non possa prescindere dall'assicurare qualità nei servizi, anche se ciò possa comportare oneri per l'azienda gestrice del servizio maggiori che non se operasse in altri contesti, quanto di valutare questo quadro di riferimento in termini di qualità e di trasparenza nei confronti di quanti fruiscono del servizio.

²⁶ Maliziosamente si potrebbe pensare che forse la complicata comunicazione delle offerte serve a renderle meno intuibili e confrontabili.

altre parole, l'utente diventa cliente quasi per sfinimento.

Date le tariffe alte e il tariffario di difficile lettura, spesso l'utente chiede all'operatore di individuare l'offerta meno costosa, la quale, essendo un'offerta base, ha un alto livello di standardizzazione. A chi è disposto a pagare il meno possibile spetta un trattamento gestionale *standard*, dove scarse sono le possibilità di customizzazione. Data la presenza di una religione seguita dalla maggioranza degli utenti (in Italia la fede cattolica è ancora dominante), di fatto l'offerta base viene tarata su tendenze e tradizioni cattoliche: un esempio lampante è la presenza dei lumini, talvolta proposti anche all'interno dell'offerta base. Attraverso la tabella in figura n° 8 è dunque possibile focalizzare l'attenzione sul rapporto cause-conseguenze, e tale operazione si rivela propedeutica alla ricerca di soluzioni concrete che intervengano direttamente sulle cause, in modo da tentare di risolvere i problemi alla radice. Ritorneremo sull'argomento nel quarto capitolo.

2.3.1 Il rapporto tra monopolio, pluralità e innovazione

La questione di fondo è: assunto che l'innovazione porta benefici diffusi, quale spazio vogliamo lasciare ad essa? Esiste un modo con cui il monopolio produce innovazione? E la pluralità invece, in che modo produce innovazione? Si assume che la pluralità produca innovazione e ci si chiede se anche il monopolio abbia modo di produrne. Si assume anche che l'innovazione sia un obiettivo auspicabile ai fini di ottenere benefici diffusi per la società, in quanto elemento di cambiamento e adattamento alle condizioni che sono anch'esse in continua mutazione.

Innanzitutto definiamo cosa significano i termini in questione: il monopolio è la concentrazione dell'offerta del mercato nelle mani di un solo produttore, e più specificamente il godimento di un forte potere di mercato da parte di una o più organizzazioni favorite da un'economia protezionistica e volta all'eliminazione della concorrenza. Come abbiamo accennato in precedenza, nel caso si tratti di monopolio pubblico, la questione comporta un'estremizzazione maggiore, in quanto se il monopolio avviene per mano del settore pubblico comporta, nella maggioranza dei casi, che sia imposto tramite normativa e che quindi ci siano ancor meno probabilità di una folta interazione con soggetti promotori di attività alternative, soggetti non appartenenti al nucleo monopolista che potrebbero apportare modifiche migliorative all'esistente, ovvero innovazione.

L'innovazione è dunque il rinnovamento di una prassi, un cambiamento evolutivo che si sviluppa per venire incontro a una domanda in continua evoluzione, migliorando la relazione tra bisogno e servizio. L'innovazione può essere di prodotto o di processo e può coinvolgere la parte sia materiale sia immateriale di un servizio;

si parla talvolta di 'retro-innovazione'²⁷, quando gli elementi utilizzati per innovare derivano da processi già esistenti ma ripensati in un'ottica differente dal passato. Se l'innovazione viene facilitata tramite l'interazione tra soggetti ed individui differenti, specie se aventi differenti *background* cognitivi e culturali, allora il motore dell'innovazione può essere la pluralità.

La pluralità è la condizione di ciò che è molteplice, è il concorso o la sovrapposizione di elementi o fattori diversi o addirittura contrastanti all'interno di un ambito concettualmente determinato. Come si fa dunque a perseguire la pluralità? Attraverso l'interazione tra soggetti ed individui differenti, appunto, che evolvono il proprio modo di stare al mondo per migliorar la propria qualità della vita e onorare i principi etici nei quali credono. Anche ricercando innovazione in senso strumentale, a livello di ambito professionale.

Potremmo dunque affermare che monopolio e pluralità sono concetti antitetici; che pluralità e innovazione sono alleate, in quanto costituiscono un cerchio che si autoalimenta; e quindi che monopolio e innovazione sono realtà piuttosto distanti.

A questo punto possiamo quindi chiederci: quanto il monopolio pubblico ostacola e riduce l'innovazione, e in quali campi? In questa prima parte abbiamo fatto emergere come in Italia le innovazioni in campo di servizi cimiteriali stentino ad emergere, e ci chiediamo ora se tale situazione non sia dovuta o almeno influenzata dalla presenza del monopolio.

Chi opera nel settore cimiteriale attraverso una forma di monopolio non ha l'interesse ad innovare, non ne sente la necessità in quanto si muove in un mercato protetto e fortemente stabile. Nel lungo periodo, una tale situazione comporta una totale sordità da parte di chi gestisce il monopolio del servizio nei confronti della domanda degli utenti, la quale invece evolve in maniera spontanea e fortemente imprevedibile.

Attraverso una gestione plurale, in cui differenti soggetti possono proporre varie forme di erogazione del servizio, si può far fronte all'imprevedibilità della domanda, fornendo molteplici risposte e cercando di intuire velocemente quali soluzioni saranno le maggiormente prescelte. La pluralità di soggetti che concorrono a fornire servizi promuove l'innovazione e l'evoluzione del servizio verso i principi a cui la domanda aspira. L'innovazione è parte costitutiva della pluralità. Se l'innovazione può essere in grado di migliorare la qualità della vita, allora è il principio

²⁷ Si parla dell'approccio di retro-innovazione sia in generale per tutti i settori https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osserva-italia/festivaldellacrescita/2017/03/24/news/forze_fresche_per_la_retro-innovazione-161277548/ (ultima visualizzazione 30/10/2018) sia nello specifico, ad esempio nella scienza dei materiali e nell'edilizia <https://www.finestrepavanello.com/i-tre-materiali-della-retro-innovazione/> (ultima visualizzazione 30/10/2018)

di pluralità che va perseguito, mentre il monopolio in linea di massima dovrebbe essere contrastato. Andando in profondità con la questione dei servizi cimiteriali, non si comprende quale sia la giustificazione alla presenza di un monopolio. Ci sono condizioni particolari nel caso dei servizi cimiteriali, per le quali un monopolio è giustificato? In seguito si riflette ulteriormente su questo aspetto, probabilmente potremmo giustificare il monopolio nella gestione dei cimiteri esistenti, ma bisogna stare attenti ad una questione di dettaglio: gestione dei servizi cimiteriali non deve necessariamente coincidere con gestione dei cimiteri. Per motivi contingenti, in passato i due aspetti coincidevano, mentre oggi non più.

Ci sono altri campi, oltre a quello cimiteriale, dove l'innovazione potrebbe essere meglio accolta e in qualche modo facilitata? Esempio lampante sono alcune recenti vicende nazionali che stanno mettendo alla prova l'utilità e l'efficacia di alcuni monopoli: le vicende di Flixbus²⁸ e SoundReef²⁹ che sono rispettivamente legate ai servizi di trasporto pubblico su gomma e ai servizi di tutela dei diritti d'autore.

2.3.2 Quattro criteri

Oltre al quadro fornito dalla direttiva sulla *Carta dei servizi*, e una volta analizzate le variabili distorsive, è interessante snocciolare qualche criterio di valutazione alla portata di tutti, ovvero con i quali qualunque persona può valutare il servizio cimiteriale nel suo complesso. Nel dare un giudizio ci muoviamo in ambito etico, e perciò assumiamo la necessità di proporre criteri di tipo etico, prima di valutare e proporre azioni da intraprendere. Questo perché in ambito etico "dobbiamo evitare di adattare una narrazione a ciò che stiamo facendo" (Taleb 2013, p. 434) ma invece indirizzare l'azione valutativa verso e attraverso principi a cui aspiriamo.

In questa sezione si cerca di contestualizzare il significato dei quattro criteri nell'ambito del trattamento della morte. Per ciascun criterio, si propone inoltre un ragionamento sulla relazione che intercorre tra monopolio, pluralità e innovazione. Proseguiamo a definire i quattro criteri attraverso i quali è possibile riflettere sulla 'bontà' del sistema cimiteriale italiano: I) qualità II) equità nell'accesso III) adattabilità/flessibilità IV) costo collettivo (i punti non seguono un ordine specifico).

Abbiamo scelto di tentare di definire questi criteri assumendo una posizione

²⁸ Qui un articolo di taglio giornalistico che riassume il caso Flixbus http://www.corriere.it/economia/17_giugno_19/flixbus-ottobre-stop-pullman-low-cost-ma-l-azienda-vince-tar-433a5dee-54bc-11e7-8fb7-7977c09f9d70.shtml?refresh_ce-cp (ultima visualizzazione 04/04/2018)

²⁹ Qui un articolo di taglio giornalistico che riassume il caso SoundReef <http://www.ilgiornale.it/news/cronache/diritti-dautore-addio-monopolio-siae-soundreef-pu-1483676.html> (ultima visualizzazione 04/04/2018). L'Antitrust si è recentemente pronunciata a sfavore di Siae https://www.corriere.it/tecnologia/18_ottobre_26/diritto-d-autore-antitrust-siae-c-l-abuso-posizione-dominante-7dafab64-d85a-11e8-8a41-5d7293f8c00a.shtml (ultima visualizzazione 29/10/2018)

di semplici fruitori, i quali benissimo, se opportunamente informati, possono rendersi conto dei margini di miglioramento delle organizzazioni che gestiscono le attività da esperire.

Primo criterio: qualità

La qualità del servizio cimiteriale non è sempre garantita. Esistono moltissimi articoli di giornale che denunciano situazioni di degrado e scarsa attenzione alla qualità del servizio; per citarne due tra i maggiormente significativi: i dibattiti sulla gestione 'al risparmio' e la mancanza di personale³⁰ e casi di mancato avviso di concessione scaduta dalle imbarazzanti conseguenze³¹. Entrambi i casi citati sono a Genova, ad ogni modo si rilevano costantemente simili casi di mala gestione in tutto il territorio italiano.

L'azienda di servizi cimiteriali di Torino, che nel settore è considerata un *benchmark*, mostra di occuparsi della qualità del servizio attraverso la pubblicazione dei principi della *governance* aziendale e del sistema organizzativo aziendale approntato per regolamentare la gestione delle attività. È in effetti il modo più adatto per approcciarsi alla qualità: vederne le declinazioni in tutti i passaggi del processo di interazione che avviene tra gestori del servizio e utenti (si veda a proposito il modello di organizzazione gestione e controllo di AFC Torino). Spesso però, purtroppo, le carte dei servizi (di cui sopra) e ogni altro sforzo per aumentare la qualità di processo rimangono più che altro 'carta', appunto, e non riescono a risolvere le questioni problematiche di fondo, in quanto esse raramente coinvolgono un solo soggetto, ma invece dipendono da una stratificazione di accordi e *modus operandi* dell'insieme degli attori della filiera. Tale cristallizzazione delle modalità organizzative e di rapporto con il cliente avviene soprattutto quando gli utenti hanno uno scarso numero di alternative per la fornitura del servizio, come spesso accade in ambito cimiteriale. A riguardo, è necessaria una breve riflessione sulle conseguenze dei monopoli. Il monopolio è in grado di portare ad un buon funzionamento del sistema? Normalmente la mancanza di competizione non stimola la ricerca del miglioramento continuo. Monopolio e continua ricerca della qualità riescono a coesistere? La concorrenza ha certamente un effetto più stimolante: con l'intento di differenziarsi dai competitori, un'organizzazione si mette nei panni di coloro i quali si trovano a dover scegliere, ne interpreta i bisogni e si sforza di trovare punti di

³⁰ Per un resoconto giornalistico della vicenda si veda http://genova.repubblica.it/cronaca/2016/10/25/news/cimiteri_aperti_di_notte_i_vigili_costretti_a_piantonare_i_cancelli-150504536/?ref=twhr×tamp=1477382730000&utm_source=dlvr.it&utm_medium=twitter (ultima visualizzazione 04/04/2018)

³¹ Per un resoconto giornalistico della vicenda si veda http://www.ilsecoloxix.it/p/genova/2016/06/22/AS3025DD-concessione_scaduta_portato.shtml (ultima visualizzazione 04/04/2018)

vantaggio ed evoluzioni rispetto ad un'offerta già esistente. Se una situazione di monopolio non crea quella tensione positiva al cambiamento e alla valutazione dei bisogni dall'esterno, allora possiamo affermare che monopolio e ricerca di qualità siano scarsamente compatibili, se non addirittura incompatibili.

Infatti la qualità è un concetto altamente dinamico nonostante gli sforzi fatti da innumerevoli *manager* e dirigenti pubblici e privati per individuarne gli *standard*, che tendenzialmente vanno invece nella direzione opposta. Nel mercato la domanda evolve di continuo, e i bisogni stessi evolvono. L'innovazione in questo senso è un elemento importante da mantenere, perché segue il principio di qualità nel suo dinamismo e non solo nei suoi elementi statici. Mentre l'innovazione è stimolata dalla concorrenza, la presenza di un monopolio rompe questo circolo virtuoso di adattamento ed evoluzione dell'offerta: perseguire la qualità in modo statico può funzionare solo per limitati periodi di tempo.

Anche nei servizi di interesse pubblico serve innovazione, perché nell'ambito dei servizi la qualità è un punto cruciale e oltre a perseguirla per motivi etici, la si può perseguire per motivi strumentali: differenziarsi nel mercato e creare addirittura nuovi mercati, nel caso in cui si riesca ad individuare un bisogno latente e ancora inespresso.

Secondo criterio: equità nell'accesso

Da un servizio pubblico è auspicabile aspettarsi che alcuni principi etici vengano onorati attraverso procedure conformi e approvate collettivamente. Nel caso dei servizi cimiteriali particolare attenzione viene riposta sulla trasparenza della gestione e dell'orientamento dell'utente nella scelta delle possibilità. Ci sono notevoli differenze tra i comuni rispetto agli aspetti etici, di trasparenza e di tutela dell'utente. Uno degli esempi maggiormente virtuosi (almeno 'sulla carta') è quello del comune di Torino che, come già accennato, possiamo considerare come *benchmark* nell'ambito della gestione cimiteriale (senza contare il 'neo' delle tariffe da capogiro): attraverso il *Modello di organizzazione gestione e controllo 231* e del *Codice etico*, si è dotato di processi di lavoro e trasmissione delle informazioni piuttosto chiari ed efficienti. Moltissimi documenti relativi alla gestione sono pubblicati *online* e liberamente visionabili. Secondo il codice etico dell'azienda torinese, i principi di base si riferiscono a: centralità della persona, responsabilità verso la collettività, correttezza negoziale e concorrenza leale, tutela delle risorse e dei dati aziendali, conflitti di interesse. Essi sono accompagnati da alcuni principi di condotta: conflitti di interessi e obblighi di dichiarazione in capo ai destinatari ed al personale dipendente, obbligo di astensione e di imparzialità in capo ai destinatari, obbligo di riservatezza nella gestione delle informazioni, gestione del personale dipendente. Questo tipo di documenti può facilitare la comprensione dei principi aziendali e sensibilizzare i lavora-

tori: può dunque essere di grande aiuto nel monitoraggio di processi di fornitura dei servizi. Seppure quelle di Torino non siano procedure gestionali così sorprendentemente innovative, non sono nemmeno così scontate, in quanto in molti altri casi, e non solo nei comuni più piccoli, non si ha lo stesso livello di trasparenza.

Il modello torinese ha però alcuni difetti da non sottovalutare. L'equità è il principale argomento per giustificare l'affidamento di taluni servizi al settore pubblico. Ma, in estrema sintesi, è equo un servizio in cui la pratica amministrativa in una regione costa quindici volte di più della stessa procedura effettuata in un'altra regione, senza tuttavia che il servizio in sé abbia qualche differenza sostanziale nelle operazioni? Nel caso di Torino qualsiasi procedura per la disposizione del defunto costa 610€ invece che una media di 50-100€ di altre località. O ancora, è equo non garantire le offerte di loculi più calmierate perché, per questioni di affollamento, si hanno a disposizione solo le offerte più prestigiose e onerose, come capita in moltissimi comuni italiani?

C'è qualcosa che non risulta da documenti quali le carte dei servizi? C'è qualche elemento che potrebbe essere impostato in modo da garantire un'equità ancora maggiore? In linea di principio, un comportamento etico da parte del fornitore del servizio potrebbe consistere nel garantire un accesso equo per tutti; comportamento che può essere declinato in molteplici criteri e modalità di erogazione dell'offerta, in quanto non c'è un'unica soluzione. A titolo esemplificativo e affatto esaustivo, tre ambiti dove per il gestore il fatto di essere equo potrebbe voler dire: I) garantire concessione di luoghi commemorativi adeguati sia nella qualità (non solo qualità estetica e funzionale, ma ad esempio differenti modalità commemorative che rispecchino le usanze delle differenti religioni professate) sia nel numero di potenziali fruitori (la percentuale di offerte calmierate garantite coincide con il fabbisogno reale?). Non si tratta di informazioni irreperibili: ciò sarebbe facilmente valutabile tramite la verifica dell'andamento del reddito pro-capite nella specifica zona. II) la possibilità di dispersione delle ceneri in natura con una tariffa per le procedure che sia giustificata dalla reale mole di lavoro arrecata ma che sia il più possibile accessibile a tutti: come è possibile che per la stessa procedura a Torino si debba pagare più di 610€ e a Genova, la stessa offerta abbia il costo di 50€? III) ripensare l'offerta e le procedure amministrative per l'affido a casa in modo da semplificare le procedure burocratiche per i richiedenti. Questi sono solo alcuni esempi, che dimostrano come un principio etico sia declinabile in scelte gestionali innumerevoli ed estremamente varie. Peccato che il monopolio non sia in grado, per sua costituzione, di favorire la sperimentazione di scelte gestionali differenti: all'interno di un'unica grande organizzazione che non ha rivali è più difficile stimolare i dipendenti ad erogare il servizio attraverso differenti modalità sovrapposte.

Terzo criterio: adattabilità/flessibilità

Parlare di adattabilità in ambito di gestione del fine vita non è semplice, in quanto non solo richiede, internamente all'organizzazione, una visione condivisa di procedure e modalità, ma comporta anche, nella relazione con l'utente, la necessità, da parte degli enti gestori dell'intera filiera, di un atteggiamento aperto nei confronti di qualsiasi scelta personale, a patto, ovviamente, che sia in ambito di legalità e che non danneggi direttamente gli altri.

Per un utente risulta più semplice concordare con l'amministrazione locale di riferimento particolari richieste solo se allineate e rientranti nelle modalità esistenti, come la necessità di garanzie nelle operazioni e nella manutenzione di un cimitero, rispetto invece alla possibilità di concordare altre modalità commemorative (nuove o antiche ma ormai più raramente in uso) nonostante la legalità (o la non-illegalità) e l'assenza di danno altrui: il motivo è da ricercarsi nella scarsa propensione del soggetto pubblico a prendersi la responsabilità di un benessere verso un'opzione legale ma poco frequentata, di cui non sussistono precedenti evidenze riscontrate sugli effetti. L'amministratore si muove su binari predefiniti, e qualsiasi richiesta da parte dell'utente al di fuori della *routine*, nonostante sia legale, spesso non trova, nella risposta, la necessaria flessibilità (seppur prevista). Ad esempio, dalle interviste effettuate è emerso che talvolta i funzionari pubblici abbiano spinto l'utente che era interessato alla dispersione in natura a desistere dal richiedere la modalità desiderata, semplicemente per non dover affrontare procedure finora sconosciute (seppur previste): il comune ha preferito guidare l'utente, ancora indeciso, verso una via procedurale più semplice da percorrere (per l'ente gestore) piuttosto che attivarsi per attuare la volontà espressa, nonostante si trattasse di un diritto assolutamente legittimo (fonte: testimonianza diretta tramite intervista).

C'è stato un altro caso in cui l'amministrazione pubblica genovese ha autorizzato la dispersione delle ceneri in un parco naturale in un altro comune, senza però predisporre i necessari adempimenti tali a far sì che l'utente potesse effettivamente ricevere il servizio: al momento della cerimonia la famiglia si è trovata in difficoltà per la mancanza di un referente per la dispersione, che va individuato per legge e a cui normalmente provvede il comune di dispersione, che però non era stato avvertito³². Si tratta di un tipico caso in cui viene richiesta un grado di flessibilità nell'attuazione del servizio, che, seppur minimo, crea problemi nell'affrontare il caso: gli effetti negativi di una scarsa comunicazione tra i due comuni, di morte e di dispersione, si riversano irrimediabilmente sugli utenti.

È possibile ragionare su cosa costituisca un atteggiamento flessibile anche in termini di adattamento a condizioni dinamiche: c'è un bisogno sottovalutato di

³² Fonte: testimonianza diretta tramite colloquio con il direttore del parco in questione.

pensare a soluzioni variopinte, in vista di un futuro in cui avremo una compresenza di religioni più bilanciata nel rispettivo numero di fedeli: cattolici in calo e musulmani in aumento, ad esempio, a causa di dinamiche demografiche quali quelle a cui stiamo assistendo, con meno nascite tra i cittadini italiani e maggior numero di persone di altra provenienza, cultura e religione. Lo stesso discorso vale anche nei confronti di chi non sente di appartenere ad alcuna religione³³.

Per fare un confronto con un differente settore, alcune aziende private di servizi per le fiere – settore molto dinamico che richiede velocità e adattamento – stanno sperimentando stratificazioni organizzative differenti all'interno degli stessi gruppi di lavoro: in funzione del tipo di progetto, lo si gestisce in modo 'classico' coinvolgendo verticalmente tutti i settori, oppure in modo 'semplificato' e orizzontale, quindi con procedure più snelle e personalizzabili in funzione delle necessità espresse dal cliente, nel caso sia un progetto più contenuto. Tutto ciò viene sperimentato per capire come essere più competitivi, come garantirsi più commesse e gestirle più efficacemente. Ma in settori dove vige il monopolio, come quello cimiteriale, questo interesse e questa attitudine alla sperimentazione difficilmente può sussistere: non esistono *competitors* e le commesse sono già prestabilite. Mancherebbe dunque il principale motore che permetta di adattarsi alla domanda e dunque potersi distinguere avvantaggiandosi nel mercato e offrendo migliori soluzioni rispetto ai *competitors*.

Quarto criterio: costo collettivo

Mentre per altri servizi di pubblica utilità è più logico pensare che debbano essere gestiti dal pubblico, in quanto garante di un costo sociale il più possibile contenuto, per i servizi cimiteriali la cosa è un po' diversa: seppur gestito dal pubblico, le tariffe - come si vede in allegato 1 - sono piuttosto alte; come illustrato nel paragrafo 2.2.3, anche il costo per il mantenimento dei cimiteri, specie se monumentali e/o storici, è molto alto, ma nonostante sia chiaramente una situazione paradossale (alti costi comportano alte tariffe), chi è 'del mestiere' in Italia non ha ancora proposto, almeno fino ad oggi, altre modalità gestionali meno dispendiose.

Il problema nasce poiché gli alti costi di manutenzione dei cimiteri si riversano sul consumatore finale, in forma di tasse, di tariffe elevate, e/o di tagli sulle spese e conseguente disservizio. Questo potrebbe essere il motivo per il quale tale problema dei costi non viene affrontato dai gestori stessi se non con modifiche all'interno dello stesso format di offerta, sottendendo sempre al medesimo paradigma.

Inoltre per valutare correttamente la sostenibilità dei costi collettivi è necessario prendere in considerazione non solo il settore cimiteriale, ma anche almeno le operazioni obbligate che gli utenti devono pagare (ad esempio il trasporto della sal-

³³ Secondo i più recenti dati Istat, in Liguria il 45% della popolazione è atea.

ma verso il cimitero o il crematorio): vi è l'esigenza di porre al centro non gli interessi contingenti di singoli segmenti di attività (che vengono portati avanti da soggetti differenti), quanto invece una visione complessiva che integri le attività funebri, di cremazione e cimiteriale, affrontando le questioni che consentano di far emergere i costi effettivi di tutti questi servizi nel loro insieme.

Può essere interessante chiedersi quale sia il costo collettivo del mantenimento di un monopolio. A riguardo bisognerebbe non tanto conteggiare il costo effettivo del mantenimento del servizio unicamente secondo la modalità attualmente attivata, ma soprattutto confrontare, nello stesso contesto geografico, i possibili e differenti modelli di erogazione (tra i quali anche il modello del soggetto monopolista attuale, ma non solo) e il relativo costo. Ad ogni modo, in assenza di dati è comunque possibile affermare, tramite un banale ragionamento logico, che in presenza di un monopolio non sussiste un vero interesse ad abbattere i costi, in quanto viene comunque garantita (grossomodo) la medesima mole di lavoro da svolgere tale da coprire le spese di erogazione. Perché diminuirle se l'effetto non si riversa sul gestore bensì sugli utenti (che non hanno altra possibilità di scelta, dato il monopolio)? In presenza di un mercato plurale invece l'urgenza di abbattere i costi è maggiormente sentita poiché l'inefficienza può essere causa di un cambio di rotta nella decisione degli utenti, che possono rivolgersi ad altri gestori. Anche il mantenimento di un costo collettivo il più possibile basso è costitutivo di una situazione di pluralità di soggetti nel mercato.

2.4 Riflessioni: perché prendersi cura della morte

Nel dibattito internazionale, si è passati da termini quali servizi cimiteriali, che indicano alcuni precisi servizi facenti parte delle mansioni all'interno di un cimitero a termini quali *death care* o fine vita, per indicare un più ampio insieme di procedure, e non necessariamente collegate unicamente al cimitero. Questo cambiamento nella terminologia riflette un'evoluzione importante nella missione percepita da chi si occupa degli svariati aspetti del fine vita. Si ritiene necessario che, anche in Italia, chi si pone come garante delle ultime volontà dei cittadini e chi opera nei settori medici e funerari si prenda maggiormente cura della morte - come concetto, come atto e come ricorrenza imprevedibile ed ineludibile.

Come motivazione a tale affermazione, constatiamo che:

1) Oggi la società tende ad ospedalizzare eccessivamente la morte e nel tentativo di allontanarla dagli occhi perde la capacità di affrontarla. In tal senso è interessante la testimonianza del medico di base londinese Iona Heath:

“lo scopo dell’assistenza sanitaria e il metro in base al quale la si valuta è diventato, in grandissima misura, il semplice prolungamento della vita. [...] La sfida tecnologica a prolungare la vita ha gradualmente avuto la meglio sulla qualità della vita vissuta. Processi pericolosi e insidiosi ci hanno fatto perdere di vista fino a che punto il nostro modo di vivere sia più importante del momento in cui moriamo. [...] Una morte ‘medica’ finisce per essere tronca quasi quanto una morte violenta. In *Guerra e pace* Tolstoj descrive la morte e il morire in un’epoca in cui non esisteva la farmacologia moderna ed esplora metodicamente la relazione inversa tra libero arbitrio e inevitabilità. Forse, attraverso l’uso di analgesici e sedativi, noi soffochiamo qualsiasi possibilità di libertà nella morte, mettendo così in evidenza solo la sua inevitabilità” (Heath, 2008, p. 44).

II) Considerando che ogni individuo è differente e reagisce in modi differenti agli stimoli della vita, possiamo dire che avere, nel proprio bagaglio culturale collettivo, un solo modo comunemente accettato e conosciuto per salutare e ricordare i cari non è di grande aiuto ad avvicinare le persone ad un confronto sereno con la morte. Se infatti accettiamo la (sacrosanta) presenza della diversità tra individui e scelte individuali, possiamo tranquillamente immaginare che per alcuni individui il modo comunemente accettato per commemorare i morti sia adatto, e che invece per altri non lo sia (ed è una fortuna, se consideriamo le differenze come un valore). Inoltre questi ultimi potrebbero non essere consapevoli di non avere un appagamento adeguato e per questo non far valere le proprie ragioni. Oppure – peggio – essi potrebbero sentire l’inadeguatezza delle modalità di erogazione rispetto alle proprie aspettative personali, ma, immaginando di non poter cambiare la situazione, decidere di tenere a bada la frustrazione conseguente e semplicemente pensare ad altro; senza contare che prima o poi le insoddisfazioni tornano sempre a galla, e non sempre nei momenti più adatti ad affrontarle. Quindi, tenendo conto del fatto che percezioni e sensazioni sono variopinte anche rispetto agli atti commemorativi, allora, da parte di chi si occupa di *death care*, l’atteggiamento più “antifragile” (Taleb, 2013) sarebbe quello di moltiplicare le occasioni di sperimentazione nonché le effettive opzioni per la commemorazione. In via negativa questo può essere fatto dalle amministrazioni pubbliche ad esempio semplificando le procedure di garanzia del rispetto delle proprie volontà, come ad esempio avviene con la donazione degli organi tramite consenso registrato direttamente nel documento di identità.

III) Pensare alla morte aiuta a migliorare la qualità della propria vita: già nel 1643 Browne affermava che “noi siamo più felici con la morte di quel che saremmo stati senza di essa” (Browne, 1643, p. 70). Per una riflessione contemporanea si veda invece lo scritto³⁴ di Hintjens dal titolo *Un protocollo per morire*. La

³⁴ Hintjens P., Un protocollo per morire <http://www.ilpost.it/2016/04/26/un-protocollo-per-morire/> (ultima visualizzazione 18/10/2018)

dottorressa Heath si esprime anche su tale aspetto del legame indissolubile tra la vita e la morte, un concetto tanto banale quanto misconosciuto:

“La società contemporanea sembra avere del tutto smarrito il senso del valore della morte; del legame indissolubile tra morire e vivere. [...] Paradossalmente, è la morte che ci fa dono del passare del tempo. In sua assenza saremmo smarriti in un'accozzaglia di eternità e non avremmo nessuna ragione di agire o meglio di vivere. [...] Se distogliamo gli occhi dalla morte, pregiudichiamo anche la gioia di vivere. Meno avvertiamo la morte, meno viviamo. [...] Per converso, sembra che una vita vissuta al massimo renda più facile morire. [...] Pensare che per chi muore sia preferibile una morte improvvisa significa non dare alcun valore alle opportunità offerte da una malattia terminale, tra cui la possibilità di lasciare in ordine le proprie cose, contribuire a pianificare il proprio funerale, condividere e rivivere i ricordi, dire addio, perdonare ed essere perdonati e dire cose che andrebbero dette” (Heath, 2008, pp. 23-33).

IV) Esistono notevoli possibilità di migliorare la nostra condizione di esseri viventi pensanti e le nostre relazioni con gli accadimenti certi e inequivocabili della nostra vita.

Si auspica dunque di continuare a percorrere alcune semplici strade di conoscenza e consapevolezza, ad esempio:

a) attuare programmi (anche scolastici, ma non solo) per sensibilizzare sull'utilità di un approccio alla morte, da affiancare al normale atteggiamento medico e scientifico; approccio che sia invece meno scientifico e più sentimentale, psicologico, umorale;

b) proseguire studi sulla preparazione di quei professionisti che sono in costante vicinanza con casi di malati terminali, lavorando con loro nell'ambito formativo delle cosiddette *soft skills* – sia per proteggere psicologicamente i professionisti stessi, sia per aumentarne le competenze nell'approccio con gli utenti; si vedano iniziative quali il progetto di Alex Blake per l'accompagnamento alla morte dei malati terminali³⁵ il *master* dell'Università di Padova diretto dalla professoressa Ines Testoni³⁶;

c) semplificare le procedure di garanzia del rispetto delle proprie volontà, ed educare al pensiero preventivo. Teniamo presente che questa sarebbe una


³⁵ <http://www.yorkshirepost.co.uk/news/nurse-helping-patients-prepare-for-a-beautiful-death-after-her-own-tragic-loss-1-8510342> (ultima visualizzazione 04/04/2018)

³⁶ Master “End of life studies” presso l'Università di Padova <http://endlife.psy.unipd.it/> (ultima visualizzazione 04/04/2018)

delle voci di più semplice attuazione e al contempo con un impatto positivo tra i più notevoli, perché si tratta di un'operazione per "via negativa" (Taleb, 2013), con distorsione degli effetti pressoché nulla rispetto ad altre politiche, anche a quelle sopracitate, che sono invece di stampo più interventista, come i programmi;

d) in ultimo, dare spazio a sperimentazioni su luoghi e modalità del ricordo, facendole emergere dal confronto con una pluralità di visioni e curando particolarmente l'aspetto della raccolta dati sulle esperienze attivate.

Il suggerimento ad intervenire, che poniamo a qualunque soggetto e organizzazione dei settori coinvolti che si senta di poter contribuire, è spinto dalla convinzione che – all'interno di una società – trattare la morte, anche semplicemente a partire dal poter affrontare l'argomento in un ambiente relazionale consapevole e capace di affrontarlo, migliora la qualità della vita di ognuno di noi. Qualcuno ha già cominciato. Infatti, nell'ambito delle possibilità legalmente attuabili di adeguamento dell'offerta ad esigenze emergenti, sono comparse pratiche che introducono innovazione nella filiera funeraria, e che saranno esposte nel quarto capitolo. Vedremo come, da parte di soggetti privati, sono state attivate pratiche e modalità di trattamento nella filiera funeraria che contribuiscono al miglioramento della relazione della società con la morte. Infatti, come abbiamo visto, non si tratta della sola 'gestione cimiteriale' in termini di ingegneria gestionale e di utilizzo degli spazi, ma anche e soprattutto un trattamento della morte e di ogni fenomeno connesso in maniera integrata, con la possibilità di diffondere pratiche rasserenanti dell'evento luttuoso e abitudini concilianti nei confronti dell'unico atto a cui davvero nessuno può sottrarsi.



Innovazioni del concetto di servizio in una società intraprendente

- 3.1 I servizi di pubblica utilità. Definizioni, caratteristiche e implicazioni di mercato
- 3.2 Una completa rivisitazione dei rapporti di scambio di beni e servizi
- 3.3 Gli utenti e la nozione di 'valore nell'uso'
- 3.4 L'evoluzione verso esperienze e soluzioni



In questa sezione dedichiamo spazio all'approfondimento del concetto di servizi e di servizio, in quanto costituiscono il macro-ambito tematico in cui sono inseriti i servizi cimiteriali, oggetto di studio. Un approfondimento in tal senso è utile perché i servizi cimiteriali, insieme ad altri servizi, sono considerati necessari a livello universale: non li riceve solo chi li sceglie, ma tutti i cittadini in qualche modo li ricevono, a prescindere dalle loro scelte personali. Inoltre potremmo affermare che non c'è più solamente il bisogno che il servizio universale sia garantito per tutti: la società nel frattempo si è evoluta in un modo tale per cui oggi è possibile fare delle scelte sul come fruire dei servizi universali, che possono essere erogati in differenti modi. È in atto una modificazione radicale del concetto di servizio, in letteratura come anche nelle pratiche. Non esiste più il concetto di servizi come settore a sé. È importante tenere conto di questo dibattito e l'emergere di nuove interpretazioni del concetto stesso di servizio, perché tale nuovo approccio imposta i rapporti tra erogatore e fruitore (e tra operatori della stessa filiera) in modo nuovo, aprendo ad ampie possibilità di sviluppo. Questo approccio fa emergere potenziali modi di operare che in ambito cimiteriale possono concorrere a valorizzare e migliorare l'atto di cura della morte.

Nel secondo capitolo si è riflettuto sulle conseguenze del sostanziale monopolio dei servizi cimiteriali su efficienza e costo del servizio e sulla qualità ed equità per il cittadino. In questo terzo capitolo si suggeriscono approcci per favorire un'evoluzione dei servizi e soprattutto del concetto stesso di servizio, mentre nel quarto capitolo si analizzeranno quelle pratiche commemorative, esistenti all'estero, che sono in grado di dare alcuni spunti per l'innovazione dei servizi cimiteriali in Italia, e che nel complesso mostrano come la pluralità sia un elemento cardine per lo sviluppo di risposte gestionali 'al passo con i tempi' e con le necessità di una società in continuo cambiamento. Come l'analisi delle pratiche confermerà, il quadro che se ne può trarre è quello di una società tutto sommato culturalmente e imprenditorialmente intraprendente, dove la normativa lo consente.

Tra i temi del dibattito attuale in particolare emerge come i servizi pervadano ogni settore del mercato, in quanto costituiscono ormai il principale oggetto di scambio nei mercati globalizzati. A partire da questa constatazione, il presente capitolo snocciola in quattro paragrafi quei principali elementi di ricerca che alimentano la casistica elaborata poi nel quarto capitolo. Il primo paragrafo evidenzia come quello dei servizi di pubblica utilità sia un concetto dinamico e cerca di far emergere le implicazioni di tale dinamismo a livello di mercato. Nel secondo paragrafo si affrontano gli elementi di specificità del concetto di servizio e il metodo della cosiddetta *service dominant logic* come approccio innovativo nell'erogazione dei servizi. Il terzo paragrafo fa emergere che il servizio ha valore nell'uso, che sono gli utenti a creare buona parte del valore e che dunque alle organizzazioni conviene

prestare particolare attenzione alle relazioni che si instaurano con gli utenti durante il processo di scambio, considerando che il vantaggio è per entrambe le parti, erogatore e consumatore; e infine il quarto paragrafo indaga su come gli utenti cerchino nello scambio essenzialmente due elementi, ovvero esperienze e soluzioni, ed è su questi ultimi che le organizzazioni erogatrici dovrebbero maggiormente concentrarsi nell'ottica di migliorare la qualità percepita dagli utenti nell'utilizzo dei servizi.

3.1 I servizi di pubblica utilità. Definizioni, caratteristiche e implicazioni di mercato

A partire dalla fine del ventesimo secolo, in occidente in generale e in Italia in particolare, lo stato si è fatto carico di garantire il soddisfacimento di certi bisogni della società civile, quali: energia, acqua, sanità, trasporti, servizi postali, servizi cimiteriali; tutti confluiti nel macro termine 'servizi di pubblica utilità'. Di fatto, sono stati creati dei monopoli. Ma se un tempo ciò permetteva di massimizzare gli effetti positivi del servizio, oggi invece, in una società dove la tecnologia da una parte modifica (seppure parzialmente) le esigenze e dall'altra, soprattutto, migliora velocemente le modalità di erogazione, il monopolio si rivela talvolta controproducente.

Alcuni servizi sono stati oggi liberalizzati, in seguito all'affermazione dei principi di libera concorrenza dell'Unione Europea ed alle spinte della società civile che, in alcuni casi, ha posto in essere alternative di gestione privata. Ad esempio, oggi sono stati liberalizzati i trasporti su rotaia, o i servizi postali. Altri servizi sono ancora in una fase di transizione in alcuni casi, forse, anche per via di un minore impatto sui media e una minore visibilità degli stessi da parte della società civile. Tra questi, il servizio cimiteriale è rimasto un monopolio pubblico con modalità di erogazione quasi invariate rispetto agli anni precedenti alle guerre mondiali (con la grande differenza che in molti casi il soggetto pubblico è il maggiore azionista di imprese private, le cosiddette 'aziende partecipate' che recentemente sono state oggetto di dibattito a seguito della proposta di taglio di Carlo Cottarelli³⁷). Non che il servizio cimiteriale debba forzatamente cambiare, ma è legittimo chiedersi se oggi risponde

³⁷ Per fare chiarezza su alcuni problemi in ambito cimiteriale, è utile allargare un momento l'analisi al problema delle aziende partecipate, sebbene non sia certo limitato al settore funerario. Le proposte di taglio derivano da problemi riscontrati orizzontalmente su diversi settori. Da un articolo de l'Espresso: "Quante sono e a cosa servono le società a partecipazione pubblica? E soprattutto: è possibile far sì che non brucino più miliardi e miliardi di risorse pubbliche? Carlo Cottarelli, commissario governativo per la revisione della spesa pubblica, fu incaricato di riorganizzare quei centri di spesa che si chiamano "partecipate pubbliche", una giungla azionaria che costa allo Stato e agli enti locali 26 miliardi l'anno. [...] La missione non è semplice, dato che nemmeno il punto di partenza è certo.

in maniera adeguata alle esigenze dei cittadini e se utilizza risorse e denaro pubblico in modo 'sensato' – sensato e non solo efficiente, poiché nel caso della pubblica utilità l'efficienza non è l'unico criterio da seguire.

Per provare a individuare quale e quanto spazio può essere dato all'innovazione dei servizi attraverso gli strumenti che oggi la società ha sviluppato è necessario ricostruire principalmente due dibattiti: da un lato, quello su come può essere definito un servizio universale come è quello cimiteriale (e che implicazioni ne derivano) e, dall'altro, quello sull'evoluzione di strumenti e metodi per migliorare l'erogazione dei servizi e il rapporto con il cliente.

Partendo dal primo dibattito, per poter riflettere sulle definizioni stesse di servizio pubblico locale, di servizi di interesse generale, di servizi di interesse economico e non economico e di servizi di pubblica utilità, si è scelto di fare riferimento all'articolata letteratura sui servizi in giurisprudenza e politiche pubbliche. Marcella Mulazzani e Stefano Pozzoli sottolineano il carattere dinamico del concetto di servizio pubblico locale, intrinsecamente dato dalla continua relazione con i bisogni espressi dalla società civile.

“Il concetto di servizio pubblico locale costituisce una astrazione che ha assunto nel tempo e nello spazio contenuti relativi. Il suo carattere dinamico è funzione del riconoscimento che viene attribuito alla comunità locale e dai decisori politici che la rappresentano ad un determinato servizio di pubblica utilità, in relazione alla capacità di tale servizio a rispondere a esigenze e bisogni espressi esplicitamente o implicitamente e ai vantaggi che ne derivano grazie al contributo offerto al processo civile, economico e sociale della collettività amministrata” (Mulazzani e Pozzoli; 2005 p.28).

Per poter definire il concetto di servizio pubblico locale innanzitutto è bene individuare i tratti salienti e caratterizzanti del concetto di servizio. Come vedremo meglio in seguito, la definizione più adatta agli scopi della presente ricerca considera il servizio come un insieme di beni e servizi che uniti forniscono una soluzione all'u-

Nessuno, infatti, sembra saper dire con certezza quante siano le società a partecipazione pubblica. Il Tesoro ne conta 7.700, il dipartimento delle Pari Opportunità di Palazzo Chigi - che rileva i dati sulle eventuali discriminazioni di genere - oltre 10 mila. In realtà potrebbero essere ancora di più. Inoltre, sono ben 1.213 [le partecipate] che hanno solo amministratori e collegi sindacali, ma nessun dipendente. Come dice Roberto Perotti, professore di Politica Economica all'Università Bocconi [le partecipate] sono spesso del tutto inutili, se non dannose: creare società vuote, magari con pure funzioni di holding, dev'essere sembrato in passato un buon mezzo per moltiplicare le poltrone, da distribuire poi fra i clienti più stretti della politica. [...] Ma c'è un motivo in più per mantenere in vita strutture

tente. Negli ultimi anni la comunità scientifica nazionale e internazionale ha sviluppato un'ampia trattazione che può costituire un quadro di riferimento, sebbene non sia stata identificata un'accezione univoca del servizio. L'opinione che accomuna la maggior parte degli autori riguardo al concetto di servizio ne propone alcune caratteristiche specifiche che anticipiamo brevemente adesso per poi affrontarle in modo più approfondito nel paragrafo 3.2:

- I) La compresenza di materialità e immaterialità, tangibilità e intangibilità (Normann, 1992)
- II) La contestualità dei processi di produzione e consumo (Vicari, 1983)
- III) Il ruolo attivo svolto dall'utente nei processi di erogazione (Parson, 1960)
- IV) Il rilievo strategico assunto dal personale di contatto e del supporto fisico (Eiglier e Langeard, 2000)

Come vedremo in seguito, la caratterizzazione rispetto alla compresenza tra materialità e immaterialità era più netta in passato, mentre oggi quello che si considera maggiormente caratterizzante il servizio è l'elemento della contestualità di produzione e consumo, che accentua l'aspetto relazionale dell'erogazione. Specialmente i servizi di pubblica utilità sempre più sovente evidenziano la copresenza di caratteri dell'immaterialità e di quelli della materialità, che non può prescindere da alcuni riferimenti concreti e tangibili.

Tali caratteristiche del servizio, unite alla natura pubblica che esso può in taluni casi avere, comportano il doverne valutare le implicazioni gestionali. Infatti, ai fini di individuare i fattori caratterizzanti un servizio di pubblica utilità è importante considerare le diverse e complesse implicazioni che la natura pubblica del servizio impone di valutare preliminarmente. Le caratteristiche sia fisico-tecniche sia eco-

che risalgono a ere politiche passate: il fatto che, se restano in vita, prima o poi un po' di denari dal bilancio pubblico riescono a spremersi comunque. [...] Forse non è un caso che si siano moltiplicate proprio negli ultimi anni, quando la stretta del patto di stabilità si è fatta più forte: nel 2003 l'Unioncamere ne contava 4.063, oggi sono almeno il doppio: nessun settore economico ha avuto una tale espansione in un decennio di economia malata come l'ultimo. Con questa proliferazione, invece, si è tentato di aggirare i vincoli all'indebitamento, distribuire assunzioni, appalti e consulenze. Alcune società hanno un passivo o debiti tanto insostenibili che sarebbe impossibile trovare un acquirente sul mercato, né potrebbero essere liquidate se non mettendo a rischio le realtà economiche locali. La Corte dei Conti ha scattato una fotografia impietosa: di 3.949 società esaminate nel 2012, 469 hanno chiuso con segno negativo consecutivamente nell'ultimo triennio, registrando 652,6 milioni di perdite complessive". <http://espresso.repubblica.it/inchieste/2014/08/13/news/quella-spreco-poli-delle-partecipate-migliaia-di-societa-per-regalare-stipendi-1.177038> (ultima visualizzazione 22/10/2018). Altri approfondimenti nell'articolo di Huffingtonpost: https://www.huffingtonpost.it/2014/09/01/partecipate-studio-cottarelli_n_5748164.html (ultima visualizzazione 22/10/2018). La proposta di razionalizzazione delle partecipatelocali:http://revisionedellaspesa.gov.it/documenti/Programma_partecipate_locali_master_copy.pdf(ultima visualizzazione 22/10/2018).

nomiche dei processi di produzione ed erogazione possono essere molto diverse da un servizio all'altro. Tali servizi sono però sempre accomunati dal fatto di essere il risultato dell'attività organizzata posta in essere per soddisfare un bisogno pubblico (Borgonovi 1984) e per tanto facenti parte di una categoria unitaria. Le prerogative e responsabilità riguardano la soddisfazione di quei bisogni che si ritengono di interesse collettivo, sulla base di valutazioni di convenienza economica, sociale o politica (Borgonovi 1984, Massei 1992). Per quanto concerne il ruolo del soggetto pubblico nella garanzia della presenza di servizi di pubblica utilità, possiamo affermare che l'amministrazione pubblica può adempiere a tale responsabilità in due modi: occupandosi direttamente dei processi di produzione ed erogazione del servizio, o predisponendo le condizioni di base del sistema affinché questo sia erogato da soggetti terzi nel rispetto dell'interesse pubblico. Se nel primo caso si configura la cosiddetta forma di gestione diretta, nel secondo caso, la pubblica amministrazione funge da dispositivo di indirizzo, coordinamento e controllo, o di regolazione dell'attività di soggetti terzi. Trattandosi di considerazioni di carattere politico e sociale e dunque prevalentemente extra-economiche, solo un soggetto pubblico può valutarle e operare al fine di attribuire ad alcune attività economiche una finalità sociale, la cui soddisfazione non è necessariamente garantita dal funzionamento spontaneo del mercato. Da tale considerazione deriva una importante distinzione di fondo tra concezione istituzionale e funzionale che è alla base del processo di definizione sia del servizio pubblico, sia del soggetto responsabile della sua erogazione. In base a tale distinzione, Marco Elefanti (2006) definisce il servizio pubblico:

“In chiave 'istituzionale' il servizio è pubblico quando la responsabilità della identificazione degli elementi connessi alla sua erogazione (standard di qualità, tariffa, diffusione del servizio e grado di ampiezza del bacino territoriale di erogazione) sono in capo ad un soggetto economico pubblico (ente pubblico territoriale). In chiave 'funzionale' invece un servizio è pubblico a prescindere dal soggetto economico responsabile della definizione dei requisiti che lo contraddistinguono, ma dipende dalle sue caratteristiche intrinseche che non trovano risposta nell'ambito delle dinamiche dei servizi regolati dal mercato. In questa seconda prospettiva risultano crescenti, in virtù della rilevanza assunta dalle esperienze di *corporate social responsibility* delle imprese, i servizi pubblici erogati da imprese gestite da un soggetto economico privato”. (Elefanti, 2006, p 22)

Per proseguire l'individuazione dei requisiti che caratterizzano il servizio pubblico si

può introdurre una distinzione ulteriore che conduce a separare i servizi pubblici di carattere generale da quelli di carattere specifico. Quelli di carattere generale derivano dal principio dell'universalità e sono tesi ad assicurare la possibilità di accedere al servizio per tutti i cittadini: tale definizione dà origine ad una serie di implicazioni legate ai cosiddetti 'obblighi di servizio pubblico' e tipicamente riguarda gli obblighi di fornitura sotto il profilo geografico (per esempio fornire servizi di erogazione dell'energia elettrica in tutto il paese) e obblighi a contrarre (per esempio fornire il servizio a chiunque ne faccia richiesta) (Marzi, Prosperetti e Putzu 2001). Pertanto, tale requisito fa riferimento al servizio universale che, perfino all'interno dell'Unione europea, costituisce una delle prerogative fondamentali dei servizi pubblici. Invece, i caratteri 'specifici' del servizio pubblico riguardano l'esigenza di assicurare alle fasce economicamente deboli e disagiate della popolazione l'accesso al medesimo a condizioni economico-finanziarie accessibili.

Vediamo adesso di inquadrare lo sviluppo del concetto di servizio pubblico agganciandosi al contesto storico da cui è stato influenzato.

Precedenti fasi storiche che vedevano ancora una scarsa evoluzione delle tecnologie disponibili per la realizzazione e la gestione di reti infrastrutturali hanno avuto dei presupposti che consentivano la sola gestione in monopolio dei servizi, attraverso l'impresa pubblica. Per molto tempo in Europa la proprietà pubblica è stata la principale forma di regolamentazione economica (La Spina e Majone 2000). In particolare, i primi esempi di impresa pubblica possono essere rintracciati nel diciottesimo secolo e in certe parti d'Europa in periodi ancora precedenti, ma la sua diffusione massiccia è avvenuta nel diciannovesimo secolo con lo sviluppo delle industrie del gas dell'elettricità dell'acqua, con le ferrovie, col telegrafo e successivamente con i servizi telefonici. Questi particolari settori (o meglio parte di essi) possiedono caratteristiche dei monopoli naturali, ovvero creano materialmente situazioni in cui, in virtù del fenomeno delle economie di scala, è più efficiente che la produzione sia effettuata soltanto da un'azienda, piuttosto che da alcune o da molte. In tale periodo l'opinione scientifica dominante riteneva che la proprietà pubblica di tali industrie potesse permettere al meglio allo stato di imporre una struttura pianificata sull'economia e di proteggere l'interesse pubblico contro i potenti interessi privati.

In fasi storiche successive e più recenti, attraverso un maggiore sviluppo della tecnologia e grazie alla possibilità di separare la proprietà dalla gestione delle reti, è stato invece possibile cominciare un processo di erogazione dei servizi mediante logiche competitive. Ma perché in una certa epoca, per ottenere uno sviluppo economico sono serviti alcuni ingredienti e poi in un periodo successivo questi stessi ingredienti non sembrano bastare per uno sviluppo ulteriore? Infatti, come argomentano Alberto Alesina e Francesco Giavazzi, "per quasi trent'anni, dal dopoguerra

agli anni settanta, l'Italia è cresciuta, si è trasformata da un paese per di più agricolo in un paese industriale avanzato, ha dimezzato la distanza che la separava dai paesi più ricchi in termini di reddito pro-capite, e questo senza ricorrere alla concorrenza né alle liberalizzazioni, anzi con un'economia fondata sull'impesa pubblica e rigidamente regolamentata" (Alesina e Giavazzi, 2007, p. 73). Gli autori snocciolano un ragionamento complesso e stratificato riguardante i motivi per i quali, particolarmente ai giorni nostri e più che nel passato, la concorrenza sia un elemento fondamentale per lo sviluppo – non solo economico ma anche sociale.

“Perché improvvisamente la concorrenza sarebbe tanto importante per ricominciare a crescere? Per anni, luce, gas, telefoni, autostrade, linee aeree, persino la Fiat sono stati monopoli; eppure non è andata tanto male. Che cosa è cambiato? Non sarà solo una moda, l'influenza di Margaret Thatcher e di Ronald Reagan, modelli che non è detto siano validi anche per l'Italia? È un'ottima domanda. Va considerato però che [...] innanzitutto è cambiata l'Italia. Dopo la guerra eravamo un paese relativamente povero, con poco capitale e lavoratori con un basso livello di istruzione – in media la licenza elementare e non per tutti. In quelle condizioni la ricetta per crescere era piuttosto semplice: risparmiare e investire, sia in capitale fisico sia in capitale umano. Non vogliamo sottovalutare il 'miracolo italiano', ovvero la rapidità con cui l'Italia si è trasformata. Tuttavia in quegli anni per far avanzare il paese non c'era bisogno di grande immaginazione. Le industrie del 'miracolo italiano' erano abbastanza tradizionali: cemento, acciaio, automobili, elettrodomestici. Ci sono state le eccezioni: i polimeri che guadagnarono a Giulio Natta il premio nobel o i computer Olivetti, per esempio; ma erano eccezioni appunto. Non ci si doveva preoccupare troppo dell'università, della ricerca e dell'istruzione superiore. La concorrenza e l'innovazione non erano importanti. Anzi, forse un po' di rendita è perfino servita, almeno quando è stata usata per accelerare gli investimenti. Tuttavia arriva il momento in cui accumulare capitale nelle industrie tradizionali non basta più. Terminata la fase di accumulazione iniziale, per continuare a crescere occorrono immaginazione, prodotti nuovi, tecnologia: in una parola idee. È a questo punto che la concorrenza diviene essenziale. La ricerca economica ha fatto grandi passi avanti nell'individuare fattori determinanti perché la crescita continui: scuole e università

efficienti, una giustizia, soprattutto civile, rapida nel risolvere le controversie, regole chiare e stabili (antitrust, concessioni governative) e soprattutto concorrenza" (Alesina e Giavazzi, 2007, p. 85-97).

In tal senso, l'Unione europea ha sempre esercitato un ruolo proattivo nella ricerca delle condizioni a favore della competizione e della concorrenza in ambiti dove la gestione monopolistica da parte degli operatori pubblici è prevalente.

Nei servizi pubblici un'altra distinzione importante da considerare è quella tra 'servizi di interesse economico' e 'servizi di interesse non economico', entrambi compresi nella categoria dei 'servizi di interesse generale', dalla quale deriva la categoria dei 'servizi di interesse economico generale' usata nel trattato dell'Unione europea e che concerne i servizi che possono essere aperti al mercato e che le istituzioni pubbliche considerano di interesse generale e assoggettano agli obblighi di servizio pubblico (Elefanti 2006). Infatti la normativa comunitaria sui servizi di interesse economico generale include un insieme di prerogative specifiche che permettono di ascrivere questi servizi alla categoria dei servizi universali. Tali prerogative comprendono ad esempio l'universalità, la continuità, la qualità del servizio, l'accessibilità delle tariffe e la tutela degli utenti.

"Due nuove categorie rappresentate dai 'servizi economici' e 'non economici', rilevano, secondo quanto emerso dagli orientamenti del giudice comunitario, l'offerta, da parte di un soggetto pubblico o privato, di beni e servizi su un dato mercato. Appare pertanto evidente come la distinzione tra attività economiche e non economiche non sia statica, ma variabile nel tempo, in funzione delle caratteristiche dei servizi offerti ed in relazione ai diversi contesti di riferimento (sociali, storici, geografici...)" (Elefanti 2006 p. 35).

In questo ragionamento è importante sottolineare che tutte queste categorie di attività subiscono l'influenza del contesto storico e dunque che nel medio-lungo periodo esse non sono statiche. Questa precisazione è necessaria per comprendere le argomentazioni dei successivi paragrafi riguardanti la *service dominant logic* e lo sviluppo delle modalità gestionali dei servizi di pubblica utilità.

Vediamo meglio i processi di liberalizzazione nel quadro comunitario: emerge una situazione piuttosto disomogenea in relazione ai diversi comparti in cui si articolano i servizi pubblici locali. Infatti, se da un lato è in corso un processo di accelerazione del processo di liberalizzazione ad esempio dei mercati dell'energia non si può dire altrettanto per trasporti, ciclo idrico, igiene urbana e servizi cimiteriali.

“Il processo di liberalizzazione appena avviato richiede importanti interventi di consolidamento sia sul fronte degli aspetti statici (ruolo degli organi di programmazione, attribuzione delle competenze in tema di regolazione, obblighi di servizio in capo alle imprese chiamate ad erogare i servizi) che in quelli dinamici (modalità con cui evidenziare e perseguire i comportamenti dominanti, aumento del pluralismo dell'offerta, superamento delle condizioni di asimmetria informativa [...] del processo. Il processo di liberalizzazione di molte filiere [...] ha infatti richiesto una ri-regolamentazione anziché una autentica *deregulation*” (Elefanti, 2006, pp 40).

Nel processo che attualmente si va delineando agli enti locali si riservano funzioni di indirizzo, vigilanza, programmazione, controllo e regolazione dell'attività di soggetti terzi, contemporaneamente all'introduzione di logiche di concorrenza nel e per il mercato tra gestori pubblici e privati. Come abbiamo sottolineato in precedenza, la scelta di garantire la salvaguardia delle esigenze di equità redistributiva e di tutela dei livelli di servizio attesi dal sistema socio-economico attraverso la proprietà pubblica delle imprese è stata la soluzione su cui si sono fondate le operazioni di nazionalizzazione delle imprese a partire dalla seconda metà degli anni '60. All'epoca furono solamente le imprese pubbliche ad essere coinvolte nella gestione dei servizi pubblici su scala nazionale e nel consolidamento ed estensione a livello locale delle imprese municipalizzate. La gestione dei servizi pubblici con imprese pubbliche operanti in regime di monopolio fu supportata sia da ragioni giuridiche e di politica sociale, sia da considerazioni di carattere economico – economie di scala, capacità di ricerca e innovazione, capacità tecnica e organizzativa nella gestione delle attività correnti, possibilità di governare le 'esternalità' che molti servizi pubblici producevano e i cui vantaggi potevano essere più agevolmente contabilizzati attraverso contributi ed erogazioni provenienti dalla pubblica amministrazione. A tali ragioni si sommava la giustificazione ideologica a supporto della salvaguardia delle esigenze di interesse diffuso e collettivo, che ha sollevato, tra le altre cose, considerazioni di natura economica relative alla necessità di garantire un sistema di prezzi 'politici'.

“Gli insuccessi derivanti dalla politica di gestione mediante impresa pubblica dei servizi di interesse economico generale e le sollecitazioni promosse dall'Unione europea hanno condotto al decadimento di tale politica. Tuttavia l'unica vera scelta alternativa e non compatibile alla precedente è l'uscita degli enti pub-

blici dal capitale delle società per favorire l'esercizio di un ruolo di regolazione e controllo a tutela e salvaguardia della qualità dei servizi e dell'equità delle condizioni di erogazione. L'attuale assetto infatti costituisce la classica situazione nella quale, a metà del guado del processo di liberalizzazione, si annoverano numerose aziende solo parzialmente privatizzate in cui gli enti locali che detengono quote di maggioranza sono impegnati (in forma singola o associata) nello sviluppo di nuove competenze nell'esercizio del ruolo di regolatori, ma il sistema presenta un'insufficiente capacità di garantire i reali vantaggi di un clima competitivo tra imprese di erogazione". (Elefanti, 2006, p. 51).

L'autore prosegue chiarendo che se per certi versi un tale quadro della situazione è fisiologico nell'ambito di processi di liberalizzazione che richiedono inevitabilmente tempi lunghi e gradualità per l'affermazione di nuove logiche, da altri punti di vista alimenta uno *status quo* preoccupante:

"Le cosiddette 'società miste' (Società di capitali nelle quali, a fronte della cessione di quote di partecipazione da parte dell'ente pubblico, nella proprietà è mantenuta la presenza dell'ente locale con quella dei privati spesso presenti in ruoli minoritari pur con deleghe di gestione operativa) rischiano di divenire la 'nuova' soluzione di assetto societario adottata dalle *utilities* locali e non una soluzione di passaggio verso un processo di una più compiuta e diffusa liberalizzazione in cui il capitale delle imprese sia in capo a operatori privati. L'attuale fase di transizione deve perciò costituire solamente un momento interlocutorio e richiede un rapido e deciso superamento verso la piena affermazione di un assetto fondato sul ruolo di regolatore assunto dall'autorità pubblica.

In prospettiva pertanto si rende necessaria una progressiva e costante evoluzione verso l'esercizio, da parte degli Enti locali, del ruolo di regolatori con la conseguente uscita dal capitale delle imprese pubbliche locali. Il futuro degli Enti locali è pertanto da regolatori e non da azionisti. L'assunzione di tale ruolo da parte degli enti è a garanzia di un più corretto esercizio del proprio ruolo e di fruizione di servizi di miglior qualità e a condizioni più eque da parte dei cittadini" (Elefanti, 2006, p. 67).

Marco Elefanti (2006) fa emergere sia i motivi che spinsero ad una politica di centralizzazione e intervento statale diretto, sia i motivi per i quali la politica è successivamente decaduta, e in definitiva delinea una chiara proposta di liberalizzazione dell'intervento atto all'erogazione dei servizi, lasciando alle pubbliche amministrazioni il compito cruciale di vigilare sui processi e regolarne le modalità in modo da garantire al cittadino la qualità dei servizi di pubblica utilità, compito che le amministrazioni devono svolgere come ente imparziale ed esterno alle dinamiche gestionali. Come vedremo in seguito nel presente paragrafo, anche Alberto Alesina e Francesco Giavazzi arrivano a simili conclusioni. C'è da dire però che non tutti i contributi italiani arrivano alla stessa conclusione di una necessità di separare, nell'azione dello stato, la regolazione dall'intervento diretto: si vedano le argomentazioni a supporto dell'interventismo statale nell'ambito dell'innovazione descritte da Mariana Mazzuccato (2014).

Invece, nel panorama extra-europeo sui servizi di pubblica utilità abbiamo sia argomentazioni sia esempi di svariate pratiche in parte differenti da quelle europee. Taluni servizi antincendio privati sono stati descritti da Nancy Poole (1991) e Robert Poole (1980). La Rural/Metro Corporation fornisce servizi antincendio a Scottsdale, in Arizona, e ad altre 50 comunità. Le strade private esistono in molte comunità americane, in particolare a St. Louis, nel Missouri. Senza contare le moltissime attività ricreative, che negli Stati Uniti sono fornite tanto dagli stati quanto dalle imprese private. Ad esempio, talune organizzazioni volontarie, 'gli amici dello zoo', spesso assistono nell'attività operativa e nella ricerca di fondi gli zoo, i musei e i parchi gestiti dallo Stato (R. Poole, 1980). Rispetto alla letteratura internazionale extra-europea un libro di grande interesse è costituito da *Beni pubblici e comunità private. Come il mercato può gestire i servizi pubblici* di Fred Foldvary³⁸, il quale afferma una sostanziale carenza in letteratura degli esempi di privatizzazioni e una sostanziale arretratezza del dibattito sulla teoria della fornitura privata di servizi. Di esso si riporta di seguito un estratto, riferito al mondo occidentale e in particolar modo agli Stati Uniti, dove si avrebbe la possibilità di studiare l'evoluzione della privatizzazione alle condizioni che erano state poste localmente, per conoscerne pregi e difetti e riflettere su possibili percorsi alternativi di privatizzazione forse in qualche modo adattabili alla situazione europea:

“Questi esempi [di N. Poole e di R. Poole] dimostrano come alcuni beni civici siano stati forniti da attori privati, ma non se la fornitura privata sia fattibile indipendentemente dall'epoca, dal luogo e dalla cultura. Gli esempi empirici confutano l'impossibilità, ma allo stesso tempo non dimostrano una generale fat-

³⁸ Edizione americana del 1994, prima traduzione italiana del 2010

tibilità. Praticamente tutti questi esempi e la letteratura che ne tratta hanno a che fare con agenti privati che forniscono beni collettivi in sostituzione alla fornitura da parte dello stato. Nella maggior parte dei casi manca una teoria generale della fornitura attraverso processi di mercato. Una teoria di questo tipo richiede un approccio differente, nel quale lo stesso governo viene internalizzato nella teoria e viene riconosciuta la natura spaziale della maggior parte dei beni civici" (Foldvary, 2010, p. 32).

Gli esempi americani trattano i servizi di utilità pubblica più diversi, dall'antincendio ai servizi legati al leisure e alla gestione di spazi ad uso civico e ricreativo, e si potrebbero approfondire le condizioni limite che pone la pubblica amministrazione alla gestione privata, leggendo i protocolli di concessione di gestione. Inoltre, Fred Foldvary fa presente che non esiste una ricetta applicabile a qualsiasi contesto, ma nonostante questo, si ritiene che uno studio più approfondito dei meccanismi di concessione di servizi a privati nel contesto italiano potrebbe favorire un maggiore dibattito sul tema.

Ritornando appunto alla letteratura italiana, diversi spunti rispetto ai temi di governance per la gestione di servizi di pubblica utilità sono contenuti nel libro *Lo Stato regolatore* di Antonio La Spina e Giandomenico Majone, che seppur inserito in una letteratura più prettamente giuridica, affronta con chiarezza le conseguenze del passaggio da stato gestore a stato regolatore anche a livello di *policy making*.

"L'espansione dell'intervento statale, volta a garantire il godimento di diritti sociali e 'libertà positive' sempre più numerose ed esigenti, sembrava fino a poco tempo addietro una tendenza irreversibile e al contempo meritoria, dettata, per un verso, dal diffondersi di nuove concezioni della solidarietà e della qualità della vita e, per altro verso, consentita dai livelli elevati di crescita economica dei paesi occidentali. Una simile ricostruzione oggi lascerebbe perplessi. Infatti, è diventato difficile negare che, in condizioni di globalizzazione economica, un settore pubblico di dimensioni ingombranti agisce da ostacolo al mantenimento della competitività nazionale, sicché emerge l'esigenza di diminuirne i compiti, e di garantire l'assolvimento di certe funzioni in modi meno costosi. In secondo luogo, molti bisogni post-materiali non possono essere soddisfatti attraverso la spendita di risorse monetarie pubbliche. Piuttosto, essi richiedono regole di condotta competenti, tempestive, mirate, che, nel guidare

anche imperativamente le attività private, garantiscono benefici collettivi e proteggono interessi diffusi. A queste esigenze si va rispondendo, in molti paesi sviluppati, con l'abbandono di un modello di stato quale gestore diretto, dispensatore di beni, ingegnere sociale, a favore dell'idea di uno stato regolatore" (La Spina e Majone, 2000, p. 16).

Chiaramente non è corretto assumere che le collettivizzazioni, come anche le nazionalizzazioni, riflettano necessariamente valori e finalità progressisti: Bismarck, Mussolini, Franco e De Gaulle nella storia europea hanno appoggiato le nazionalizzazioni probabilmente più energicamente di molti altri. La storia ci insegna che la proprietà pubblica e il controllo pubblico non sono affatto la stessa cosa. Il problema di imporre un controllo pubblico effettivo sulle imprese in mano pubblica si è dimostrato spinoso al punto di far dimenticare il principale fine con cui erano state create, ovvero il controllo dell'economia. Possiamo affermare che la nazionalizzazione non ha dato i risultati sperati come strumento di politica macro economica. D'altra parte il dibattito sulla privatizzazione si è focalizzato primariamente sull'efficienza relativa delle imprese private e di quelle pubbliche, nonostante spesso sussistano enormi problemi di comparabilità: in quei casi in cui i paragoni hanno senso, molti studi empirici suggeriscono che le imprese pubbliche non sono necessariamente meno efficienti di quelle private, finché operano in un contesto competitivo (Daves & Christensen 1980; Kay, Meyer & Thompson 1986). Se ciò è vero, allora nell'Europa occidentale l'attuale crisi delle politiche di gestione diretta è meno un problema di efficienza produttiva, e si configura piuttosto come 'crisi' di una particolare modalità di 'regolazione dell'economia', ovvero il monopolio.

"L'impresa pubblica non solo ha ridotto le capacità politico-economiche dello Stato, ma ha anche interrotto un processo di apprendimento nelle politiche pubbliche, che avrebbe potuto produrre, mezzo secolo fa, il tipo di istituzioni regolative che soltanto oggi l'Europa sta tentando di sviluppare" (La Spina e Majone, 2000, p. 22).

Dopo aver inquadrato le dinamiche storiche ed essersi soffermati sulla definizione di stato regolatore, Antonio La Spina e Giandomenico Majone analizzano possibili rischi del modello di stato iper-regolatore a livello di *policy making* e *governance*, con una riflessione sulle estremizzazioni di pratiche e procedure delle pubbliche amministrazioni:

“Vi è certamente, come è stato vigorosamente sostenuto, il rischio che un siffatto macchinario regolativo, i cui soggetti produttori tendono a moltiplicarsi e sovrapporsi, comporti costi di gestione eccessivi, e produca controlli miopi o inefficaci, o al contrario onnipervadenti e vincolistici, tali da appesantire e rendere meno efficiente lo svolgimento delle attività regolate, caricando su di esse oneri non necessari. La produzione normativa pubblica diviene quantitativamente sovrabbondante, esageratamente complessa, disorganica, tecnicistica, minuziosa, rigida. A parte la cosiddetta ‘alluvione legislativa’, il cui effetto più rilevante è la crescente difficoltà di conoscere e interpretare il diritto vigente da parte dei cittadini e degli operatori giuridici, un fenomeno che ha suscitato molte preoccupazioni, soprattutto in osservatori europei è quello della ‘giuridificazione’ di sfere sociali e mondi vitali prima non fatti oggetto di intervento, e riservati alla sfera della morale, del controllo sociale, degli accordi privati, della regolazione informale. L’intervento del diritto, anche se effettuato con le migliori intenzioni, può infatti implicarne una nociva ‘colonizzazione’. Va notato che la penetrazione della regolazione pubblica in rapporti sociali prima giuridicamente irrilevanti, o l’estensione e l’appesantimento delle normative già vigenti sono spesso il risultato della crisi o della critica della valutazione preesistente, dovute a trasformazioni culturali, socio-economiche, politiche in buona misura indipendenti dalle politiche statali. (La Spina e Majone, 2000, p. 35).

Gli autori ricordano come dalla ‘giuridificazione’ deriverebbe comunque una situazione di scontento e di avversione diffusa, verso uno stato che parrebbe non solo improduttivo e spendaccione (almeno dal punto di vista di alcuni contribuenti), ma anche accentratore e invadente³⁹.

“La *regulation* può poi dimostrarsi economicamente inefficiente anche dal punto di vista delle attività economiche regolate, compromettendo la dinamica della concorrenza e l’efficienza produttiva [...] e generando così un costo che ricade tanto su alcune o

³⁹ Si aggiunga a ciò, nel caso italiano, anche il problema delle ‘archeologie legali’ (termine utilizzato da Luca Tricarico durante un incontro di revisione dello stato dell’arte della presente tesi) – leggi che nonostante vengano superate non vengono abolite e rimangono a incrementare la confusione normativa e le distorsioni interpretative.

tutte le aziende che operano o potrebbero operare in un settore, quanto, in ultima istanza, sui consumatori. Oltre a produrre danni generalizzati, la *regulation* può altresì creare benefici concentrati e ingiustificati, goduti da alcune aziende 'regolate', che avranno tutto l'interesse a catturare i regolatori, condizionandoli a proprio vantaggio. Di qui la crescente impopolarità della *regulation*, i cui fallimenti vengono facilmente accomunati a quelli dello Stato sociale e interventista, e il corrispondente successo, presso l'opinione pubblica, i politici, gli esperti, dello *slogan* della *deregulation*, che a sua volta potrebbe iscriversi in una più generale tendenza verso la privatizzazione dei servizi pubblici, lo stato minimo, l'esaltazione del mercato, atteggiandosi così come espressione del 'riflusso moderato' ovvero valorizzare, sia pure con accentuazioni e intensità diverse da nazione a nazione, il decentramento delle decisioni, l'auto-regolazione, la de-giuridificazione, e quindi essere visto con interesse in quegli stessi ambienti progressisti che prima lo accoglievano con sospetto. La *regulation* sembrerebbe pertanto perdere sempre di più la sua attrattiva, anche presso i suoi tradizionali fautori. Tuttavia [...] tali critiche, se rettamente intese, si appuntano su uno stato iper-regolatore, ma non su uno stato regolatore." (La Spina e Majone, 2000, p. 35).

È probabile che in molti casi l'immagine dello stato iper-regolatore sia quella più fedele alla realtà empirica (Cassese e Galli 1998). Questo in quanto quella di stato regolatore non solo è una realtà concreta ma anche un'idea normativa, una guida nell'intervento sui sistemi politico-amministrativi concreti e nella loro valutazione⁴⁰.

⁴⁰ A partire dalla fine degli anni '70, i governi europei sono stati costretti ad apprendere e applicare strategie, che sono finite per essere assai diversificate da nazione a nazione: gli stati hanno gradualmente iniziato a cambiare il loro stile tradizionale di *governance*, per rispondere a sfide come la crescente competizione internazionale e l'approfondirsi dell'integrazione economica e monetaria a livello comunitario. L'adattamento strategico all'innovato contesto ha comportato – sebbene quasi mai in modo deliberato, rapido e sistematico – una riduzione del ruolo del stato gestore e interventista, con una corrispondente valorizzazione della regolazione. "Il *role making* è andato sostituendosi alla formula della tassazione più spesa pubblica. Guardando all'indietro possiamo riconoscere il concatenarsi tra loro, non sempre intenzionale e organico, di tre linee strategiche: privatizzazione, liberalizzazione e *deregulation* (nel suo significato corretto di riforma della regolazione, e solo in casi eccezionali di una sua soppressione); contrazione della pressione fiscale, risanamento finanziario, integrazione economica e monetaria; e infine svariate innovazioni di policy con il paradigma del nuovo management pubblico" (La Spina e Majone, 2000, p. 37). Il processo di evoluzione da stato gestore a stato regolatore ha attratto l'attenzione di svariati studiosi, soprattutto in America (Seid-

Finora ci siamo limitati a menzionare tali fattori all'interno di una cornice di passaggio ad un nuovo stile di *governance*. Sofferamoci adesso sulla terza linea strategica, ispirata al *new public management*. Il passaggio dal governo diretto a quello indiretto, o *proxi management* (Seidman e Gilmour 1986) può essere considerato la terza causa rilevante dell'accresciuta rilevanza dello stato regolatore.

“Gli aspetti più noti di tale tendenza [del *new public management*] sono la decentralizzazione e la regionalizzazione amministrative; la suddivisione di entità burocratiche prima monolitiche in unità dotate di fini specifici e di un proprio *budget*; la delega della responsabilità di erogazione dei servizi a soggetti privati, *for-profit* oppure *non-for-profit*, o anche a organismi non ministeriali operanti all'esterno del potere esecutivo tradizionalmente inteso; un'offerta competitiva ovvero altre soluzioni contrattuali o quasi-contrattuali in cui le risorse finanziarie e il potere di scelta sono devoluti agli acquirenti i quali, a vantaggio del loro gruppo di utenti, compreranno i servizi dall'offerente che garantisce il miglior rapporto qualità/prezzo. [...] In breve, secondo il nuovo approccio la commissione [europea] si è spogliata degli aspetti operativi dell'armonizzazione tecnica e ha piuttosto assunto la responsabilità di vigilare sugli aspetti di qualità e correttezza procedurale” (La Spina e Majone, 2000, p. 44).

Chiaramente quella di stato regolatore non è un'idea del tutto nuova: la si ritrova già nell'idea aristotelica del governo delle leggi come contrapposto al governo degli uomini (da cui la diversità tra il *policy style* orientato alle regole e al loro spirito e lo stile altamente discrezionale tipico dell'interventismo), come anche nell'idea di stato di diritto e di *rule of law*. Il problema è già stato definito anche in termini di crisi dello stato 'fordista' come portatore di specifiche politiche macroeconomiche fiscali e monetarie, del trattamento omogeneo della domanda aggregata dei servizi sociali e pubblici standardizzati rivolti ad una popolazione omogenea, di prestazioni

man e Gilmour, 1986), mentre con riferimento all'Europa manca ancora un'analisi sistematica delle conseguenze politiche, giuridiche e istituzionali di tale nuovo stile d'intervento pubblico. “Privatizzazione, liberalizzazione e deregulation pongono in linea teorica le premesse di processi di reregulation, e quasi sempre li hanno generati in concreto. L'europizzazione del *policy-making* ha significato, per un verso, un vincolo esogeno ineludibile, almeno nel medio termine, sulle tendenze alla spesa e alla creazione di debito pubblico degli stati membri, i quali, anche se oggi ancora non tutti in una condizione di finanza risanata [...], sono stati comunque costretti a conseguire con rapidità risultati tangibili in ossequio ai parametri di Maastricht e a modificare incisivamente il processo, la tipologia e l'entità della loro spesa pubblica” (La Spina e Majone, 2000, p. 39).

standardizzate, di un controllo gerarchico, accentratore e centralizzato, della produzione di massa e di un controllo budgetario di tipo *top down*, crisi che ha portato all'emergere di una forma alternativa di stato, caratterizzata invece da politiche per l'accrescimento della qualità e dell'efficienza dei produttori e del lavoro, da servizi tarati sulle esigenze differenziate e mutevoli di una popolazione eterogenea, da strutture amministrative decentralizzate, professionalizzate, autonome, controllate in base ai risultati e a standard condivisi da comunità professionali, da una produzione orientata al cliente, dalla massimizzazione della trasparenza e della libertà di scelta dei consumatori, da offerte di prestazioni pubbliche da parte di servizi in reciproca concorrenza, da controlli e ricompense basati sul rendimento (Miller, 1998). E proprio queste ultime caratteristiche sono quelle proprie dello stato regolatore, che le contiene e costituisce la condizione della loro 'governabilità'. La regolazione si è innestata in Europa su precedenti esperienze di *positive state* e rimane uno strumento di *governance* oggi ancora valido per affrontare la complessità e rapidità del mutamento sociale, economico e tecnologico, adatto anche a far fronte a sfide inconsuete e problemi prima sconosciuti.

“Un serio limite di entrambe le teorie (normativa e positiva) è che esse fundamentalmente ignorano le istituzioni, cioè l'ambiente complesso in cui i regolatori operano, e trattano gli organismi regolativi come delle 'scatole nere' o automi programmati [...]. Di conseguenza, entrambe le teorie sono mute su aspetti cruciali del processo regolativo come [...] le capacità 'imprenditoriali' di certi individui 'chiave' nelle burocrazie regolative, e l'importanza della reputazione e della credibilità” (La Spina e Majone, 2000, p. 56).

Al fine di porre rimedio al limite delle teorie appena accennato da Antonio La Spina e Giandomenico Majone, secondo i quali le teorie mancano di comprendere appieno l'ambiente complesso in cui operano i regolatori, è bene integrarle con la grande varietà di soluzioni concrete espone nel libro *Dirigere e governare. Una proposta per reinventare la pubblica amministrazione* di David Osborne e Ted Gaebler (1992), frutto di anni di esperienza sul campo nell'ambito delle riforme gestionali interne alle amministrazioni di differenti livelli negli Stati Uniti. La grande moltitudine di casi studio esposti permette agli autori di produrre una sorta di guida delle possibili azioni regolative. Tra le tante possibili soluzioni c'è anche quella della privatizzazione, ma gli autori fanno notare che il dibattito non dev'essere tanto sulla questione della gestione privata o pubblica quanto piuttosto sulla garanzia di concorrenza piuttosto che situazioni di monopolio:

“Coloro che auspicano la privatizzazione a tutti i costi perché sono scettici nei confronti della pubblica amministrazione sono altrettanto fuorvianti di coloro che si oppongono alla privatizzazione in assoluto perché sono scettici nei confronti dell’iniziativa privata [...]. I fattori determinanti sono in qualche modo correlati agli incentivi che spingono coloro che sono all’interno del sistema. Sono motivati ad eccellere? Sono responsabili dei risultati che ottengono? Sono liberi da vincoli e regole iper-restrittive? È l’autorità sufficientemente decentralizzata per consentire un’adeguata flessibilità? Le ricompense riflettono la qualità delle *performances*? Questi sono i quesiti importanti, non se l’attività è pubblica o privata” (Osborne e Gaebler, 1992, p. 83).

La concorrenza è nel libro intesa in tre differenti forme: tra pubblico e privato, tra privato e privato e tra pubblico e pubblico, e mai una concorrenza tra individui, bensì tra organizzazioni. Il vantaggio principale è sempre lo stesso:

“Quando i fornitori di servizi sono costretti a competere, si sforzano di contenere i costi, rispondono rapidamente alle nuove richieste e fanno di tutto per soddisfare i propri clienti. Nessuna istituzione vede la concorrenza di buon occhio, ma se la maggior parte di noi preferirebbe una comoda situazione di monopolio, è la concorrenza che ci spinge ad accogliere le innovazioni e a lottare per migliorarci” (Osborne e Gaebler 1992, p. 120).

David Osborne e Ted Gaebler, Marco Elefanti e Antonio La Spina e Giandomenico Majone hanno un importante punto di vista in comune sull’azione della pubblica amministrazione nella gestione dei servizi di pubblica utilità, che in due parole è efficacemente sintetizzata nell’espressione “indirizzare anziché remare” (Osborne e Gaebler, 1992, p.12).

Bisogna riconoscere che nella società i bisogni di tutti, seppur fondamentalmente rimangono gli stessi nel contenuto di base, possono cambiare – cambiano soprattutto in specifiche componenti e non nella totalità del bisogno: ad esempio, avremo sempre bisogno di bere acqua, ma non è detto che il modo di accedere a (o di erogare) tale risorsa rimanga lo stesso. Ad oggi depuriamo tutta l’acqua, anche quella che non utilizziamo a scopo potabile. Un giorno fu deciso così, e dopodiché non abbiamo mai più messo seriamente in discussione la possibilità di alternative gestionali più valide, alternative che ad esempio tengano conto che l’erogazione

dell'acqua potrebbe essere differente in funzione dell'uso che se ne deve fare, per meglio rispondere a principi di efficienza di processo. Tali ragionamenti sui processi di erogazione recentemente sono emersi e riaffiorati grazie ai concetti di metabolismo urbano⁴¹ e di *service design*.

I servizi di pubblica utilità rispondono ai bisogni sociali e dunque vengono modificati di conseguenza a cambiamenti nei bisogni. Un contributo interessante deriva infatti dalle teorie su organizzazioni e istituzioni che indagano il cambiamento⁴². Questo cambiamento può avvenire più o meno rapidamente, a seconda di quanto i gruppi che detengono l'interesse e il maggior potere d'influenza siano incentivati alla modifica. La percezione rispetto alla difficoltà (come anche alla lentezza) del cambiamento può talvolta essere sovrastimata: Carlo Donolo e Franco Fichera (1988, p. 186) portano come esempio le vicissitudini legate all'inserimento del casco obbligatorio facendo notare come la resistenza al cambiamento tutto sommato era stata sopravvalutata. Ad ogni modo, il fatto è che come le istituzioni guidano e influenzano le organizzazioni, talvolta anche le organizzazioni riescono a modificare una parte dell'istituzione connessa al processo (sebbene di solito sia una parte piccola alla volta). A tal proposito, nel capitolo seguente affronteremo alcuni esempi di organizzazioni emergenti che in ambito cimiteriale di fatto stanno contribuendo, insieme a tutti gli utenti che usano i loro servizi, a modificare parti dell'istituzione riguardanti le pratiche di commemorazione e di disposizione dei defunti.

⁴¹ Concetto per cui la città è un sistema metabolico chiuso che deve essere gestito attraverso modelli di complessità organica. Per un percorso in letteratura sull'argomento del metabolismo urbano si consigliano: Jacobs 1961; Boulding 1966; Forrester 1971; IFF 2003; Enciclopedia of Earth 2007.

⁴² Uno studio che può costituire una base per affrontare il macro-tema dei servizi di pubblica utilità può essere il libro di Douglass C. North (1991); si può notare che se da una parte è utile capire come storicamente si è formata la categoria dell'utilità pubblica, non sembra costruttivo, una volta individuate e formalizzate le caratteristiche che rendono un servizio tale da essere ritenuto di utilità pubblica, considerare tale categoria come un compartimento stagno. Allora è bene recuperare quegli elementi definitori e caratterizzanti e verificare che nel corso dei decenni essi non siano stati influenzati da altre dinamiche presenti i cui esempi possono spaziare dal livello di reddito all'immaginario sociale legato agli *status symbol*. Questi ultimi due fattori presi ad esempio sono anch'essi di per sé appartenenti a sfere d'analisi completamente diverse, il livello del reddito è individuabile in maniera più oggettiva attraverso l'analisi economica, mentre l'immaginario sociale degli *status symbol* necessita di uno studio di carattere più antropologico che completerebbe il quadro di analisi dei bisogni percepiti e dei servizi che si possono considerare di pubblica utilità. Se dovessimo attuare un'analisi dei processi di cambiamento sociale ed istituzionale nei confronti dei servizi di pubblica utilità sarebbe utile affiancare all'analisi storica una fotografia della situazione attuale, in grado di cogliere le influenze da parte dei fenomeni più recenti che potrebbero non essere ancora stati approfonditi, ma che potrebbero dare alcuni segnali latenti. Ad esempio può essere successo un certo fatto contingente in grado di rimettere in discussione i fattori influenti storicamente. Questo fatto potrebbe inoltre non essere stato considerato e ricompreso negli accordi formali precedenti, come accade quando non c'è giurisprudenza rispetto ad un fenomeno: non ci sono casi precedenti a cui poter fare

Sarebbero utili ulteriori studi di approfondimento su come avviene questa reciproca influenza tra organizzazioni e istituzioni nell'ambito dei servizi di pubblica utilità, per poter contribuire a spiegare come procedure e modalità gestionali si innovano all'interno del processo di erogazione dei servizi di pubblica utilità. Una volta individuate le maggiori fonti di inerzia in un caso specifico di istituzione, sarà forse più chiaro il 'grappolo' di motivi per i quali il cambiamento avviene o meno. Nei servizi di pubblica utilità, le fonti di inerzia sono da individuare non solo nelle istituzioni che inquadrano tali servizi (normative, prassi, percezioni diffuse...) ma anche nelle organizzazioni che ruotano attorno a tali servizi (abitudini condivise dei funzionari, *routines* aziendali, pressioni di gruppi economici e politici, ecc.). Chiarendo le fonti di inerzia, si possono poi successivamente analizzare i punti focali su cui è possibile fare leva per innestare un piccolo cambiamento. Piccolo in quanto il ruolo del passato e della storia sono comunque talmente forti da rendere utopica la convinzione di poter effettuare un grosso cambiamento istituzionale attraverso un unico tentativo, che potrebbe rivelarsi sporadico e non sufficientemente collegato al sistema di inerzia. È necessario dunque confrontarsi con la caratteristica incrementale del cambiamento istituzionale. Per ogni piccola leva di cambiamento ipotizzata bisogna analizzare gli effetti ricadenti sui gruppi di potere, e trovare un modo in cui tali effetti siano vantaggiosi o almeno non dannosi, altrimenti il cambiamento verrà osteggiato da alcune parti in causa e il tentativo sarà stato vano.

Le organizzazioni erogatrici di servizi, al pari di qualunque altra organizzazione, possono cambiare e sono favorite e ispirate a migliorare dall'eventualità che chi attualmente si rivolge ai loro servizi (che è considerato quindi elemento prezioso perché nel complesso contribuisce economicamente alla continuità dell'organizzazione) decida di rivolgersi altrove, interrompendo l'interazione e lo scambio. Proprio per questo motivo, con l'intento di evitare di osteggiare il miglioramento delle organizzazioni a beneficio degli utenti attuali e potenziali, si dà particolare importanza alla necessità di avere situazioni di concorrenza e di evitare quelle di monopolio. Ciò

riferimento. In questo caso, è cruciale la decisione su come considerare e formalizzare il fatto, poiché essa sarà il primo bagaglio di giurisprudenza collegato a tal fenomeno, ed inciderà fortemente sulle prese di decisione future. Rispetto alla demarcazione tra formale e informale nel processo di costruzione del concetto di pubblica utilità, si può sostenere che essa sia una linea né continua né uniforme nello 'spessore': non è continua proprio a causa di 'buchi' legislativi o formali, che possono essere coperti mano a mano, ma mai del tutto; e non ha spessore uniforme poiché il fenomeno della 'prassi' tenta di collegare decisioni informali passate ad una cornice formale attraverso l'accumulo di azioni perpetuate con la stessa logica. Il problema è che la prassi – in quanto tale – tende ad 'addormentarsi' su stessa proprio nell'atto della ripetizione, e per questo può capitare che venga 'risvegliata di soprassalto' da una modalità operativa nascente che si dimostra essere più efficace. Sempre che tale modalità nascente non vada in contrasto con interessi particolari di gruppi di potere collegati alla prassi. Cruciale e feconda per il presente dibattito è anche la discussione sull'influenza reciproca tra organizzazioni e istituzioni: per quanto accurate possano essere le relative definizioni, c'è sempre un margine dinamico tra i due concetti. Tra le definizioni più comprensibili, leggere e concrete vi è la

vale per tutti i servizi, quello cimiteriale compreso. Nel libro *Il liberismo è di sinistra* Alberto Alesina e Francesco Giavazzi propongono un'interessante riflessione sulla concorrenza e su chi essa possa avvantaggiare:

“In passato le tariffe di molti servizi – il caso più evidente è quello delle Ferrovie dello Stato – sono state mantenute basse ma non grazie a una riduzione dei costi e dei privilegi dei dipendenti – i quali hanno a lungo percepito salari elevati e goduto di condizioni particolarmente favorevoli – bensì trasferendo i costi direttamente sui contribuenti. Se ci si abitua alle telefonate gratuite di *Skype* e ai biglietti da pochi euro di *Easyjet*, si fa fatica ad accettare un'imposizione fiscale elevata o, se la si accetta, ci si chiede che cosa si sta pagando: servizi efficienti o i privilegi di qualche dipendente pubblico ben protetto? La conclusione è evidente: le liberalizzazioni [...] aiutano soprattutto i consumatori più poveri. Spesso aprono anche nuove opportunità nel mercato del lavoro. Un altro pregiudizio diffuso, e falso, è che la concorrenza danneggia i lavoratori. È falso perché essi stessi, fuori dall'azienda in cui lavorano, sono consumatori. Quando si eliminano le rendite, tutte le rendite, come lavoratori perdono sì la quota di rendita di cui godevano nella loro azienda, ma come consumatori pagano prezzi più bassi su tutti i beni e servizi che acquistano. Il bilancio è positivo anche perché con più concorrenza si produce di più, ovvero la 'torta' del Pil aumenta. Se poi la 'torta' è divisa in modo troppo disuguale la si può correggere con un sistema fiscale e di *welfare* ben congegnati” (Alesina e Giavazzi, 2007, pp. 49-61).

Pare che le liberalizzazioni abbiano benefici indiretti altrettanto importanti

metafora che Douglass C. North fa con il gioco: le istituzioni sono le regole del gioco (formali e informali che siano) e le organizzazioni sono invece i giocatori (North, 1991). Basicamente le organizzazioni rappresentano la modalità di interazione tra individui nei gruppi e tra diversi gruppi, mentre il concetto di istituzione (dal lat. *institutio -onis* “proposito, regola, consuetudine” fonte: treccani.it) è maggiormente legato alla modalità di azione e ai relativi fattori che limitano e al contempo guidano e aprono alle forme di azione consolidate e socialmente riconosciute ed accettate: le istituzioni hanno una dimensione esplicita e anche simbolica – in grado di inculcare certi valori negli individui – e rendono possibili gli scambi e le relazioni proprio grazie e attraverso le limitazioni che forniscono. Nel caso dei servizi di pubblica utilità, le organizzazioni – pubbliche o private che siano – reiterano nella prassi processi e meccanismi che concorrono a formare e a mantenere stabili le istituzioni. Reiterare un processo considerato soddisfacente o utile al perseguimento di un tal fine specifico fa sì che tale processo venga ampiamente riconosciuto e che gradualmente diventi un punto di riferimento per le azioni di tutti.

di quelli diretti: innanzitutto sono essenziali per la crescita economica in quanto sono cruciali per l'innovazione; inoltre, in economie avanzate consentono di trasferire parte delle attività economiche dall'industria ai servizi, una trasformazione da ritenersi essenziale per evitare lo schiacciamento dei salari dei lavoratori dell'industria da parte della concorrenza dei paesi dove il costo del lavoro è particolarmente basso.

Le imprese innovano perché in una situazione di libero mercato nuove imprese potrebbero entrarvi e mettere in crisi la sopravvivenza di quelle già esistenti; proprio questa attitudine all'innovazione come pratica consolidata e costante è ciò che evita la stagnazione e la morte delle aziende. In Italia nuove aziende nate per effetto dell'apertura di un mercato sono soprattutto nel settore dei servizi, che precedentemente era il più chiuso alla concorrenza⁴³.

Come emerge dalle analisi, il tema della gestione dei servizi è fortemente collegato a quello del ruolo dello stato. Infatti garantire la presenza di servizi di utilità pubblica è ruolo dello stato, anche se garantirli non necessariamente vuol dire erogarli direttamente, ma semplicemente fare a modo che vengano erogati a certe condizioni. Inoltre, per garantire l'erogazione è necessaria una *re-regulation* che comporta un cambiamento non solo nel ruolo ma anche nelle procedure della pubblica amministrazione. Ma come gestire questo cambiamento, e come indirizzare le innovazioni verso un vantaggio diffuso? Il concetto di pubblica utilità è labile e fino ad oggi i dibattiti sui servizi, sul ruolo dello stato e sul cambiamento istituzionale non ne hanno tenuto abbastanza conto. Serve quindi implementare l'analisi con dell'altra letteratura che è particolarmente sensibile alla dinamicità dei bisogni, ovvero la cosiddetta *Consumer Culture Theory* (CCT), che infatti attualmente informa e arricchisce di strumenti analitici l'ambito del *service design*.

3.2 Una completa rivisitazione dei rapporti di scambio di beni e servizi

Approfondiamo ora il concetto di servizio e l'evoluzione delle interpretazioni su cosa significa operare nell'ambito dei servizi attraverso la letteratura di *management*,

⁴³ Basti pensare alla trasformazione avvenuta nel mercato televisivo dopo che nel 1974 la Corte costituzionale decise che TeleBiella, la prima tv privata che osò sfidare il monopolio Rai, poteva trasmettere liberamente i suoi programmi. Ed è la stessa cosa che accadde anche nel mercato della tecnologia mobile quando, nel momento del passaggio dal sistema analogico Tacs – un monopolio Stet – al sistema digitale Gsm, Bruxelles ci impose di aprire il mercato consentendo la nascita di Omnitel. "Uno stato liberista non è uno stato debole. Tutt'altro. È uno stato forte nel far rispettare le regole del mercato: divieto a posizioni dominanti, cioè a monopoli veri e di fatto, per impedire che si creino rendite monopolistiche a danno dei consumatori; trasparenza nei mercati finanziari per evitare che pochi si arricchiscano sfruttando informazioni non disponibili a tutti. In uno Stato liberista le autorità preposte alla regolamentazione dei mercati (Antitrust, Consob, Autorità per l'Energia elettrica

service design e CCT, la quale concorre ad individuare i cambiamenti in corso nell'erogazione dei servizi che si possono considerare per favorire l'innovazione.

"I bisogni tendono a divenire complessi in molti ambiti della nostra vita e richiedono risposte che offrano beni e servizi integrati. La considerazione dei servizi come elemento residuale – definibile come terziario a livello di sistema economico e in contrapposizione ai beni negli studi di management – non sembra più attuale" (Carù, 2007, p. 9).

Come considerazione di fondo, è possibile affermare che ogni impresa ha a che fare con il tema dei servizi. Infatti, la separabilità tra beni e servizi appare progressivamente meno significativa nell'evoluzione dell'offerta delle imprese, che integrano elementi tangibili e intangibili in modo stretto e a volte inatteso. Emerge dunque l'importanza trasversale dei servizi rispetto alle attività economiche: la loro rilevanza, varietà e pervasività rende difficile confinarli al solo ambito del terziario.

A partire da tale premessa, per capire che cosa effettivamente può essere definito servizio, andiamo a snocciolare quegli elementi di specificità che lo caratterizzano e lo contraddistinguono, proponendo una sintesi delle riflessioni poste in letteratura a partire dai primi anni '80.

Un primo elemento è la compresenza di elementi materiali e immateriali, che si distingue dalla predominanza della materialità dei prodotti fisici. Secondo molti autori tale compresenza dà origine a problematiche gestionali piuttosto nette, quali l'impossibilità di mostrare il prodotto, le difficoltà di valutazione da parte della domanda, la dominanza della promessa nella relazione con il cliente⁴⁴. Nel corso

e il Gas, Autorità per le Comunicazioni...) sono forti e indipendenti dalla politica. Il motivo per cui le privatizzazioni sono condizione necessaria per un libero mercato è che uno Stato proprietario è un pessimo regolatore. Se lo stato è il maggior azionista di Enel, o di Eni, avrà interesse a che queste aziende facciano buoni profitti. Quindi avrà interesse a che la regolamentazione non sia troppo severa. C'è una contraddizione evidente tra proprietà pubblica e regolamentazione e le autorità indipendenti possono porvi rimedio solo parzialmente perché lo stato proprietario ha mille strumenti per influire sulla loro autonomia: al momento della nomina dei commissari, per esempio, o minacciando di privarle di alcune competenze – come è avvenuto durante il governo Berlusconi nel caso dell'autorità per l'energia elettrica e il gas. In casi estremi il governo può anche ricorrere a un articolo, finora mai invocato, della legge che istituì l'autorità antitrust. L'articolo 25 di quella legge consente infatti al governo di autorizzare 'per rilevanti interessi dell'economia nazionale' operazioni di concentrazione altrimenti vietate. Insomma il monopolista pubblico è più pericoloso di quello privato; mentre infatti il privato può cercare di influire sulla politica per ottenere una regolamentazione a lui più favorevole, a uno stato monopolista basta nominare alle autorità qualche commissario amico". (Alesina e Giavazzi, 2007, pp. 74-106).

⁴⁴ "Il termine 'immateriale' si riferisce all'uso della conoscenza per fini produttivi e può essere impiegato in modo pertinente tutte le volte che la conoscenza produce utilità" (Rullani, 2006, p. 42). La

del tempo si sono consolidate alcune riflessioni sul fatto che l'immaterialità non è il principale indicatore della differenza tra beni e servizi: sono piuttosto gli aspetti processuali e l'aspetto relazionale a caratterizzare questi ultimi in modo specifico, ed è così che il focus del dibattito si è successivamente spostato dall'immaterialità alla relazione tra produttore e cliente.

Un secondo elemento necessario a descrivere il concetto di servizio è appunto la stretta correlazione tra il momento dell'erogazione da parte del fornitore e momento della fruizione da parte del cliente, ovvero quell'inseparabilità tra produzione e consumo che comporta la necessità di contatto diretto tra il personale dell'impresa e il cliente, con conseguente rilevanza del ruolo e del peso attribuiti all'interazione e alla dinamica relazionale tra il personale responsabile del contatto con il cliente e quest'ultimo quale fruitore della prestazione (Elefanti, 2006). In pratica, per l'utilizzo del servizio è necessaria la presenza simultanea dell'utilizzatore e del produttore, e ciò comporta una maggiore rilevanza del processo di erogazione, e in particolare degli aspetti connessi alla partecipazione del cliente. A tal proposito, è stato coniato da Alvin Toffler (1980) il termine *prosumer*, che indica una sorta di doppio ruolo del cliente nel processo di produzione del servizio, che va definito in relazione alla sua propensione a cooperare e ad essere coinvolto (Eiglier e Langeard, 1977; Lovelock, 1981; Normann, 1992). La partecipazione del cliente all'erogazione è problematica in quanto comporta una certa difficoltà nel controllo della qualità delle prestazioni (Bateson, 1977) oltre ad essere all'origine della necessità di personalizzazione e customizzazione (Chase, 1978). Proprio per via di queste problematiche legate alla partecipazione del cliente, risulta di maggiore rilevanza anche quello della gestione del personale di contatto, poiché l'attività di quest'ultimo determina in larga misura la percezione del cliente, agli occhi del quale personifica e rappresenta l'organizzazione fornitrice.

Conseguentemente alla contestualità tra produzione e consumo sono stati individuati altri elementi quali la difficoltà di trasferire i servizi nel tempo e nello spazio e l'assenza di proprietà che ne caratterizzi l'acquisto, in quanto il cliente utilizza risorse che rimangono di proprietà dell'organizzazione fornitrice, generando particolari percezioni, quali attese di gratuità o difficoltà di far percepire il valore di un utilizzo che non si traduce nell'acquisizione delle risorse (Carù, 2007).

Un altro elemento caratterizzante è la non uniformità delle prestazioni erogate, con evidenti implicazioni sulla qualità erogata e percepita da parte del cliente in quanto è difficile mantenere una qualità costante nell'erogazione e standardizzare dell'*output*.

Infine, un'ultima caratteristica deriva dal fatto che in generale il servizio non presenza di un alto livello di immaterialità e intangibilità produce importanti effetti anche sulle politiche, sulle azioni e sugli strumenti di comunicazione (Elefanti, 2006).

è immagazzinabile e può essere definita come deperibilità, perché il mancato acquisto da parte di un cliente si traduce in una mancanza di utilizzo della capacità produttiva del servizio.

Il dibattito sulla componente immateriale dei servizi ha dato adito allo sviluppo di una teoria, quella della *service dominant logic* che, attraverso un ragionamento sul *marketing* dei servizi e sul rapporto tra gli utenti e le organizzazioni erogatrici, contribuisce egregiamente alla comprensione sia di ciò che è possibile innovare sia di come tale cambiamento, se opportunamente esteso nei diversi servizi al cittadino, possa migliorare la qualità della vita degli individui. Ricostruiamo dunque di seguito il processo di sviluppo di tale teoria.

Nel corso del tempo, le imprese allargano progressivamente il concetto di immaterialità a tutte le componenti dell'offerta. Come afferma Antonella Carù, "questa immaterialità può contribuire a generare valore in vari modi: creare maggiore efficienza, significati da comunicare, esperienze emotivamente ricche, ridefinizione di identità, maggiore attenzione al cliente. Sempre più diffusi i casi in cui un cliente compra una prestazione il cui valore è formato in modo preponderante da una componente immateriale: la dematerializzazione del valore è un fatto che caratterizza trasversalmente i settori più vari" (Carù, 2007).

Il servizio è contraddistinto da un elevato valore dei fattori relazionali (Flipo, 1989). Questa parte relazionale è inscindibile dalla natura processuale dei servizi (Grönroos, 2006a). La natura processuale dei servizi implica che consumo e produzione dei servizi siano un processo simultaneo; chi produce il servizio entra nella sfera del consumo (almeno in parte), e allo stesso modo l'utente beneficiario del servizio entra nella produzione. L'erogazione del servizio è un sistema aperto sia per il consumatore, che per il produttore dello stesso. A questo ragionamento consegue, tra l'altro, un ripensamento del ruolo del marketing dei servizi, il quale deve essere volto a facilitare le interazioni con i consumatori durante il processo di consumo piuttosto che a sviluppare lo scambio in sé (Eiglier e Langerad, 2000; Grönroos, 2000). Tale premessa permette di costruire nel tempo relazioni con i clienti tramite azioni, processi e risultati. Di conseguenza, le dinamiche di concorrenza nel mercato si spostano su un nuovo focus, che non è sui prodotti ma sui processi di creazione di valore del consumatore e che, superando la mera ottica del guadagno come unica missione, approdano alla co-creazione di valore aggiunto. Proprio in questo senso la concorrenza, dove presente, sta attualmente stimolando processi di innovazione dei servizi.

Tornando al filone di studi della *service dominant logic*, esso è stato introdotto dalle riflessioni di Stephen L. Vargo e Robert F. Lusch e comparso in numerosi contributi a partire dal 2004. Il tema di fondo è la proposta di un superamento della visione tradizionale che identifica il ruolo dell'impresa in quello di produttore

di beni e servizi e quello del cliente nell'utilizzatore. La teoria afferma che l'impresa e il cliente sono detentori di risorse, e che è l'utilizzo congiunto di queste risorse a creare valore per i clienti. In quest'ottica l'impresa diventa un integratore delle risorse necessarie al cliente per contribuire alla generazione del valore, di cui è quindi co-creatore.

Secondo Stephen L. Vargo e Robert F. Lusch l'unità fondamentale dello scambio è il 'servizio' inteso come espressione di competenze di un'impresa che il cliente acquista per alimentare i propri processi di produzione e consumo. Il servizio comporta una partecipazione del cliente non meramente produttiva ma molto più ricca di significati e di implicazioni per i suoi progetti identitari. Gli autori definiscono il servizio non come una tipologia di offerta, ma come: "l'applicazione di competenze (conoscenze e abilità) mediante atti, processi e risultati a beneficio di un'altra entità o dell'entità stessa di appartenenza" (Vargo e Lusch 2004 p.48).

Stephen L. Vargo e Robert F. Lusch sistematizzano molti contributi provenienti da vari filoni di letteratura – prevalentemente inerenti al *marketing*, ma attinenti anche ad altri ambiti, quali la *resource based view* e la teoria dell'organizzazione di impresa – conferendo unitarietà ad un insieme di approcci che vanno tutti nella direzione di un ripensamento del ruolo dell'impresa nel rapporto con il mercato e nella società. Ricordiamo che i servizi cimiteriali sono erogati attraverso un'impresa a tutti gli effetti ormai in tutte le principali località italiane (specie le maggiormente popolate, come già evidenziato nel secondo capitolo) e che dunque la teoria della *service dominant logic* potrebbe essere applicata e tradotta in pratiche di innovazioni di processo.

La proposta della *service dominant logic* si differenzia dalle precedenti letterature sul tema in quanto evita esplicitamente di basarsi né sui presupposti che hanno contribuito alla letteratura sul *service management* – la concezione dei servizi come residuali rispetto ai beni (Rathmell 1966) o come arricchimento dell'offerta (Lovelock 1994) – né su quelli dell'economia industriale – i servizi come settore che si affianca all'agricoltura e all'industria (Momigliano e Siniscalco 1980). E diversamente da tali teorie considera le risorse non solo uno *stock*, ma anche funzioni intangibili e dinamiche dell'ingegno e della perizia umana; le risorse sono finanziarie, fisiche ma anche di conoscenza e di fiducia; sono entità in continuo divenire e in continua trasformazione (Vicari 1991 e 1992).

"Due sono le tipologie di risorse: *operand resources* (sulle quali si esercita un'operazione o un atto al fine di produrre un effetto) e *operant resources* (utilizzate per agire sulle *operand resources*). Nella *service dominant logic* questa distinzione è cruciale: lo scambio non è finalizzato all'ottenimento di beni ma ai benefici

di competenze specializzate ovvero servizi. I beni stessi sono trasmettitori di *operant resources*: sono prodotti intermedi che utilizzano capacità e competenze altrui – dell'acquirente – come applicazioni in un processo di creazione di valore" (Carù 2007 p. 170).

Come vedremo nel paragrafo 3.3, è importante conoscere la differenza tra i due tipi di risorse per poter comprendere al meglio l'importanza della nozione del *value in use*, o 'valore nell'uso'.

Stephen L. Vargo e Robert F. Lusch sintetizzano tale cambiamento di prospettiva nell'operare sul mercato da parte delle organizzazioni erogatrici di servizi attraverso la descrizione del passaggio dal concetto di *good dominant logic* a quello della *service dominant logic*.

| Concetti di good dominant logic | Concetti di transizione | Concetti di service dominant logic |
|---------------------------------|------------------------------------|--|
| Beni | Servizi | Servizio |
| Prodotti | Offerte | Esperienze |
| Caratteri/attributi | Benefici | Soluzioni |
| Valore aggiunto | Co-produzione | Co-creazione di valore |
| Massimizzazione dei profitti | Financial engineering | Ritorni finanziari/apprendimento |
| Prezzo | Value delivery | Value proposition |
| Sistema in equilibrio | Sistemi dinamici | Sistemi complessi e in adattamento continuo |
| Supply chain | Catena del valore | Network/costellazione per la creazione di valore |
| Promotion | Integrated marketing communication | Dialogo |
| To market | Market to | Market with |
| Orientamento al prodotto | Orientamento al mercato | Orientamento al servizio |

Fig. n° 9 - Evoluzione concettuale dalla *good dominant logic* alla *service dominant logic* (Fonte: Vargo e Lusch 2006b p.286)

Il fatto è che il dibattito non deve focalizzarsi sull'esistenza o meno della suddivisione tra beni e servizi, in quanto non esistono beni e servizi, ma è il servizio ad essere il cuore della relazione, unico oggetto della relazione di scambio tra erogatore e consumatore. Come ben affermano Stephen L. Vargo e Robert F. Lusch (2004), la distinzione tra beni e servizi non ha senso in quanto l'acquisto dei beni non è fine a se stessa: i beni sono piattaforme che producono benefici, sono modalità per distribuire servizi e soddisfare bisogni di carattere più elevato. Proprio il fatto che nella società occidentale gli individui tendano poi a specializzare l'utilizzo delle proprie risorse rende necessario lo scambio. Potremmo dire che l'oggetto dello

scambio sono in ogni caso applicazioni specializzate di competenze e conoscenze, indipendentemente dal fatto che nello scambio siano coinvolti beni e/o servizi. In questo senso, tutte le economie sono economie di servizi. Per questo la *service dominant logic* ha implicazioni anche a livello organizzativo, sia all'interno dell'impresa, sia nella creazione di *network* e competenze.

Se dunque lo scopo è focalizzarsi sulle competenze e sulle risorse dei clienti, bisogna tenere presente che questi ultimi tendono a specializzarsi e si rivolgono al mercato per ottenere servizi legati alle competenze di cui sono privi. Per fornire risposte in questa direzione, tutte le imprese e organizzazioni devono quindi occuparsi di sviluppare ricerche, previsioni, distribuzione, politiche di prezzo, proposizioni di valore, assumendo più il ruolo di *network integrator* tra i diversi soggetti coinvolti, dai clienti ai *partner*, che non quello di produttore di beni e servizi. Accettare la logica del servizio dominante significa mettere in discussione e revisionare l'intera modalità di approccio al mercato e alla società da parte non solo di erogatori di servizi di pubblica utilità, ma addirittura di qualsiasi organizzazione che intenda sopperire ai bisogni dei cittadini.

L'impatto della *service dominant logic* comporta un cambiamento profondo del ruolo dell'impresa nella formulazione di offerte rivolte al mercato. Infatti, come vedremo meglio nel paragrafo 3.4, ci sono due dati di fatto da tenere presente: primo, che le persone non sono interessate ai prodotti e servizi in sé, ma alle esperienze che con questi vivono; secondo, che i clienti non acquistano un pacchetto di attributi, ma sono soprattutto alla ricerca di soluzioni a bisogni sempre più complessi: sono alla ricerca di competenze integrate che si configurino come soluzioni ai propri bisogni.

3.3 Gli utenti e la nozione di 'valore nell'uso'

Per favorire lo sviluppo e il miglioramento di servizi di utilità pubblica non è più possibile ignorare i contributi della letteratura di *marketing*. Essi infatti permettono di effettuare analisi che fino a questo momento sono state applicate soprattutto in ambito aziendale privato e troppo poco in settori controllati dalla pubblica amministrazione e in particolar modo nell'ambito cimiteriale, dove di fatto è assente una prospettiva analitica che parta dai bisogni degli utenti e dallo sviluppo del concetto di valore nell'uso (*value in use*).

Ricostruiamo in sintesi gli elementi su cui è centrata la *service dominant logic*: nella disciplina di *marketing* essa propone di adottare una nuova prospettiva centrata sul servizio, in cui l'unità fondamentale dello scambio non sono beni o ser-

vizi, ma il servizio inteso come espressione di competenze di un'organizzazione. Qualsiasi cliente infatti non è mai interessato ai beni e servizi in sé, bensì al fatto che questi configurino soluzioni ai suoi bisogni, o che gli consenta di vivere esperienze gratificanti. Gli utenti non traggono valore direttamente dall'acquisto dei prodotti, ma dall'uso, dalla trasformazione e dal consumo di questi: il valore non si crea semplicemente dallo scambio, ma nell'uso che il cliente fa dei prodotti che ha acquistato.

"I clienti non acquistano beni o servizi, ma i benefici che da questi ne possono trarre. Acquistano offerte che sono fatte da beni, servizi, informazioni, attenzione personale e da altre componenti. Queste offerte generano servizi per i clienti, ed è questo servizio legato ad un'offerta che è percepito dai clienti e che crea valore per i clienti" (Grönroos 2006b p. 3).

Questo è il principio del *value in use*, dove di conseguenza il cliente diventa co-creatore del valore, e l'organizzazione che offre i servizi è da considerare come un integratore delle risorse necessarie per contribuire alla generazione del valore. Chiaramente, per poter costituire un principio attuabile concretamente, il riferimento alla co-creazione di esperienze e soluzioni deve trovare un approfondimento concettuale che ne consenta una declinazione anche in termini manageriali e gestionali.

I consumatori ormai esigono da chi propone beni e servizi molto di più di una risposta tecnica ai loro problemi: ciò che chiedono si avvicina sempre più a risposte di maggior valore, un valore che tende ad essere via via sempre più connesso alle componenti intangibili e di servizio. Infatti già a partire dagli anni '90 molte imprese cominciavano ad interrogarsi su come utilizzare i momenti di contatto con i clienti per rivedere le proprie politiche di offerta e innovare. Rispetto ai servizi cimiteriali, nel quarto capitolo vedremo come le pratiche emergenti stiano puntando moltissimo a lavorare sulle componenti intangibili del servizio, attuando una vera e propria strategia di differenziazione. È interessante riflettere in proposito sulle implicazioni di questa strategia sulla competizione e la competitività dei soggetti erogatori di servizi. Se il valore si genera proprio durante la relazione che connette l'impresa al cliente, allora per ricercare un incremento del valore è possibile estendere la relazione, e questo può avvenire attraverso un allargamento dell'offerta e l'aggiunta di nuovi elementi che la compongono. Può essere utile una breve digressione a riguardo: David A. Garvin fa presente come i modelli sviluppati con riferimento ai beni tendevano a valutare tramite dimensioni oggettive, e inserivano la qualità percepita al più come una delle variabili (Garvin, 1988). Invece, per l'erogazione dei servizi, la dimensione soggettiva fondata sulle percezioni degli utenti è emersa da subito come

fatto fondamentale (Gummesson, 1993; Cercola, 1990). In un certo senso è proprio l'analisi degli elementi che hanno impatto sulla percezione della qualità del servizio che ha posto in evidenza gli aspetti di specificità legati alla natura processuale dei servizi.

In una strategia per l'erogazione di un servizio, per poter aggiungere proprio quegli elementi che siano in grado di incrementare il valore percepito⁴⁵, è necessario analizzare sia i cambiamenti strutturali della domanda sia l'effetto di questi sui comportamenti competitivi delle imprese. Peraltro, bisogna tener presente che il consumatore valuta la qualità del servizio non basandosi unicamente sul risultato, ma tenendo conto anche del processo con cui il servizio è fornito.

La percezione della qualità di un servizio certamente dipende in parte dalle aspettative dell'utente⁴⁶. Le organizzazioni che offrono servizi possono avvantaggiarsi rispetto alla concorrenza definendo le probabili aspettative dei propri utenti target; per fare ciò, è necessario tener presente che "la capacità di specificare le aspettative in termini di definizione delle caratteristiche attese del servizio dipende dalle conoscenze e dalle competenze degli individui relativamente al servizio richiesto" (Carù 2007 p. 94). Infatti le aspettative possono essere definite secondo un profilo, il quale può essere più o meno preciso a seconda del grado di conoscenza che l'utente ha della prestazione stessa. Quando l'utente ha un basso grado di conoscenze potrebbe trovarsi a formulare attese non realistiche o non allineate all'effettiva competenza del fornitore. Questo aspetto problematico è enfatizzato dal fatto che nel caso dei servizi (o almeno in gran parte di essi), le caratteristiche di ciò che viene acquistato non sono search attributes – che possono essere conosciuti prima dell'acquisto, e che infatti sono propri tipicamente di beni fisici come colore, forma, profumo – ma piuttosto sono basate su attributi di natura *experience* o addirittura *credence* (Zeithaml e Bitner 1996). Gli attributi di natura *experience*, come per esempio accade nel caso di una vacanza, possono essere conosciuti solo dopo

⁴⁵ Per approfondire il concetto di qualità percepita: secondo Grönroos essa è definibile come risultato del raffronto tra qualità sperimentata e qualità attesa di un servizio. La qualità sperimentata dipende da due tipi di qualità: dalla qualità tecnica, ovvero da 'cosa' il cliente riceve e dagli aspetti tecnici del risultato della prestazione, e dalla qualità funzionale – cioè da 'come' la prestazione è erogata, e dunque dal processo (Grönroos, 2000).

⁴⁶ Nel caso dei servizi, le aspettative rivestono un ruolo particolarmente importante. La complessità dei servizi, la presenza di molte componenti immateriali, l'impossibilità di sperimentare a priori l'offerta talvolta si traducono in aspettative vaghe e poco realistiche, che le organizzazioni erogatrici devono gestire per evitare che siano fonte di valutazioni negative da parte degli utenti. Nel definire le aspettative, è importante distinguere tra quelle relative al servizio desiderato, che rappresentano l'ottimale per il cliente, e quelle relative al servizio adeguato, che rappresentano il livello minimo considerato accettabile. I consumatori definiscono le proprie aspettative più o meno coscientemente, e allo stesso modo possono fare i soggetti erogatori, anticipando le necessità emergenti per offrire soluzioni sempre più evolute e adeguate alla domanda.

l'acquisto o durante il consumo; gli attributi di natura *credence* per il consumatore sono invece difficili o impossibili da conoscere anche successivamente all'acquisto e al consumo (è il caso ad esempio di una prestazione medica o legale, e anche dei servizi cimiteriali e di commemorazione).

Tornando alla qualità attesa, essa viene influenzata da valori e bisogni dei consumatori. I bisogni hanno due variabili con le quali possono essere suddivisi:

I) Vengono distinti tra bisogni funzionali (strettamente connessi alla prestazione tecnica del servizio) e simbolici (che comprendono anche i bisogni relazionali, connessi all'esperienza in un determinato contesto e alle dinamiche sociali che lo caratterizzano sia nelle interazioni col personale dell'organizzazione erogante che tra utenti).

II) Coesistono bisogni espliciti ed impliciti. Questi ultimi sono relativi sia a motivazioni inconsce sia a motivazioni ben percepite ma non esternate per ragioni di varia natura, legate alla sfera psicologica e ai rapporti sociali dell'individuo: si pensi all'insicurezza, alle paure di ammettere proprie pulsioni e di essere giudicati, al conformismo, alla ricerca di accettazione e al rispetto delle convenzioni sociali, al conflitto col proprio sistema di valori, alla volontà di confermare le aspettative sul proprio ruolo ad altri e a sé stessi – (Busacca, 2004), ma anche a precedenti esperienze del cliente, al passaparola, alla comunicazione in generale (in quanto forme di comunicazione personali e dirette possono contribuire in modo rilevante alla definizione delle aspettative).

La questione della rilevanza, per le organizzazioni erogatrici dei servizi di pubblica utilità, di un'analisi dei bisogni dei consumatori è supportata dalla constatazione che – volente o nolente – l'erogatore svolge comunque un'attività di comunicazione, indipendentemente dal fatto che la stessa sia pianificata o meno. Secondo Antonella Carù, "una comunicazione non pianificata, ovvero non orientata al perseguimento di chiari obiettivi, può avere impatto negativo sulla percezione dei clienti, e in ogni caso non contribuisce alla corretta definizione delle attese dei clienti" (2007 p.101). Infatti, alla base di un piano di comunicazione, vanno tenuti presente proprio i benefici e le aspettative dei consumatori.

Anche l'immagine dell'organizzazione è influenzata in modo diretto dalla qualità dei processi di erogazione, in termini di prestazioni ricevute e modalità con cui le stesse sono fornite. È nell'interesse dell'erogatore saper cogliere i cambiamenti in atto, che comprendono l'emergere di nuove aspettative da parte dei consumatori e di nuove offerte di servizio da parte della concorrenza.

I concetti di *value in use* e di co-creazione richiedono quindi di approfondire il ruolo del consumatore. Per questo abbiamo raccolto in allegato 4 ulteriori contributi utili, che provengono dalla letteratura di *consumer behavior*, e segnatamente da quel filone che è denominato CCT ovvero *Consumer Culture Theory* (Arnould e

Thompson, 2005).

Nella valorizzazione della co-creazione del servizio, il punto di inizio non è l'esperienza nel rapporto con il singolo servizio in particolare, ma riguarda quelli che Eric J. Arnould e Craig J. Thompson (2005) definiscono i *life projects* dell'individuo. Durante la sua vita, il consumatore si destreggia attivamente in un set di 'ruoli' in evoluzione, passando attraverso contesti diversi. Il fine ultimo del consumatore di fatto è la costruzione della propria identità e dei propri *life project*, che si sviluppano all'interno di una narrazione più o meno complessa e continua che accompagna e costruisce la sua vita. Per interpretare questi ruoli e perseguire i propri progetti di vita il consumatore mette in gioco le sue risorse. Le *operand resources* sono tangibili, comprendono risorse di vario genere (tipicamente economiche e sociali, legate al soggetto e alle sue origini) e beni per lo sviluppo dei propri comportamenti di vita per lo sviluppo di *life projects* e ruoli sociali.

Per le organizzazioni che erogano servizi, conoscere le *operand resources* è importante perché queste condizionano la vita dei consumatori e il loro comportamenti di scambio. Altre risorse importanti da conoscere sono le *operant resources*, ovvero le risorse immateriali, in quanto esse incidono sulle modalità con cui i consumatori utilizzano le risorse – *operand* e *operant* – delle organizzazioni erogatrici. Secondo Antonella Carù "più che concentrarsi sulle risorse economiche che un consumatore possiede e sul suo reddito, le imprese dovrebbero porre grande attenzione alle *operand resources* che un consumatore possiede ed è in grado di mettere in gioco nello scambio" (Carù, 2007). Vediamo da cosa possono essere costituite le *operand resources* secondo Arnould et al. (2006):

I) Risorse fisiche e mentali: tra cui salute, energia, forza, risorse emozionali e sensoriali. Queste risorse condizionano fortemente i ruoli e i *life projects* dei consumatori: si pensi ai limiti che incontrano nelle possibilità di scelta consumatori con scarsa erudizione o con *handicap* fisici. L'analisi delle risorse fisiche dei consumatori potrebbe supportare le organizzazioni erogatrici nell'adattare la propria offerta.

II) Risorse sociali: il consumatore non agisce mai in modo isolato, ma possiede sempre risorse sociali quali relazioni o *network* di relazioni con altre persone, che includono sia i tradizionali gruppi di riferimento demografico sia altri gruppi emergenti (*brand communities*, subculture, ecc) sulle quali i consumatori esercitano differenti livelli di comando e controllo. I gruppi di co-consumatori, insieme hanno più potere nella co-creazione di valore rispetto ai singoli che agiscono in situazioni individuali in quanto rappresentano una forma di *consumer agency* (Carù, 2007). Le comunità di consumatori (Cova, 2003) rappresentano anche un'importante risorsa informativa per i partecipanti, che possono così non solo scambiarsi informazioni con l'utilizzo di processi di passaparola, ma anche condividere schemi

culturali associati al consumo di prodotti o *brand* in modo creativo, interpretando le esperienze e contribuendo a riempirle di significato sociale. Le comunità infatti si trovano spesso a veicolare anche un senso di responsabilità delle loro scelte, che porta all'attrazione di altri consumatori: le strutture di relazioni, i sentimenti interconnessi e le attività rituali di gruppi di consumo sono in grado di facilitare, creare e riprodurre la comunità. Le organizzazioni dovrebbero essere consapevoli di quanto e come i gruppi di consumatori che condividono esperienze legate ad un prodotto o a un brand contribuiscono a sviluppare *operant resources*.

III) Risorse culturali: si tratta di gradi variabili di conoscenza di schemi culturali, e che comprendono ad esempio capitale culturale, abilità e obiettivi personali. L'aspetto da tenere presente nell'individuazione di bisogni e aspettative è che la dotazione di risorse del singolo individuo cambia non solo in quantità ma anche in qualità ed ha un impatto sui singoli *life project* e sulle pratiche di consumo: è emerso da alcune ricerche come le persone ampiamente dotate di risorse culturali tendano ad essere orientate all'astrazione, all'affermazione della propria soggettività e all'espressione di sé; in contrasto, chi ha una limitata dotazione di risorse sembrerebbe essere maggiormente orientato alla gestione dei vincoli materiali rispetto alle aspirazioni, alla funzionalità e alla tradizione (Holt, 1995).

Come abbiamo visto in questo e vedremo nel seguente paragrafo, nuove prospettive di analisi possono dare adito allo sviluppo di nuove strategie di relazione con gli utenti, strategie che potrebbero permettere di cogliere esigenze, aspettative ed elementi di qualità che per l'utente contribuiscono alla costruzione di progetti di vita desiderabili.

3.4 L'evoluzione verso esperienze e soluzioni

Le frontiere della ricerca nel campo dei servizi hanno incorporato due importanti elementi nella costruzione dell'offerta e del rapporto con i consumatori, che sono le esperienze e le soluzioni.

La definizione di esperienza si collega alle teorie di *consumer behavior* e fa riferimento agli aspetti emozionali e sociali del consumo. In letteratura, si possono annoverare i contributi della CCT (Arnould e Thompson, 2005) che raggruppa quei filoni di ricerca che sono accomunati dall'obiettivo di capire il consumo in relazione ai suoi significati culturali nella società occidentale, alle interferenze socio-culturali che esso comporta e alle dinamiche comportamentali e sociali che contribuiscono a plasmarlo.

Il concetto di soluzione richiama invece gli aspetti funzionali dell'offerta in situazioni di complessità, e negli studi socio-economici è ricorrente con riferimento alle organizzazioni. In particolare, la letteratura riferita al 'BtoB' ha affrontato il tema dell'integrazione tra beni e servizi per fornire una risposta customizzata, ritagliata sulle singole esigenze dei clienti. In questa prospettiva, la questione più concreta da affrontare è come le organizzazioni erogatrici di servizi possano supportare i processi di co-creazione di esperienze e soluzioni. Esperienze e soluzioni sono entrambi concetti che raccolgono crescente interesse sia negli studi sia nella pratica di *marketing*, ma hanno origini diverse: il primo deriva da studi legati al consumo analizzato dal punto di vista degli individui (Schmitt 1999; Hetzel 2002), mentre il secondo si sviluppa a partire dai contributi sulle organizzazioni (Davies et al. 2007). Se il primo accoglie temi propri della psicologia e richiama alla mente gli aspetti emozionali e sociali del consumo, il secondo riguarda più i temi economici e di gestione d'impresa, contemplando gli aspetti prettamente funzionali dell'offerta, tenendo conto del fatto che quest'ultima è legata ad una certa complessità non solo del mercato ma anche della società stessa.

Il tema delle soluzioni trova una trattazione approfondita nello specifico ambito del 'BtoB', ed è riferito alle situazioni di servizi complessi. Il tema dell'esperienza può trovare supporto nella CCT che, avendo lavorato molto sul ruolo del consumatore, comprende numerosi temi che permettono di capire meglio i processi relativi al consumo, quali la produzione di significati, la socializzazione dell'esperienza e la connotazione culturale della stessa. Riportiamo di seguito alcuni di questi temi, quelli che riteniamo essere in grado di informare il dibattito sui servizi e apportare un contributo nello sviluppo di organizzazioni più efficaci rispetto al rapporto di co-creazione di valore tra erogatore e consumatore che, come abbiamo visto, necessariamente si instaura. In sintesi, il valore di una soluzione secondo Mohanbir Sawhney (2006) è dato da:

- I) I singoli prodotti e servizi che costituiscono la soluzione
- II) Il valore dell'integrazione – di *marketing* e operativa – generata dalla soluzione del venditore
- III) Il valore della customizzazione per il contesto e i bisogni specifici degli utenti

Innanzitutto bisogna considerare che, poiché le soluzioni sono fatte di beni e servizi, esse hanno un potenziale di adattamento superiore rispetto a quello dei prodotti. Tale adattamento comprende la progettazione, la modifica o la selezione dei prodotti in modo tale che si adattino alla situazione e all'ambiente del cliente (Tuli, 2007). Questo per le organizzazioni erogatrici di servizi comporta maggiori possibilità, rispetto a chi vende più prodotti che servizi, di flessibilizzare l'offerta, differenziarsi nel mercato e venire incontro ad esigenze in continua evoluzione in modo più

efficace.

In realtà, ogni organizzazione, che offra servizi come anche prodotti, dovrebbe sviluppare un sistema di offerta che si configuri come soluzione alle esigenze degli utilizzatori: per fare questo è necessario coinvolgere il consumatore nei processi di progettazione e definizione di prodotti, ovvero sviluppare servizi. In questo senso alcuni autori definiscono qualunque impresa come '*service factor*' (Chase e Erikson, 1988 p. 194): la compenetrazione tra beni e servizi (Varaldo e Fiorentino, 1996) fa riferimento alla *servicisation* dei prodotti, secondo cui anche il prodotto è incapsulato in una rete di servizi (Howells, 2003).

Per quel che concerne invece le esperienze, l'idea di fondo è che non è l'organizzazione a creare le esperienze del consumatore, ma contribuisce alla loro creazione mettendo a disposizione le proprie risorse, che l'utente deciderà se e come utilizzare, assumendo un ruolo primario nel modellare la propria esperienza. A questo fine gli strumenti di *marketing* e gestione dei servizi devono essere ripensati per offrire una base all'interno di una logica centrata sull'esperienza dell'utente. Tale logica di progettazione va oltre al concetto di *service package*, e dovrebbe infatti essere sviluppata lasciando spazi di libertà al consumatore; in quest'ottica, ad esempio, il ruolo del personale di contatto potrebbe essere trasformato ricercando una diversa prossimità con il cliente. A tale scopo è bene introdurre due importanti concetti: l'immersione e l'appropriazione.

L'immersione in letteratura viene considerata come mezzo per accedere ad una esperienza di consumo: "l'immersione produce l'esperienza" (Firat e Dholakia, 1998, p. 97). L'esperienza di consumo appare quindi come un vissuto soggettivo che si ottiene attraverso un processo di immersione nel contesto esperienziale. L'immersione è un processo complesso: avviene secondo diverse modalità, può dar luogo a diversi livelli di coinvolgimento del consumatore e si caratterizza per ruoli e interazioni tra erogatore e consumatore molto vari. Il modo in cui avviene il processo di immersione nell'esperienza e nel contesto esperienziale può essere totale e immediato "come un tuffo" (Carù, 2007), o progressivo, con un processo di appropriazione graduale.

Incentrando l'attenzione sulla progressività dell'accesso all'esperienza, nell'ambito della psicologia ambientale è stato sviluppato il concetto di 'appropriazione' (Prohansky et al., 1970). Essa può essere sia individuale sia collettiva e si manifesta attraverso l'esercizio dell'autorità, del controllo e del potere (fisico o psicologico) su un luogo o un oggetto. Dal punto di vista individuale, l'appropriazione è considerata come l'atto di rendere qualcosa proprio, in particolare "l'appropriazione di spazio – sia pubblico che privato – equivale ad agire su qualcosa che esiste al di fuori di noi, allo scopo di renderlo nostro e di riconoscere la nostra posizione dentro quello spazio" (Serfaty-Garzon, 2003a, p. 89). L'obiettivo dell'appropriazione è "di

prendere qualcosa e farlo nostro, adattarlo a noi stessi, trasformandolo in questo modo in qualcosa che è parte della nostra espressione di noi stessi" (Serfaty-Garzon, 2003b, p. 27).

Lo studio dei processi di immersione e di appropriazione da parte dei consumatori è cruciale in quanto, come si vedrà nel quarto capitolo, aumenta le capacità empatiche delle organizzazioni erogatrici nei confronti dei consumatori, dando inizio ad una strategia di contatto tra erogatore e consumatore che è la chiave per innovare i servizi e il modo con cui vengono proposti.

Il fatto di conoscere e poter utilizzare la teoria della *service dominant logic* e le implicazioni argomentate in questo capitolo per sviluppare riflessioni sull'innovazione di processo nei servizi di pubblica utilità ci porta a constatare quanto sia ancora lunga la strada da percorrere per il miglioramento dei servizi (cimiteriali e non solo) oltre a rafforzare le argomentazioni favorevoli allo sblocco dell'innovazione nell'ambito dei servizi di pubblica utilità.

Una volta evidenziate le principali problematiche causate dal monopolio in ambito dei servizi ed alcune possibili traiettorie di sviluppo, nel seguente capitolo vediamo come la pluralità in ambito cimiteriale, intesa come compresenza di differenti opzioni commemorative, possa costituire un'opportunità da cogliere per favorire sia l'innovazione sia la ricerca di risposte a domande emergenti ancora irrisolte (quale, ad esempio per l'Italia, il lutto laico – in tutte le sue possibili declinazioni). Come si è potuto constatare, la *service dominant logic* propone una metodologia molto interessante per lo sviluppo dei servizi, e nel prossimo capitolo vediamo fino a che punto, in tale direzione, si sono spinte le pratiche commemorative emergenti per quel che concerne l'evoluzione dell'offerta cimiteriale in occidente.

Pratiche cimiteriali altre: benefici della pluralità

4.1 Implicazioni sociali e spaziali della concezione moderna della morte e la conseguente reazione post-moderna

4.2 Pratiche

4.2.1 Alternative alla cremazione

4.2.2 Alternative alla bara

4.2.3 Alternative ai cimiteri

4.3 In che modo le pratiche innovative generano maggiore libertà di espressione

4.4 Pluralità e presenza di alternative nei servizi cimiteriali: innovazione e altri benefici





quattro

Nel mondo occidentale le pratiche cimiteriali più diffuse sono la tumulazione del corpo intero con la bara e la conservazione delle ceneri nei loculi, entrambe vengono espletate nei cimiteri. Tuttavia, a partire dagli anni '90, le pratiche cimiteriali e di *death care* si sono moltiplicate e differenziate, integrandosi a quelle tradizionali ma introducendo logiche completamente diverse. In particolare, alcune pratiche emergenti stanno proponendo modelli alternativi ai cimiteri tradizionali; esse costituiscono un'opzione che viene scelta da un numero ancora piuttosto basso ma crescente di consumatori. Per questo motivo possiamo comparare, attraverso il richiamo al mito, i cimiteri a Golia e le pratiche emergenti a Davide. Di fronte al gigante, essenzialmente emergono due categorie di soluzione per lo smaltimento del corpo, alternative tra loro: I) magazzinaggio privato delle ceneri, il che implica l'affido delle ceneri a casa oppure la loro trasformazione in gioielli o in dischi musicali; e II) magazzinaggio delle ceneri in luoghi pubblici differenti dai cimiteri tradizionali, ovvero parchi urbani, boschi, aree naturali adibiti a luoghi commemorativi. Le pratiche di magazzinaggio pubblico delle ceneri, diversamente dalle pratiche di magazzinaggio privato, oltre ad aggiungere un modello spaziale pubblico alternativo ai cimiteri tradizionali, favoriscono l'emergere di un'esperienza socialmente avanzata della pratica commemorativa in quanto promuovono, in continuità con il cimitero tradizionale, la socialità e la socializzazione dei momenti di lutto e ricordo dei cari defunti.

Possiamo definirle pratiche emergenti in quanto, sebbene in tutti i paesi anglosassoni e in molti paesi europei esse siano ampiamente mature, in Italia sono ai primi albori. Tali pratiche emergenti sono in grado di dare innumerevoli spunti sulle possibilità di sviluppo del settore cimiteriale.

Ma perché ci interessa tanto trovare degli spunti? Attraverso l'analisi di modalità commemorative differenti tra loro è possibile individuare alcune soluzioni che potenzialmente possono avere un forte impatto positivo sulla società e sull'esperienza della memoria sociale. Al contrario, il mantenimento del monopolio nel settore cimiteriale sfavorisce tale tipo di conoscenza, analisi e confronto. Non solo: la presente tesi – attraverso lo studio del settore cimiteriale – ri-conferma come il monopolio sia lesivo nei confronti dei cittadini perché ostacola le libertà di scelta e di espressione. La pluralità invece permette lo sviluppo di risposte che includono importanti benefici per la società. Tra i molti benefici, quello ambientale viene esplorato in molte delle pratiche che andremo ad analizzare. Semplicemente ci troviamo di fronte ad un *trend* di soluzioni che va nella stessa direzione, in risposta alla crisi ambientale, la quale evidentemente costituisce un bisogno percepito che è crescente in questo momento storico. Quindi la pluralità oggi fa bene all'ambiente perché fa emergere questo tipo di necessità. Ma si tenga presente che il beneficio della pluralità è ancora maggiore perché è aperta ai bisogni contingenti a prescindere da quali essi siano. Garantire la pluralità comporta che qualunque bisogno possa

essere riconosciuto, analizzato e interpretato attraverso nuove soluzioni da parte di qualunque soggetto sia interessato a farlo.

Nel caso della memoria dei defunti e dei servizi cimiteriali, ogni bisogno assume un'importanza particolare, dovuta dal fatto che si tratta di un bisogno universale e di un servizio di utilità pubblica. È sconveniente per tutti il fatto che ci sia un gruppo specifico e immutabile di soggetti che ha l'esclusiva sullo sviluppo del settore cimiteriale. La morte e il lutto sono temi universali per eccellenza, e universali devono essere la capacità e la possibilità di affrontarli attraverso pratiche e soluzioni aperte e dinamiche.

È importante chiarire tale questione di fondo sui benefici della pluralità, perché è il principale motivo per cui dovremmo perseguirla, non solo nel settore cimiteriale ma in qualunque altro ambito.

Negli ultimi anni, a causa di diversi fattori – i nuovi media, le nuove sensibilità occidentali, e perfino il terrorismo, – la morte viene in una certa misura riconcepita. Ciò ha comportato l'emergere della necessità di ricercare nuove interpretazioni della morte e di esplorare nuove forme di risposta – descritte al paragrafo 4.2 – che possono andare di pari passo con le nuove convinzioni del mondo contemporaneo. Alcuni di questi fattori, come si vedrà in seguito, hanno profonde conseguenze economiche e sociali. Ma prima – nel prossimo paragrafo – riassumiamo il quadro dinamico sulla percezione della morte nell'era moderna e post-moderna e vediamo di analizzare con una prospettiva sociologica le cause e le dinamiche storiche che hanno prodotto e influenzato questi cambiamenti.

4.1 Implicazioni sociali e spaziali della concezione moderna della morte e la conseguente reazione post-moderna

La morte non sembra adattarsi alla modernità, in quanto non razionale, non prevedibile, non calcolabile e non controllabile (Ritzer, 2004). Il sociologo Gorer (1965) sostiene che la morte è divenuta l'ultimo tabù e suggerisce che nei moderni paesi occidentali la strategia maggiormente utilizzata per affrontare la morte è negarla. Come abbiamo visto nel secondo capitolo della presente tesi, lo storico francese Ariès (1981) nel suo fondamentale lavoro sugli atteggiamenti occidentali nei confronti della morte, definisce la morte moderna come nascosta o proibita.

La morte nella società occidentale è distante, nascosta dalla scena pubblica, spesso fraintesa e raramente accettata come un evento naturale. Sembra che nella modernità l'esclusione spaziale dei processi di morte sia stata usata come una strategia razionale: i luoghi di morte e di lutto sono stati letteralmente tenuti nascosti.

La modernità ha realizzato ciò in diversi modi. Come fa notare Mauro Martinelli, anche quando vogliamo ricordare la morte, prepararci, proteggere i nostri interessi economici, ad esempio nel settore assicurativo, la terminologia è neutrale e quando si prevede un'assicurazione in caso di morte, si parla di assicurazione 'vita' (Martinelli, 2015). Quindi, per usare un concetto forte, la morte e il morire nella società moderna diventano pornografici, sostituendo il sesso come tabù per eccellenza (Gorer, 1965).

Tuttavia, questo comportamento ha generato una serie di effetti controversi, come ad esempio un'esagerazione creata dal mondo dei media. La morte è entrata nelle sale cinematografiche e televisive, dalle notizie criminali semplicemente alle impressionanti ricostruzioni di incidenti mortali o omicidi. È una morte di cui abbiamo fatto un'esperienza mediata, non diretta; è una morte che anestetizza l'argomento della morte per sovraesposizione. Allo stesso modo, la decisa lotta del mondo medico per posticipare il momento della morte, curando quanto possibile, genera un altro modo per nascondere la morte, con la creazione di una barriera fisica per contenerla (ad esempio ospedali, ospizi, case di cura). La morte e il morire, così come la malattia, sono nascosti attraverso la divisione del lavoro sociale: gradualmente nella società sono sorte istituzioni specializzate, dagli ospedali alle pompe funebri, che si prendono cura dei morenti lontano dalla società dei vivi.

La morte è stata limitata e costretta in discorsi medici o scientifici, e qualsiasi intervento al di fuori di questi vengono visti come tabù o "pornografici" (Gorer, 1965). I medici cercano di alleviare il dolore e di estendere la traiettoria di vita degli ammalati, facendo diventare la morte il nemico definitivo nei tempi moderni (Howarth, 2007). La medicalizzazione della morte significava la fine di una morte 'naturale', che è stata sostituita da una morte tecnologica: Ivan Illich affermò che "Western man has lost the right to preside over his act of dying. [...] Technical death has won its victory over dying" (Illich, 1976 pp.207-208). Di conseguenza, la maggior parte delle persone muore negli ospedali o in altre istituzioni specializzate. A causa della professionalizzazione nel settore medico e funerario, la distanza dai morti è diventata ancora più grande, poiché il controllo sulla cura del cadavere e l'organizzazione del funerale sono affidati a professionisti ed esperti (Walter, 1996). Il servizio funebre è diventato piuttosto omologante e uniforme, e spesso è confinato alla parte più stretta della famiglia (Wouters, 2002). I rituali sono stati indeboliti (Walter, 1991), poiché i rituali religiosi tradizionali sono sempre più caduti in disgrazia nel corso della secolarizzazione e dell'individualizzazione e sono stati talvolta sostituiti da altri rituali, come i tributi memoriali *in situ* nel caso di tragedie su strada ad esempio (Klaassens, 2011), oppure da progetti per la memoria virtuale⁴⁷ oppure da pratiche

⁴⁷ Si cita il progetto *Don't share* <https://www.dontshare.it/> (ultima visualizzazione 22/10/2018).

di design partecipativo per la sensibilizzazione al tema della morte⁴⁸.



Fig. n° 10 – Uno dei muri “Before I die” (Fonte: Trinity church Adelaide)

Quello dei forni crematori è un altro esempio di come la morte venga socialmente e spazialmente rimossa dal mondo dei vivi, sebbene per altri versi ha effetti positivi in quanto riduce molti dei problemi di immagazzinaggio dei corpi che ha invece la tumulazione del corpo intero (tra cui l'estensione spaziale eccessiva e la cementificazione del suolo). Il tasso di cremazione comincia ad aumentare più rapidamente in Europa durante gli anni '70 e '80. Ciò non sorprende, poiché la cremazione si adatta all'ideologia della modernità perché è in gran parte un rito utilitaristico, un prodotto del pensiero liberale e scientifico di fine ottocento combinato con la tecnologia (Davies, 2005). In effetti, la cremazione stessa può essere vista come una delle strategie della modernità per affrontare la morte. È un modo razionale e pulito di trattare un cadavere. I crematori sono edifici funzionali che riducono efficacemente i cadaveri ai resti cremati: basti pensare che il fumo e l'odore della combustione siano evitati per quanto tecnicamente possibile (Davies, 2005). Nelle società contemporanee, i crematori moderni sono severamente criticati per non aver fornito un luogo adatto per celebrare una vita vissuta. Un bersaglio di critica è il loro carattere

⁴⁸ Si cita il celebre progetto *Before I Die* di Kandy Chan, ormai diffuso in moltissime città occidentali e che lavora sulla possibilità di esternalizzazione del dolore, delle paure e delle aspirazioni <http://candychang.com/work/before-i-die-in-nola/> (ultima visualizzazione 22/10/2018).

funzionale piuttosto che rituale (Walter, 1994). I crematori sono spesso considerati edifici anonimi (Grainger, 2005), senza un senso del luogo e dell'identità umana (Hellman, 1982), che per qualcuno li rende 'non-luoghi'; luoghi che sono considerati piuttosto privi di significato (Augé, 1995).

Sia Mirjam Klaassens sia Mauro Martinelli nella loro tesi fanno emergere come la morte moderna sia stata esclusa dal dominio pubblico, sia spazialmente che socialmente, attraverso processi come la medicalizzazione, l'istituzionalizzazione, la professionalizzazione e la ritualizzazione. Anche le indicazioni visibili del lutto sono state bandite dalla vita pubblica, ad esempio il rituale di indossare abiti neri per il lutto e le bande nere erano quasi scomparse già all'inizio degli anni '70 (Wouters, 2002). Tuttavia, questo non significa che la morte non sia affatto presente, ma che sia stata invece rimossa, 'sequestrata', spostata dalla sfera pubblica al mondo privato dell'individuo (Giddens, 1991; Mellor & Shilling, 1993). Si rende necessario quindi approfondire ulteriormente il processo della secolarizzazione, cioè l'aumento dell'indipendenza delle istituzioni socio-politiche e della vita culturale dal controllo e dall'influenza della religione. Liberati dai vincoli di una fede comune, il corpo morto è diventato sempre più secolarizzato, così la morte è stata relegata in una riflessione sempre più personale e sempre meno condivisa (Martinelli 2015). Come risultato della secolarizzazione, la funzione della religione nelle società moderne è adesso limitata rispetto ad un tempo (sebbene ci sia ancora ampio spazio per una ulteriore secolarizzazione, sia nel mondo occidentale sia altrove). Nelle comunità secolarizzate la fede perde potere culturale, e gli istituti spirituali hanno sempre meno influenza sulla società; da qui deriva un cambiamento anche nel significato della morte e delle sepolture, che non sono più un mezzo per giungere all'aldilà o alla redenzione eterna. Tuttavia, la cura del corpo del defunto è ancora qualcosa di profondamente importante, sia dal punto di vista sanitario che dal punto di vista culturale. La ritualità legata alla memoria e al trattamento del corpo morto ha sempre avuto grande importanza per i viventi, attraverso le più varie culture, storie e aree geografiche.

Nell'era post-moderna, le strategie della modernità per isolare e nascondere la morte socialmente e spazialmente dalla vita di tutti i giorni sembrano quindi aver gradualmente lasciato il posto a una ricomparsa della morte come un evento di vita ritualizzato e compiuto quasi apertamente. Negli ultimi decenni i cambiamenti di atteggiamento e approccio nei confronti della morte e del lutto si sono verificati nella maggior parte dei paesi occidentali. Nei primi anni '80 è emersa la ricerca di nuovi rituali (Wouters, 2002). Questi nuovi rituali sono "non solo più vari e informali, sono anche più individualizzati e personali" (Wouters, 2002, p.2). Walter (1996) descrive la morte postmoderna come una questione di scelta, espressione personale e cele-

brazione della personalità. Ad esempio, l'istituzione del *Natural death movement*⁴⁹ in Gran Bretagna riflette un tentativo di costruire rituali di morte più personalizzati (Alberry et al., 1993). Questo movimento ha criticato la morte tecnologica e la professione funebre ed ha cercato di cambiare radicalmente l'industria funeraria incoraggiando le persone a riprendere il controllo sul morire e sulla morte (Howarth, 2007)⁵⁰. Nel trattare con la morte, i confini tra sfera pubblica e sfera privata sono cambiati e la repressione emotiva di molte società occidentali ha gradualmente ceduto il passo a una maggiore espressività nel lutto pubblico, come è evidente nella risposta al trapasso di personaggi famosi, oppure ai disastri attraverso tributi memoriali su strada (Howarth, 2007).



Fig. n° 11 – Tributi in occasione della morte di Lady Diana (Fonte: Sky)

⁴⁹ <http://www.naturaldeath.org.uk> (ultima visualizzazione 22/10/2018)

⁵⁰ Un modo per ottenere maggiore controllo è condurre un funerale 'fai da te'. Anche la previdenza funeraria come assicurazione sul funerale va in questa direzione. La nozione di individui che hanno il controllo sulla loro vita è discutibilmente applicabile al modo in cui affrontano la morte (Pool, 2004), poiché gli atteggiamenti liberali nei confronti dell'eutanasia stanno guadagnando consensi in Europa (Venbrux et al., 2009). Tuttavia, non è questa la sede per discutere se la possibilità di scegliere di poter morire sia una libertà da garantire universalmente o se invece sia un ulteriore modo moderno per relegare la morte ad una pratica ospedalizzata e evasiva verso la morte stessa. Il testamento biologico limita in parte il problema della mancanza di controllo sul trattamento di fine-vita in quanto permette a chi è in vita di poter scegliere e dichiarare le proprie volontà in merito a trattamenti medici e quant'altro.



Fig. n° 12 – Tributi in occasione dell'atto terroristico di Manchester (Fonte: Il Secolo XIX)



Fig. n° 13 – Tributi su strada a causa di incidente stradale (Fonte: l'information du nord sainte agathe)

I memoriali spontanei indicano il desiderio di costruire nuove forme di lutto ritualizzato, indicando che i tradizionali rituali di lutto della religione convenzionale appaiono ormai inadeguati (Clark e Franzmann, 2006; Haney et al., 1997); o, per lo meno, parrebbe siano sempre meno rispondenti alla reazione e all'atteggiamento sociale nei confronti della morte. Sembrerebbe che queste pratiche sociali di commemorazione che sono presenti nei paesi individualizzati (Martinelli 2015), riflettano la crescente necessità delle persone di unirsi a una comunità di persone in lutto (Wouters, 2002).

Viste le dinamiche del mondo occidentale in generale, vediamo di fare un breve affondo sull'Italia. È doveroso ricordare, riprendendo quanto già analizzato nel secondo capitolo, che i servizi cimiteriali in Italia sono considerati servizi di utilità pubblica di carattere generale, quindi sono ascrivibili nell'insieme dei servizi pubblici, e che i cimiteri tradizionali sono gestiti principalmente mediante due strutture organizzative: nella maggior parte dei comuni italiani di piccole e medie dimensioni, i cimiteri sono gestiti in economia diretta da parte degli stessi comuni – ovvero un monopolio pubblico locale *tout court*, dove il soggetto pubblico gestisce il servizio direttamente, senza costituire società a scopo di lucro; in alcuni altri comuni, tendenzialmente tutti quelli di maggior dimensione e peso demografico, ovvero quelli coincidenti con le principali grandi città italiane, i cimiteri sono gestiti invece da aziende private a partecipazione pubblica – il che costituisce una forma di monopolio privato ad opera del soggetto pubblico. Quest'ultima è una situazione molto differente rispetto alla prima, in quanto in questo caso il soggetto pubblico fornisce i servizi a scopo di lucro, comportandosi esattamente come un soggetto privato. Si noti che la questione del lucro non è un male in sé, ma se accompagnata dal monopolio rischia di ledere i cittadini, in quanto le decisioni su quale offerta fornire, come fornirla e come rapportarsi agli utenti e alle richieste diverse da quella *standard* (dando quindi più o meno possibilità di personalizzare le pratiche) vengono decise autonomamente e senza la possibilità di controbattere: non avendo competitori, i soggetti erogatori dimostrano pienamente di non avere interesse a sondare nuovi bisogni e cambiare o differenziarsi di conseguenza. Si deve inoltre aggiungere che nel caso in cui la proposta di legge Vaccari venisse approvata, attraverso le ATOC (di cui nel secondo capitolo) le principali aziende partecipate in ambito cimiteriale allargherebbero notevolmente il loro raggio d'azione e di copertura del servizio, abolendo di fatto i servizi cimiteriali a gestione diretta e accorpendo le aree cimiteriali, e dunque diminuendo il loro rapporto di prossimità con i cittadini.

L'orizzonte dell'organizzazione cimiteriale, per come oggi si delinea a livello di proposta, prevede dunque un rafforzamento non della gestione pubblica ma di monopoli di aziende che pur essendo private sono quasi sempre a totale partecipazione pubblica, quindi equivalgono a monopoli pubblici con scopo di lucro, con benefici

economici che non vengono diffusi alla comunità di cittadini, ma che in caso di debiti sono foraggiate dalle tasse dei cittadini (si veda anche la nota 33 della presente tesi).

Di fatto l'idea del legislatore pare quella di privatizzare lasciando la gestione in mano a pochi soggetti molto forti, senza cogliere l'occasione di favorire la concorrenza tra una moltitudine di gestori, e dunque perdendo la possibilità di lasciare che differenti soggetti gestori sviluppino competitivamente i servizi in direzione di una maggiore qualità e rispondenza alle esigenze delle persone. Questa occasione persa potrebbe costituire non solo un ulteriore allontanamento dalla sana competizione – un nuovo segno dell'incapacità delle pubbliche amministrazioni di valorizzare la concorrenza perché faccia da volano allo sviluppo e alla ricerca del benessere sociale – ma anche un aumento della fragilità complessiva del sistema di erogazione, una fragilità di sistema che è esasperata dallo scarso numero di soggetti operanti. In termini generali su tale aspetto si è soffermato ampiamente Nassim N. Taleb, che nella sezione *Piccolo potrà anche essere brutto, ma certo è meno fragile* del libro *Antifragile: prosperare nel disordine* argomenta le ragioni di un aumento di fragilità nei sistemi più massicci, mentre fa notare che, a livello di sistema sociale, è proprio la compresenza di tante e piccole organizzazioni a diminuire la vulnerabilità del contesto in cui si inseriscono (Taleb, 2013, p. 302). Le conseguenze della fragilità di un sistema cimiteriale gestito da pochissimi soggetti dalla scarsa propensione all'innovazione porta alle conseguenze descritte nel secondo capitolo, conseguenze che come abbiamo già sottolineato pesano soprattutto sugli utenti, sui consumatori dei servizi (e dato che nel caso dei servizi cimiteriali tutti i cittadini ne sono fruitori, irrevocabilmente, il danno è particolarmente esteso).

La legge italiana ha introdotto, come già sottolineato, la possibilità di cremazione e dispersione delle ceneri e inoltre ha imposto ai comuni di dotarsi di un cosiddetto 'giardino della memoria' all'interno dei cimiteri, in modo da permettere la dispersione delle ceneri in un luogo consacrato senza obbligare gli utenti a dover acquistare necessariamente un loculo cinerario nel caso di volontà di cremazione. Così nel corso di questi anni i comuni si stanno progressivamente dotando di tali giardini. Questi ultimi però non si sviluppano sempre allo stesso modo, in quanto ciò che è necessario è predisporre un luogo dove possano essere sparse le ceneri: solitamente si tratta di una piccola area gestita a prato o a roseto, dove è presente un cassettoni ricoperto di piccoli sassi, e collegato ad una vasca sotterranea contenente le ceneri di tutti i defunti delle famiglie che ne hanno finora usufruito. Non si tratta quindi necessariamente di un giardino *in strictu sensu*, ovvero come è normalmente considerato un giardino nell'immaginario comune: con alberature, vegetazione arbustiva e prativa e sentieri ad accesso pubblico. Dunque, seppure venga utilizzata la parola giardino, la tipica applicazione della legge italiana ha prodotto

luoghi molto diversi dai natural burial ground descritti nel paragrafo 4.2.3 e in allegato 5, caratterizzati da forme sia estetiche, negli elementi costruttivi e nei materiali utilizzati, sia procedurali e gestionali che nel complesso risultano meno omologanti e più piacevoli da fruire.

Nelle norme e nelle procedure in Italia, come abbiamo visto e come approfondiremo nelle conclusioni, si tenta di sostenere a tutti i costi la concezione moderna della morte. Di conseguenza tra i cittadini c'è anche molta disinformazione sulle possibilità che si hanno: addirittura, la cremazione, come ancor di più la dispersione delle ceneri, è ancora percepita pressoché come una novità, perché nonostante siano procedure ormai normate, vengono scarsamente affrontate, sia per necessità che per cultura personale. Il tabù permane. Tenendo presente tale contesto, i prossimi tre paragrafi sono tesi a individuare e analizzare pratiche emergenti nel mondo occidentale, che si pongono in alternativa ai metodi della tumulazione o della conservazione delle ceneri nei loculi, in cimitero, e ad illustrare di quali benefici la società può avvantaggiarsi favorendo queste e altre potenziali pratiche, che auspicabilmente in futuro si svilupperanno anche in Italia.

4.2 Pratiche

Dal precedente paragrafo abbiamo visto come esiste una dinamica in atto che da tempo sta mettendo in discussione le modalità tradizionali, cimiteriali e di *death care* in generale. Di seguito abbiamo raccolto alcune pratiche, che rispondono in maniera costruttiva alle critiche delle modalità tradizionali; esse sono già esistenti all'estero (in alcuni casi ampiamente diffuse) mentre per il momento in Italia rimangono solamente inattuate e dunque potenziali (a parte un solo caso di *green burial ground*). Tali pratiche, se estese all'Italia, genererebbero un livello più alto di pluralità e quindi vale la pena di conoscerle e diffonderle. Esse sono in grado di dare spunto per possibili innovazioni: l'innovazione va conosciuta per essere accompagnata. Quindi, pratiche estere ci suggeriscono possibilità finora inesplorate: il fuoco della tesi rimane sull'Italia, sebbene si guardi a tali altre pratiche per avere spunti su come sviluppare l'offerta cimiteriale potendo, dove possibile e vantaggioso per i cittadini, allargare le maglie della normativa per favorire innovazione.

L'analisi delle pratiche emergenti porta avanti la letteratura di *consumer disposal* in tre modi principali.

In primo luogo, i risultati colmano un divario dovuto alla scarsa ricerca sulle pratiche di smaltimento del corpo e sul tema della morte e della memoria collettiva

verso i defunti. L'analisi effettuata nei successivi paragrafi contribuisce offrendo una esplorazione completa dello stato dell'arte delle pratiche commemorative occidentali.

In secondo luogo, emerge anche un modello di processo che mette in luce l'intera filiera funeraria: I) decisioni per lo smaltimento del corpo (sepoltura, cremazione, criomazione, affidamento a casa, ecc.); II) decisioni sugli accessori materiali che accompagnano lo smaltimento del corpo (bare, urne, abiti funebri biodegradabili, ecc.); e, III) decisioni in materia di gestione cimiteriale e in particolare rispetto all'immagazzinamento del corpo o delle ceneri (immagazzinamento privato e pubblico, dispersione, dispersione in ambienti monitorati, ecc.).

In terzo luogo, più specificamente, l'analisi contribuisce alla letteratura sulla *death care* rispetto ai fattori che limitano la pluralità nelle scelte: individuano macro e micro fattori chiave che possono influenzare i comportamenti di smaltimento collettivo e individuale, e forniscono evidenze empiriche su pratiche che stanno contribuendo a modificare la relazione della società occidentale con la morte e che possono contribuire a ridurre la resistenza delle persone verso la questione della morte e del lutto.

Nei successivi sottoparagrafi tali pratiche sono state suddivise in base al tipo di risposta che hanno voluto apportare al sistema della *death care*: i primi (4.2.1) forniscono un'alternativa alla cremazione per quel che riguarda il trattamento del corpo deceduto; i secondi (4.2.2) hanno invece ideato un modo per poter rinunciare alla bara tradizionale; l'ultimo gruppo di casi (4.2.3) riguarda invece le modalità emergenti di gestione e conservazione degli spazi per l'eterno riposo e dei luoghi commemorativi.

Chiaramente laddove il supporto normativo è più flessibile ed aperto a nuove tecniche e tecnologie è più probabile che vengano sviluppati progetti innovativi. Anche in questo caso, infatti, la maggior parte dei progetti (tutti i più originali e più differenti rispetto all'offerta dominante) in Italia non sono ancora attivi.

Anticipiamo che quello che accomuna queste pratiche commemorative è:

- I) concepire processi e servizi in grado di rispondere ad una domanda che cambia;
- II) perseguire l'obiettivo della pluralità (che possiamo definire semplicemente come condizione di ciò che è molteplice) ed estendere la possibilità di scelta.

4.2.1 Alternative alla cremazione

Cryomation

L'essiccazione a congelamento è un'alternativa alla cremazione inventata in Svezia

da Susanne Wiigh-Mäsak e resa pubblica nel 2001. Questa procedura - chiamata dalla stessa ideatrice come *Cryomation* - implica l'uso di azoto liquido per raffreddare il corpo fino al punto (-192°C) da renderlo un composto friabile. I resti si riducono a circa 20 kg di polvere (come per la cremazione, il quantitativo dipende dalla taglia del corpo), possono essere interrati e si convertono rapidamente in pacciami, integrandosi completamente al suolo che li accoglie. Un 'criomatore' con una unità refrigerante può trattare fino a 6 corpi al giorno, ma le unità refrigeranti possono essere aumentate per ottenere benefici economici di scala.

Si tratta di un processo ad alta tecnologia, che rispetta l'ambiente in quanto utilizza meno energia rispetto alla cremazione; inoltre il prodotto finale che si ricava non solo non è inquinante ma potrebbe anche essere ritenuto utile per l'arricchimento dei suoli. Alla base di questa invenzione c'è l'idea che l'essere umano possa tornare ad essere considerato una parte concreta del ciclo naturale.

I 'funerali ad alto congelamento' potrebbero presto diventare una realtà nel Regno Unito per le persone che non vogliono essere sepolte o cremate. I piani urbanistici per un crematorio che congela i corpi invece di bruciarli sono al vaglio del consiglio distrettuale di Sevenoaks nel Kent. La *law commission*, l'ente governativo che riforma le normative, sta elaborando regolamenti che renderanno legale questa pratica, per il motivo che i terreni disponibili per le sepolture tradizionali sono in diminuzione, mentre il numero della popolazione è in crescita⁵¹.

Tra i benefici per le famiglie che l'azienda stessa⁵² annovera nel suo sito *web*, appare il fatto che la *Cryomation* offra un'opzione in più per il trattamento dei defunti e la loro memoria: anche qui la pluralità viene considerata come valore positivo di cui la società può beneficiare. Il sito argomenta anche come il servizio offerto venga incontro ad un *trend* di mercato per arrangiamenti funerari alternativi che è in crescita.

⁵¹ <https://www.telegraph.co.uk/news/2018/01/21/deep-freeze-funerals-set-come-uk/> (ultima visualizzazione 09/08/2018)

⁵² <http://www.irtl.co.uk/cryomation.php> (ultima visualizzazione 09/08/2018)



Fig. n°14 – L'apparecchiatura della *Cryomation* (fonte: Journal de Montreal)

L'azienda elenca inoltre numerosi benefici ambientali, tra i quali:

- I) Significativa riduzione di CO₂ mediante riduzione dei combustibili fossili utilizzati nella cremazione;
- II) Nessun inquinamento da mercurio;
- III) Riduzione significativa dei requisiti del terreno di sepoltura;
- IV) Riduzione completa degli effluenti tossici causati dalla sepoltura tradizionale;
- V) I resti della criomazione rimettono in circolo in natura prezioso materiale organico
- VI) Maggiore sicurezza biologica da batteri e virus;
- VII) Usa bare riutilizzabili che riducono il fabbisogno di legno e l'inquinamento da compensato.

La sostituzione dei processi funerari di incenerimento attraverso la diffusione della *Cryomation* ridurrebbe significativamente le emissioni di CO₂ e eliminerebbe l'inquinamento atmosferico da metalli pesanti del mercurio. Sostituire la cremazione a combustione ridurrebbe significativamente l'inquinamento del suolo e dell'aria.

Resomation®

L'idrolisi alcalina, così come la *Cryomation*, è considerata un processo naturale per smaltire il corpo dei defunti. È stata concepita negli anni '90, negli Stati Uniti è conosciuta come bio-cremazione o cremazione ad acqua, mentre nel Regno Unito è stata definita come *Resomation* stando ad indicare, con una derivazione greco-latina, la 'rinascita del corpo umano'.

Il metodo imita la decomposizione naturale di un corpo quando sepolto sotto terra. Tuttavia, la tecnologia permette un abbattimento dei tempi: ci vogliono solo alcune ore rispetto ai molti anni che impiegherebbe il corpo con il processo di decomposizione naturale. Il corpo è posto in una bara o una protezione fatta da materiali biodegradabili e poi accuratamente posizionato in una camera ad acqua. Il processo dura in media 3-4 ore⁵³, vengono utilizzati calore e pressione come nella cremazione tradizionale, ma senza combustione. Il processo scioglie la materia organica del corpo del defunto attraverso la combinazione di acqua e idrossido di potassio.



Fig. n°15 – Rimanenza solida della Resomation (fonte: Content time)

Al termine del processo rimangono frammenti ossei, polverizzati in una cenere bianca simile alla polvere. Il liquido risultante invece dal tessuto molle è una soluzione non tossica, composta da peptidi, sapone, zucchero e aminoacidi. Qualsiasi residuo di mercurio o protesi mediche viene estratto prima del processo e dunque è perfettamente intatto e riciclabile.

Il problema più controverso per ora è quello riguardante il cosa fare con il liquido organico ottenuto e le idee proposte finora sono state due: la prima suggerisce di riciclarlo attraverso il piano di trattamento locale delle acque di scarico; un'altra propone di usarlo come fertilizzante agricolo. Nel caso in cui la *Resomation* venisse adottata, sarebbe impossibile garantire che l'acqua potabile degli acquedotti non contenga il liquido trattato e riciclato da questo processo e sarebbe difficile garan-

⁵³ <http://resomation.com/about/need-for-change/> (ultima visualizzazione 9 agosto 2018)

tire anche che il cibo sulle nostre tavole non sia stato coltivato usando tale fertilizzante. Bisogna verificare se tale processo possa essere culturalmente accettato: attualmente, è normale che le acque provenienti dalle acque reflue siano utilizzate per irrigare le colture in agricoltura, quindi il cibo è già prodotto parzialmente attraverso l'elaborazione di urine e feci umane e animali. La domanda è se sarà mai accettabile farlo con resti umani, seppure vengano resi inerti dal processo. Non è improbabile che il processo verrà accettato più diffusamente in futuro, quando e se la pratica si diffonderà ulteriormente.

Per quel che riguarda i benefici ambientali, anche in questo caso ben evidenziati dall'omonima fondazione, la cremazione ad acqua ha dimostrato indipendentemente di avere un più basso ed effettivamente minimo impatto ambientale rispetto alla cremazione a combustione e alle sepolture e ciò potrebbe essere sufficiente per consentire all'individuo di scegliere tale opzione (secondo l'azienda ideatrice, elettricità e gas consumati sono pari a un settimo di quelli utilizzati per la cremazione a combustione). Ciò è particolarmente vero per chi ha vissuto la propria vita con una coscienza ambientale molto acuta e una certa sensibilità per i problemi del pianeta, per chi ha riciclato in modo coerente e fatto scelte 'verdi' o con il minimo impatto sull'ambiente. La cremazione ad acqua permette di effettuare una scelta di fine vita rispondendo alle preoccupazioni ambientali in modo molto positivo. Per gli altri, la scelta della cremazione ad acqua può essere motivata dalla paura della combustione o della sepoltura.

La *Resomation* è stata sviluppata per la prima volta negli anni '90 in Europa, e durante lo scoppio della malattia della mucca pazza è stato il metodo utilizzato per smaltire le mucche che erano state infettate⁵⁴. Fino alla metà degli anni 2000, anche le scuole di medicina hanno usato questo metodo di disposizione per i resti umani e animali. Il Minnesota è stato il primo paese a legalizzare questa forma di cremazione nel 2003. Nel 2017, è stato legalizzato in 14 stati, e altri stanno avviando il processo di legalizzazione. Finora, ci sono state oltre 5.000 persone che hanno optato per questa opzione. Nel Regno Unito i piani per introdurre la cremazione ad acqua stanno progredendo. Non ci sono motivi tecnici o legali per cui non può essere immessa sul mercato come un'opzione di fine vita e si sta lavorando sulle approvazioni normative perché la pratica possa essere offerta al pubblico.

Alla cremazione ad acqua ci si oppone allo stesso modo in cui l'attuale metodo di cremazione è stato osteggiato per così tanto tempo. Ci sono voluti decenni perché gli esponenti religiosi e le persone accettassero la pratica. Fu solo negli anni '60 che la chiesa cattolica cominciò a cambiare le proprie opinioni sull'attuale metodo di cremazione. Allo stesso modo la chiesa oggi oppone resistenza all'idrolisi alcalina. I leader religiosi stanno mettendo al bando questa procedura in molti

⁵⁴ <https://cremationinstitute.com/water-cremation/> (ultima visualizzazione 10/10/2018)

stati. Come con la maggior parte delle questioni di questo tipo, lo stigma della *Resomation* molto probabilmente andrà a diminuire nel corso del tempo. Proprio come con la cremazione a combustione, verrà ampiamente accettata solo col passare del tempo. Di seguito le argomentazioni di una delle fondatrici:

“Over 135 years ago flame cremation offered fundamental change in the way we approached human disposition and some serious convincing was required before it was fully accepted. Water cremation now offers a new, innovative yet dignified approach which uses significantly less energy and emits significantly less greenhouse gasses than flame cremation. We are once again on the cusp of revolutionising the funeral industry with the chance to provide the public with an environmental alternative at the end of life” (Sandy Sullivan, Founder and Director of Resomation Ltd).



Fig. n°16 – Uno degli ideatori presenta la Resomation (fonte: Content time)

4.2.2 Alternative alla bara

Infinity burial suit

L'*Infinity burial suit* è costituito da un indumento realizzato a mano infuso con un

mix biologico costituito da due diversi funghi e altri microrganismi che aiuta la decomposizione del corpo, l'eliminazione delle tossine e che accelera il trasferimento di sostanze nutritive all'impianto circostante. Il costume - un'invenzione di Jae Rhim Lee, artista e psicologa, è completamente biodegradabile e co-progettato con Daniel Silverstein, promotore di moda a zero spreco. L'azienda produttrice Coeio⁵⁵ nasce seguendo la filosofia delle sepolture naturali, sostenendo la tradizione comune che c'era prima dell'introduzione della imbalsamazione prima e delle bare impregnate di conservanti poi. Anche se il vestito è stato fatto per ripristinare la connessione primitiva tra l'essere umano e l'ambiente, probabilmente è una delle forme più vivaci e più innovative delle sepolture poiché utilizza solo i funghi presenti nell'ambiente in tutto il mondo e che permettono di eliminare tutti i residui tossici lasciati nei nostri corpi. A tale riguardo, una questione ancora oggetto di ricerca è se l'assorbimento della tossina renda i funghi tossici e quindi non commestibili.



Fig. n°17 – Il sacco infinity burial per animali e il vestito (fonte: Coeio)

Il progetto di Coeio vede la sua prima diffusione in quei paesi dove è legale la sepoltura del corpo intero senza la bara in aree extra-cimiteriali, come ad esempio aree naturali di proprietà privata. Ne consegue il fatto che l'espansione del progetto sia limitata in parte da questioni normative e in parte dalla necessità, per le persone che lo scelgono, di possedere un'area in cui effettuare l'interramento o al limite di ottenere un'autorizzazione da un proprietario di aree naturali. Ad esempio, i co-fondatori del progetto dichiarano che, nonostante sia completamente legale

⁵⁵ <http://coeio.com/> (ultima visualizzazione 03/09/2018)

utilizzare tutti i prodotti di *Infinity burials* (il vestito e il mantello), i cimiteri in alcuni stati richiedono un cofanetto tradizionale, talvolta anche laddove non esiste una legge esplicita sulle modalità vietate. L'azienda afferma che si potrebbe supporre che in alcuni casi le politiche gestionali non facciano capo a veri e propri requisiti legali, ma siano invece meramente legate ad obiettivi commerciali. È possibile che la *lobby* delle agenzie funebri in tutto il mondo sia forte a tal punto da promuovere l'esistenza di vere e proprie regole nei cimiteri, probabilmente anche a seguito sia di un generale disinteressamento alla questione da parte dei governanti sia di una mancanza di alternative nel mercato. Ma la crescente volontà della società civile di non gravare sull'ambiente naturale sta mano a mano cambiando l'approccio alle decisioni da parte dei consumatori e negli ultimi anni emergono, in risposta, sempre più alternative 'green'.



Fig. n°18 – L'ideatrice indossa e presenta l'Infinity burial suit (fonte: Ted)

Capsula mundi e altre bare

Tra le produzioni di bare e urne dedicate ad un *target* sensibile alle questioni ambientali e aperto ad accettare nuove possibilità commemorative, troviamo il progetto

Capsula mundi. L'azienda è italiana anche se, a causa del divieto di sepoltura dei corpi al di fuori dei cimiteri che vige in Italia, è nata per vendere il suo prodotto 'bara' all'estero e il suo prodotto 'urna' anche a livello italiano. Si tratta di un progetto di *design* che produce delle capsule, appunto: un guscio in materiale biodegradabile e biologico in cui il corpo deve essere posato in posizione fetale prima del *rigor mortis*, per essere poi interrato. Il seme di un albero, idealmente scelto dal defunto prima del momento della morte, è piantato proprio sopra. Il corpo nutrirà l'albero che in cambio pulirà il terreno dalle potenziali sostanze nocive contenute nei corpi. L'idea è di due *designer* uniti dal desiderio di ricollegare il corpo alla terra, in linea con altri progetti di *eco-friendly burial* già in commercio.

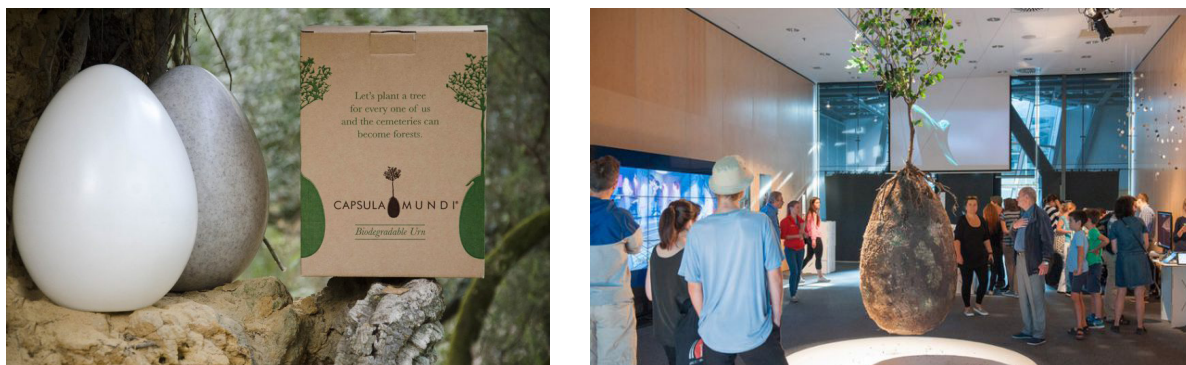


Fig. n°19 – Installazione museale di Capsula mundi e l'urna in commercio (fonte: Capsula mundi)

Oltre a *Capsula mundi*, che spicca per l'originalità della posizione fetale del corpo, peraltro non sempre facilmente attuabile, troviamo numerosi produttori di bare in materiali biodegradabili, che per il fatto di essere più semplici concettualmente sono probabilmente di più immediata diffusione. Le bare naturali vengono prodotte soprattutto negli stati dove è legale la sepoltura naturale e dove i luoghi preposti alla sepoltura vietano, tramite regole esplicite, l'uso di materiali non compatibili e vernici tossiche che sono invece utilizzate nella produzione delle tradizionali bare in legno laccato. I materiali biodegradabili utilizzati per le cosiddette bare naturali sono i più vari: bamboo, canne, alghe marine, salice, legno, cartone, lana, cotone, foglie di banana intrecciate⁵⁶. I produttori utilizzano tecniche di intreccio tradizionali, che ricordano la fabbricazione dei cesti nell'Italia dei primi '900: tecniche antiche per prodotti attuali. Questo tipo di bare ha visto negli ultimi anni una grande diffusione, probabilmente dovuta al fatto che la bara tradizionale oggi è sempre più oggetto di critiche riguardo allo sfruttamento eccessivo della risorsa legnosa, che ha un tempo di rigenerazione molto più lungo degli altri materiali precedentemente elencati.

⁵⁶ Alcuni esempi sono visionabili nei seguenti siti: <https://www.naturalendings.co.uk/green-coffins/> <https://www.anaturalundertaking.co.uk/coffins/> <http://www.naturalwovencoffins.co.uk/> (ultima visualizzazione 09/08/2018)



Fig. n°20 – Due differenti modelli di bare biodegradabili (fonte: Leedam e Natural woven coffins)

Altri prodotti interessanti sono almeno due: l'urna 'marina' che viene posta nei fondali marini e favorisce la vitalità dell'ecosistema marino⁵⁷ e la cosiddetta *Disaster casket*, pensata appositamente per situazioni di emergenza e stragi: facilmente montabile, leggera e molto economica⁵⁸.



Fig. n° 21 – L'urna *Eternal Reef* posta sul fondale con relativa targa del defunto (fonte: Joe Monster)

⁵⁷ <https://www.eternalreefs.com/> (ultima visualizzazione 26/10/2018)

⁵⁸ Un articolo che approfondisce questo prodotto è <https://www.core77.com/projects/60865/Disaster-Casket-An-Affordable-Flat-Pack-Burial-Solution-for-Deaths-Caused-By-Natural-Disaster> (ultima visualizzazione 9/8/2018)

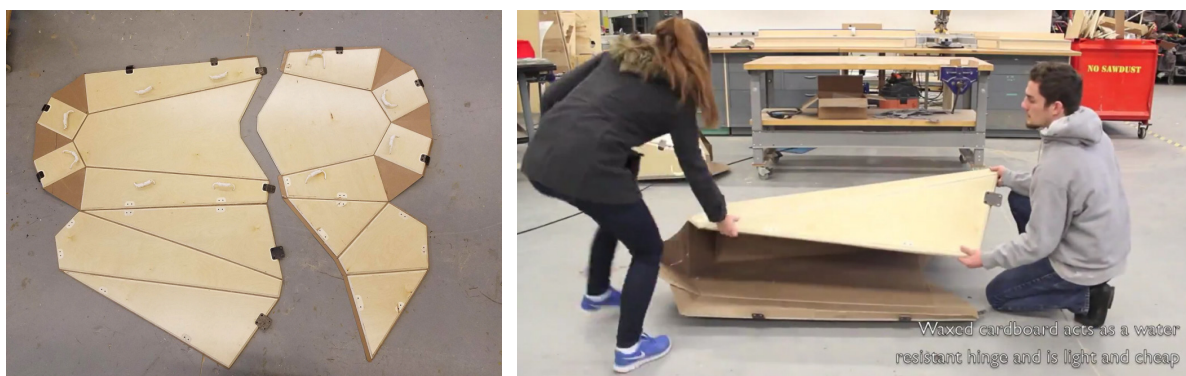


Fig. n° 22 – Il montaggio della *Disaster casket* (fonte: Core 77)

4.2.3 Alternative ai cimiteri

Questo sottoparagrafo tratta sia della dispersione (o interrimento) delle ceneri in luoghi naturali gestiti a scopo commemorativo, sia dell'uso alternativo delle ceneri per la fabbricazione di oggetti materiali: si tratta dell'insieme di pratiche che si propongono in alternativa ai cimiteri o all'affido a casa delle ceneri.

Diamantificazione delle ceneri

Per questo particolare processo produttivo non esistono aziende produttrici in Italia: chi produce i diamanti sono aziende estere che producono all'estero, ma alcune agenzie di pompe funebri italiane sono loro *partner* e distribuiscono il servizio anche agli italiani, con grande sconcerto di alcune persone che non accettano culturalmente tale pratica, che in alcuni casi è stata duramente criticata⁵⁹. Anche il vaticano stesso si è espresso recentemente contro la diamantificazione delle ceneri dei defunti⁶⁰.

⁵⁹ Il seguente articolo riferisce le critiche del senatore Giovanardi e fa emergere alcuni contrasti culturali suscitati dalla diamantificazione delle ceneri <http://www.milleunadonna.it/attualita/articoli/defunti-diamante-Giovanardi-vilipendio-cadavere/> (ultima visualizzazione 16/08/2018). Il senatore sta pensando a un disegno di legge che vieti la diamantificazione, estendendo il reato di vilipendio di cadavere. Il parlamentare ricorda che secondo le norme vigenti in Italia le ceneri possono essere "disperse" ma non "utilizzate", mentre, viceversa viene insistentemente pubblicizzata la possibilità di trasportare in Svizzera le ceneri del defunto per trasformarle in un diamante. Secondo il senatore "visto che questi diamanti non sono distinguibili facilmente da quelli naturali, finiranno nel tempo per essere oggetto di compravendita per le più varie ragioni, furto, smarrimento, ignoranza di ulteriori eredi della provenienza del gioiello ecc". Con questo disegno di legge Giovanardi intenderebbe pertanto "proibire severamente questa pratica, non soltanto per gli aspetti moralmente discutibili dell'utilizzo delle ceneri umane, ma soprattutto per evitare nel tempo la nascita di un mercato di diamanti da cadavere, terreno fertile per truffe, raggiri e pratiche commerciali che stravolgerebbero totalmente anche le comprensibili intenzioni di mantenimento di un contatto con il defunto che animano le persone a cui le aziende funebri si rivolgono per pubblicizzare il processo di diamantificazione". La domanda è: per una decina di casi all'anno, c'è bisogno di un divieto e di una nuova legge?

⁶⁰ Si tratta del documento *Ad resurgendum cum Christo* approvato da Papa Francesco. Per approfondimenti si veda l'articolo di Socrem Bologna <https://www.socrem.bologna.it/news/chiesa-cattolica-cremazione/> (ultima visualizzazione 16/08/2018)

Il costo dell'operazione varia dai 3.500 ai 13.000 euro a seconda dei carati che si ottengono, (le aziende assicurano che il prodotto finito abbiano un valore commerciale sino a 30.000 euro). Si tratta di portare alle estreme conseguenze proprio il processo di cremazione in un laboratorio che riproduce i processi millenari necessari alla formazione della pietra preziosa⁶¹. Per il mercato italiano, le ceneri del defunto vengono inviate in Svizzera presso l'agenzia *Algordanza*. Il diamante viene generato esclusivamente a partire dalle ceneri del caro defunto, che vengono trattate con particolari agenti chimici allo scopo di estrarre il carbonio contenuto nelle ceneri; una volta estratto, tutto il carbonio viene sottoposto ad altissime temperature e convertito in grafite, la quale viene a sua volta raccolta e inserita in un macchinario che, grazie a una pressione di 60.000 bar e a una temperatura di oltre 2.000°C, tramuta il composto in un diamante grezzo il quale verrà poi tagliato e modellato secondo richiesta. Non si utilizzano additivi e durante il processo i diamanti non vengono toccati per evitare alterazioni. I macchinari sono russi, già da tempo infatti la Russia si sta interessando del processo chimico della diamantificazione delle ceneri. Per produrre un diamante servono appena 2 gr di ceneri, e il processo dura da alcune settimane a sei mesi. In base alla quantità di boro naturalmente presente, il diamante può assumere varie tinte di blu. Ogni anno nel mondo vengono realizzati quasi 1000 diamanti. I 'diamanti della memoria', anche se frutto di un processo artificiale, non differiscono affatto da quelli naturali poiché possiedono le stesse proprietà chimiche e fisiche, anche se quelli naturali – essendo più rari – hanno sul mercato un valore maggiore. L'unico modo pertanto per scoprire se la pietra è stata prodotta artificialmente è fare uno screening chimico alla pietra.

La continua crescita della popolazione metropolitana mondiale e di conseguenza dei decessi e – in particolare nel nostro paese – i non sempre possibili interventi di ampliamento dei cimiteri storici, i frettolosi lavori di costruzione di complessi *ex novo* sempre più simili ad alveari e confinati in squallide periferie urbane nonché la necessità – anche per i complessi cimiteriali – di rispondere alle logiche non sempre disinteressate del piano urbanistico, rendono ormai il tradizionale processo di inumazione sempre più inadeguato a soddisfare le esigenze della società contemporanea. Potrebbe essere dunque che il processo di diamantificazione abbia un buon seguito in futuro e – con il tempo – anche in Italia, anche se probabilmente non riuscirà mai a soppiantare la tradizionale pratica della sepoltura, non solo per una questione meramente culturale ma anche per via degli alti costi. Alcuni pensano infine che la diamantificazione di una persona cara possa avere un ruolo importante nel semplificare il difficile, lungo e doloroso processo di 'accettazione del lutto',

⁶¹ Il procedimento viene accuratamente descritto nel seguente articolo: <https://bellidamorire2014.wordpress.com/2014/09/25/la-diamantizzazione-delle-ceneri-di-una-persona-cara/> (ultima visualizzazione 16/08/2018)

poiché capace di ricreare simbolicamente e fisicamente quel legame di vicinanza tra l'estinto e il parente e quella 'corrispondenza d'amorosi sensi' che la morte ha bruscamente interrotto. Il valore aggiunto di tale offerta risulta essere quindi la possibilità di costituire un modo per non separarsi mai dai propri cari.

I giapponesi sono tra i clienti più affezionati al processo di diamantificazione non solo perché qui il culto degli antenati è molto sentito, ma anche perché in Giappone la cremazione è prassi comune da ormai molto tempo; anche negli Stati Uniti esiste una società, la *LifeGem*, che fornisce gli stessi servizi di *Algordanza* ma solo su mercato americano. In Europa, i maggiori clienti provengono da Germania, Austria e Spagna.

In Italia la diamantificazione ha cominciato ad affermarsi dal 2010 specie nel nord, anche se stenta a diffondersi. La agenzia di pompe funebri romana *Taffo Funeral Service* si avvale di una collaborazione con il gruppo internazionale *Algordanza*, e offre ai propri clienti il servizio di creazione dei diamanti dalle ceneri di cremazione dei defunti⁶².



Fig. n°23 – Manifesti affissi recentemente in Italia per la campagna pubblicitaria di Taffo funeral services (fonte: Taffo funeral services)

Oltre alle motivazioni culturali, la scarsa diffusione in Italia può essere dovuta a fattori procedurali, gestiti in modo ancora piuttosto macchinoso: al momento non esiste alcuna agenzia in grado di procedere direttamente alla diamantificazione, pertanto bisogna che il comune di residenza rilasci un passaporto mortuario il quale consentirà il trasferimento dell'urna in Svizzera, dove verrà effettuato il processo

⁶² <http://www.taffo.it/funerale-roma/diamanti-ceneri-cremazione-defunti> il link contiene la presentazione dell'offerta in Italia e il relativo video promozionale con la testimonianza di una cliente (ultima visualizzazione 26/10/2018). Sito web dell'azienda produttrice estera: <http://www.algordanzaitalia.it/> Il loro slogan interpreta l'idea di unicità: "Ogni persona è unica, come è unico lo stile di vita e diverso l'ambiente circostante. Queste condizioni influiscono sulla composizione chimica del nostro corpo, dei capelli e delle ceneri di cremazione. Questo è il motivo per cui ogni diamante brilla con proprie tonalità di bianco o di blu. Non ci sono due diamanti uguali così come ogni persona è stata unica quando era in vita". Oltre al sito web aziendale, l'azienda comunica online anche tramite un blog più generale sul lutto e la memoria: <http://www.luttoememoria.it/> (ultima visualizzazione 16/08/2018).

di trasformazione. Se nel mondo si procede al ritmo di 800-900 diamanti umani all'anno, in Italia si arriva a malapena a una decina di casi. La società *Algordanza* non nasconde la delusione, ma a farle pubblicità ha provveduto Carlo Giovanardi che ha riaperto l'attenzione sul fenomeno proprio attraverso la sua indignazione. Sono soprattutto le donne a chiedere la diamantificazione⁶³, in parte perché vivono mediamente più degli uomini, e in parte in quanto l'interesse per i gioielli è un fenomeno soprattutto femminile.

⁶³ Alcune testimonianze di chi ne ha fatto uso si trovano nell'articolo di Maria Giuseppina Buonanno: <http://www.cinquantamila.it/storyTellerArticolo.php?storyId=0000002338364> (ultima visualizzazione 16/08/2018). Tra queste, c'è Linda: 39 anni, sorriso quieto e bagliori di dolore nel ricordo del marito Sandro, avvocato, morto a 46 anni nell'estate 2014 per un linfoma raro, dopo un calvario di ricoveri, interventi, cure. Linda vive in provincia di Arezzo, è impiegata nell'azienda edile di famiglia e si occupa anche di catering. Porta un anello, che non toglie mai, con due gioielli incastonati. "Uno è il diamante che mi ha regalato Sandro. L'altro, di tonalità blu, rappresenta mio marito. Quando Sandro è mancato, ho pensato che non volevo lasciarlo da solo in un cimitero, dietro una lapide fredda. L'ho fatto cremare e ho portato le sue ceneri a casa. Poi ho richiesto il passaporto mortuario e con un'amica ho portato l'urna con le ceneri in Svizzera. Là, ho scelto forma e grandezza del diamante". Linda ricorda e intanto risponde al figlio, un bel tipetto di quasi 12 anni che ha avuto da un precedente matrimonio. "Capisco chi è perplesso di fronte a questa metamorfosi di una persona defunta. Anche all'interno della mia famiglia, all'inizio, ci sono stati dubbi. Da parte di mio padre, per esempio. Mio figlio, invece, che era molto legato a Sandro, è stato d'accordo con la mia scelta di trasformare le sue ceneri in diamante. Anche i fratelli di mio marito non si sono opposti", ricorda Linda. "Io ho sempre sentito forte il desiderio di essere vicina a Sandro. Anche quando avevo l'urna con le sue ceneri a casa, mi capitava di metterla sul mio letto, di tenerla accanto quando guardavo la televisione. Oggi mi capita di aprire l'armadio per rivedere i suoi abiti. Li ho conservati tutti. A volte infilo la testa nei suoi vestiti e piango. Per mesi non ho mangiato, né dormito. Eppure ho dovuto trovare la forza". Ha scelto la diamantificazione anche Annamaria, 64 anni, milanese, dirigente scolastica in pensione. "Mio marito, che ha lavorato fino all'ultimo nel campo della formazione, è mancato un anno e mezzo fa, a 66 anni, in seguito a una lunga malattia", racconta. Dopo la cremazione, ha portato le ceneri in Svizzera, unica sede dove avviene questo processo di trasformazione. "Dopo sei mesi mi hanno consegnato il diamante. Quando l'ho visto, il primo pensiero è stato: 'che bello'. L'ho fatto montare su una catenina che porto sempre al collo. In questo modo mi sembra di continuare ad avere, in modo simbolico, mio marito accanto. Non c'è distacco. Non c'è decomposizione, ma un modo per perpetuare la bellezza. Anche le mie figlie sono state d'accordo con la mia scelta", dice Annamaria. Portare al collo il suo particolare gioiello non la turba. Non la impressiona. "L'unica impressione è positiva. L'immagine del sepolcro, anche in letteratura, rimanda alla terra fredda, come nella poesia *Pianto antico* di Carducci. Con la diamantificazione, invece, prevale la luce. Io vi ho trovato una dimensione consolante, quasi un elemento riparatore e conciliatore con la fine della vita", dice Annamaria, che si definisce cattolica e al cimitero ha voluto una targa con la foto del marito. Alcuni invece la pensano diversamente: "Per superare un lutto, è preferibile un percorso di elaborazione per portare dentro di sé il ricordo della persona cara che si è perduta. In questo modo la si fa rivivere stabilendo una relazione. Questa strada è più equilibrante, rispetto alla proiezione della persona scomparsa su un oggetto", dichiara lo psichiatra Vittorino Andreoli. "Il tentativo di vincere il distacco 'mostrando', esprime anche un certo senso del macabro: trasformo le ceneri dell'amato in gioiello e mi adorno. Quindi mi imbelletto della morte. Qui non siamo vicini all'elaborazione del lutto. L'elaborazione è un processo mentale privato, non ha bisogno di mostrare niente", analizza lo psichiatra. E ricorda: "Anche Giovanna la Pazza si portava dietro la cassa da morto col corpo del marito, Filippo il Bello". Al tempo di Giovanna, regina di Castiglia, nel Cinquecento, non esisteva la diamantificazione.

And Vinyly

L'azienda *And vinyly*⁶⁴ nasce a Londra nel 2010 con un obiettivo semplice: ridefinire il senso di 'commemorazione' creando un vinile con voci registrate o canzoni legate ad una persona defunta. Non si tratta esclusivamente di mettere su un 33 giri la voce o i brani preferiti, ma di inserire materialmente nel disco la cenere derivante dal processo di cremazione.



Fig. n° 24 – Un vinile con le ceneri pronto per essere ascoltato e locandina promozionale dell'azienda (Fonte: Discogs e *And vinyly*)

Il servizio costa quasi 3.400€ per 30 copie, ognuna delle quali contiene fisicamente alcuni frammenti di cenere della persona deceduta. È possibile incidere 12 minuti o più di audio a scelta: parole, ricordi, la voce del caro o musica vera e propria. Ogni acquirente può scegliere fra un certo numero di configurazioni diverse, personalizzando i vinili con date di nascita e morte, o facendo degli adesivi, con un buon numero di servizi su misura offerti ad un costo aggiuntivo⁶⁵ (tra cui la proposta di un evento commemorativo personalizzato, chiamato *FUNeral*, dove viene ricreata l'atmosfera del ricordo attraverso la selezione di brani e registrazioni sonore).

⁶⁴ <http://www.andvinyly.com/> è il sito web. Un video-documentario è inoltre visionabile al seguente link https://www.youtube.com/watch?time_continue=513&v=IKBh6ZjJlcl (ultima visualizzazione 16/08/2018)

⁶⁵ <http://stonemusic.it/3802/vinili-creati-dalle-ceneri-dei-defunti-musica-ricordi-e-parole/> (ultima visualizzazione 09/08/2018)



Fig. n° 25 – Clienti di And vinyly (Fonte: Daily mail e Discogs)

Un video spiega di cosa si occupa *And vinyly* nel dettaglio: racconta la storia di John Hobson, che deciso di pressare le ceneri della propria madre su un vinile in cui sono state incise le 'note' della sua voce. In tempi 'liquidi' come i nostri, spesso ricordare qualcuno significa immagazzinare virtualmente lunghe serie di foto, registrazioni, video. E forse è proprio da tempi come questi che emerge con maggiore forza la necessità di ottenere e conservare qualcosa di fisico, di concreto⁶⁶. Anche questa pratica è in linea con la tendenza (o, ormai, la tradizione) un po' dissacrante e materialista che affronta la morte con un'accettazione comunque consapevole del peso della perdita ma che può rimanere in ogni caso profonda e sentita tanto quanto nel caso di altre pratiche dalla veste differente, qui descritte.

Natural burial grounds

La sepoltura naturale viene praticata da vari decenni all'estero, nei paesi anglosassoni e nel nord Europa, e è chiamata *natural burial*. Per via della multifunzionalità degli spazi di *natural burial*, si potrebbe affermare che tale pratica sia il metodo che probabilmente sfuma di più la linea tra lo spazio di chi vive e lo spazio dei morti. Contrariamente ad altre innovazioni, non essendo particolarmente recente, è stato abbastanza esplorato dagli studiosi (Canning e Szmigin 2010; Carubia J. 2013; Clayden 2011; Clayden et al. 2010; Davies e Rumble 2012; Hockey et al. 2012; Wilson e Chiveralls 2013). In funzione delle leggi locali vigenti, i vari luoghi commemorativi sono preposti per le sole ceneri o, quasi sempre, anche per la tumulazione del corpo intero.

⁶⁶ <http://www.socialbeats.it/2017/02/and-vinyly-vinili-cenere-defunto/> (ultima visualizzazione 09/08/2018)



Fig. n° 26 – Funerali presso due natural burial grounds (Fonte: Meinbezirk Media 05 regionaut)

Il primo luogo di sepoltura naturale (*natural burial ground*) è stato creato nel Regno Unito nel 1993. Il principio che guida la creazione di un *natural burial ground* è quello di avere un'area che un giorno possa essere totalmente parte del paesaggio, un luogo senza frontiere tra i vivi e i morti. In questi luoghi è solitamente ammessa sia la sepoltura di corpi sia la dispersione o l'interramento delle ceneri. Ciò che accomuna la maggior parte dei *natural burial grounds* è il fatto che lo spazio circostante fisico riveli l'intervento umano il meno possibile. Per questo, in molti *natural burial grounds* non vengono utilizzate vere e proprie lapidi, mentre a volte si riscontra la presenza di una piccola targa sugli alberi designati, o su una pietra; nemmeno i pesticidi e qualsiasi altro prodotto chimico vengono utilizzati, per assicurarsi che il sito rimanga il più naturale possibile. Per lo stesso motivo non vengono ammesse bare che contengono conservanti, ma solo quelle realizzate in materiali biodegradabili di cui si è detto precedentemente.

Nonostante le molte caratteristiche che i *natural burial grounds* hanno in comune, non esistono regole specifiche per progettare o crearne uno: ad ogni modo, ognuno di essi appare diverso dall'altro anche perché le aree designate si trovano in regioni diverse, caratterizzate da diverse flora e fauna. Quello che unisce tutti questi luoghi è la volontà di rispettare l'ambiente e di riposare in un posto tranquillo per l'eternità, a stretto contatto con la natura.



Fig. n° 27 – Urna biodegradabile utilizzata in numerosi *natural burial grounds* in Germania (Fonte: FriedWald-Lohmar)

Nella società occidentale si riscontra una crescente consapevolezza del fatto che i funerali e il servizio cimiteriale siano scelte di consumo e i consumatori desiderano maggiori informazioni sulle alternative rispetto ad alcuni anni fa (Peretti 2017). Ecco perché, specialmente nel Regno Unito, ora esistono centri che forniscono al pubblico informazioni riguardanti le problematiche ambientali legate alle sepolture tradizionali come il *Natural death centre* (2008) e l'*Institute of cemetery and crematoria management*⁶⁷.

Le sepolture naturali hanno anche i loro limiti, soprattutto legati alla necessità di spazio, che nel caso della tumulazione del corpo, viene utilizzato in maniera più estensiva rispetto ai cimiteri tradizionali. È vero che l'obiettivo finale è quello di riconvertire l'area in parchi naturali o addirittura di terreno coltivabile, ma può richiedere decenni prima che sia possibile farlo. La natura prevarrà sempre in un luogo dove è libera di crescere, quindi un'area naturale, che è sempre in continuo cambiamento, se non opportunamente gestita, può diventare via via più inaccessibile da parte della famiglia e degli amici del defunto che vogliono visitare la tomba. Quindi questa pratica presuppone comunque alcuni costi gestionali di manutenzione ordinaria, sebbene di entità molto minore rispetto ai costi di un cimitero tradizionale. Un limite

⁶⁷ <http://www.iccm-uk.com/iccm/index.php> (ultima visualizzazione 03/09/2018)

iniziale alla diffusione delle sepolture naturali (che si percepisce soprattutto dove i *natural burial grounds* sono maggiormente conosciuti e diffusi, quindi non in Italia) è la propensione delle persone ad essere seppelite vicino al luogo in cui sono nate o vissute. Nei paesi dove la domanda di sepoltura naturale incontra un'offerta diffusa, il mercato, maturando, si è evoluto su base locale e c'è dunque la necessità di avere *natural burial grounds* dislocati in luoghi differenti per poter coprire adeguatamente la domanda. Al contrario, nei paesi dove l'offerta di *natural burial ground* è scarsa, come per l'unico caso in Italia, gli interessati provengono da regioni meno prossime ai luoghi di sepoltura; gli utenti sono disposti a percorrere un maggior numero di chilometri pur di usufruire di questa possibilità. Sembrerebbe quindi che per alcune persone (il segmento *target*) la differenza, di carattere estetico ed immateriale, dei *natural burial grounds* rispetto ai cimiteri tradizionali sia determinante nella scelta, che sembra basarsi non tanto sulla matrice territoriale, bensì più sul valore creato dalla dimensione innovativa che i *natural burial grounds* offrono.



Fig. n° 28 – Una targa affissa nel primo ed unico *natural burial ground* in Italia (Fonte: Boschi vivi, scatto di Gregorio Adezati)

Nel secondo capitolo abbiamo visto come oggi viene gestito il servizio cimiteriale, facendo emergere alcune contraddizioni e alcune problematiche da prendere seriamente in considerazione. Riprendendo la tabella sugli elementi distorsivi di cui al paragrafo 2.3, proviamo di seguito a riportare lo stesso tipo di analisi al caso dei *natural burial grounds*. Tale operazione ci restituisce un quadro che illustra come i

natural burial grounds favoriscano un cambiamento di direzione nella relazione con la morte – sia la nostra che quella degli altri. Questo dipende da cinque meccanismi principali, che costituiscono gli elementi trasformativi propri delle iniziative di *natural burial ground*:

| Elementi trasformativi | Verso utenti | Verso l'organizzazione stessa | Verso la società |
|---|---|---|---|
| 1- Idea di ciclicità | Mitigazione dualismo vita/morte | Apporta esperienza positiva agli utenti | Visione meno egocentrica e più panteistica/olistica |
| 2- Maggiore appropriabilità e ownership della pratica | No a parcellizzazione e separazione tra individui ma sharing (luoghi e usi non esclusivi) | Personalizzazione e incentivo verso offerte empatiche | Da personale/familiare a logica di socialità diffusa |
| 3- Integrazione spaziale | Luogo per morti è anche per vivi | Integrazione di usi e funzioni nello spazio | Da morte come tabù a morte parte della vita |
| 4- Usi e attività non sono solo a scopo commemorativo | Viene favorito un uso misto dello spazio | Connessione stretta tra usi commemorativi e non | Infonde unione tra lutto e celebrazione vita, integrazione vita/morte |
| 5- Minore impatto ambientale | Modifica senso morte in positivo | Miglioramento immagine | Favorisce maggiore coscienza ambientale |

Fig. n° 29 – Tabella di sintesi degli elementi trasformativi apportati dalle pratiche di *natural burial ground* (fonte: elaborazione propria a partire da Lovens, Visconti 2017)

I) I *natural burial grounds* attenuano la separazione tra la vita e la morte facendo leva sulla riconnessione alla vita attraverso la sperimentazione di un rapporto con l'albero memoriale in quanto essere vivente, un rapporto che in molti casi di *natural burial grounds* sembra aiutare a diminuire la paura della morte e il relativo senso di estraniamento⁶⁸;

II) Nei *natural burial grounds* sussiste una forte appropriazione della pratica commemorativa da parte degli utenti, che riescono facilmente a sentire propria la cerimonia e gli atti di memoria successivi attraverso le vaste possibilità di personalizzazione;

III) Gli spazi dedicati ai *natural burial grounds* materializzano la morte, rendendola più esperibile in uno spazio pubblico e quindi meno ambigua. Lo spazio commemorativo è uno spazio che viene gestito intenzionalmente in maniera multifunzionale, e che viene quindi necessariamente vissuto dagli utenti in tanti

⁶⁸ Si prendano ad esempio un video amatoriale <https://www.youtube.com/watch?v=VhkyKqItaLY> e quello ufficiale del *natural burial ground* Friedwald che spiega le possibilità di cerimonia <https://www.youtube.com/watch?v=fgQElof1w9w> (ultima visualizzazione 24/19/2018)

modi differenti. Il contrasto alla 'ghettizzazione' della morte favorisce una maggior integrazione con la vita da parte di chi si trova in uno stato psicologico fragile.

IV) I *natural burial grounds* non hanno un'unica funzione riservata a chi è passato a miglior vita. I gestori operano in due modi: da una parte favoriscono un regolamento di uso degli spazi che consente l'espletamento di un gran numero di attività (solitamente le stesse che vengono proposte nei parchi urbani), dall'altra organizzano iniziative e attività che celebrano la vita e la morte accorciando le distanze tra esse. Chi sta vivendo un lutto può essere aiutato ad elaborarlo con più serenità (per quanto possibile) facendo sì che lo affronti anche attraverso attività da esperire tra vivi, in maniera socializzante.

V) Le pratiche di conservazione delle ceneri (e in taluni casi del corpo) hanno minore impatto ambientale e questo concorre a modificare il senso della morte infondendolo di valori maggiormente positivi.

Vista la maggiore diffusione dei *natural burial grounds* rispetto alle altre pratiche emergenti, essi meritano alcuni ulteriori approfondimenti. In particolare gli approfondimenti riguardano due aspetti: la varietà dell'offerta disponibile da un lato, e la percezione da parte dei loro fruitori (sia potenziali sia effettivi) dall'altro. Quindi, per quel che riguarda il primo aspetto l'allegato 5 mette insieme alcuni dei numerosissimi progetti di *natural burial ground*, per sottolineare la ormai capillare diffusione nei più svariati luoghi del mondo. In ciascun sito vigono specifiche regole e vengono offerte determinate soluzioni, ma nel complesso si tratta della medesima risposta al crescente scetticismo nei confronti del sistema cimiteriale attuale, che nel mondo occidentale è ancora nettamente somigliante al cimitero di origine napoleonica, tale e quale a come all'epoca era stato concepito.

Per quanto concerne invece il secondo aspetto, il lato della domanda, l'allegato 7 riporta i risultati di un questionario sulle pratiche di commemorazione ecologica quali sono i *natural burial grounds*, che è stato rivolto ad un segmento di popolazione molto specifico e targettizzato: gli italiani interessati a tali pratiche. In particolare, il profilo dei rispondenti è il seguente:

Dal gennaio 2016 all'agosto 2018 abbiamo raccolto un totale di 528 risposte, con 491 questionari completi e validi. I soggetti intervistati variano in termini di (I) sesso (con il 59% delle donne), (II) età (da 19 a 88 anni, il 49% tra i 36 e i 60 anni, il 35% tra i 19 e i 35 anni e il 16% oltre i 61 anni) (III) residenza (con 77% degli intervistati del Nord Italia, il 16% nel centro Italia, il 5% in Sud Italia e il 2% all'estero); (IV) stato civile (47% sposato / convivente, 41% singolo, 12% divorziato / vedova). Si tratta di un campione di persone interessate alle pratiche di *natural burial ground*, in quanto si sono impegnate nella compilazione autonomamente, attraverso il sito web di (che al momento è l'unico *natural burial ground* attivo in Italia). Questo è dimostrato anche dal fatto che quasi tutti i rispondenti si sono dichiarati interessati

a tale pratica in quanto la identificano con una potenziale alternativa per se stessi; come potrà essere approfondito in allegato 7, essi esprimono una forte preferenza per la dispersione delle ceneri in natura, modalità con la quale i *natural burial grounds* possono essere praticati in Italia. La pluralità viene considerata un valore dai rispondenti, in quanto anche nel caso in cui essi stessi non desiderino utilizzare aree naturali gestite in modalità *natural burial ground* per le proprie ceneri, innanzitutto sarebbero d'accordo che altre persone le utilizzassero allo scopo memoriale e di sepoltura, e inoltre dichiarano che sarebbero comunque interessati a frequentare tali aree naturali per altri scopi. Il quadro che emerge evoca una più che buona accoglienza dell'idea e una apertura culturale alle alternative che si aggiungono all'offerta esistente del cimitero tradizionale. Tale atteggiamento favorevole alla pluralità dovrebbe poter emergere anche nelle leggi e procedure istituzionali in quanto idealmente dovrebbero costituire lo specchio della società su cui vigono.

Sul fronte del *consumer behavior* i risultati del questionario dimostrano la presenza sul mercato funerario di una domanda inespressa in Italia, una domanda per servizi alternativi più personalizzati nonché più sostenibili per l'ambiente. E si tenga conto infine che un maggiore sforzo per sviluppare servizi innovativi e maggiormente rispondenti alle necessità attuali potrebbe essere bilanciato e premiato da opportunità professionali legate alla gestione di *natural burial grounds* in Italia, che creerebbero un ulteriore impatto positivo nel tessuto socio-economico nazionale.

4.3 In che modo le pratiche innovative generano maggiore libertà di espressione

In questo paragrafo si vuole dare un quadro sintetico delle novità che le pratiche emergenti hanno introdotto, soprattutto nella relazione con gli utenti e nell'avvicinarsi alle preferenze che le persone, più o meno esplicitamente, incarnano. Semplificando, si potrebbe affermare che tutte le pratiche emergenti hanno lavorato, sebbene con modalità anche molto differenti tra loro, nello sviluppo di una maggiore empatia con i potenziali fruitori dei servizi, ricostruendo la relazione con essi a partire da un maggior riconoscimento del valore che ha la libertà di espressione di ogni singolo individuo.

Nella tabella sottostante, in figura n° 30, vengono riassunte alcune informazioni chiave che possono aiutare il confronto su ciò che concerne l'innovazione nella comunicazione e nella personalizzazione dell'offerta e lo stimolo della libertà di espressione. In particolare come dati di base abbiamo individuato il *target* a cui le proposte si rivolgono e la geografia di riferimento, la tipologia di offerta e l'entità

delle tariffe. Nelle ultime tre colonne abbiamo specificato le esperienze e/o soluzioni proposte all'interno dell'offerta dei prodotti o servizi, mettendole in relazione da un lato con gli strumenti di comunicazione utilizzati e dall'altro con le principali argomentazioni utilizzate. *Slogan* e argomentazioni sono strumenti narrativi che, attraverso l'empatia, stimolano sensazioni di vicinanza ed immedesimazione e sono in grado di attirare l'attenzione degli utenti *target*; in questi esempi selezionati, gli argomenti mostrano una rispondenza dell'offerta proposta a riferimenti culturali, ideali e filosofie di vita che le pratiche hanno in comune con alcuni profili di persona. Secondo l'approccio della presente tesi, la narrazione di un servizio è molto importante non perché debba attirare clienti per perpetuare l'attività, quanto perché la narrazione nel caso dei servizi cimiteriali comunica le possibilità che ogni utente può scegliere, stimolando un ragionamento fertile e costruttivo sul proprio fine vita, un pensiero introspettivo che tocca le corde delle preferenze personali, dell'identità e del rapporto che ognuno ha con il mondo.

| Pratiche innovative | Target e geografia | Servizio / prodotto offerto | Prezzi | Strumenti di marketing e comunicazione utilizzati | Argomentazioni chiave e slogan utilizzati | Esperienze e soluzioni proposte |
|------------------------|---|--|-------------|--|--|--|
| Criomation/ Resomation | BtoB (partner), ricerca | In Italia non ancora operativo, fase prototipale | n.a. | Sito web, video | Alternativa più pulita per l'ambiente rispetto alla tumulazione e alla cremazione | Esperienza di acquisto simile a cremazione |
| Ashes Jewelry | Acquirenti online (Europa, Giappone) | Gioielli di forme standard e personalizzate | 100-2000 € | Sito web, vendite online, blog su temi inerenti ma più generali | Le tradizioni di domani; vivi, ama, ricorda Il tuo caro sempre con te, materialismo per affrontare la difficoltà del distacco | Spedizione online, personalizzazione ideata con il cliente |
| And Vinyly | Londinese e internazionale (appassionati del vinile) | Serie di vinili registrati e stampati con cenere del defunto | 3000-8000 € | Sito web, video-intervista del primo utilizzatore, media | Integra le tue ceneri nel vinile e vivi attraverso il groove (scanalatura) | Alto grado di personalizzazione |
| Bios Urn | Clienti sparsi in 5 continenti, 66.000 like (fb) | Urna e seme | 145 € | Sito web, social network, storytelling (video-interviste dei primi utilizzatori), media | Ritorno alla vita, catalizzatore di crescita vegetale, prezzo abbordabile | Inoltre vendita di un kit con incubatore per crescita controllata della pianta |
| Capsula mundi | Paesi di lingua anglofona 42.000 like (fb) | Urna per ceneri e (in futuro capsula biodegradabile per il corpo intero, dove concesso legalmente) | 380-420 € | Installazioni di design, media, crowdfunding, toolkit (manuale guida) | Ciclo trasformativo della natura, impatto ambientale limitato | Design concettuale e di prodotto |
| Infinite burial suit | Paesi dove sia legalmente possibile la tumulazione senza bara | Vestito e consulenza di planning per la cerimonia | 1300 € | Sito web, storytelling: video-intervista del primo utilizzatore, toolkit (manuale guida) | Torna insieme alla terra, senza danni all'ambiente | Soluzione minimale, per effettuare il minor numero di passaggi possibile nella filiera |
| Natural burial grounds | Europa e paesi di lingua anglofona | Mantenimento di giardini o boschi commemorativi, servizio cimiteriale, consulenza per la cerimonia | 400-7000 € | Siti web, associazioni-ombrello (dove la pratica è maggiormente diffusa), social networks, eventi offline, crowdfunding, media | Contatto con la natura, albero speciale, alternativa al cimitero tradizionale, basso impatto ambientale (environmental friendly), economia circolare | Affidarsi alla natura per alleviare il dolore del lutto |

Fig. n° 30 – Tabella di sintesi delle pratiche (fonte: elaborazione propria a partire da fonti primarie e secondarie sul web)

Un aspetto che dalla tabella in figura n° 30 subito salta all'occhio ed effettivamente vale la pena di notare è che nelle argomentazioni utilizzate esiste un *trend* comune a molte nuove pratiche: l'analisi della penultima colonna riguardante gli argomenti chiave in tabella fa emergere una diffusa attenzione all'ambiente di cui si approfondisce in allegato 6. Probabilmente è successo che avendo gli utenti una maggiore libertà di espressione e avendo i gestori una maggiore libertà di sviluppo dell'attività (come effetto delle recenti modifiche normative, quale l'introduzione della possibilità di dispersione delle ceneri in natura o della tumulazione naturale del corpo) si sta giungendo spontaneamente a questo preciso risultato: le pratiche di recente sviluppo sono più 'green' cioè più rispondenti ad una logica di tutela ambientale. Il fatto che l'attenzione ambientale venga posta come elemento che differenzia certi gestori da altri e venga usata come linea guida per creare un'offerta commemorativa differente è una conseguenza, un effetto positivo del grado maggiore di pluralità. In questo periodo storico, la pluralità sta avendo, tra gli effetti positivi contingenti, quello di dirigere le attività verso una risposta a problemi ambientali. In futuro, in presenza di questa e/o altre necessità di cui oggi non siamo a conoscenza, la pluralità continuerà in ogni caso a stimolare risposte concrete, perché oggi una grave preoccupazione è proprio l'ambiente, ma domani chissà.

Osservando con attenzione le altre colonne della tabella in figura n° 30 possiamo notare che molte azioni e iniziative che le pratiche hanno messo in piedi si avvicinano e dialogano con principi e concetti propri della *service dominant logic* di cui ai paragrafi 3.2, 3.3 e 3.4, che potremmo raggruppare in tre macro-insiemi:

I) Valorizzazione delle componenti immateriali e relazionali. Tra le strategie adottate, in particolare possiamo notare: aumento dei punti di contatto tra utenti e organizzazione, creazione di una *community*, proposta di soluzioni 'chiavi in mano', consapevolezza di dover lasciare ampio margine alla personalizzazione.

II) Ricerca minuziosa del nesso tra bisogni rilevati e il disegno di risposte e soluzioni adatte. L'organizzazione tiene maggiormente conto dei bisogni impliciti oltre che di quelli esplicitati, e si pone maggiormente come fulcro dell'intera filiera e del *network* che, nel complesso, compone l'offerta.

III) Esplicitazione di argomentazioni che fanno emergere la proposta di valore. Viene data particolare importanza alla creazione di fiducia e al coinvolgimento attivo dell'utente, che diventa co-creatore.

Approfondiamo meglio alcune componenti di questi tre macro-insiemi:

I) Innanzitutto sappiamo bene come in tutti i servizi ci sia la compresenza di aspetti materiali e immateriali (come già argomentato nel paragrafo 3.2). Nei servizi in generale e nei servizi cimiteriali in particolare non è affatto solo la dimensione materiale che apprezziamo, e dunque riconosciamo l'importanza di quella immateriale. Le pratiche emergenti descritte al paragrafo 4.2 hanno saputo

indagare e sviluppare quei fattori del servizio che influenzano la dimensione immateriale – che comprende anche un ridisegno delle competenze necessarie, e in particolare delle cosiddette *soft skills* che influenzano la relazione umana tra gestori e utenti. Dunque, nei casi presentati l'innovazione passa anche attraverso il ripensamento delle componenti immateriali in termini di azioni relazionali e di *marketing* che, come illustrato nel paragrafo 3.2, hanno saputo dare un contributo importante. In effetti, fino ad oggi siamo stati meno abituati ad analizzare l'innovazione della componente immateriale che, lavorando molto sulla psicologia individuale e di gruppo (tra colleghi e/o tra personale aziendale e utenti), è forse la parte di innovazione più faticosa da perseguire in quanto comporta cambiamenti nelle abitudini e nelle attitudini delle persone. Come emerge dal secondo capitolo, nell'ambito cimiteriale e di *death care* ci sono ampi margini di miglioramento e innovazione da questo punto di vista. Finora in Italia abbiamo innovato poco la componente immateriale e relazionale e ciò è dovuto in parte alla difficoltà nella misurazione e rendicontazione degli impatti sociali – una branca che comunque sta avendo molto sviluppo negli ultimi anni, basti pensare ai numerosi master attivati all'estero sulla valutazione dell'impatto sociale, ai riferimenti all'impatto sociale nei progetti europei, all'aumento del numero di studi sulla valutazione degli impatti sociali, e così via. In Italia da questo punto di vista si sta ancora facendo fatica e si incontra ancora una certa resistenza. Questo si nota ad esempio quando si parla di formazione per il personale della pubblica amministrazione: raramente vengono attivati processi di cambiamento attitudinale e organizzativo e modifiche strategiche dei processi di routine. Non abbiamo ancora sviluppato strumenti complessi che misurino l'impatto di tali percorsi formativi, quindi risulta ancora difficile provarne l'utilità attraverso le procedure di rendicontazione dei processi di formazione esistenti. E infatti, perlomeno in ambito cimiteriale le procedure per la sistemazione di corpi o ceneri non accennano ad essere modificate, migliorate ed aggiornate, nonostante emergano continuamente problemi e incongruenze (di cui al paragrafo 2.3 e allegato 1). Nel paragrafo 3.2 abbiamo visto come la letteratura di *marketing* suggerisce di ripensarne il ruolo in direzione di una facilitazione delle interazioni con i consumatori durante il processo di consumo piuttosto verso il mero sviluppo dello scambio. Tra i numerosi esempi di tale ripensamento nelle pratiche emergenti descritte, possiamo notare che l'idea dei *natural burial grounds* di offrire come servizio accessorio delle consulenze per aiutare gli utenti a ideare il funerale più adatto alle loro specifiche esigenze, oltre a risolvere l'organizzazione della cerimonia funebre porta ad un approfondimento della conoscenza interpersonale tra utenti e gestori, creando un senso di comunità che nel complesso aumenta la probabilità di soddisfazione degli utenti. Un'altra strategia per aumentare i punti di contatto tra utenti e organizzazione è costituita dalla proposta di consulenza da parte di *Infinity burial suit*

per scegliere insieme al cliente il luogo adatto alla tumulazione all'interno della sua proprietà. Tale momento di consulenza non serve solo per gli aspetti tecnici, ma al contempo rafforza la scelta che sta facendo e la relazione con chi gliela propone. Le pratiche emergenti tengono conto non solo dei bisogni funzionali connessi alla prestazione tecnica, che possiamo dire siano bisogni basilari, il minimo necessario per offrire un servizio sufficientemente rispondente alle aspettative, ma considerano anche i bisogni simbolici connessi all'esperienza in un determinato contesto e alle dinamiche sociali che lo caratterizzano sia nelle interazioni col personale dell'organizzazione erogante che tra utenti). Si parla ad esempio di favorire la socialità e la socializzazione nel lutto in quanto ha un effetto positivo sul benessere psicologico dei dolenti. Talvolta i cimiteri monumentali, data la loro rilevanza storico-artistica, organizzano iniziative socializzanti come letture a tema e *pic-nic*⁶⁹. C'è da notare però che tali iniziative sono rivolte più che altro a visitatori generici e turisti e non propriamente alle famiglie degli occupanti. I gestori di *natural burial grounds* invece si sono spinti oltre e hanno pensato a iniziative non rivolte ad un pubblico estraneo agli atti di memoria, ma rivolte esplicitamente alle famiglie dolenti. Queste iniziative fanno risaltare i valori simbolici compresi nella filosofia dei *natural burial grounds*, e le famiglie degli utenti vengono stimolate da parte dell'organizzazione a creare comunità e organizzare momenti conviviali e di socialità nei luoghi memoriali di riferimento. Abbiamo visto come le proposte di valore da parte delle organizzazioni delle pratiche emergenti siano tese strategicamente (in modo da differenziarsi dai competitori) a far emergere quelle parti di valore connesse alle componenti intangibili e di servizio, dato che i consumatori ormai esigono, da chi propone beni e servizi, molto di più di una risposta tecnica ai loro problemi. Ad esempio *And vinily* si pone, con una certa dose di umiltà, come semplice supporto per un progetto molto personale ed è l'utente che aggiunge il proprio valore sentimentale scegliendo musiche e registrazioni di voci che creano un prodotto assolutamente intimo: proprio in questo sta la forza di questa opzione memoriale.

II) Nella ricerca del nesso tra bisogni e soluzioni, le pratiche emergenti assumono la constatazione che l'oggetto dello scambio sono in ogni caso applicazioni specializzate di competenze e conoscenze che implicano, tra le altre cose, lo sviluppo di capacità di *networking* con gli altri soggetti coinvolti nel processo di erogazione dei servizi. Infatti, i *natural burial grounds* si pongono come soggetto mediatore all'interno della filiera: ad esempio nel rapporto con la pubblica amministrazione per quanto riguarda le procedure, o anche nella pre-selezione dei

⁶⁹ Ad esempio il cimitero di Staglieno a Genova ha recentemente proposto iniziative simili: <http://www.staglieno.comune.genova.it/it/contenuti/visite-guidate-2018-0> (ultima visualizzazione 25/10/2018)

fornitori per garantire *standard* di requisiti. Qui torna il concetto di soluzione 'chiavi in mano' che implica che l'utente faccia solo il minimo sforzo per accedere al servizio, e che riceva il servizio nella sua complessità attraverso il coordinamento di più soggetti erogatori. In altre parole, il cittadino si rivolge alla sola organizzazione per la parte cimiteriale, e in funzione delle sue decisioni a riguardo sarà l'organizzazione a contattare la parte restante della filiera coinvolta (ad esempio il forno crematorio se cittadino vuole essere cremato), in modo che il cittadino abbia un riferimento unico per tutta la procedura e non perda tempo a collegare tutte le parti del servizio, ottenendo appunto una sorta di servizio 'chiavi in mano'.

Rispetto a quanto accennato nel paragrafo 3.2 rispetto ai bisogni impliciti, relativi sia a motivazioni inconsce sia a motivazioni ben percepite ma non esternate, come l'insicurezza o le paure di ammettere proprie pulsioni e di essere giudicati, possiamo notare che un bisogno implicito a cui la diamantificazione risponde è ad esempio quello di non nascondere le proprie debolezze. Una debolezza nascosta può essere quella legata alla difficoltà a separarsi dal caro defunto, dai suoi resti (di cui si accenna al paragrafo 4.2): un anello ricavato dalle ceneri esplicita in un certo senso il bisogno di materialismo, di attaccarsi a ciò che di materiale rimane del proprio caro e tale tipo di comunicazione insita nell'offerta contiene un messaggio importante: non vergognarsi delle proprie debolezze, perché esternalizzarle può aiutare a superarle. Nel paragrafo 3.2 abbiamo visto come l'utente valuti la qualità del servizio non basandosi unicamente sul risultato, ma tenendo conto anche del processo con cui il servizio è fornito. Un esempio di risposta operativa a tale riflessione teorica ci arriva dalla pratica di diamantificazione. Il processo con cui si arriva a ottenere il gioiello è stato pensato nei minimi dettagli: ad esempio, come evidenziato al paragrafo 4.2.3, il produttore dei diamanti comunica che le ceneri non subiranno contatto umano per infondere un senso di rispetto verso l'intimità tra defunto e cliente (che spesso è il coniuge): una maggiore distanza tra prodotto e produttore, in completa antitesi all'artigianato, crea volutamente una minore distanza tra prodotto e cliente già durante il lungo periodo della diamantificazione, quando il prodotto è già stato pensato e concordato e deve essere realizzato (delicato periodo che appunto coincide con il temporaneo e a volte sofferto distacco tra il cliente e i resti del suo coniuge).

III) Le pratiche emergenti esplicitano molto il loro punto di vista sui principi da seguire e sugli aspetti che ritengono importanti. In altre parole, 'si schierano' cioè raccontano molto di sé, delle scelte prese in seno allo sviluppo dell'offerta e dei motivi che le hanno spinte ad operare in un certo modo piuttosto che in un altro. Come già emerso al paragrafo 3.2, alcuni servizi sono basati su attributi di natura *experience* (che possono essere conosciuti solo dopo l'acquisto) o addirittura *credence* (difficili o impossibili da conoscere anche successivamente all'acquisto e

al consumo) e questo può creare incertezze negli utenti a tal punto da farli desistere dall'acquisto del servizio. Le pratiche emergenti descritte hanno lavorato anche su tale aspetto: ad esempio, alcuni aspetti prettamente tecnici della *Criomation* e della *Resomation* rischiavano di rimanere sconosciuti agli utenti, per cui le organizzazioni proponenti il servizio hanno pensato, per creare un'atmosfera di fiducia reciproca, di raccontare nel dettaglio i processi necessari e le modalità scelte dall'organizzazione per rispettare alcuni *standard* (ad esempio i dettagli riguardanti il trattamento di un corpo alla volta per non mescolare le ceneri, come anche la rimozione di apparati come *pacemaker* e simili per non danneggiare l'ambiente in cui i resti verranno successivamente riposti. La logica adottata è molto semplice: far conoscere agli utenti i dettagli e i motivi delle scelte per permettere loro di fidarsi di più. Un altro aspetto legato alla proposta di valore è la prospettiva secondo la quale l'utente è co-creatore di risorse, avente un ruolo particolarmente attivo. Nel caso di alcuni *natural burial grounds* per quel che riguarda la cerimonia alcuni gestori hanno sviluppato differenti pacchetti in funzione del tipo di esperienza e di atmosfera che il cittadino vorrebbe creare in occasione della cerimonia, lasciando che alcune parti dei singoli pacchetti possano essere personalizzabili. In questo modo vengono offerti spunti che guidano l'utente a capire cosa vuole se eventualmente fosse confuso, lasciando al contempo che un buon numero di aspetti di dettaglio rimangano personalizzabili per rendere proprio e personale ogni singolo rito.

Le pratiche emergenti hanno sviluppato strategie nello sviluppo dei servizi e delle relazioni con gli utenti che si avvicinano molto ai principi della *service dominant logic* attraverso gli aspetti appena descritti che, seppure siano di dettaglio, sono determinanti soprattutto se visti in maniera aggregata. Molte di queste innovazioni, comunicative e di processo, sono tese a favorire e stimolare una maggior libertà di espressione da parte degli utilizzatori del servizio.

Inoltre, la moltitudine di soluzioni ed esperienze proposte nel complesso produce, come effetto necessario, pluralità; produce cioè una pacifica compresenza di svariate soluzioni, volutamente molto diverse tra loro proprio per incontrare le preferenze di persone che hanno caratteri, culture, atteggiamenti differenti e variopinti. La pluralità aumenta in modo non lineare ma moltiplicativo le possibilità di potersi esprimere liberamente nel lutto e nella memoria dei cari: essa favorisce la libertà di scelta e di espressione.

4.4 Pluralità e presenza di alternative nei servizi cimiteriali: innovazione e altri benefici

Nell'introduzione alla presente tesi abbiamo sottolineato tre caratteristiche dei servizi cimiteriali che costituiscono una importante premessa:

I) Innanzitutto il rapporto tra servizio universale e possibilità di scegliere. Abbiamo riflettuto sul fatto che molti servizi universali oggi si sono evoluti a tal punto da contenere al loro interno diverse opzioni che costituiscono un aumento delle possibilità di scelta all'interno di essi. La pluralità nei servizi universali emerge non solamente dalle pratiche ma da una commistione di pratiche e norme. Questa evoluzione nel caso dei servizi cimiteriali italiani sta avvenendo con maggiori difficoltà, ed è probabile che uno dei maggiori fattori di questa arretratezza sia proprio il monopolio;

II) La commemorazione dei defunti comporta una significazione di luoghi, per cui l'aspetto gestionale influisce fortemente sulle pratiche di memoria collettiva e sulla percezione del lutto. Dobbiamo quindi considerare l'aspetto gestionale nel suo potenziale impatto sul modo di vivere il lutto da parte degli utenti;

III) In questo periodo contingente l'impatto ambientale di tutte le attività umane è un tema dal quale non è difficile esulare. In questo, le pratiche commemorative non fanno eccezione, e abbiamo visto come la maggior parte delle pratiche emergenti siano imbevute di argomentazioni e innovazioni concrete a favore dell'ambiente.

La pluralità va a beneficio di tutte e tre le questioni. Possiamo sintetizzare in tre categorie i principali benefici che potrebbero essere dati dall'eliminazione del monopolio e dall'aumento del numero di soggetti erogatori del servizio cimiteriale e/o promotori di differenti modalità di *death care*:

I) Benefici per i consumatori: con la compresenza di differenti pratiche commemorative avviene un generale cambiamento nel modo di esperire la memoria dei propri cari e viene facilitata una apertura maggiore nell'interpretazione e nella relazione con la morte; La pluralità comporta una più ampia possibilità di scelta, e dunque maggiori libertà decisionali e di autodeterminazione;

II) Benefici per i lavoratori e produttori dei servizi: la pluralità stimola un aumento della competizione tra i vari gestori che, in una spirale virtuosa, possono proporre soluzioni sempre innovative per differenziarsi dagli altri migliorando i propri servizi; ciò comporterebbe di conseguenza un certo miglioramento delle strategie gestionali le quali abbiamo visto avere un largo impatto sociale; avverrebbe poi un miglioramento nel clima di lavoro attraverso una maggiore soddisfazione personale e la motivazione ad accrescere ulteriormente le proposizioni di valore dei servizi; a lungo termine queste dinamiche virtuose possono sfociare

nell'aumento della resilienza e antifragilità imprenditoriale e organizzativa, che per i soggetti gestori potrebbe significare un aumento della capacità di 'prosperare nel cambiamento' (Taleb 2013).

III) Benefici per la società: il primo beneficio della pluralità per la società nel suo insieme è il suo indiretto ma deciso sostegno al concetto di democrazia, in quanto essa apporta una maggiore libertà di espressione e di scelta nelle pratiche commemorative – ricordandoci che la memoria dei cari (e la compresenza di più modi possibili per farlo) costituisce una delle occasioni per riaffermare il concetto di democrazia e libertà. Secondariamente, la pluralità ha oggettivamente favorito l'emergere di soluzioni maggiormente rispettose dell'ambiente, con minore inquinamento e minore quantitativo di emissioni nocive. È una conseguenza della pluralità che è piuttosto logica, in quanto sappiamo bene come in questo momento storico ci sia una particolare preoccupazione ambientale. Approfondiamo questo aspetto in allegato 6. Il beneficio ambientale è quindi un interessante effetto positivo, che non è stato 'automatico', bensì più o meno consapevolmente guidato dalle preoccupazioni del *target* a cui le pratiche emergenti si rivolgono, e dalle relative risposte in termini di soluzioni gestionali – un segnale che si è sviluppato in modo spontaneo proprio all'interno della dinamica empatica tra organizzazioni erogatrici di servizi cimiteriali alternativi e utenti. Oggi una delle maggiori preoccupazioni è quella ambientale, ma non conosciamo le preoccupazioni che saranno plausibilmente diffuse in futuro: l'importante è essere liberi di poter perseguire ciò che riteniamo un obiettivo auspicabile. Quindi il punto della questione non è tanto, o non è solo che la pluralità benefici l'ambiente, ma soprattutto che essa benefici la ricerca di soluzioni a qualunque problema contingente emerga.

Oltre a queste considerazioni generali, valide per le suddette pratiche nel loro complesso, sono stati ripresi i quattro criteri di valutazione utilizzati nel secondo capitolo (paragrafo 2.3.2) e applicati a ciascuna pratica innovativa.

| Pratiche innovative | Qualità | Equità nell'accesso | Adattabilità / flessibilità | Costo collettivo |
|-------------------------------|--|--|--------------------------------------|---|
| Criomation/ Resomation | Tecnologie più avanzate comportano maggiore qualità del processo rispetto a cremazione | Non applicabile. Sistemi ancora troppo poco diffusi. Le tariffe sono equivalenti a quelle della cremazione | Scarsa, prodotto ottenuto è standard | Diminuisce emissioni CO2 per cui comporta un guadagno collettivo anziché un costo |
| Ashes jewelry | Il prodotto gioiello è di qualità, l'esperienza è personale quindi non facilmente valutabile | Prezzi piuttosto elevati, ma non molto se comparati a quelli di tipi equivalenti di gioielli | Prodotto abbastanza personalizzabile | Emissioni legate al processo di diamantificazione (entità ignota) |

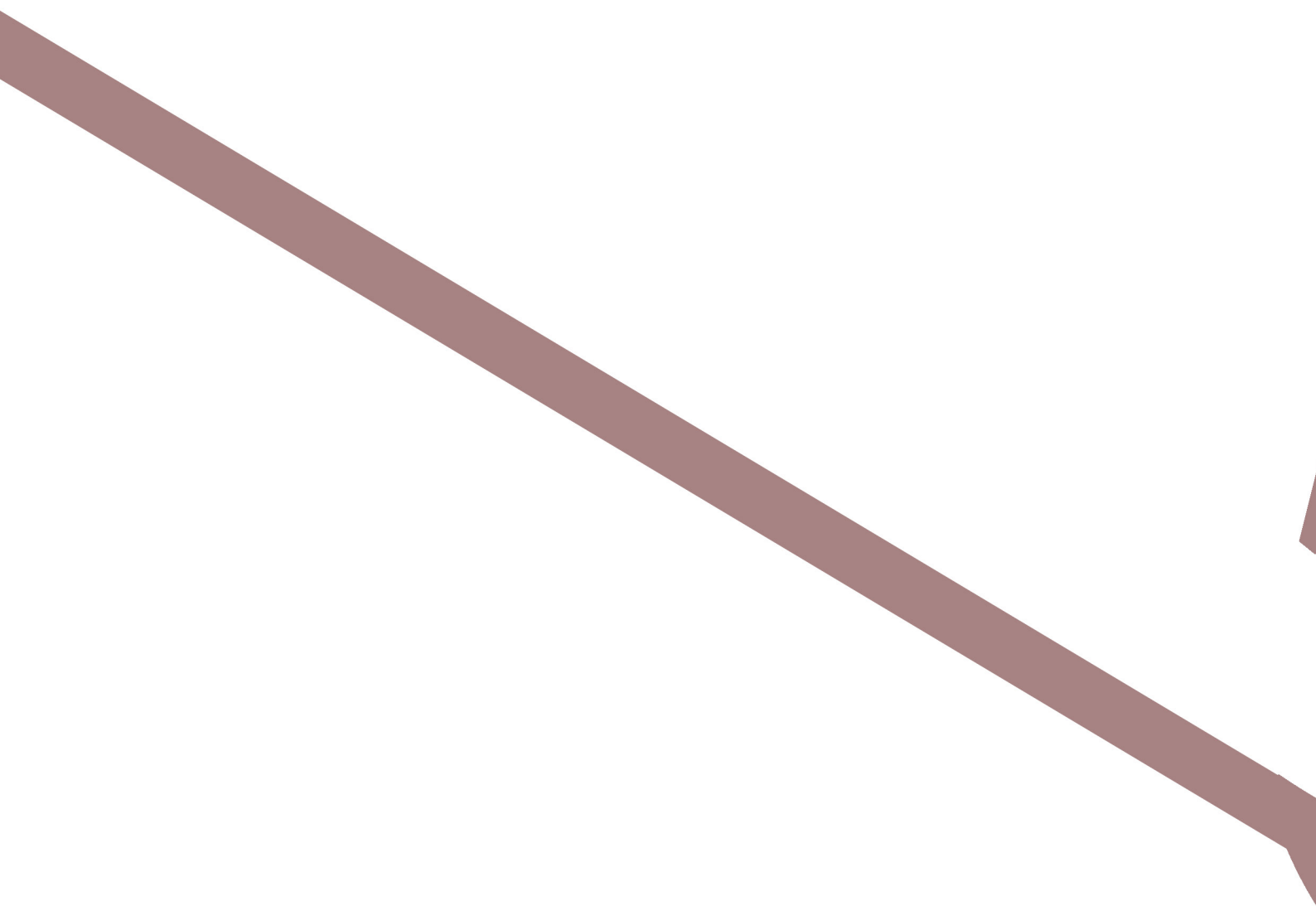
| | | | | |
|-----------------------------------|--|---|--|---|
| And vinyly | Il prodotto vinile è di qualità, l'esperienza di acquisto e progettazione è personale quindi non facilmente valutabile | Prezzi base comparabili all'offerta cimiteriale tradizionale | Servizio di nicchia ma altamente personalizzabile, si adatta a richieste dei clienti che potenzialmente possono essere molto diverse | Non presente |
| Bios urn | Spedizione urna vuota o rivendita tramite terzi (pompe funebri comprese) | Prezzi largamente accessibili, sebbene non tutti abbiano poi la possibilità di interrare l'urna in un terreno | Non comprende il luogo, il quale viene scelto e gestito dal cliente stesso (pro e contro) | Non presente |
| Capsula mundi e altre bare | Concorrenza ha portato a optare per maggiore qualità e design | Non in tutti gli stati la normativa permette l'utilizzo di bare di determinati materiali biodegradabili | Non comprende il luogo, il quale viene scelto e gestito dal cliente stesso (pro e contro) | Non presente |
| Infinite burial suit | Il prodotto vinile è di qualità, l'esperienza è personale quindi non facilmente valutabile, ma non così diversa da una bara biodegradabile, che come idea è ampiamente accettata | Non in tutti gli stati la normativa permette l'utilizzo di bare di determinati materiali biodegradabili e non tutti hanno la possibilità di tumulare il corpo in un terreno | Non comprende il luogo, il quale viene scelto e gestito dal cliente stesso (pro e contro) | Non presente |
| Natural burial grounds | In questo caso i gestori sono moltissimi e differenti, sebbene accomunati da una certa qualità estetica e funzionale | Prezzi base più accessibili rispetto all'offerta cimiteriale tradizionale | I luoghi sono quelli preposti, ma la cerimonia è altamente personalizzabile | Concorre alla corretta manutenzione di aree naturali per cui comporta un guadagno collettivo anziché un costo |

Fig. n° 31 – Tabella per la valutazione delle pratiche emergenti secondo gli stessi criteri adottati per la valutazione del servizio cimiteriale tradizionale (fonte: elaborazione propria a partire da dati primari e secondari)

Le informazioni, raccolte tramite i siti *web* e in alcuni casi attraverso colloqui con i soggetti fondatori delle pratiche e sintetizzate nella tabella di cui sopra (figura n° 31), hanno permesso di notare un aspetto importante: nella maggior parte delle pratiche, tali criteri di qualità, equità, flessibilità/adattabilità e costo collettivo sono serviti alle organizzatrici proponenti proprio come *driver* di progettazione, prima ancora che per la valutazione, per disegnare l'offerta innovativa. Emerge quindi una certa attitudine a trovare soluzioni virtuose 'mettendosi nei panni' di chi dovrebbe usufruire del servizio o acquistare il prodotto, proprio a partire da quell'idea già presente nella *service dominant logic* che reputa di estremo valore e di estrema utilità informativa proprio la qualità percepita da parte degli utenti, che se vogliamo in parte è composta proprio dai criteri qui utilizzati.

Se abbiamo riconosciuto problematiche nella gestione attuale e abbiamo rilevato alcune soluzioni già avviate dalle pratiche emergenti che sono assolutamente replicabili, allora che cosa è che sta frenando l'innovazione e il cambiamento verso forme differenti nell'approccio alla *death care*? E in tutta questa situazione di inerzia organizzativa, i monopoli hanno forse un ruolo nel rallentamento dello sviluppo di servizi e opzioni di mercato più convenienti per tutti? In conclusione si tenta di avviare un ragionamento su tale questione, cercando di fornire qualche risposta di tipo interpretativo e descrittivo e qualche spunto più puramente propositivo nell'ottica di favorire la pluralità, l'unico elemento che crediamo essere costitutivamente portato a favorire lo sviluppo di un atteggiamento alla *death care* orientato al miglioramento continuo.

Conclusioni



cinque

Come abbiamo avuto la possibilità di notare, i servizi cimiteriali nel mercato occidentale costituiscono un caso particolarmente adatto a far emergere i problemi del monopolio e le potenzialità della pluralità, intesa come compresenza di servizi alternativi tra loro.

La presente tesi si è interrogata sull'evoluzione del nostro modo di prenderci cura della morte in un'epoca così densa di rapidi cambiamenti e ha sondato i primi segnali e le possibilità dell'innovazione, cercando di individuarne gli effetti nella società occidentale.

Il secondo capitolo fa un quadro della prassi più diffusa nei servizi cimiteriali in Italia e indaga la relazione tra monopolio, pluralità e innovazione, il terzo si sofferma ad indagare il tracciato dell'innovazione nei servizi e gli ostacoli più dibattuti in letteratura e il quarto documenta i confini più pionieristici delle possibilità commemorative e cimiteriali in occidente, mostrandoci gli elementi trasformativi e i benefici apportati.

L'approccio delle organizzazioni erogatrici verso gli utenti che utilizzano servizi di qualunque tipo sta cambiando con una velocità che la maggior parte degli operatori cimiteriali non riesce a cogliere: per questo succede che la differenza tra i servizi cimiteriali innovativi e quelli tradizionali è sempre più accentuata. I servizi cimiteriali possono avere molto da imparare dai dibattiti e dagli sviluppi della ricerca, illustrati nel terzo capitolo, su quel che concerne i servizi in generale. Inoltre, le pratiche analizzate nel quarto capitolo spesso invece hanno già colto, interiorizzato e rielaborato nuove modalità di relazione con gli utenti.

Un'opportunità che emerge dai risultati conseguiti è quella di colmare questo gap tra servizi cimiteriali tradizionali e pratiche innovative, e i due modi per farlo sono: I) favorire la pluralità dei servizi cimiteriali, ovvero aprire lo sguardo (e il mercato) alle pratiche innovative in quanto esse hanno sviluppato elementi dell'offerta che hanno molto da insegnare – basti pensare ai modi per creare comunità intorno alle offerte, realizzare soluzioni 'chiavi in mano' pensate per avvantaggiare al massimo gli utenti dando loro il minor numero possibile di pratiche da sbrigare, aggiungere il maggior numero possibile di possibilità di personalizzazione per poter trovare una ritualità cucita sulle persone senza per questo snaturare il cuore dell'offerta; e II) confrontare il nuovo con il vecchio, cercando elementi delle pratiche commemorative emergenti che possono essere innestati nei servizi cimiteriali tradizionali. Le conclusioni si dividono in due parti, interpretativa e propositiva. La prima serve a sintetizzare il quadro delle possibili interpretazioni del problema, mentre la parte propositiva si spinge maggiormente nel dettaglio di norme e procedure che finora stanno guidando la tradizionale prassi cimiteriale e di cura della morte e che potrebbero essere riviste allo scopo di ampliare le possibilità di scelta, pur continuando – chiaramente – ad evitare potenziali distorsioni indesiderabili.

Conclusioni interpretative

Abbiamo visto che negli ultimi anni nella cultura occidentale della commemorazione c'è stato in effetti un certo slancio innovativo, su vari aspetti e con differenti sfaccettature nell'interpretare la commemorazione. Se vogliamo sinteticamente individuare dove si spingono gli effetti delle innovazioni in atto potremmo suddividerli in tre temi chiave che riprendono le fila delle tre premesse di cui in introduzione:

I) innanzitutto un effetto riguarda l'aumento delle possibilità di scelta in un ambito, come quello cimiteriale, che è costituito da una parte dall'universalità del bisogno e dall'altra da aspetti di carattere molto personale ed intimo, che spontaneamente rifiuterebbe servizi *standard* e omologanti. Per chi gestisce e garantisce i servizi cimiteriali, dare maggiore libertà individuale di poter affrontare il lutto nella maniera maggiormente rispondente ai propri bisogni significa stare al passo di una domanda che è notevolmente variegata ed in continuo cambiamento;

II) un secondo effetto delle pratiche emergenti più diffuse⁷⁰ è quello di favorire la commemorazione come atto pubblico in quanto le organizzazioni proponenti spesso esplicitano l'idea che la condivisione del dolore aiuta a superarlo, e spesso la loro proposta comprende l'unione degli spazi per i vivi e quelli per i morti, in antitesi alla ghetizzazione del cimitero napoleonico così ampiamente diffuso in Italia; e

III) il terzo effetto, che se vogliamo è più contingente ma non meno importante, riguarda le esternalità ambientali positive: l'appello che fanno molte delle pratiche commemorative analizzate è rivolto all'utilità ecologica che potrebbe guidare le scelte individuali dei cittadini, nell'ottica ambientalista del minor danno possibile del pianeta da parte delle attività umane. Tale consapevolezza potrebbe essere il riflesso di alcuni recenti dibattiti quali quello del metabolismo urbano, rivisitato in chiave cimiteriale.

Purtroppo oggi in Italia su alcuni aspetti la pluralità viene sfavorita e talvolta osteggiata e in ogni caso mai davvero facilitata: vedremo alcuni esempi nella parte propositiva delle conclusioni.

Abbiamo visto nel quarto capitolo che le innovazioni sono state sviluppate unicamente da organizzazioni private e in nessun caso la pubblica amministrazione ha avuto un ruolo trainante nel cambiamento dei servizi cimiteriali. A mio avviso, c'è un preciso motivo di base che spiega questo fatto: l'innovazione per lo stato è incidentale –non certo impossibile, ma accade solo talvolta e non sistematicamente. Al contrario, per le organizzazioni private innovare è invece un fatto costitutivo,

⁷⁰ Come abbiamo già accennato, delle pratiche analizzate, in particolare i natural burial grounds sono la categoria di pratiche innovative maggiormente diffusa all'estero, anche in termini di numero di persone coinvolte.

necessario per stare sul mercato, in un certo senso una naturale e ineluttabile conseguenza dell'essere in competizione tra loro.

A partire da questa considerazione di base, è necessario cercare un punto di connessione virtuosa tra l'operato innovativo privato e il compito del pubblico di tutela degli interessi diffusi e dei bisogni della società. Infatti, come già accennato nel paragrafo 3.1, il tema della gestione dei servizi è inevitabilmente intrecciato a quello del ruolo dello stato: compito dello stato è garantire la presenza dei servizi di utilità pubblica, tenendo conto che garantire i servizi non significa automaticamente erogarli direttamente, bensì individuare le condizioni con le quali essi devono essere erogati, e controllare che effettivamente le condizioni sussistano. Per poter andare verso tale direzione di garanzia e controllo da parte dello stato è necessario rivedere le procedure della pubblica amministrazione, dirottando le risorse pubbliche dall'erogazione diretta alla guida e al controllo di erogatori terzi.

Si auspica che future ricerche possano ulteriormente contribuire in quest'ambito, riconfigurando il ruolo che le pubbliche amministrazioni potrebbero avere nel favorire l'innovazione e la difesa dei diritti dei cittadini nell'accesso ad un ventaglio di servizi (cimiteriali, ma non solo) vario ed eterogeneo, all'interno di un contesto ormai molto differente da quello in cui tali servizi sono stati inizialmente concepiti. In particolare sarebbe interessante proseguire in futuro con un'ulteriore analisi per tentare di rispondere ad una domanda cruciale: quale deve essere il ruolo delle amministrazioni pubbliche nella gestione dei servizi di pubblica utilità? Se esse sono garanti di alcuni principi di qualità ed equità nell'offerta di servizi di pubblica utilità, è più corretto (o anche – è più efficace ai fini dell'aumento della qualità della vita) avere una logica di intervento (con erogazione diretta dei servizi) oppure invece una logica di regolazione, dove lo spazio per l'erogazione dei servizi è lasciato all'iniziativa privata e le energie (e le spese) pubbliche vengono concentrate sulla regolamentazione e il controllo? Tenendo presente che i servizi territoriali hanno un costo elevato e che i bilanci comunali sono continuamente in difficoltà, è importante (oltre che legittimo) mettere in discussione le argomentazioni che sostengono l'intervento diretto (comprendente quindi l'erogazione diretta del servizio) delle amministrazioni pubbliche e chiedersi le ragioni per le quali dell'erogazione non dovrebbero occuparsene invece altri soggetti privati.

D'altra parte, però, rimanere solo sul dibattito sull'efficienza produttiva dello stato non permette cogliere pienamente il vero fuoco del problema, in quanto la crisi delle politiche di gestione diretta coincide piuttosto con la crisi del monopolio come modalità di regolazione dell'economia. Un passo avanti può essere mosso a partire dalla constatazione e consapevolezza che "molti bisogni post-materiali non possono essere soddisfatti attraverso la spendita di risorse monetarie pubbliche. Piuttosto, essi richiedono regole di condotta competenti, tempestive, mirate, che,

nel guidare anche imperativamente le attività private, garantiscono benefici collettivi e proteggono interessi diffusi." (La Spina e Majone, 2000, p. 16). Ai problemi legati alle gestioni dirette statali si è già tentato di rispondere con la proposta di una forma di stato caratterizzata da politiche per l'accrescimento della qualità e dell'efficienza dei produttori e del lavoro, da servizi tarati sulle esigenze differenziate e mutevoli di una popolazione eterogenea, da strutture amministrative decentralizzate, professionalizzate, autonome, controllate in base ai risultati e a *standard* condivisi da comunità professionali, da una produzione orientata al cliente, dalla massimizzazione della trasparenza e della libertà di scelta dei consumatori, da offerte di prestazioni pubbliche da parte di servizi in reciproca concorrenza, da controlli e ricompense basati sul rendimento (Miller, 1998). Senza però dimenticare che anche la cosiddetta *regulation* porta con sé alcuni rischi da tenere presente, come ad esempio il rischio di creare benefici concentrati e ingiustificati, goduti da alcune aziende 'regolate', che avranno tutto l'interesse a catturare i regolatori, condizionandoli a proprio vantaggio.

La tesi dimostra che la pluralità favorisce le risposte ai bisogni sociali che evolvono. Non è necessario saper immaginare ora le necessità che potremo avere in futuro (sarebbe una previsione al di sopra delle nostre capacità predittive), basterebbe stimolare – a prescindere – la pluralità, in quanto garanzia di flessibilità delle risposte ai problemi. Ad esempio ora l'urgenza percepita è la salvaguardia dell'ambiente e molte pratiche vanno in questa direzione di sostenibilità ambientale, declinata in svariati modi. In futuro ci saranno altri bisogni a sovrapporsi, e in ogni caso un mercato di servizi caratterizzato dalla pluralità garantirebbe più flessibilità al sistema socio-economico in cui ci troviamo.

Ci sono campi in cui in questo periodo storico l'innovazione, intesa semplicemente come fornitura di un servizio secondo modalità nuove e differenti da quelle precedenti, ha più significato e impatto: in ambito cimiteriale non solo c'è ampio spazio per innovare, ma soprattutto in questo settore l'innovazione avvantaggerebbe molti e non pochi. Prendiamo ad esempio i cambiamenti in termini di affiliazione o meno a specifiche religioni: come abbiamo analizzato nel secondo capitolo, in Italia è molto diffuso il problema del lutto laico mortificato (laico come anche di religioni minori). In Italia c'è discrepanza tra le possibilità di celebrazione del lutto per i credenti di religione cattolica e quelle offerte ai laici e i credenti di altre religioni: su svariati aspetti, dalla mancanza di spazi per il commiato e le cerimonie laiche fino alle discriminazioni religiose per quanto concerne le modalità di sepoltura. Tali ingiustizie sono tra i principali problemi dell'offerta tradizionale e derivano da una situazione di monopolio in cui chi detiene il potere di cambiare le procedure e aumentare le possibilità di scelta in ambito cimiteriale non ha l'interesse a perseguire l'interesse comune di un insieme ormai molto variegato di cittadini. Senza conta-

re che quando il monopolio è statale e non solo economico, l'imposizione è molto maggiore e le possibilità di sbloccare la situazione sono più scarse. L'inserimento sul mercato di proposte cimiteriali diverse da quella tradizionale, in ottica di pluralità, cerca di rispondere anche a queste discriminazioni e dovremmo lasciare più spazio alla ricerca di soluzioni aperte e orientate alla pacifica convivenza di culture e religioni differenti. Quindi, in fin dei conti, quello ambientale non è affatto l'unico problema a cui la pluralità può dare risposta.

Conclusioni prescrittive

Dal quarto capitolo si evince che, soprattutto all'estero, è in atto un cambiamento in ambito commemorativo e che esso fornisce alla società nel complesso vantaggi diffusi e riconosciuti. Dunque il prossimo passo da compiere consiste nell'individuare le possibilità di favorire in qualche modo la pluralità anche in Italia. Se in ambito cimiteriale le innovazioni sviluppate altrove hanno portato a qualcosa di buono (anche se basterebbe che non avessero portato a qualcosa di negativo o causato danni), per la pubblica amministrazione potrebbe essere il caso di favorire il confronto di pratiche e l'attuazione di innovazioni nel settore. E come? Un primo modo per favorire le innovazioni è non ostacolarle. Serve quindi fare un passo indietro, riflettendo sul fatto che, prima di aggiungere politiche e strumenti *ad hoc* per l'innovazione e la pluralità, serve rivedere se e come il meccanismo procedurale e normativo esistente permette di favorirle o meno: in una prima fase, servirebbe quindi sforzarsi di non aggiungere strati di intervento che rischiano di essere comunque ostacolati da meccanismi esistenti. Sarebbe già un buon traguardo poter lavorare sull'esistente, comprendendo modifiche sia nella normativa che nella prassi: vediamo di seguito qualche aspetto di dettaglio.

Un primo aspetto su cui il legislatore potrebbe intervenire è quello dell'uniformità e coerenza tra le varie leggi e procedure esistenti, in senso sia verticale sia orizzontale. Ad esempio ad oggi per richiedere l'autorizzazione alla dispersione in natura delle ceneri non c'è un riferimento procedurale uniforme per tutti i comuni, ma ognuno procede secondo il proprio regolamento senza che vengano condivise a livello nazionale nemmeno alcune linee guida, perché ogni comune interpreta la legge regionale a modo suo. Uno dei problemi che di conseguenza crea tale frammentazione è quello che l'esecutore testamentario (amico o familiare del defunto) non ha un quadro chiaro né, in generale, delle possibilità che potenzialmente ha, né delle procedure che deve seguire, perché si deve rifare alle norme di due comuni (quello di decesso che fino all'ultimo chiaramente non si sa quale sia, e quello di dispersione) che possono prevedere modalità procedurali per le richieste anche molto

differenti, talvolta persino in conflitto. Senza contare che esistono casi accertati⁷¹ di interpretazione non idonea delle leggi regionali e addirittura casi di ostruzionismo di volontà legittime e legali richieste con tanto di abuso d'ufficio da parte di funzionari comunali – esattamente come accade ad esempio con i medici obiettori di coscienza. A beneficio dei cittadini, sarebbe utile innanzitutto una maggiore uniformità e omogeneità di questo tipo di processi amministrativi.

Ci sono molti altri esempi di divieti 'minuti' in ambito cimiteriale che però non sono supportati da motivazioni fondate; o, piuttosto, le motivazioni che un tempo erano forse accettate al giorno d'oggi non lo sono più (o hanno perso di senso per via dell'evoluzione della tecnologia con la quale affrontiamo i processi). In molti di questi casi le motivazioni appaiono legate più ad una logica di conformismo e pregiudizio culturale nei confronti di scelte differenti da quelle più diffuse che non invece a esigenze anagrafiche, igienico-sanitarie, legali o di difesa dei cittadini. Ecco alcune di queste questioni, presentate in forma di domanda e risposta⁷² e seguite da alcune riflessioni in merito:

l) *Posso chiedere di essere cremato senza feretro? No, per legge il cadavere deve essere cremato insieme alla cassa utilizzata per il trasporto. Per verificare che le ceneri restituite alla famiglia siano effettivamente quelle del parente, in passato era stato pensato di sigillare il feretro e cremarlo insieme al corpo, ed apparentemente è ancora questo il motivo per il quale sussiste questa norma. Si conti però che dagli anni '90 e oltre, le tecnologie hanno fatto notevoli passi avanti e si potrebbe tranquillamente pensare di sostituire lo stratagemma del feretro sigillato, che comporta la necessità di incenerirlo e dunque emettere un maggiore quantitativo di emissioni, con altri dispositivi di controllo: ad esempio il controllo potrebbe essere effettuato prevedendo un sistema di registrazione video che attesti che il corpo cremato sia effettivamente quello per cui è stata fatta la richiesta, senza presenza di corpi estranei. In questo modo non sarebbe necessario bruciare il feretro utilizzato per il funerale, che solitamente è un feretro realizzato con materiali pregiati che varrebbe la pena non fossero 'usa e getta'. Si potrebbe invece riporre il defunto in una bara appositamente realizzata con materiali che rilascino meno CO₂ e inquinanti una volta bruciata. In sostanza, gli odierni sistemi di monitoraggio e controllo comportano che tali norme siano solo un ulteriore appesantimento non più necessario. Sicuramente l'obbligo a bruciare il feretro non permette la presenza di un mercato di feretri usati, che invece apporterebbe vantaggi ambientali in quanto si eviterebbe lo spreco delle risorse utilizzate per la produzione degli stessi. Imporre che i feretri*

⁷¹ Per questioni di vicende di privati cittadini ancora in sospeso non è possibile esplicitare i soggetti coinvolti nella questione.

⁷² Come riportate nel sito <https://www.socrem.bologna.it/domande-risposte/> (ultima visualizzazione 12/10/2018)

siano solo 'monouso' pare assurdo, visto che al giorno d'oggi emergono con sempre maggiore diffusione e successo i mercati dell'usato.

II) *Si possono mischiare le ceneri di due o più persone? No, non è consentito. Le ceneri di una singola persona possono essere divise? No, non è consentito.* Non è dato sapere il motivo di tale divieto: ci si può immaginare che il comune voglia poter verificare in qualsiasi momento, in modo inequivocabile, dove siano situate le ceneri di una persona specifica, senza però contare che innanzitutto tecnicamente è pressoché impossibile (e se fosse in futuro possibile, sarebbe comunque onerosissimo) risalire all'identità di qualcuno attraverso le ceneri, e non si comprende nemmeno il motivo per il quale debba essere portata avanti una tale ricerca, dopo che sono state eseguite le procedure di accettazione delle volontà del defunto e di locazione delle relative ceneri. Se nella dichiarazione del *de cuius* apparisse la volontà di riporre le ceneri in due luoghi separati o mescolate a quelle di altra persona consenziente (che ha dichiarato le stesse volontà), quale sarebbe il problema?

III) *Le ceneri possono essere disperse nel giardino di un'abitazione propria o altrui? La dispersione in aree private è ammessa purché tali aree siano all'aperto, purché vi sia il consenso del proprietario sia che esso sia privato o pubblico e al di fuori dei centri abitati.* Possiamo ammettere che la dispersione debba essere effettuata all'aperto per motivi funzionali all'atto di dispersione stessa. Chiaramente se la dispersione avviene in area che è di proprietà differente dal *de cuius* è importante che il proprietario dia il proprio consenso. Sulla limitazione della dispersione a luoghi fuori dai centri abitati si potrebbero sollevare alcune questioni: per la tumulazione del corpo è pacifico dire che è meglio che esso sia lontano da aree in cui c'è una maggiore possibilità di contatto umano per motivi igienici e sanitari quindi è assolutamente corretto legiferare che la tumulazione avvenga al di fuori dei centri abitati (anche se, peraltro, i cimiteri oggi sono oramai all'interno delle aree abitate). Può essere discutibile invece che le ceneri, che sono inerti e non presentano alcun problema di percolazione di liquidi, debbano essere disperse lontane dai centri abitati. In un altro modo, il criterio potrebbe non limitarsi a indicare aree al di fuori dei confini dei centri abitati prestabiliti facendo riferimento al codice stradale, ma potrebbe permettere invece alle amministrazioni pubbliche locali la selezione di luoghi pubblici specifici che non necessariamente dovrebbero essere fuori dai centri abitati ma che invece dovrebbero essere semplicemente ritenuti idonei alla dispersione, a prescindere che essi siano interni o esterni ai confini dei centri abitati. Questo potrebbe sì occupare inizialmente più tempo ai funzionari comunali per la valutazione dei singoli luoghi, ma avrebbe il vantaggio di ampliare molto le possibilità commemorative e di avvicinarle ai centri abitati in modo che l'atto commemorativo sia più agevole perché più prossimo. Non siamo qui per dare risposte

già preconfezionate, ma si crede utile mettere in discussione il confinamento della possibilità di dispersione in luoghi fuori dal centro in modo imprescindibile, non tenendo conto che anche i centri abitati in alcuni casi potrebbero avere spazi dotati dei requisiti necessari, nonché molto adatti alla memoria dei cari. Potrebbe bastare che la normativa specificasse rispetto ai luoghi all'aperto e al consenso del proprietario, a cui si potrebbe lasciare una maggiore discrezionalità che, una volta valutati i possibili rischi tecnici e le relative conseguenze, in questo caso non parrebbe dannosa in comparazione ai vantaggi sociali. Questa soluzione aumenterebbe la possibilità di dispersione anche in alcune aree comprese nei confini dei centri abitati, purché non sussistano particolari condizioni che potrebbero essere approfondite caso per caso. A livello chimico in ogni caso le ceneri non sono dannose nemmeno in casi di forti concentrazioni, per cui si presume che il problema sia solamente di carattere ideologico: si è prevenuti sul fatto che atti di memoria della morte possano mescolarsi con i compatibili atti di vita quotidiana, ma su questo non dovrebbe esserci alcun problema.

IV) *Una volta scelta, la destinazione delle ceneri può essere cambiata? No.* Questo divieto comporta che una volta optato per l'affido delle ceneri a casa, l'affidatario non può cambiare idea e procedere alla dispersione in un secondo momento. Il che crea un onere non indifferente per l'affidatario, che una volta accettato l'affido si trova a dover rispettare un obbligo che è revocabile solamente attraverso la scelta di porre le ceneri nel cimitero (con relativa discriminazione delle altre possibilità). Nel caso in cui la destinazione delle ceneri potesse invece essere modificata, sempre seguendo procedure tracciabili e verificabili, non si conosce nessuna eventuale controindicazione, danno o problema conseguente, e dunque non è immediato capire il motivo di tale divieto.

V) *L'affidatario può cedere l'urna a una terza persona? Cosa succede alle ceneri dopo la morte dell'affidatario? L'affidatario deve conservare l'urna e non può cederla ad altri, nemmeno temporaneamente. La legge gli riconosce però la possibilità di rinunciare alla custodia. Dopo la morte dell'affidatario, le ceneri devono essere restituite alla competente autorità comunale per la conservazione all'interno del cimitero.* Di nuovo, non è chiaro perché, dopo l'affido, l'unica destinazione possibile per le ceneri sia il cimitero e non invece un luogo in cui possono essere disperse; o in termini ancor più generali, perché non si considera che l'affidatario possa essere in grado di selezionare un terzo affidatario degno di tale onere?

VI) Un ulteriore aspetto poco chiaro che riguarda ancora una volta la destinazione delle ceneri è la discrepanza che esiste tra le varie regioni in termini di chi può decidere in merito alla conservazione, affido o dispersione delle stesse. Infatti in alcune regioni più 'lascive', come il Piemonte e l'Emilia Romagna in mancanza di indicazioni specifiche del *de cuius* i parenti (o l'esecutore testamentario o

il rappresentante legale di associazione riconosciuta) possono richiedere l'autorizzazione alla dispersione o all'affido; la normativa considera giustamente che il *de cuius* potrebbe aver lasciato detto e non scritto le sue volontà, e che in ogni caso la famiglia possa essere in grado di scegliere (più dello stato) ciò che ritiene meglio per il caro defunto. In altre regioni quali la Liguria, l'unica richiesta di autorizzazione ritenuta valida è quella del *de cuius* e, nel caso il diretto interessato non abbia lasciato volontà scritte, i parenti possono scegliere di conservare le ceneri in cimitero o chiedere l'affido, ma non possono richiedere la dispersione. Ci si chiede quale sia il motivo per non uniformare a tutte le regioni le norme in modo da allargare le possibilità di scelta anche ai familiari, mantenendo il criterio che lascia la possibilità di decidere *in primis* al *de cuius* e in mancanza di attestazione la destinazione delle ceneri possa essere decisa dai parenti più prossimi (coniuge e, unitamente oppure a seguire, i congiunti di primo grado). Sarebbe necessario aprire un dialogo tra i soggetti competenti e i soggetti del settore, che possono informare i funzionari dei principali problemi e paradossi collegati alle restrizioni normative, per capire il motivo per il quale non si debba dare fiducia alla parola dei parenti e non si possa quindi lasciare che siano essi a decidere invece che imporre una formula prefissata come se si avesse un pregiudizio nei loro confronti. Inoltre bisogna contare che essendo le norme molto stringenti e i controlli pressoché assenti, molti cittadini onorano le volontà del *de cuius* in maniera informale, senza la presenza di dichiarazioni scritte, andando però incontro al rischio di pene non solo amministrative ma anche penali; quando invece l'atto di disporre delle ceneri di una persona cara non dovrebbe essere accompagnato da sentimenti di colpevolezza per il fatto di agire illegalmente.

Altre questioni normative di cui sarebbe necessario discutere non sono prettamente procedurali quanto piuttosto inerenti a ingerenze statali sul mercato:

I) Il processo di diamantificazione delle ceneri e la relativa produzione di gioielli è un'attività che in Italia non è ancora stata legalizzata. Esistendo però centri di diamantificazione all'estero, accade che anche gli italiani facciano tale tipo di scelta e, come accade per le cure svizzere o la fecondazione assistita, si rechino in altri paesi per ottenere il gioiello di ceneri; il mercato è in crescita, infatti ultimamente in Italia sono in aumento i *partner* rivenditori che hanno diretto contatto con i produttori esteri. Ci si chiede per quale motivo, in una società globalizzata come quella in cui viviamo, si debba ricorrere a questi stratagemmi rinunciando ad aprire nuove attività produttive che potrebbero fare concorrenza a quelle estere e contribuire al rilancio economico nazionale.

II) In Italia la possibilità di tumulazione del corpo in terra nuda senza feretro non viene presa in considerazione nemmeno all'interno del cimitero, sebbene in altri paesi sia una pratica diffusa da ormai molti decenni. Le ragioni igie-

nico sanitarie devono davvero essere così stringenti? Sarebbe interessante avere la possibilità di mettere in discussione procedimenti che si basano su convinzioni scientifiche o pseudoscientifiche ormai superate. Perché in altri paesi occidentali questa pratica è legale oltre che diffusa e innocua, mentre in Italia non viene presa nemmeno in considerazione?

III) Un ultimo aspetto conflittuale della normativa italiana riguarda ancora una volta la dispersione delle ceneri: perché nel legiferare si è stati molto attenti a inserire il fatto che la dispersione non possa essere oggetto di lucro, per motivi apparentemente morali, quando però, invece, è assolutamente accettato che la tumulazione e la cessione di cellette in cimitero siano pratiche a scopo di lucro? Pare sia un modo ulteriore per mantenere il monopolio del mercato cimiteriale, che ricordiamo essere in mano non al pubblico in veste di pubblico ma al pubblico in veste di privato con scopo di lucro sotto forma di aziende partecipate. Come in questo caso lampante, una moralità applicata solo per metà di fatto dovrebbe essere considerata una moralità annullata.

In estrema sintesi, per fronteggiare questo tipo di problemi agendo alla radice, c'è bisogno di alcune soluzioni radicali, che a prima vista potrebbero sembrare esagerate o inattuabili, ma sono in realtà sia concretamente attuabili sia rispondenti all'analisi dei problemi effettuata:

I) Eliminare il monopolio e creare una situazione concorrenziale attraverso lo stimolo di organizzazioni private virtuose, facendo in modo che si faciliti l'accesso dei cittadini alle opzioni commemorative emergenti virtuose;

II) Abolire gradualmente l'istituto dell'azienda partecipata e promuovere non solo l'iniziativa privata ma anche re-introdurre la gestione diretta in economia da parte dei comuni e collaborazioni gestionali tra comuni e organizzazioni private (soprattutto in alcuni casi specifici dove le condizioni geografiche ed economiche non permettono una stabilità della gestione privata);

III) Dismettere quelle modalità di erogazione dei servizi che utilizzano tecnologie o metodi superati, costosi e dannosi per l'ambiente: ad esempio facilitare il passaggio dall'utilizzo della cremazione verso altri procedimenti più avanzati. Infatti sebbene la concorrenza già di per sé promuova innovazione, in aggiunta lo stato potrebbe identificare i criteri di pubblico interesse per selezionare organizzazioni virtuose che possono essere eventualmente incentivate.

Al di là di motivi igienici originali e delle preoccupazioni maliziose e talvolta esagerate su ciò che possono essere le conseguenze del lasciare maggiore libertà alle famiglie, ai proprietari di terreni nel caso della dispersione, e delle organizzazioni che si occupano di servizi vicini alla *death care*, sosteniamo – in linea con Ariès (1975) - che dietro ad una concezione tradizionale dei cimiteri questo *modus operandi* portato avanti dai soggetti responsabili della gestione cimiteriale da

tempo rappresenti un esorcismo collettivo contro l'evidenza che la morte fa parte della vita. Ancor più grave è che su tali impostazioni culturali e istituzionali si sono innestate dinamiche di potere per il mantenimento di privilegi economici. Ciò va a discapito dei cittadini e limita fortemente la libertà di scelta sulla morte, con effetti collaterali a livello psicologico, sociologico e culturale.

Ribadiamo ancora una volta i tre punti cardine che dovrebbero guidare le decisioni future:

I) Nei servizi cimiteriali la pluralità è un fatto, in quanto non possiamo negare che rispetto ad un recente passato sia aumentata la varietà dell'offerta. Non solo: consideriamo la pluralità un aspetto positivo dell'evoluzione del mercato e della società, si tratta di un valore di cui tenere massimo conto.

II) Per favorire la pluralità bisogna ripensare il ruolo del soggetto pubblico: da un lato, può essere considerato necessario mantenere il monopolio pubblico nella regolazione dei servizi cimiteriali, nell'ottica di garantire omogeneità di trattamento per tutti i cittadini e di combattere discriminazione e discrezionalità; dall'altro lato è vero anche che, invece, mantenere invece il monopolio pubblico non solo nella regolazione ma anche nell'erogazione sia una soluzione ambigua e talvolta controproducente.

III) Per raggiungere un buon equilibrio tra ruoli di indirizzo e controllo e ruoli di intrapresa sarebbe necessario distinguere⁷³ tra chi ha il compito di 'guidare' (lo stato) e chi ha il compito, o meglio la possibilità, di 'remare' (il privato, inteso come tutti i soggetti ed enti che non hanno potere coercitivo, dalle imprese profit, agli enti no profit, fino alla società civile organizzata o meno in qualche forma). Sempre nell'ottica di garantire la *rule of law*, è importante mantenere tale distinzione per evitare il più possibile conflitti di interesse. D'altronde, come già esposto, l'interesse intrinseco ad innovare e seguire le domande emergenti sul mercato da parte della società civile è proprio dei soggetti privati più che del soggetto pubblico, specie se quest'ultimo è monopolista nell'erogazione.

Sembra assolutamente opportuno fare in modo che la società non perda la capacità e gli strumenti per affrontare la morte, sia di se stessi che degli altri. Il perseguimento e una declinazione opportuna del principio della pluralità e quello della chiara suddivisione dei ruoli possono dare una risposta molto efficace ad una questione che non ha senso ignorare in quanto, nostro malgrado, ci accomuna tutti.

⁷³ Riprendendo le parole di David Osborne e Ted Gaebler (1992)

Bibliografia

- Addis M. (2005) *L'esperienza di consumo. Analisi e prospettive di marketing* Milano Pearson education Italia
- Alberry N., Elliot G., Elliot J. (1993) *The Natural Death Handbook* London: Virgion
- Alesina A., Giavazzi F. (2007) *Il liberismo è di sinistra* Il saggiatore
- Amadori A., Piepoli N. (1992) *Come essere creativi* Sperling & Kumpfer Milano
- Ania e Censis (2015) *Bilancio di sostenibilità del welfare italiano* Milano: Franco Angeli
- Ariès, P. (1977) *Storia della morte in occidente (Essai sur l'histoire de la mort en occident: du Moyen Age à nous jours)* Paris: Le Seuil
- Ariès, P. (1981) *The hour of our death* London: Allen Lane
- Arnould E.J. e Thompson C.J. (2005) *Consumer Culture Theory: twenty years of research* Journal of Consumer Research, 31 (March) pp868-882
- Arnould E.J., Price L. Malshe A. (2006) *Toward a Cultural resource-based theory of the customer* in Lusch R.F. e Vargo S.L. (2006a) *The service dominant logic of marketing: dialog, debate and directions* Armonk NY ME Sharpe pp91-104
- Augé, M. (1996) *Nonluoghi. Introduzione a una antropologia della surmodernità*, Milano, Elèuthera
- Banerjee B., McKeage K. (1994) *How Green Is My Value: Exploring the Relationship Between Environmentalism and Materialism in NA* - Advances in Consumer Research Volume 21, eds. Chris T. Allen and Deborah Roedder John, Provo, UT: Association for Consumer Research, Pages: 147-152.
- Barca F., Casavola P., Lucatelli S. (2014) *A strategy for Inner Areas in Italy: Definition, objectives, tools and governance* Roma: Uval Series 31
- Bateson J.E.G. (1977) *Do we need service marketing?* In Langeard E. Eiglier P. Lovelock C. Bateson J. Young R.F. *Marketing consumer services: new insight* Cambridge Mass: Marketing Science Institute
- Bauman Z. (1992) *Mortality, immortality and other life strategies* Stanford University Press
- Belk R.W. (1988) *Possessions and the extended self*, Journal of consumer research Vol. 15 pp.139-168
- Bonsu S. K., Bel W. R. (2003) *Do not go cheaply into that good night: Death-ritual consumption* in Asante, Ghana Journal of Consumer Research 30.1 (2003): 41-55
- Borgonovi E., (1984) *Introduzione all'economia delle amministrazioni pubbliche* Milano, Giuffrè

- Boulding K. E. (1966) *La terra come una navicella spaziale* Baltimore, Johns Hopkins University
- Browne Th. (1643) *Religio medici* Sellerio, Palermo, 1988
- Busacca B. (2004) *Consumatore, concorrenza e valore. Una prospettiva di marketing* Milano EGEA
- Campbell C. (1995) *The sociology of consumption* in Miller D. *Aknowledging consumption* London Routledge pp.105-122
- Canning L., Szmigin I. (2010) *Death and disposal: The universal, environmental dilemma* Journal of Marketing Management, 26(11-12), 1129-1142.
- Capalbo F. (2012) *La esternalizzazione dei servizi pubblici. Il caso del Comune di Capua* De Frede Editori, Napoli
- Carù A. (2007) *Consumo e marketing dei servizi. L'evoluzione verso esperienze e soluzioni* Egea
- Carubia J. (2013) *Sustainable End-of-Life Arrangements: An overview* Proceedings of The National Conference On Undergraduate Research (NCUR) University of Wisconsin La Crosse
- Cassese S. e Galli G. (1998) *L'Italia da semplificare: le istituzioni* Il Mulino
- Cercola R. (1990) *La gestione della qualità nell'impresa di servizi*, Padova CEDAM
- Cesaro L., Romano R. e Zumpano C., a cura di (2013) *Foreste e politiche di sviluppo rurale. Stato dell'arte, opportunità mancate e prospettive strategiche* Roma: INEA
- Chase R.B. (1978) *Where does the customer fit in a service operation?* Harward Business Review Vol. 56 Issue 6, pp.137-142
- Chase R.B e Erikson W.J. (1988) *The service factory* The academy of management executive Vol.2 n°3 pp191-196
- Chiodelli F. (2014) *Religion and the city: A review on Muslim spatiality in Italian cities* Cities 44, pp. 19-28
- Clayden A. (2011). *Reclaiming and reinterpreting ritual in the woodland burial ground. Sacred places in modern western culture*, 289-294.
- Clayden A., Green T., Hockey J., Powell M. (2010) *From cabbages to cadavers: Natural burial down on the farm in Deathscapes: Spaces for death, dying, mourning and remembrance*, 119-138. Farnham: Ashgate
- Clark C. (1940) *The conditions of economic progress* London McMillan
- Clark J., Franzmann M. (2006) *Authority from grief, presence and place in the making of roadside memorials* Death Studies, 30, 579–599
- Cova B. (2003) *Il marketing tribale*, Milano Il sole 24 ore
- Daves, D.W. e Christensen L.R. (1980) *The Relative Efficiency of Public and Private Firms in a Competitive Environment: The Case of Canadian Railroads* Jour-

nal of Political Economy 88: 958–976

- Davies A. Brady T., Hobday M. (2007) *Charting a path toward integrated solutions* in MIT sloan management review Vol.47 issue n°3 pp39-48
- Davies D. J. (2005) *A brief history of death* Oxford: Blackwell Publishing
- Davies D., Rumble H. (2012) *Natural burial: traditional-secular spiritualities and funeral innovation* Bloomsbury Publishing
- Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri 27 gennaio 1994 *Principi sull'erogazione dei servizi pubblici*
- Dobscha S., Ozanne J. L. (2001) *An ecofeminist analysis of environmentally sensitive women using qualitative methodology: The emancipatory potential of an ecological life* Journal of Public Policy & Marketing 20.2 (2001): 201-214
- Donolo C., Fichera F. (1988) *Le vie dell'innovazione forme e limiti della razionalità politica* Feltrinelli
- Eiglier P. e Langeard E. (1977) *A new approach to service marketing* in Langeard E. Eiglier P. Lovelock C. Bateson J. Young R.F. *Marketing consumer services: new insight* Cambridge Mass: Marketing Science Institute
- Eiglier, Langeard (2000) *Il marketing strategico nei servizi* McGraw – Hill, Milano (ed originale 1987 *Servuction - le marketing des services* Paris)
- Elefanti M. (a cura di) (2006) *L'evoluzione delle imprese pubbliche locali. Il caso Enia* Collana della Fondazione Edison ediz. Il Mulino
- Enciclopedia of Earth (2007) *Urban metabolism*
- Fabris, G. (2003) *Il nuovo consumatore: verso il postmodernismo* Milano Franco Angeli
- Feifel H. (1963) *The taboo on death* The American Behavioral Scientist (pre-1986) 6.9: 66.
- Ferrero M. (1992) *Il marketing relazionale. L'approccio delle scuole nordiche* Trieste: LINT
- Firat A.F. e Dholakia N. (1998) *Consuming people: from political economy to theaters of consumption*, London Routledge
- Fisher A.G.B. (1935) *The clash of progress and security* London McMillan
- Fisher A.G.B. (1939) *Production, primary, secondary, tertiary* Economic record Vol 15 june pp.24-38
- Fisk R.P., Brown S.W., Bitner M.J. (1993) *Tracking the evolution of the service marketing literature*, Journal of retailing 69 (1) pp.60-103
- Flipo J.P. (1989) *Marketing des services: u mix d'intangible et de tangible*, Revue Francaise du marketing n°121
- Foldvary, F. (2010) *Beni pubblici e comunità private. Come il mercato può gestire i servizi pubblici* ediz. IBL Libri
- Forrester J. (1971) *Urban dynamics* M.I.T. Press

- Furrer O., Sollberger P. (2005) *Trends in service marketing research: 1993-2003* Proceedings of the 4th International Congress on Marketing Trends, Paris
- Garvin D.A. (1988) *Managing quality* NY Free press
- Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N. M., Hultink E. J. (2016) *The Circular Economy—A new sustainability paradigm?* Journal of Cleaner Production. 143: 757-768
- Giddens A. (1991) *Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age* Cambridge: Polity
- Gorer G. (1965) *Death, grief and mourning in contemporary Britain* London: Cresset
- Grainger H. J. (2005) *Death redesigned: British crematoria, history, architecture and landscape* Reading: Spire Books
- Gobbo F. (2006) Editoriale *Economia dei servizi* n°1 settembre-dicembre pp.3-8
- Grönroos C. (2000) *Service management and marketing* Chichester Wiley (trad. it. 2002 *Management e marketing dei servizi* Torino ISEDI)
- Grönroos C. (2006a) *Adopting a service logic for marketing* Marketing theory 6 (3) pp.317-333
- Grönroos C. (2006b) *What can a service logic offer marketing theory?* In Lusch R.F. e Vargo S.L. (2006) *The service dominant logic of marketing: dialog, debate and directions* Armonk NY ME Sharpe pp91-104
- Gummesson E. (1993) *Quality management in service organisations* ISQUA – International Service Quality Association USA
- Heath I. (2008) *Modi di morire*, Bollati Boringhieri
- Hetzel P. (2002) *Planète conso: marketing expérientel et nouveaux universes de consommation*, Paris Editions d'organisation
- Holbrook M.B (1997) *Romanticism, introspection and the roots of experiential consumption: Morris the epicurean* Consumption market and culture 1,2 pp. 97-164
- Holt D.B (1995) *How consumers consume: a typology of consumption practices* Journal of consumer research 23 (4) pp326-350
- Holt D.B. (2002) *Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding* Journal of consumer research 29 (1) pp. 70-90
- Howells J. (2003) *Innovation, consumption and knowledge: services and encapsulation* CRIP Discussion paper n° 62 ESRC Centre of research on innovation and competition The University of Manchester, UK August
- Jacobs J. (1961) *La natura dei problemi urbani in vita e morte delle grandi città* Piccola biblioteca Einaudi (*The death and life of great american cities* Random House, New York)

- Judd. R.C. (1964) *The case for redefining services*, Journal of marketing Vol. 28 n°1 pp.58-59
- Kay J., Mayer C., e Thompson D. (1986) *Privatisation and Regulation: The UK Experience* Oxford, Clarendon Press
- Keijzer E. E. e Kok H.J.G. (2011) TNO Report *Environmental impact of different funeral technologies*
- Klaassens M. (2011) *Final places: Geographies of death and remembrance in the Netherlands*. Tesi di dottorato presso Medical Centre, University of Groningen
- Hajkowicz SA, Cook H, Littleboy A. (2012) *Our Future World: Global mega-trends that will change the way we live* The 2012 Revision. CSIRO, Australia
- Haney C. A., Leimer C., Lowery J. (1997) *Spontaneous memorialization: Violent death and emerging mourning ritual* Omega, 35(2), 159–171
- Hellman L. (1982) *Ashes to ashes: Crownhill Crematorium* Milton Keynes. Architects' Journal, 48
- Hockey J., Komaromy C., Woodthorpe K. (2010) eds. *The matter of death: Space, place and materiality* Springer
- Hockey J., Green T., Clayden A., Powell M. (2012) *Landscapes of the dead? Natural burial and the materialization of absence* Journal of Material Culture, 17(2), 115-132
- Howarth G. (2007) *Death & dying: A sociological introduction* Cambridge: Polity Press
- IFF (2003) *The transformation of society's natural relations: from the agrarian to the industrial system*
- Illich I. (1976) *Limits to medicine: Medical nemesis, the expropriation of health* London: Marion Boyars
- La Spina A., Majone G. (2000) *Lo Stato regolatore* ediz. il Mulino
- Lastovicka J. L., Fernandez K. V. (2005) *Three paths to disposition: The movement of meaningful possessions to strangers* Journal of Consumer Research 31.4: 813-823.
- Levy S.J. (1981) *Interpreting consumer methodology: a structural approach to consumer behavior* Journal of marketing n°45 pp.49-61
- Lovelock C.H. (1981) *Why marketing management needs to be different for services* in Donnelly J.H. George W.R. (eds.) *Marketing of services* Chicago American marketing association pp5-9
- Lovelock C.H. (1994) *Product plus. How product + service = competitive advantage* New York McGraw Hill
- Lovens A. (2016a) *Boschi Vivi, servizi cimiteriali e forestali integrati. Un'occasione per la valorizzazione dei boschi e la ri-funzionalizzazione di aree fragili* Culture della sostenibilità, 17:70-80.

- Lovens A. (2016b) *Boschi Vivi e la replicabilità 'gentile'* Urban@it Innovation stories n°1
- Lovens A. e Caldarice O. (forthcoming) *Planning Strategies for Multi-Sectorial Integration: The experience of Boschi Vivi (Italy)* in Resilience cities series, book 5 *Circular Urban Metabolism: Generating Co-Benefits Through Urban Resilience Transition*, ed. Springer (in press)
- Lovens A. e Marchiori G. (2017) *Nuove forme di collaborazione tra pubblico e privato a beneficio dei Parchi naturali e delle comunità che li ospitano* Crios Luglio-Dicembre Oltre la sostenibilità pp.72-86
- Lovens A. e Visconti L. (2017) *Consumer Environmental Legacy: Body Disposal and Innovative Market Burial Practices* Conference Proceedings presented at the 17th International Marketing Trends Conference – 19th January 2018, Paris
- Lupoi, M. (2008). *Istituzioni del diritto dei trust e degli affidamenti fiduciari* Padova: CEDAM
- Lusch R.F. e Vargo S.L. (2006a) *The service dominant logic of marketing: dialog, debate and directions* Armonk NY ME Sharpe pp91-104
- Mac Innis D. J., Folkes V. S. (2009) *The disciplinary status of consumer behavior: A sociology of science perspective on key controversies* Journal of Consumer Research 36.6 (2009): 899-914.
- Maino F., Ferrera M., a cura di (2015) *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia* Torino: Centro di documentazione e ricerca Luigi Einaudi
- Martinelli M. (2015) *Prendersi cura della morte. Un'indagine sull'approccio professionale al fine vita negli hospice del nord-est d'Italia* Tesi di dottorato in Sociologia presso l'Università di Trento
- Marzi, G., Prosperetti L. e Putzu, E. (2001) *La regolazione dei servizi infrastrutturali: teoria e pratica* Bologna: Il Mulino
- Massei M. A. (1992) *Interesse pubblico e responsabilità sociale: i regolatori del comportamento aziendale* EGEA Milano
- Mazzuccato M. (2014) *Lo Stato innovatore* in Economia e Lavoro, Anno XLVIII
- McCarty E. J. (1960) *Basic marketing. A managerial approach*, Homewood IL: Richard D. Irwin
- McCracken G. (1986) *Culture and consumption: A theoretical account of the structure and movement of the cultural meaning of consumer goods* Journal of consumer research 13.1: 71-84
- Mellor P., Shilling C. (1993) *Modernity, self identity and the sequestration of death* Sociology, 27, 411-432
- Metcalf P., and Huntington R. (1991) *Celebrations of death: the anthropology of mortuary ritual* Cambridge University Press
- Miller, D. (1998) *Material cultures: why some things matter* University of Chi-

cago Press

- Momigliano F. e Siniscalco D. (1980) *Terziario totale e terziario per il sistema produttivo* Economia e politica industriale n°25 pp29-70
- Momigliano F. e Siniscalco D. (1982) *Note in tema di terziarizzazione e deindustrializzazione* Moneta e credito n°138 pp143-179
- Momigliano F. e Siniscalco D. (1986) *Mutamento della struttura del sistema produttivo e integrazione fra industria e terziario* in Pasinetti L. (a cura di) *Mutamenti strutturali del sistema produttivo* Bologna il mulino
- Moroni S. (2007) *La città del liberalismo attivo. Diritto, piano, mercato* Milano: Città studi edizioni
- Mulazzani M., Pozzoli, S. (2005) *Le aziende dei servizi pubblici locali* Rimini, Maggioli
- Normann R. (1992) *Le condizioni di sviluppo dell'impresa* Milano Etas
- North D.C. (1991) *Institutions, institutional change and economic performance*, ed. Political economy of institutions and decisions Cambridge University Press
- Osborne D. e Gaebler T. (1992) *Dirigere e governare. Una proposta per reinventare la pubblica amministrazione* Garzanti edizioni
- Parsons T. (1960) *Structure and Process in Modern Societies* Glencoe: The Free Press
- Peretti S. (2017) *Eco-friendly burials. The issues related to the development of new green alternatives of disposal and to the marketing of death-related products* Tesi di laurea ESCP Europe, Parigi, Master in Management, Prof. Luca Visconti, Professional Supervisor Anselma Lovens
- Petrini G.M. e Calvaresi C. (2015) *I segnali di futuro della rigenerazione urbana* CheFare
- Pincus L. (1976) *Death and the family: The importance of mourning* Vintage Books USA
- Pool R. (2004) "You're not going to hydrate mome, are you?": *Euthanasia, versterving, and good death* in the Netherlands *Social Science & Medicine*, 58, 955-966.
- Poole, Nancy W. (1991) *Fire-Fighting for Profit* The Freeman, 41, n. 8, agosto, pp. 309-313
- Poole, Robert W. Jr. (1980) *Cutting Back* City Hall, New York, Universe Books
- Pozzoli S. (2001) *Il controllo direzionale negli enti locali*, Franco Angeli, Milano, pp. 153-155
- Prohansky H.M. Ittelson W.H. Rivlin L.G. (1970) *Environmental psychology – man and his fisical setting* New York Holt Rinehart and Wiston
- Proposta di legge nazionale n.1611 'Vaccari' *Disciplina delle attività funerarie* presentata il 10/09/2014, in corso di esame in commissione
- Rathmell J.M. (1966) *What is meant by services?* Journal of marketing Vol.30

n°4 pp32-36

- Rullani E. (2006) *La nuova economia dell'immateriale*, Economia dei servizi

n°1 pp41-57

- Ritzer, G. (2004) *The McDonaldization of society* (revised new century edition). Thousand Oaks: Pine Forge Press.

- Rumble H., Troyer J., Walter T., & Woodthorpe K. (2014). *Disposal or dispersal? Environmentalism and final treatment of the British dead* Mortality, 19(3), 243-260.

- Santarsiero A., Cutilli D., Cappiello, G., Minelli L. (2000) *Environmental and legislative aspects concerning existing and new cemetery planning* Microchemical Journal 67 141-145

- Sawhney M. (2006) *Going beyond the product, defining, designing and delivering customer solutions* in Lusch R.F. e Vargo S.L. (2006a) *The service dominant logic of marketing: dialog, debate and directions* Armonk NY ME Sharpe pp91-104

- Schmitt B.H. (1999) *Experiential marketing. How to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands* NY The free press

- Seale C. (1998) *Constructing Death*, Cambridge University Press

- Sefit (2008) *Libro bianco sul settore funerario italiano* Sefit

- Seidman H. e Gilmour R. (1986) *Politics, position, and power: from the positive to the regulatory State* New York Oxford University press

- Serfaty-Garzon P. (2003a) *Chez soy. Les territoires de l'intimité* Paris Armand Collin

- Serfaty-Garzon P. (2003b) *L'appropriation* in Segaud M. Brun J. Driant J.C. Dictionnaire critique de l'habitat et du logement Paris Armand Collin pp. 27-30

- Shrum L. J., McCarty J. A., Lowrey T. M. (1995) *Buyer characteristics of the green consumer and their implications for advertising strategy* Journal of Advertising 24.2: 71-82.

- Socrem Milano (2017) *Qualche dato statistico sulla cremazione in generale* Omega Notiziario per i soci Novembre Anno XIII n°2

- Stahel W., Reday G. (1976) *The Potential for Substituting Manpower for Energy* in Stahel W. e Reday G. (1981) *Jobs for Tomorrow: The Potential for Substituting Manpower for Energy* New York: Vantage

- Swann, R. S. (1972) *The Community Land Trust. A guide to a New Model for Land Tenure in America* Cambridge, Massachusetts: Centre for Community Economic Development

- Taleb N.N. (2013) *Antifragile: prosperare nel disordine* Il saggiatore (versione tradotta in italiano di *Antifragile: things that gain from disorder* Random House, 2012, New York)

- Toffler A. (1980) *The third wave* ediz. Collins, New York

- Trudel R., Argo J. J., Meng M. D. (2016) *The Recycled Self: Consumers' Disposal Decisions of Identity-Linked Products* Journal of Consumer Research 43.2: 246-264
- Tuli K.R. Kholi A.K. Bharadwaj S.G. (2007) *Rethinking customer solutions; from product bundles to relational processes* Journal of marketing Vol n°71 Issue 3 pp1-17
- Urien B. (2008) *On the Role of Materialism in the Relationship between Death Anxiety and Quality of Life* in Advances in Consumer Research, Vol. XXXV, eds. Angela Y. Lee and Dilip Soman, Association for Consumer Research: Memphis TN, (in collaborazione con William Kilbourne)
- UUAR (2017) *I cattolici tra presenza nel sociale e nuove domande alla politica* Comunicato stampa Ipsos MORI, 17 novembre 2017
- Varaldo R. e Fiorentino A. (1996) *L'integrazione prodotto-servizio nella prospettiva del marketing neo-industriale* Micro&Macro marketing n°2 pp197-226
- Vargo S.L. e Lush R.F. (2004) *Evolving to a new dominant logic for marketing* Journal of marketing vol 68 n°1 (January) pp1-17
- Vargo S.L. e Lush R.F. (2006b) *Service dominant logic: reactions, reflections and refinements* Marketing theory vol.6 issue 3 pp281-288
- Venbrux E., Peelen J., & Altena M. (2009) *Going Dutch: Individualisation, secularisation and changes in death rites* Mortality, 14(2), 97-101
- Vicari S. (1983) *Imprese di servizi e politiche di mercato* Giuffrè, Milano
- Vicari S. (1991) *L'impresa vivente* Milano ETAS
- Vicari S. (1992) *Risorse aziendali e funzionamento d'impresa* Finanza, marketing e produzione n°2 pp127-151
- Walter T. (1991) *Modern death: taboo or not taboo?* Sociology, 25(2), 293-310
- Walter T. (1994) *The revival of death* London: Routledge
- Walter T. (1996) *Facing death without tradition* In G. Howarth & P. C. Jupp (Eds.) *Contemporary issues in the sociology of death, dying and disposal* (pp. 193-204). London: Macmillan
- Wilson L., Chiveralls K. (2013) *Tradition and change in contemporary burial practices: cemeteries and sustainability* Doctoral dissertation, in collaboration with TASA-The Australian Sociological Association.
- Wouters C. (2002) *The quest for new rituals in dying and mourning: Changes in the we-I balance* Body & Society, 8(1), 1-27
- Zeithaml V.A. e Bitner M.J. (1996) *Service marketing* NY Mc Graw Hill

Sitografia

- <http://candychang.com> (ultima visualizzazione 22/10/2018)
- <http://coeio.com> (ultima visualizzazione 03/09/2018)
- <http://content.time.com> (ultima visualizzazione 06/09/2018)
- <http://corrieredelveneto.corriere.it> (ultima visualizzazione 04/04/2018)
- <http://endlife.psy.unipd.it> (ultima visualizzazione 04/04/2018)
- <http://genova.repubblica.it> (ultima visualizzazione 27/10/2018)
- <http://espresso.repubblica.it> (ultima visualizzazione 22/10/2018)
- <http://revisionedellaspesa.gov.it> (ultima visualizzazione 22/10/2018)
- <http://resomation.com> (ultima visualizzazione 09/08/2018)
- <http://stonemusic.it> (ultima visualizzazione 09/08/2018)
- <http://wellington.govt.nz> (ultima visualizzazione 07/05/2018)
- <http://www.agenzia.roma.it> (ultima visualizzazione 04/04/2018)
- <http://www.algordanzaitalia.it> (ultima visualizzazione 16/08/2018)
- <http://www.andvinyly.com> (ultima visualizzazione 16/08/2018)
- <http://www.asef.it> (ultima visualizzazione 27/10/2018)
- <http://www.associazionetrees.it> (ultima visualizzazione 27/08/2018)
- <http://www.boschivivi.it> (ultima visualizzazione 27/10/2018)
- <http://www.cimiterisoftware.it> (ultima visualizzazione 27/10/2018)
- <http://www.cimiteritorino.it> (ultima visualizzazione 27/10/2018)
- <http://www.cinquantamila.it> (ultima visualizzazione 16/08/2018)
- <http://www.comune.genova.it> (ultima visualizzazione 27/10/2018)
- <http://www.comune.sanmaurotorinese.to.it> (ultima visualizzazione 27/10/2018)
- <http://www.corriere.it> (ultima visualizzazione 04/04/2018)
- <http://www.edilsoft.com> (ultima visualizzazione 04/04/2018)
- <http://www.forumaniacconsumatori.it> (ultima visualizzazione 25/03/2017)
- <http://www.friedwald.de> (ultima visualizzazione 27/10/2018)
- <http://www.funerali.org> (ultima visualizzazione 27/10/2018)
- <http://www.gestioneecimiteri.it> (ultima visualizzazione 27/10/2018)
- <http://www.iccm-uk.com> (ultima visualizzazione 03/09/2018)
- <http://www.ilgiornale.it> (ultima visualizzazione 27/10/2018))
- <http://www.ilsecoloxix.it> (ultima visualizzazione 27/10/2018)
- <http://www.irtl.co.uk> (ultima visualizzazione 09/08/2018)
- <http://www.lastampa.it> (ultima visualizzazione 19/09/2018)
- <http://www.legacyarks.co.za> (ultima visualizzazione 09/08/2018)
- <http://www.lageneralepompefunebri.com> (ultima visualizzazione 04/04/2018)

- <http://www.luoghidellamemoria.com> (ultima visualizzazione 27/06/2018)
- <http://www.luttoememoria.it> (ultima visualizzazione 16/08/2018)
- <http://www.milleunadonna.it> (ultima visualizzazione 16/08/2018)
- <http://www.memorialecosystems.com> (ultima visualizzazione 16/08/2018)
- <http://www.naturalwovencoffins.co.uk> (ultima visualizzazione 09/08/2018)
- <http://www.naturbestattung.at> (ultima visualizzazione 09/08/2018)
- <http://www.naturbestattungen.de> (ultima visualizzazione 09/08/2018)
- <http://www.naturaldeath.org.uk> (ultima visualizzazione 22/10/2018)
- <http://www.osservatorioresilienza.it> (ultima visualizzazione 01/05/2017)
- <http://www.robp.ca> (ultima visualizzazione 25/10/2018)
- <http://www.SEFIT.eu> (ultima visualizzazione 04/04/2018)
- <http://www.senato.it> (ultima visualizzazione 04/04/2018)
- <http://www.sky.it> (ultima visualizzazione 25/10/2018)
- <http://www.socialbeats.it> (ultima visualizzazione 09/08/2018)
- <http://www.staglieno.comune.genova.it> (ultima visualizzazione 25/10/2018)
- <http://www.stateofmind.it> (ultima visualizzazione 04/04/2018)
- <http://www.sydneynaturalburialparks.com.au> (ultima visualizzazione 04/04/2018)
- <http://www.taffo.it> (ultima visualizzazione 26/10/2018)
- <http://www.terrelogiche.com> (ultima visualizzazione 04/04/2018)
- <http://www.tno.nl> (ultima visualizzazione 16/08/2018)
- <http://www.treccani.it> (ultima visualizzazione 25/03/2017)
- <http://www.yorkshirepost.co.uk> (ultima visualizzazione 04/04/2018)
- <http://www.veronasera.it> (ultima visualizzazione 25/06/2018)
- <https://bellidamorire2014.wordpress.com> (ultima visualizzazione 16/08/2018)
- <https://cremationinstitute.com> (ultima visualizzazione 10/10/2018)
- <https://linformationdunordsainteagathe.ca> (ultima visualizzazione 18/07/2017)
- <https://milano.repubblica.it> (ultima visualizzazione 27/10/2018)
- <https://it.wikipedia.org> (ultima visualizzazione 18/07/2018)
- <https://joemonster.org/art/41632> (ultima visualizzazione 18/09/2018)
- <https://www.anaturalundertaking.co.uk> (ultima visualizzazione 09/08/2018)
- <https://www.capsulamundi.it> (ultima visualizzazione 21/10/2018)
- <https://www.che-fare.com> (ultima visualizzazione 25/03/2017)
- <https://www.core77.com> (ultima visualizzazione 9/8/2018)
- <https://www.corriere.it> (ultima visualizzazione 29/10/2018)
- <https://www.dailymail.co.uk> (ultima visualizzazione 10/05/2018)
- <https://www.discogs.com> (ultima visualizzazione 27/10/2018)

- <https://www.dontshare.it> (ultima visualizzazione 03/09/2018)
- <https://www.eternalreefs.com/> (ultima visualizzazione 26/10/2018)
- <https://www.finestrepavanello.com> (ultima visualizzazione 30/10/2018)
- <https://www.greenacreswoodlandburials.co.uk> (ultima visualizzazione 27/10/2018)
- <https://www.greenme.it> (ultima visualizzazione 27/08/2018)
- <https://www.huffingtonpost.it> (ultima visualizzazione 22/10/2018)
- <https://www.ilpost.it> (ultima visualizzazione 18/10/2018)
- <https://www.istat.it> (ultima visualizzazione 07/09/2018)
- <https://www.journaldemontreal.com> (ultima visualizzazione 21/07/2018)
- <https://www.leedam.com> (ultima visualizzazione 09/08/2018)
- <https://www.meinbezirk.at> (ultima visualizzazione 16/08/2018)
- <https://www.naturalendings.co.uk> (ultima visualizzazione 9/8/2018)
- <https://www.repubblica.it> (ultima visualizzazione 30/10/2018)
- <https://www.researchgate.net> (ultima visualizzazione 25/10/2018)
- <https://www.socrem.bologna.it> (ultima visualizzazione 16/08/2018)
- <https://www.ted.com> (ultima visualizzazione 16/08/2018)
- <https://www.telegraph.co.uk> (ultima visualizzazione 09/08/2018)
- <https://www.trinitycity.church/before-i-die-cube/> (ultima visualizzazione 26/10/2018)
- <https://www.uaar.it> (ultima visualizzazione 18/07/2018)
- <https://www.youtube.com> (ultima visualizzazione 09/08/2018)

Allegato 1 – Cremazione e dispersione delle ceneri

Allegato 2 - Valutazione finanziaria dei servizi cimiteriali nel comune di Capua

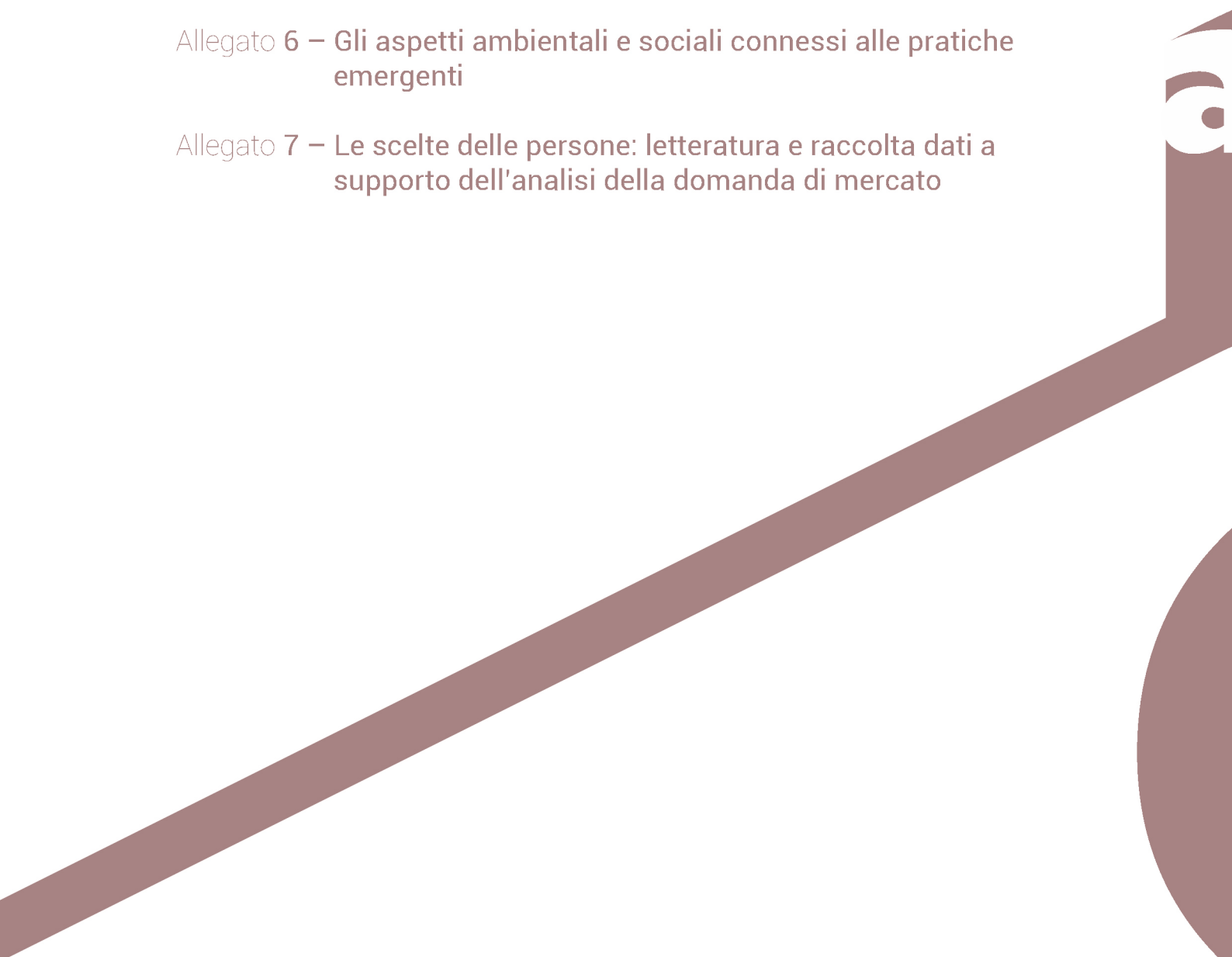
Allegato 3 – Raccolta dati sullo stato dell'arte dell'erogazione dei servizi cimiteriali in Italia

Allegato 4 – Approfondimenti di letteratura: nuove prospettive sui servizi e su come poterli migliorare

Allegato 5 – Esempi specifici di natural burial grounds

Allegato 6 – Gli aspetti ambientali e sociali connessi alle pratiche emergenti

Allegato 7 – Le scelte delle persone: letteratura e raccolta dati a supporto dell'analisi della domanda di mercato





illegati

Parallelamente alla ricerca da fonti testuali e di letteratura, è stato necessario documentarsi tramite fonti dirette sullo stato dell'arte dell'erogazione dei servizi cimiteriali in Italia. Si è voluto avere da un lato una panoramica di come tale servizio si è evoluto storicamente attraverso la normativa, e dall'altro lato una raccolta dati sull'erogazione del servizio cimiteriale in differenti contesti. Sono state confrontate due diverse situazioni di gestione cimiteriale: comuni piccoli con gestione pubblica diretta e comuni grandi con gestione in affidamento a società partecipate. In particolare è stato utile un confronto su base di dati numerici legati ai servizi cimiteriali quali: metri quadrati occupati da luoghi adibiti a cimitero, investimenti annuali e di lungo periodo, personale addetto, entrate/uscite per l'erogazione del servizio. Si è proceduto analizzando e discutendo con attori-chiave rispetto alla posizione – dai punti di vista economico e finanziario ma anche strategico – dei servizi cimiteriali nel bilancio comunale.

Per la raccolta di informazioni sullo stato dell'arte del settore cimiteriale sono stati utilizzati:

I) L'approccio quantitativo, supportato da un'analisi di dati economici e finanziari provenienti dal bilancio comunale del comune di Capua sui servizi cimiteriali (di cui all'allegato 2) e da un'analisi di alcuni tariffari per i servizi cimiteriali di alcuni comuni (di cui all'allegato 1)

II) L'approccio qualitativo, con un'analisi della normativa vigente e della recente proposta di legge cosiddetta Vaccari sui servizi funerari (di cui al secondo capitolo e all'allegato 1) e con interviste a persone-chiave del settore per un approfondimento delle modalità di erogazione, di punti di forza e di debolezza della gestione dei servizi cimiteriali attraverso (di cui all'allegato 3).

Vediamo di seguito la parte relativa all'inserimento della pratica di cremazione in Italia.

Il 23 gennaio 1874 morì il cav. Alberto Keller, ricco industriale di Milano, noto per le sue opere filantropiche. Nel testamento egli dispose che la sua salma venisse data alle fiamme. A tal fine nominava esecutore testamentario il prof. Polli e lasciava una somma notevole per studi sperimentali sulla cremazione. Pur non esistendo in Italia una legge che ammettesse la cremazione, il Polli, d'accordo con il Clericetti, fece costruire un tempio crematorio, reso possibile sia dalla generosità finanziaria della famiglia Keller, sia dalla cessione gratuita del terreno nel cimitero monumentale da parte del Comune di Milano. Fu questo il primo tempio crematorio costruito in Italia e nel mondo. Venne inaugurato il 22 febbraio 1876 per cremare la salma di Keller (cremazione.it).

Oggi la cremazione costituisce una pratica funeraria in tendenziale crescita, sebbene mediamente in Italia non abbia ancora raggiunto i livelli presenti in altri Paesi europei. La differenza tra i contesti geografici in Italia è molto forte: se nei piccoli centri la percentuale di cremazione rimane spesso sotto il 20%, in grandi città come Milano invece la percentuale è superiore alla media europea, raggiungendo annualmente circa il 80% dei decessi (Socrem Milano, 2017).

Per effetto dell'Art.1 comma 7- bis Legge 28 febbraio 2001 n. 26 la cremazione, in Italia, è servizio pubblico locale sottoposto ad un regime di prezzi controllati: essendo un monopolio, lo stato ha ritenuto di fissare il limite massimo dei prezzi, valevole annualmente. La cremazione è gratuita, ossia a carico del bilancio comunale, solo in caso di indigenza, valutata dai servizi sociali. Ogni comune che sia sede di crematorio può decidere di differenziare le singole tariffe in relazione al tipo di servizio offerto o decidendo un *bonus* (sconto) per i propri residenti.

Sefit (2008, p. 19) inquadra il fenomeno della cremazione in Italia, facendo emergere alcune disparità ed effetti contrastanti:

“Il settore ‘cremazione’ vede la presenza [ancora oggi, 2017] di meno di 50 impianti di cremazione, prevalentemente allocati nel centro-nord dell'Italia. Pochissimi sono invece gli impianti nel Sud Italia ed Isole (...). Questa disomogeneità determina uno squilibrio nelle percentuali nazionali di accesso a questa pratica e influenza, negativamente, il numero complessivo di cremazioni; la percentuale nazionale delle cremazioni, in rapporto ai decessi, si avvicina al 10% [media che oggi è superata ed è in forte rialzo, si veda aggiornamento di seguito].

Gli impianti sono gestiti da comuni od aziende pubbliche, da associazioni riconosciute aventi tra i propri fini quello della cremazione (socrem.); esiste tuttavia anche una lieve presenza di gestioni private, anche se occorre sottolineare come la normativa nazionale (Art. 6, comma 2 L. 30 marzo 2001, n. 130.) demandi espressamente la gestione degli impianti di cremazione ai comuni.

Le tariffe sono determinate, nel loro valore massimo, in via amministrativa a livello nazionale⁷⁴ il che costituisce un fattore, parziale, di rigidità, se solo si pensa alle variazioni intervenute negli ultimi 6 anni nel costo del gas o dell'energia elettrica.

⁷⁴ per l'anno 2015, ultimo dato disponibile, la determinazione della tariffa a livello nazionale era pari a 495,57 +IVA <http://www.funerali.org/cremazione/tariffe-massime-per-la-cremazione-dal-1-gennaio-2015-9323.html> (ultima visualizzazione 05-08-2018)

Il costo più rilevante della gestione della cremazione è attribuibile al costo (ed al conseguente ammortamento) degli impianti tecnologici e delle strutture di servizio necessarie per ciascun impianto.

La cremazione rappresenta un fenomeno in forte aumento (sebbene non sia chiaro quanto derivi da reali volontà dei defunti, da scelte di comodo dei parenti e, in alcune località, dalla cronica mancanza di loculi nei cimiteri in cui è richiesta la sepoltura), e tale fenomeno produce sul fronte cimiteriale effetti contrastanti:

1. la diminuzione della necessità di spazi cimiteriali, in quanto un'urna cineraria è collocabile in manufatti di dimensioni molto più limitate rispetto a quanto necessario per un feretro; ciò produce una diminuzione dell'importo di nuovi investimenti sul fronte dei manufatti cimiteriali;

2. la diminuzione, di converso, degli introiti da concessione cimiteriale, perché generalmente il costo all'utenza della concessione di manufatti per feretri è notevolmente superiore al costo delle concessioni di manufatti per urne cinerarie;

3. la possibilità, recentemente attuata in alcune regioni, di poter disperdere le ceneri o di poterne ottenere l'affidamento ai familiari;

4. la progressiva carenza di risorse per la manutenzione dei manufatti cimiteriali preesistenti (tombe in terra, loculi, ossari), fonte inevitabile di degrado, con rischio di mettere a pregiudizio la stessa conservazione della memoria delle comunità locali.

Con la crescita del ricorso alla cremazione sono prevedibili riassestamenti nella domanda, in particolare per quanto riguarda il sistema cimiteriale".

Questo ultimo elenco di aspetti contrastanti è descritto dal punto di vista delle amministrazioni locali o da chi ha in carico la gestione cimiteriale. Si ritiene importante esaminare le conseguenze di queste dinamiche dal punto di vista degli utenti:

I) La diminuzione della necessità di spazi cimiteriali comporta per gli utenti un aspetto positivo: l'amministrazione ha un minor carico di costi per investimenti pubblici e dunque può optare per un dirottamento delle risorse verso obiettivi di miglioramento dell'esistente o addirittura verso il finanziamento di pratiche virtuose;

II) La diminuzione di introiti cimiteriali a fronte di un cambiamento

nella scelta da parte dei cittadini tra le opzioni possibili segna in un certo senso la fine di un'epoca, quella in cui si riteneva conveniente gestire le concessioni cimiteriali secondo le modalità tradizionali;

III) La possibilità di dispersione delle ceneri è stata introdotta proprio per diminuire i costi vivi dei cittadini, e possiamo valutare positivamente l'esistenza di soluzioni alternative al cimitero, che ampliano la possibilità di scelta e abbassano i costi per gli utenti;

IV) La carenza di risorse per la manutenzione è frutto non tanto delle nuove possibilità di scelta quanto soprattutto delle modalità gestionali dei decenni precedenti, che erano mal calibrate e scarsamente in grado di rendere il sistema autonomo finanziariamente.

Il *Libro bianco sul settore funerario* segnala la necessità di avere un numero di forni crematori congruo e ben distribuito sul territorio nazionale "come gli obblighi di cui all'art. 6, comma 1 L. 30 marzo 2001, n. 130, che prevedeva come le regioni provvedessero, entro sei mesi, all'elaborazione di piani regionali di coordinamento per la realizzazione di crematori, siano stati disattesi, non solo per gli aspetti temporali, se si considera come vi abbia provveduto, sinora (maggio 2007), una sola regione, per altro con un atto amministrativo che si potrebbe definire quale 'ricognitorio' della situazione di fatto esistente nella regione. Perciò va posta l'esigenza di individuare gli strumenti per un riequilibrio nella allocazione di impianti di cremazione sul territorio nazionale, in modo da assicurare, a quanti ne siano interessati, condizioni di equilibrio nell'accesso alla pratica della cremazione" (Sefit 2008, pp20).

Rispetto al 2008 la situazione dei forni crematori è in parte cambiata, oggi ci sono circa 50 forni crematori in Italia, la presenza maggiore si riscontra al nord con il 49% (il 35% nel nord-ovest e il 14% nel nord-est). Nel centro si trova il 31% delle socrem, mentre il restante 20% si trova al sud e nelle Isole⁷⁵.

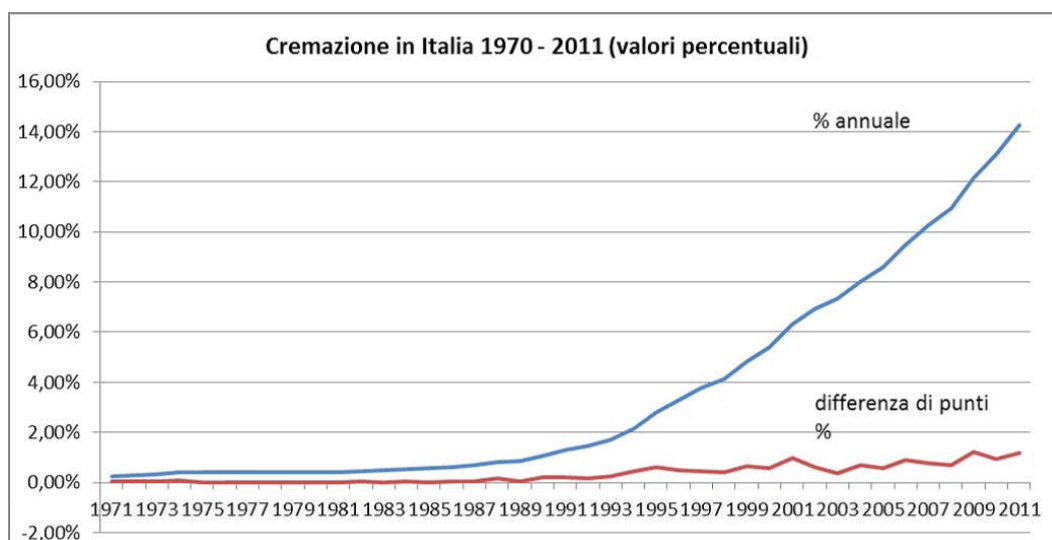


Fig. n° 32 – Grafico dei valori percentuali della cremazione in Italia dal 1970 al 2011 (Fonte: Sefit)

⁷⁵ Fonte: Socrem Bologna

Secondo uno studio di Federutility Servizi Funerari Sefit del 2011, la cremazione è un fenomeno in costante crescita in Italia e già interessa numeri rilevanti, soprattutto al nord e centro nord: se la media nazionale si attesta infatti sul 19% di cremazioni sul totale dei decessi, i numeri di dettaglio del nord mostrano per l'anno 2011 (l'ultimo per cui sono disponibili dati aggregati) un'incidenza della cremazione pari al 24,28% nel nord ovest ed al 21,08% nel nord est, valori che si traducono rispettivamente in un bacino di mercato potenziale per le società di cremazione di più di 60.000 persone all'anno. Per l'anno 2011 il mercato della cremazione in Liguria era quantificabile in 6.957 soggetti, di cui 5.162 concentrati a Genova.

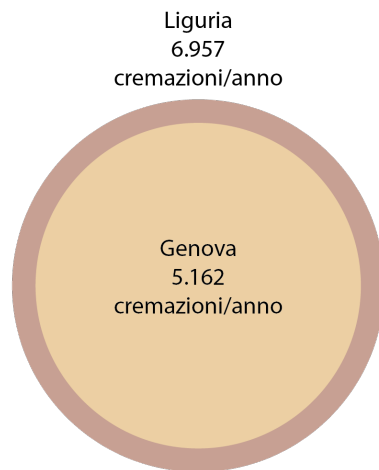


Fig. n° 33 – Numero di cremazioni nell'anno 2011 in Liguria e nel Comune di Genova (Fonte: Istat)

L'andamento trentennale delle cremazioni in Italia evidenzia una costante crescita nell'utilizzo di questo servizio (del 167% in Liguria e del 220% nel nord ovest nel decennio 2001-2011), con la prospettiva di raggiungere nel breve periodo i valori della media europea (dove il 37% dei decessi totali si risolvono in cremazioni). Il grafico seguente illustra la crescita della percentuale di cremazioni prevista in Italia nei prossimi decenni, basata sul trend riscontrabile dell'installazione di un crematorio per provincia nei prossimi 15 anni, illustrando oltre al caso più probabile anche due ipotesi di margine (*best case* e *worst case*).

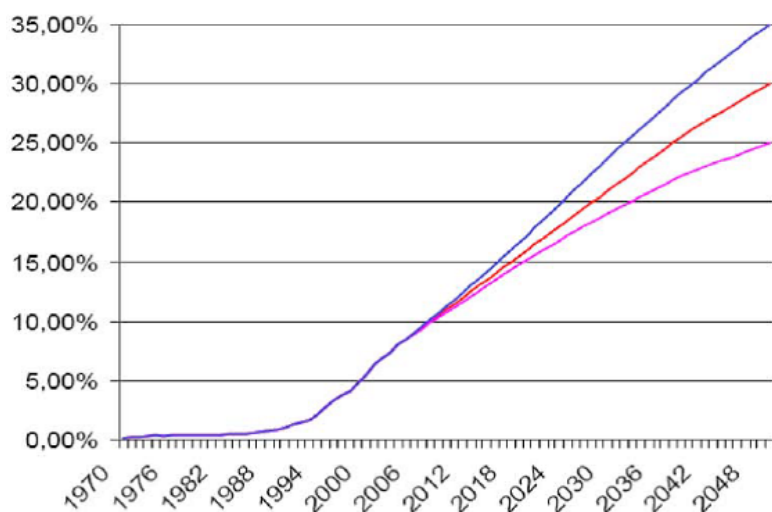


Fig. n° 34 – Grafico di tre possibili trend di crescita della percentuale di cremazioni (Fonte: Sefit)

I dati sulla cremazione sono scarsamente disponibili, ma grazie alle interviste è stato possibile constatare una forte differenza tra aree metropolitane e piccoli centri: nelle prime, come Milano, attualmente la scelta di cremazione viene effettuata ogni anno da circa l'80% dei cittadini; nei secondi invece la scelta di cremazione è sensibilmente più bassa, e difficilmente raggiunge il 10%.

Le regole della normativa nazionale

Dispersione delle ceneri. Legge di riferimento: Legge n.130 del 30.3.2001

La Legge n.130 del 2001 (Disposizioni in materia di cremazione e dispersione delle ceneri) introduce in Italia la possibilità di disperdere le ceneri dei defunti alle seguenti condizioni (art.3 c.1):

- I) L'interessato deve lasciare una volontà espressa in tal senso;
- II) La dispersione va autorizzata dall'ufficiale dello stato civile;
- III) I luoghi consentiti sono aree appositamente attrezzate all'interno del cimitero, aree private all'aperto (previo consenso del proprietario), in natura (mare, laghi, fiumi, montagna, foresta ecc.), purché libera da manufatti;
- IV) È vietata in ogni caso nei centri abitati;
- V) La dispersione può essere affidata ai congiunti, ad un esecutore testamentario, alla società di cremazione a cui era iscritto il defunto oppure al comune.

Leggi Regionali (Liguria)

Ulteriori disposizioni normative si trovano nelle legislazioni regionali, di cui prendiamo come esempio la legge regionale della Liguria, n.24 del 4 luglio 2007, (Disposizioni in materia di cremazione, affidamento e dispersione delle ceneri) il cui articolo 4, che riportiamo di seguito, riprende integralmente la succitata legge 130/2001.

“La dispersione delle ceneri è consentita esclusivamente su espressa manifestazione di volontà del defunto risultante dal testamento o altra dichiarazione scritta.

2. L'autorizzazione alla dispersione delle ceneri è rilasciata dal Comune ove è avvenuto il decesso.

3. Nel caso in cui la dispersione avvenga in un Comune diverso da quello dove è avvenuto il decesso oltre all'autorizzazione di cui al comma 2 occorre il nullaosta del Comune in cui viene effettuata la dispersione.

4. La dispersione delle ceneri può essere effettuata da parte dei soggetti di cui all'articolo 2, comma 2 o da un differente soggetto espressamente indicato dal defunto con atto scritto.

5. La dispersione delle ceneri è consentita, nel rispetto della volontà del defunto, unicamente in aree a ciò appositamente destinate all'interno dei cimiteri o in natura o in aree private; la dispersione in aree private deve avvenire all'aperto e con il consenso dei proprietari e non può comunque dare luogo ad attività aventi fine di lucro; la dispersione in mare, nei laghi e nei fiumi è consentita nei tratti liberi da natanti e da manufatti. La dispersione in aree demaniali o soggette a particolari forme di tutela avviene secondo le modalità prescritte dall'Autorità amministrativa competente.

6. La dispersione delle ceneri è in ogni caso vietata nei centri abitati, come definiti dall'articolo 3, comma 1, numero 8), del decreto legislativo 30 aprile 1992 n. 285 (nuovo Codice della strada).

7. In mancanza di manifesta scelta del defunto del luogo di dispersione delle proprie ceneri quest'ultimo è scelto dal coniuge o dal parente più prossimo individuato secondo gli articoli 74, 75, 76 e 77 del Codice Civile o, nel caso di concorso di più parenti dello stesso grado, dalla maggioranza assoluta di essi. In assenza di tale indicazione, trascorsi novanta giorni dalla cremazione, il Comune autorizza la dispersione delle ceneri nel cinerario comune del cimitero del Comune di residenza del defunto.

8. Le ceneri già custodite nei loculi cinerari alla data di entrata in vigore della presente legge possono essere disperse, fatta salva l'espressa manifestazione di volontà del defunto risultante dal testamento o da altra dichiarazione scritta successiva, secondo le modalità previste dal presente articolo".

Per quanto concerne la pratica della dispersione delle ceneri la Liguria ha probabilmente la legge più reazionaria d'Italia⁷⁶. Infatti in altre regioni anche i familiari possono decidere, post mortem, che il caro venga cremato e disperso. In Liguria no: la persona interessata a farsi disperdere deve lasciare un testamento olografo scritto di proprio pugno, altrimenti la dispersione non può essere effettuata. Le grandi differenze tra una e l'altra regione sono il limite della legislazione concorrente (la legge è nazionale ma anche regionale). Torneremo sull'argomento alla fine del presente allegato.

⁷⁶ "[La legge ligure] sembra scritta direttamente dalla Curia" (citazione letterale estrapolata da una delle interviste effettuate)

Regolamenti comunali (Comune di Genova)

La regolamentazione di dettaglio circa gli aspetti burocratici e sostanziali dell'atto della dispersione è contenuta nella produzione normativa comunale, di cui portiamo ad esempio il "Regolamento di polizia mortuaria, cremazione, affido e dispersione delle ceneri" del Comune di Genova, in particolare al Capo VIII (cremazione, affido e dispersione delle ceneri), di cui riportiamo gli articoli da 51 a 55.

"Art. 51

(Autorizzazione alla dispersione)

L'autorizzazione alla dispersione delle ceneri, nel rispetto della volontà espressa dal defunto risultante dal testamento o altra forma scritta, purché datata e con firma olografa, è rilasciata con le modalità di cui al precedente art 41, nel rispetto di quanto previsto dall'art.4 comma 5 e 6 della L.R, 24/2007 e s.m.i, dall'art.4 del Regolamento Regionale d'attuazione, e secondo le modalità previste dalle Autorità amministrative competenti su presentazione di istanza, in bollo, a cura del soggetto individuato dal defunto per la dispersione, con allegata l'espressa volontà. Nella suddetta istanza il richiedente dovrà indicare i propri dati anagrafici e l'indicazione del titolo alla dispersione, i dati anagrafici del defunto, gli estremi dell'autorizzazione alla cremazione, il luogo deputato alla dispersione secondo le indicazioni previste dall'art.4 della Legge regionale n. 24/2007 e s.m.i. e l'impegno ad effettuare la dispersione di norma entro 30 gg dalla data di consegna delle ceneri.

L'affidatario dovrà inoltre dichiarare di essere a conoscenza che:

- I) L'autorizzazione potrà essere rilasciata, nel caso in cui il comune di dispersione fosse diverso da quello del decesso, previo nullaosta acquisito d'ufficio, del comune in cui verranno disperse le ceneri;
- II) La dispersione potrà avvenire esclusivamente in presenza di persona incaricata dal comune in cui viene effettuata;

Art.52

(Nulla osta alla dispersione)

Qualora la dispersione autorizzata da altro comune dovesse essere effettuata nell'ambito territoriale del Comune di Genova, l'ufficio cimiteri emetterà il nulla osta, nel rispetto della normativa regionale e secondo le modalità previste dalle autorità amministrative competenti.

Art. 53

(Caratteristiche dell'urna per la dispersione)

Nel caso di dispersione per affondamento od interrimento l'urna dovrà essere in materiale biodegradabile con impressi indelebilmente i dati anagrafici ed identificativi del defunto, le date di decesso e cremazione [si noti inoltre la contraddizione: i dati devono essere impressi indelebilmente nonostante il materiale di cui è composta un'urna biodegradabile abbiano un tempo di decomposizione mai superiore a 2 anni];

Nel caso di dispersione in natura delle ceneri, l'urna dovrà avere le stesse caratteristiche di quella per l'affido ad esclusione della sigillatura. Qualora non vi fosse interesse alla conservazione dell'urna dopo la dispersione essa dovrà essere riconsegnata al cimitero per lo smaltimento.

Art.54

(Consegna dell'urna e modalità di dispersione)

La consegna dell'urna contenente le ceneri per la dispersione avverrà, previa sottoscrizione di apposito verbale, da parte del soggetto deputato alla dispersione o suo delegato e dell' Ispettore cimiteriale o suo delegato e dovrà riportare il numero identificativo della dispersione, corrispondente all'autorizzazione, i dati identificativi del defunto, gli estremi di autorizzazione alla cremazione, i dati anagrafici del soggetto deputato alla dispersione, gli estremi identificativi del luogo della dispersione, i dati anagrafici dell'incaricato del comune ad assistere all'evento. Tale verbale verrà redatto in triplice copia: una per il comune di decesso, una per la società di cremazione ed una per il soggetto che dovrà effettuare la dispersione. Copia del verbale, integrato con data e ora dell'avvenuta dispersione, dovrà essere riconsegnato al comune di decesso a cura dell'incaricato dal comune. Viene istituito apposito registro delle ceneri in affido, con sezione dedicata alla dispersione in cui devono essere annotati, in ordine cronologico, gli affidi e le dispersioni e riportati tutti i dati contenuti nei verbali di consegna dell'urna cineraria. La dispersione in aree demaniali o soggette a particolare tutela sarà in ogni caso subordinata alle prescrizioni delle competenti autorità amministrative. Nel caso di dispersione per interrimento l'urna dovrà essere collocata a non meno di 75 cm di profondità e lo scavo deve essere perfettamente colmato e compattato, in modo da

ripristinare il preesistente livello del terreno.

Art. 55

(Incaricato del comune)

L'incaricato del comune che deve assistere alla dispersione delle ceneri nell'ambito del territorio della città di Genova e di cui si fa menzione nell'autorizzazione alla dispersione è individuato fra:

- I) I dipendenti a tempo indeterminato del Comune di Genova;
- II) I dipendenti a tempo indeterminato dell'azienda di trasporti funebri incaricata del servizio;
- III) Un familiare del defunto o la persona autorizzata alla dispersione".

I regolamenti appaiono non particolarmente restrittivi, anche se impongono un pesante onere burocratico: è da valutare invece la persistenza di pratiche a livello operativo che abbiano incominciato a costituirsi a livello di prassi.

Destinazione d'uso del luogo adibito per la dispersione

Non esistendo nessuna normativa in merito alla necessità di un cambio di destinazione del luogo destinato alla dispersione delle ceneri questa problematica non sussiste, come anche confermato dall'Ufficio Tecnico della Gestione Tecnica Sistema Cimiteriale Cittadino presso la Direzione Servizi Civici Legalità e Diritti del Comune di Genova.

Trasporto delle ceneri

In primo luogo, una importante eccezione è stabilita dall'art.3, c.4, lettera f della Legge n.130 del 2001:

"Il trasporto delle urne contenenti le ceneri non è soggetto alle misure precauzionali igieniche previste per il trasporto delle salme, salvo diversa indicazione dell'autorità sanitaria".

In secondo luogo, per quanto riguarda la possibile classificazione delle ceneri come rifiuti (con le conseguenti problematiche relative a trasporto e smaltimento) è da escludere che queste rientrino nella classificazione di rifiuti sanitari come da DPR 254 del 15 luglio 2003. Più in generale nella Classificazione Europea dei Rifiuti rientrano in alcune voci (20.03.01, 19.01.02) i rifiuti provenienti da cremazione, ma intendendosi con questo i materiali di scarto prodotti dal processo di cremazione (polveri da combustione, parti metalliche di protesi, viti, chiodi ecc.) e non le ceneri del defunto così come consegnate alla famiglia, che di conseguenza non sono considerate come rifiuti.

Quindi, mentre ciò che rimane integro dopo la cremazione viene considerato rifiuto speciale (viti ed altri materiali per garantire la chiusura della cassa in legno), e viene dunque smaltito secondo i termini di legge dai gestori dei forni crematori, le ceneri stesse sono invece considerate inerti e non sono dunque presenti negli elenchi dei rifiuti speciali. A livello chimico, le ceneri dei defunti sono del tutto simili a quelle derivate da uso domestico (caminetti), le quali vengono catalogate come non dannose.

Non esistono studi sugli effetti della concentrazione delle ceneri nei suoli; ciononostante, il fatto che in molti comuni venga praticata la dispersione da ormai 15 anni in specifici luoghi i quali non presentano ad oggi particolari problematiche ambientali può significare una sostanziale compatibilità della pratica con le esigenze ambientali delle aree naturali ospitanti la pratica.

La L.N. 130/2001 introduce la possibilità di dispersione ceneri. Seppure la logica della legge 130/2001 fosse stata quella di dare un quadro essenziale per permettere la dispersione delle ceneri, le normative regionali e locali hanno contribuito a rendere la pratica della dispersione troppo complessa a livello burocratico, a tal punto da sfavorirne lo sviluppo in termini legalmente compresi nella legge. A proposito si veda un recente articolo de *La Stampa*⁷⁷ dove un vedovo denuncia le contraddizioni insite nella pratica burocratica di affido e dispersione, che non tengono conto nemmeno di basilari e altamente prevedibili bisogni dei cittadini: focalizzate sul garantire la volontà del singolo, nel caso in cui la persona non lasci una volontà scritta, le norme non prevedono nessuna flessibilità sulla decisione di dove riporre le ceneri, e non è quindi possibile per la famiglia effettuare una decisione per conto di chi è deceduto. La normativa richiede che tutti si occupino personalmente del proprio futuro dopo il fine vita, e, solo per la dispersione, non ammette eccezioni in caso in cui non ci siano volontà espresse.

Chiaramente da queste limitazioni ne deriva una scarsa propensione a procedere legalmente, una forte e taciuta pratica illegale di dispersione delle ceneri senza permesso, con conseguenze che incidono anche sugli interessi comunali e della pubblica amministrazione. Infatti la dispersione illegale comporta:

I) diminuzione degli introiti per i comuni, che invece avrebbero nel caso di dispersione legale a fronte di atti amministrativi da preparare;

II) totale mancanza di dati certi sulla dispersione, che infatti non è stato possibile ottenere in nessun modo a livello nazionale; ne deriva una sostanziale indifferenza e mis-conoscenza sulla questione;

III) tali ostacoli alla scelta della dispersione incentivano la scelta di

⁷⁷ <http://www.lastampa.it/2017/04/14/cronaca/il-dolore-di-un-vedovo-era-un-amore-eterno-ma-la-legge-terr-divise-le-nostre-ceneri-i7orhMwplGRTst5i4qWN60/pagina.html> (ultima visualizzazione 19/09/2018)

altre opzioni, che non necessariamente sarebbero le preferite dagli utenti, ma che certamente offrono maggiori introiti a chi gestisce il servizio;

IV) le opportunità di commemorazione vengono di fatto omologate e relegate ad un'unica pratica, quella nel cimitero.

Inoltre purtroppo, normativa a parte, la prassi tende a confinare la dispersione solo in luoghi prescelti dalle amministrazioni, limitando di fatto la libertà di scelta e degradando l'offerta. Infatti se non è possibile scegliere dove essere dispersi ed è possibile farlo solo in pochi luoghi preposti, allora la dispersione diventa un surrogato del cimitero, e dunque per il consumatore finale diventa un'offerta meno appetibile perché il servizio connesso è meno curato nell'aspetto riguardante la varietà delle possibilità di scelta.

I costi: analisi dei tariffari

Riportiamo le offerte dei tariffari del 2015 di Genova, Torino e altri comuni liguri di dimensione minore, allo scopo di avere alcuni termini di confronto dal punto di vista dei costi per gli utenti.

Premettiamo che in questo studio, il confronto sui prezzi riguarda le tariffe più accessibili e dunque principalmente legate alla conservazione delle ceneri e non alla tumulazione dei corpi interi, la quale ha sempre tariffe molto più elevate. Inoltre è importante annotare che oltre al costo per la conservazione o per le pratiche di dispersione delle ceneri, c'è sempre da aggiungere almeno questi punti di costo:

I) Trasporto salma dal luogo di decesso al forno crematorio (tariffa che varia in funzione del chilometraggio, sempre destinata a agenzie di pompe funebri)

II) Cremazione

III) Pratiche amministrative presso l'anagrafe dei comuni di decesso e di dispersione o conservazione delle ceneri

Altri costi – opzionali - possono riguardare:

IV) Il funerale e tutte le attività preliminari connesse (destinati a agenzie di pompe funebri)

V) La cerimonia di dispersione (che in caso di dispersione in mare può avere costi notevoli, destinati a gestori di imbarcazioni convenzionati)

Esempio Comune di Genova

Offerta del Servizio Cimiteriale del Comune di Genova per la collocazione delle ceneri⁷⁸

⁷⁸ Offerte disponibili online verificate tramite colloquio con funzionario. Al link http://www.comune.genova.it/sites/default/files/tariffario_cimiteri_2015_completo.pdf è consultabile il tariffario del Comune di Genova per l'anno 2015

Riportiamo di seguito una breve sintesi del tariffario del Comune di Genova che illustra i costi per la cremazione e collocazione delle ceneri secondo le differenti possibilità, con l'esclusione delle spese funebri.

Il solo servizio di cremazione (che esclude il trasporto della salma e tutte le tipologie di funzioni religiose e/o laiche e tutto il necessario o il desiderato dal defunto o dai famigliari per la commemorazione) da parte del Comune di Genova viene svolto ad un costo minimo di 350.00€; tutte le tipologie di collocazione o dispersione delle ceneri del proprio caro prevedono una documentazione necessaria da svolgersi presso gli uffici appositi, accompagnata da tre marche da bollo pari all'importo di 16.00€ cad. (per un totale di 48.00€). Le soluzioni possibili per la collocazione delle ceneri sono le seguenti (Il tariffario non specifica se i prezzi siano compresi di IVA o meno):

Collocazione in ossario delle ceneri

È possibile scegliere tra diverse tipologie di ossario, la cui disponibilità e collocazione verranno accertate presso gli uffici Concessioni - Direzione Servizi Civici Legalità e Diritti (sezione Servizi Cimiteriali); la disponibilità dell'ossario prescelto può essere richiesta per tutti i cimiteri del territorio comunale. Gli uffici appositi suggeriscono ai parenti che devono richiedere un ossario di stimare almeno due opzioni di scelta e quindi di prezzo poiché non si assicura la possibilità di avere la tipologia di ossario richiesta nel cimitero desiderato, in special modo se si tratta delle categorie di ossario più economiche o di quelle più onerose. Gli ossari hanno una concessione trentennale: allo scadere del trentesimo anno di concessione va eseguita la pratica di rinnovo dell'ossario scelto (il costo del rinnovo di concessione può subire variazioni).

Nel Comune di Genova, le possibilità di collocazione in ossario vanno dagli ossari trentennali a pavimento e a muro al coperto o all'aperto ai lettini in campo aperto, con prezzi che variano da 307€ a 856€.

I prezzi della tipologia di collocazione scelta variano a seconda della fila: le file più onerose sono quelle considerate più visibili e più comode per porre omaggio al proprio caro.

Supponendo che ci sia la disponibilità di un posto in un ossario nella categoria più economica (307.00€) si devono aggiungere, come già accennato, le spese per il trasporto della salma e quelle di cremazione pari a 350.00€, delle marche da bollo pari a un importo di 48.00€; a ciò va aggiunto il lavoro di realizzazione della lastra di marmo che fungerà da chiusura e decoro dell'ossario (variabile), affidata ad un marmista, dove apporre nominativo, date, foto e quant'altro si desideri per la commemorazione del proprio caro.

Altre offerte

Colombari: loculi orizzontali per salma, posizionati sia al coperto che all'aperto, con rinnovo di concessione decennale o ventennale. A condizione che l'offerta desiderata sia disponibile, i costi variano a seconda del posizionamento e della fila desiderata, da un minimo di 2.608,00€ ad un massimo di 17.935,00€ (per fanciulli sino ai 10 anni varia da un minimo di 752,00€ ad un massimo di 1.824,00€).

Loculi a pavimento: loculi per salma, posizionati al coperto, all'aperto o contro lesena, con rinnovo decennale o ventennale. A condizione che l'offerta desiderata sia disponibile, i costi variano da un minimo di 3.049,00 € ad un massimo di 5.522,00€ (per fanciulli sino ai 10 anni, 978,00€).

Fosse: inumazione di una salma a terra, concessione trentennale, con rinnovo decennale, che varia a seconda del cimitero, del campo scelto e della disponibilità, da un minimo di 816,00€ ad un massimo di 1.345,00€; o con rinnovo ventennale che varia da un minimo di 1.557,00€ ad un massimo di 2.568,00€. I costi della fossa variano da un minimo di 2.243,00€ ad un massimo di 3.697,00€. La fossa con concessione trentennale per i fanciulli sino a 10 anni compiuti ha un costo pari a 417,00€. Il rinnovo decennale è pari a 153,00€, il rinnovo ventennale è pari a 292,00€.

Ossari con concessione trentennale al coperto: destinati ai resti di salma e ceneri, posizionati a pavimento o a muro al coperto. A condizione che l'offerta desiderata sia disponibile, i costi variano da un minimo di 343,00€ (per le file dalla VIII ed oltre) ad un massimo di 856,00€ (per le file II e III).

Ossari con concessione trentennale all'aperto: destinati ai resti di salma e ceneri, posizionati a pavimento o a muro all'aperto. A condizione che l'offerta desiderata sia disponibile, i costi variano da un minimo di 307,00€ ad un massimo di 716,00€ in funzione della fila scelta.

Ossari con concessione ventennale: i costi variano da un minimo di 213,00€ ad un massimo di 594,00€.

Ossari con concessione decennale: i costi variano da un minimo di 112,00€ ad un massimo di 311,00€.

Cinerari: cellette dove destinare le ceneri, posizionati al coperto o all'aperto, con concessione novantanovenale. A condizione che l'offerta desiderata sia disponibile, i costi variano da un minimo di 691,00€ ad un massimo di 1.225,00€.

Nicchie, Edicole, Cappelle: per salme, a concessione novantanovenale, possono ospitare da un minimo di una persona ad un massimo di dieci persone, posizionate sia al coperto che all'aperto. A condizione che l'offerta desiderata sia disponibile, nel cimitero desiderato, i costi per il solo suolo, ad esclusione della cappella, la cui costruzione può essere affidata ad un architetto a discrezione della famiglia, variano da un minimo di 22.370,00€ ad un massimo di 148.914,00€.

Dispersione a terra ed in mare delle ceneri

Nel caso in cui la persona deceduta abbia lasciato la volontà scritta e firmata di essere dispersa dopo la cremazione, l'iter prevede la registrazione della pratica di tale volontà da effettuarsi presso gli uffici comunali predisposti, al costo di 50.00€; a cui vanno aggiunte le spese sostenute per la cremazione pari a 350.00€ e le marche da bollo necessarie pari ad un importo di 48.00€. La dispersione nel comune di Genova viene predisposta, per prassi, in aree designate quali: presso il Monte Moro o presso la zona dei Camaldoli.

Il costo complessivo per la dispersione delle ceneri è pari a 448.00€ (a cui va aggiunto il costo per il trasporto della salma dal luogo del decesso al crematorio).

Nel caso della dispersione in mare vale il medesimo iter appena citato. È concesso disperdere le ceneri a 300m dalla costa. Se non si possiede un'imbarcazione propria va aggiunto il costo dell'affitto di un'imbarcazione per tale scopo. Il costo complessivo per la dispersione è pari a 448.00€ escluso il trasporto con imbarcazione privata, che a Genova è pari a € 350 la prima ora (+ € 250 ogni ora successiva) +IVA.

Affido delle ceneri

I parenti del deceduto possono scegliere la formula di affido, che consiste nel custodire le ceneri del proprio caro presso la propria residenza e/o abitazione: tale formula non prevede un lascito scritto della volontà da parte del defunto, possono prendere tale decisione anche i parenti più prossimi. Dopo la cremazione l'iter prevede la registrazione della pratica di tale volontà presso gli uffici comunali predisposti, al costo di 50.00€, a cui vanno aggiunte le spese sostenute per la cremazione pari a 350.00€ e le marche da bollo necessarie pari ad un importo di 48.00€.

Il costo complessivo per l'affido delle ceneri è pari a 448.00€ esclusa la scelta di un'urna cineraria diversa da quella data in dotazione dall'ente di cremazione.

Esempio Comune di Torino

Offerta del Servizio Cimiteriale del Comune di Torino per la collocazione delle ceneri⁷⁹

Riportiamo di seguito una breve sintesi del tariffario del Comune di Torino che illustra i costi per la cremazione e collocazione delle ceneri secondo le differenti possibilità, con l'esclusione delle spese funebri.

Si tenga conto che ad ogni tariffa per la disposizione della salma o delle ceneri deve essere aggiunto il costo dell'istruttoria, che è pari a ben 610€, qualsiasi opzione la persona scelga.

⁷⁹ Al link http://www.cimiteritorino.it/wp-content/uploads/tariffe_cimiteriali.pdf è consultabile il tariffario del Comune di Torino per l'anno 2015.

Il solo servizio di cremazione (che esclude tutte le tipologie di funzioni religiose e/o laiche e tutto il necessario o il desiderato dal defunto o dai famigliari per la commemorazione) da parte del Comune di Torino viene svolto ad un costo minimo di 181,18€ (istruttoria per la cremazione feretro, che non comprende il costo della cremazione stessa, che va aggiunto) + 56,05€ per eventuale urna cineraria in zinco per raccolta ceneri oppure un contenitore in cellulosa per resti mortali (idoneo a re-umazione/cremazione); tutte le tipologie di collocazione o dispersione delle ceneri del proprio caro prevedono una documentazione necessaria da svolgersi presso gli uffici appositi. Le soluzioni possibili per la collocazione delle ceneri sono le seguenti (tutti i prezzi sono compresi di IVA):

Collocazione delle ceneri in loculi e cellette

I) se le cellette sono libere: 83,42€ (per istruttoria tumulazione resti ossei-ceneri) + tumulazione (una opzione tra 83,42€ in celletta di testa o 109,49€ in celletta di fascia o 148,60€ in celletta di cripta) + estumulazione ordinaria effettuata a scadenza concessione, con prezzo in funzione del tipo di celletta (117,30€ in celletta di testa o 155,10€ in celletta di fascia o 263,29€ in celletta di cripta) + contributi dismissione a scadenza celletta (si applicano al momento della concessione del loculo o della celletta o in occasione di inserimento resti o ceneri in manufatto occupato. Si applicano anche in occasione di estumulazione da loculo o celletta concessionati ante 2003. Ove la concessione superi il 31/12/2043, la tariffa è percepita dal comune), con prezzo in funzione del tipo di celletta (96,15€ in celletta di testa o 127,12€ in celletta di fascia o 215,81€ in celletta di cripta) + 56,05€ targhetta anagrafica? + concessione, con prezzi in funzione del tipo di celletta (976,61€ Celletta di testa - concessione 40 anni o 1.096,49€ Celletta di fascia - concessione 40 anni o 796,81€ Celletta di testa monopiano/Sassi - concessione 40 anni o 2.029,61€ Celletta di testa Roseto/Monumentale - concessione 99 anni o 137,50€ Celletta di testa - concessione 10 anni (Monumentale-Parco in alternativa alla Dispersione Ceneri nel Roseto della Rimembranza)

II) se le cellette sono occupate (solo tra appartenenti in vita allo stesso nucleo familiare anche di fatto - coniugi, genitori, figli, fratelli, sorelle, altre persone conviventi): 83,42€ (per istruttoria tumulazione resti ossei-ceneri) + tumulazione (una opzione tra 101,67€ in celletta di testa o 132,94€ in celletta di fascia o 181,18€ in celletta di cripta) + estumulazione ordinaria effettuata a scadenza concessione, con prezzo in funzione del tipo di celletta (117,30€ in celletta di testa o 155,10€ in celletta di fascia o 263,29€ in celletta di cripta) + contributi dismissione a scadenza celletta (si applicano al momento della concessione del loculo o della celletta o in occasione di inserimento resti o ceneri in manufatto occupato. Si applicano anche in occasione di estumulazione da loculo o celletta concessionati ante 2003. Ove la concessione superi il 31/12/2043, la tariffa è percepita dal comune), con prezzo in

funzione del tipo di celletta (96,15€ in celletta di testa o 127,12€ in celletta di fascia o 215,81€ in celletta di cripta) + 56,05€ targhetta anagrafica? + concessione, con prezzi in funzione del tipo di celletta (976,61€ Celletta di testa - concessione 40 anni o 1.096,49€ Celletta di fascia - concessione 40 anni o 796,81€ Celletta di testa monopiano/Sassi - concessione 40 anni o 2.029,61€ Celletta di testa Roseto/Monumentale - concessione 99 anni o 137,50€ Celletta di testa - concessione 10 anni (Monumentale-Parco in alternativa alla Dispersione Ceneri nel Roseto della Rimembranza)

III) se le cellette sono presso tombe di famiglia: concessione? + 83,42€ (per istruttoria tumulazione resti ossei-ceneri) + tumulazione in celletta, che può essere libera (una opzione tra 117,30€ in celletta di testa o 155,10€ in celletta di fascia o 215,07€ in celletta di cripta) o occupata (una opzione tra 140,77€ in celletta di testa o 191,61€ in celletta di fascia o 264,61€ in celletta di cripta) + estumulazione ordinaria effettuata a scadenza concessione, con prezzo in funzione del tipo di celletta (166,84€ in celletta di testa o 224,19€ in celletta di fascia o 387,12€ in celletta di cripta)

Dispersione delle ceneri nel roseto della rimembranza

238,06€ per servizio di sepoltura + 700€ per istruttoria di cui sopra, in questo caso per la tumulazione dei resti ossei-ceneri + 56,05€ per la segnaletica commemorativa (totem multimediale Roseto con riproduzione perpetua nominativi deceduti le cui ceneri sono state disperse /affidate)

Dispersione a terra ed in mare delle ceneri

715,82€ (per istruttoria affidamento/dispersione ceneri extra cimitero, tariffa applicata quando non sia richiesta la sepoltura in un cimitero e percepita dal comune) + 16,00€ imposta di bollo per autorizzazione dispersione - affido (solo se dispersione extracimiteriale o affido)

Affido delle ceneri

715,82€ (per istruttoria affidamento/dispersione ceneri extra cimitero, tariffa applicata quando non sia richiesta la sepoltura in un cimitero e percepita dal comune) + 16,00€ imposta di bollo per autorizzazione dispersione - affido (solo se dispersione extracimiteriale o affido)

Esempi di piccoli comuni

Vediamo di seguito le tariffe di alcuni piccoli comuni liguri, che in questo caso abbiamo scelto di riportare comprendendo anche offerte per salme, in quanto l'offerta per le ceneri è sostanzialmente una sola: il loculo.

Nel Comune di Ronco Scrivia la spesa minima comprende ingresso al cimitero e sepoltura in campo comune (che non comprende il funerale) è di 200/250€. Nel caso della cremazione: lo spazio nel cinerario/ossario costa 500€ per 30 anni. A parte tale tariffa cimiteriale, che va al comune, la famiglia può scegliere a quale forno crematorio affidarsi: in questo senso i piccoli paesi sono svantaggiati in quanto si paga il trasporto della salma (almeno all'andata è obbligatorio) in funzione dei chilometri percorsi. Recentemente è stato aperto un nuovo forno crematorio ad Acqui, nel basso Piemonte che rispetto a Genova ha una tariffa calmierata.

Nel Comune di Pontinvrea (SV) per i loculi da bara il prezzo dipende dalla posizione. La durata di concessione è di 60 anni rinnovabile (all'inizio era perpetua, ora non più). Nelle file alta e bassa il loculo costa 2310€ e nelle file centrali 3130€. Il prezzo comprende lo spazio per la bara, il marmo e la chiusura in muratura. Le scritte sono extra, a scelta della famiglia. La posa a terra della bara costa 98€. Gli ossari (per ceneri o ossa mineralizzate a seguito di precedente tumulazione) costano 410€ per 60 anni. C'è anche l'offerta per aree su cui è possibile costruire cappelle di famiglia, il cui costo è 650€/mq e comprende un basamento in cemento armato e 99 anni di concessione, rinnovabili.

Nel Comune di Torrighia per tutte le tariffe ci sono due prezzari differenti, uno per residenti e uno per non residenti. Qui infatti abbiamo la presenza di molte seconde case e nel 2010 l'amministrazione ha esteso anche ai non residenti la possibilità di ricevere sepoltura (mentre precedentemente l'autorizzazione dipendeva dai singoli cimiteri). Per non residenti le tariffe sono maggiorate del 30% in modo da evitare sovraffollamento, a tutela dei residenti. Le tariffe dipendono poi da quale cimitero si sceglie e dalla fila del loculo o ossario. Nei loculi di nuova concessione il marmo e gli accessori sono già presenti e si chiede un ulteriore rimborso della spesa; nei vecchi lotti invece sono a carico del concessionario e da scegliere separatamente. I prezzi per residenti nel cimitero del capoluogo sono:

Loculi: concessione 1300€ + lapide e accessori = 2250€ iva incl. per la quarta, quinta e prima fila. In seconda e terza fila 4150€ compreso lapide, accessori e iva incl. Concessione loculi è per 40 anni con possibilità di rinnovo per una sola volta.

Ossari: concessione + lapide e accessori 334€ per le file più scomode, 650€ per le file più agevoli. Concessione ossari è per 80 anni con possibilità di rinnovo per una sola volta.

Sepulture a terra: l'inumazione a terra è gratuita e la concessione vale per 10 anni. Di solito viene utilizzata per chi non ha eredi ma anche a chi lo richieda. Allo scadere dei 10 anni è necessaria l'estumulazione e si può scegliere un loculo o la cremazione.

Fino al 1974 la concessione dei loculi era perpetua. Oggi molti scelgono il rinnovo in quanto è economicamente più vantaggioso rispetto all'estumulazione (a

carico del concessionario, ovvero le famiglie), tranne nel caso dei loculi di seconda e terza fila.

Presso il Comune di Casella, le tariffe sono:

Loculi (per la salma): concessione trentennale 2800€

Ossario (per le ceneri): concessione trentennale 300€

A terra (per la salma): concessione decennale 150€

Chi non è nato, residente e morto a Casella non ha diritto ad usufruire del servizio cimiteriale, a meno che non sia un parente di primo grado che può usufruire solo di ossari precedentemente presi in concessione dai parenti. Questa limitazione è stata introdotta in quanto a Casella ci sono molte seconde case e il cimitero è molto piccolo.

Come si può notare, nonostante i comuni citati siano nella stessa regione, essi hanno sviluppato un tipo di offerta piuttosto vario, a conferma di una situazione variopinta e frammentata, che non facilita l'orientamento agli utenti in un'epoca di globalizzazione in cui il comune di residenza, il luogo di morte e quello scelto per l'eterno riposo possono essere non solo differenti, ma anche molto lontani, con conseguente aumento sia di costi sia di procedure burocratiche.

Riguardo alle differenze tra contesti, possiamo notare che rispetto a Genova, Torino ha rincarato moltissimo il prezzo per le pratiche di istruttoria: una tariffa così alta per una semplice istruttoria addirittura rende difficile una giustificazione che escluda la finalità di lucro (come del resto è ben specificato nella normativa nazionale, la quale ad esempio vieta di rendere la dispersione in natura un'attività lucrativa).

Per quanto concerne la pratica della dispersione delle ceneri, come già affermato, la Liguria ha in vigore una legge piuttosto 'retriva'. In certi comuni, ad esempio nei comuni del Veneto (L.18/2010) ci sono dei registri pubblici in cui le persone possono iscriversi, per aderire alla cremazione e/o alla dispersione: tali registri permettono di verificare e attuare le volontà dei cittadini in modo più veloce e meno costoso. In Liguria invece, se non sei iscritto alla socrem puoi essere cremato ma non disperso (L.130/2001 art.3 e L.R. 24/2007). Di fatto la socrem in Liguria ha creato una sorta di monopolio per la dispersione (per la cremazione invece anche i familiari possono scegliere *post mortem*). Inoltre le socrem fanno perno sulla disinformazione dei cittadini: all'apparenza sembrano associazioni e alcune, come quella di Milano, lo sono a tutti gli effetti; in altri contesti però l'associazione partecipa all'attività dei forni crematori e ne detiene quote di mercato, il che la rende di fatto molto più vicina ad un'azienda a scopo di lucro.

Ci sono altre differenze gestionali tra le differenti Regioni: ad esempio il Piemonte, per non perdere l'identità dei defunti, impone che anche chi fa disperdere le proprie ceneri venga ricordato tramite una targa nel cimitero, cosicché i parenti

possano sapere dove riposa anche se ha scelto la dispersione.

Come cittadini, possiamo accettare di buon grado il fatto di dover pagare una quota per ricevere dei servizi, anche nel caso di quelli cimiteriali. Ma è giusto dover forzatamente sottostare a regole, prassi e pratiche che di fatto sperperano risorse finanziarie, materiali, umane e spirituali? Devo per forza comprare una bara per utilizzarla mezza giornata? Perché è implicitamente osteggiato, nella prassi, il fatto di saltare la fase del funerale e limitarsi a fare una cerimonia all'atto della dispersione delle ceneri, a costo zero? E ancora, i miei eredi devono davvero pagare il contratto della luce perché mi è necessario un lumino sulla tomba? Non ci saranno altri modi, per i miei posteri, di dimostrare che qualcuno veglia su di me?

Se alcune di queste prassi fossero accompagnate da maggiori alternative di scelta e da una consuetudine a pensarci per tempo e con più calma e serenità, forse i familiari dolenti si vedrebbero alleggeriti almeno del peso delle pratiche materiali che sono comunque necessarie ma che rendono ulteriormente difficile l'accettazione della perdita dei cari. In questa direzione sta andando la pratica assicurativa dal nome "previdenza funeraria"⁸⁰, che oggi si cerca di diffondere per evitare di pesare sugli eredi nella scelta delle proprie volontà. Però, oltre alla questione finanziaria ci sono molteplici aspetti culturali legati al 'pensarci per tempo' che vengono ancora scarsamente considerati nella comunicazione delle possibilità di scelta.

Allegato 2 – Valutazione finanziaria dei servizi cimiteriali nel Comune di Capua

Riportiamo qui le parti più significative che illustrano la ricerca condotta dal gruppo di lavoro del Prof. Capalbo dell'Università degli Studi di Napoli (pp10-22):

"Nell'anno 2008, il Comune di Capua ha avviato un'indagine [...] per esaminare i costi attualmente sostenuti per l'erogazione dei servizi al fine di disporre di una opportuna base di riferimento per valutare consapevolmente le alternative modalità di gestione. [...] Per tale ragione, il comune ha incaricato il dipartimento di strategie aziendali e metodologie quantitative della facoltà di economia della seconda università degli studi di Napoli di definire ed implementare una metodologia per la determinazione del costo sostenuto per la erogazione di alcuni servizi pubblici, partendo dalla contabilità finanziaria (l'analisi si riferisce all'anno 2008).

⁸⁰ Si veda ad esempio il sito <http://www.asef.it/> nella sezione servizi (ultima visualizzazione 05/08/2018)

L'analisi è basata sulle fonti contabili ed extra-contabili di seguito elencate.

Fonti contabili

I) Bilancio di previsione – esercizio finanziario 2008.

II) Piano esecutivo di gestione spese - esercizio 2009.

III) Rendiconto della gestione dell'esercizio finanziario 2008.

IV) Mastri spesa (dettaglio movimenti) – anno gestione 2008.

Fonti extra-contabili

I) Interviste dirette condotte ai responsabili di funzione attraverso schede di rilevazione appositamente predisposte.

In contabilità economica, e più in particolare ai fini della presente analisi, per costo annuo sostenuto dal comune per la erogazione di un dato servizio si intendono le risorse economiche e finanziarie sacrificate dal comune per l'acquisizione dei fattori produttivi consumati a tal fine, in un dato periodo amministrativo.

Tuttavia, le uniche fonti disponibili per la presente ricerca sono quelle derivanti dal sistema di contabilità finanziaria, il quale permette di desumere in modo diretto solo le spese sostenute o le somme impegnate per la acquisizione dei diversi fattori produttivi in un dato periodo, ma non fornisce indicazione alcuna né in merito all'effettivo consumo di questi ultimi, né in merito all'eventuale consumo effettuato nel periodo anche di fattori produttivi acquisiti nei periodi precedenti.

[...] Tra le rilevazioni compiute nelle diverse fasi, quelle che sembrano poter offrire le informazioni più utili ad individuare il costo annuo di un servizio, per come precedentemente definito, sembrerebbero essere quelle relative alla fase dell'impegno per l'acquisto dei fattori produttivi destinati ad essere utilizzati per l'erogazione del servizio".

Sulla determinazione dei costi si è proceduto nel seguente modo:

"I costi sono stati determinati muovendo dal totale degli impegni che hanno alimentato il Conto del Bilancio del Rendiconto della gestione dell'esercizio finanziario 2008 [...].

La scelta di una qualsiasi configurazione di costo dipende sostanzialmente dagli scopi conoscitivi per i quali l'analisi viene condotta.

In dottrina, i sistemi di calcolo dei costi di prodotto/servizio si

basano su due fondamentali impostazioni teoriche:

I) il *full costing*, che richiede di addossare al servizio o bene oggetto di calcolo il costo sostenuto per tutti i fattori, direttamente ed indirettamente, impiegati per la sua produzione;

II) il *direct costing*, che richiede di addossare al servizio o bene oggetto di calcolo il solo costo sostenuto per tutti i fattori direttamente impiegati nella sua produzione.

Ai fini della nostra analisi, si è deciso di utilizzare una configurazione di costo 'ibrida' che comprenda, da un lato, i costi direttamente imputabili ai servizi, ovvero quei costi riferibili all'oggetto di calcolo secondo convenienti criteri di specialità e, dall'altro, quota parte di altri costi, relativi a fattori impiegati contemporaneamente da più servizi all'interno della realtà dell'ente comunale, per una quota ragionevolmente imputabile a ciascun servizio oggetto di analisi (i cosiddetti costi indiretti) [...].

Ai fini della presente analisi, si è fatto prevalente riferimento al Titolo I che, espressamente dedicato alle spese correnti ovvero alle 'spese destinate alla produzione ed al funzionamento dei vari servizi prestati dall'ente pubblico', articola, per ciascun servizio, il totale degli impegni nei seguenti interventi:

I) personale;

II) acquisto di beni di consumo e/o di materie prime;

III) prestazioni di servizi;

IV) utilizzo di beni di terzi;

V) trasferimenti correnti;

VI) interessi passivi e oneri finanziari diversi;

VII) imposte e tasse;

VIII) oneri straordinari della gestione corrente;

IX) ammortamento;

X) fondo svalutazione crediti;

XI) fondo di riserva.

[...] Le indagini sul campo hanno confermato come non sempre il personale, il cui impegno di spesa sia stato contabilmente imputato ad un certo servizio, abbia poi effettivamente lavorato per la sua produzione. Pertanto, ai fini della imputazione del costo del personale ai servizi oggetto di indagine, si è ritenuto di non potersi basare sulle indicazioni riportate nel bilancio dell'ente e si è proceduto ad intervistare i Responsabili dei singoli servizi-pilota per conoscere la distinta delle risorse umane utilizzate in via

esclusiva su ciascun servizio [...].

Per quanto riguarda l'individuazione dei costi indiretti, invece, sulla base delle indicazioni fornite dalla prevalente dottrina (Pozzoli 2001) ed in virtù sia delle finalità specifiche del presente lavoro sia delle informazioni economicamente e tempestivamente ottenibili, si è ritenuto opportuno considerare esclusivamente:

- I) i costi indiretti del personale (non politico);
- II) gli ammortamenti indiretti dei beni strumentali.

Con riferimento al punto I), sono state effettuate interviste dirette con i responsabili dei quattro servizi-pilota, i quali hanno indicato i soggetti (non politici) impiegati solo in via indiretta nel proprio servizio di competenza e, sulla base delle informazioni in loro possesso, hanno fornito una *proxy* rappresentativa della loro percentuale di assorbimento all'interno dello stesso, da utilizzare per la determinazione della quota di costo di ciascun soggetto attribuibile al servizio.

Con riferimento al punto II), invece, si è proceduto prendendo come riferimento la quota annuale di ammortamento ritraibile dal conto del patrimonio dell'anno 2008 per ciascuna tipologia di bene strumentale posseduto dal comune ed assegnando a ciascun servizio una quota parte della stessa, secondo un opportuno coefficiente di imputazione [...].

Ogni sub-paragrafo [tra cui quello sul servizio cimiteriale] è articolato secondo uno schema che prevede:

- I) la descrizione del servizio;
- II) la quantificazione dei costi diretti ed indiretti;
- III) il riepilogo di tutte le voci di costo, classificate per natura.

La descrizione di ciascun servizio è effettuata per definire l'oggetto in funzione del quale è stato determinato il costo di produzione. Oltre che sulle informazioni desumibili dai documenti ufficiali, ai fini di una più realistica rappresentazione dello stato dell'arte, la descrizione si basa anche sui risultati delle interviste compiute ai responsabili di ciascun servizio. La descrizione è riportata in una griglia esplicativa che ne specifica:

- I) la denominazione;
- II) il soggetto responsabile;
- III) le attività che lo compongono;
- IV) l'oggetto specifico di ciascuna attività;
- V) le modalità di svolgimento (fornitura interna, affidamento

all'esterno, combinazione delle due precedenti);

VI) le eventuali entrate esterne previste a copertura di specifiche attività;

VII) le risorse umane dell'ente (direttamente o indirettamente) assorbite dal servizio".

Fatto tesoro di queste importanti premesse metodologiche illustrate nella ricerca del Prof. Francesco Capalbo, vediamo di seguito i risultati dello studio riferiti al servizio cimiteriale (pp41-47):

| Attività | Oggetto | Modalità di svolgimento interno/esterno | Entrate esterne a copertura del servizio | Risorse umane (interne) dedicate |
|---|--|---|--|--|
| 1 – attività disciplinate da regolamento di polizia mortuaria | Estumulazioni, tumulazioni, inumazioni, traslazioni, esumazioni | Esterni | Versamenti a carico dell'utenza, secondo tariffa prevista dal regolamento di polizia mortuaria | 1 responsabile di funzione 2 impiegati 4 custodi |
| 2 – Manutenzione pulizia | Manutenzione giardini e aiuole dei cimiteri. Pulizia degli uffici e degli altri locali/aree cimiteriali | Esterna | | |
| 3- Gestione rifiuti | Evacuazione giornaliera rifiuti cimiteriali | Esterna | | |
| 3- Gestione rifiuti | Smaltimento rifiuti speciali derivanti da attività di estumulazione | Esterna | Versamenti a carico dell'utenza | |

| | | | | | |
|---|---|---|---------|---------------------------------|--|
| 4 | – | Gestione e manutenzione impianto elettrico per lampade votive | Esterna | Versamenti a carico dell'utenza | |
| 5 | – | Gestione cimitero | Interna | | |

Fig. n° 35 -Tabella per la descrizione del servizio cimiteriale (Fonte: Capalbo 2016, pp41)

Costi diretti:

| Fu n. | Se r. | In t. | Capitolo di spesa | | | Impegno/i | | | Categoria costo | |
|-------|-------|-------|--|-----------|--|-----------|------------|---------------|-----------------|-------------|
| | | | Descrizione | € | Causale | € | Di cui IVA | Materie prime | Servizi | Altri costi |
| 10) | 05) | 02) | Acquisto materiali per i cimiteri | 2998,80 | Consulenza professionale | 2998,80 | 499,80 | | x | |
| 10) | 05) | 03) | Appalto per la manutenzione dei cimiteri | 87.840,00 | Canone annuo per servizi di tumulazione, becchinaggio, ecc | | 14.640,00 | | x | |
| 10) | 05) | 03) | Spese per trasporto cittadini commemorazione defunti | 7000,00 | Trasporto cittadini | 3.000,00 | 500,00 | | x | |
| 10) | 05) | 03) | | | Fiori | 3.720,50 | 545,42 | x | | |

| | | | | | | | | | | |
|-----|-----|-----|--|------------|------------------------|----------|----------|----------|------------|--------|
| 10) | 05) | 03) | | | Piante | 500,00 | 83,33 | x | | |
| 10) | 05) | 03) | | | Manifesti | 227,50 | 37,92 | x | | |
| 10) | 05) | 03) | Spese apertura e chiusura cimitero | 10.800,00 | | | 1.800,00 | | X | |
| 10) | 05) | 03) | Spese per servizi cimiteriali svolti dalla coop. Bella Capua | 22.070,60 | | | 3.678,43 | | | |
| 10) | 05) | 03) | Manutenzione ordinaria cimiteri | 3.000 | Massa vestaria custodi | 2.050,82 | 341,80 | x | | |
| 10) | 05) | 03) | | | Non specificato | 949,18 | 158,20 | | | x |
| 10) | 05) | 03) | Spese per arredo, panchine, fontane ai cimiteri | 3.000 | Manutenzione orologio | 1.925,00 | 320,83 | | | |
| 10) | 05) | 03) | | | Diserbo meccanico | 600,00 | 100,00 | | | |
| 10) | 05) | 03) | | | manifesti | 475,00 | 79,17 | x | | |
| | | | Totale | 136.709,40 | 22.784,90 | 0,00 | 0,00 | 6.525,82 | 104.638,80 | 949,18 |

Fig. n° 36 – Tabelle dei costi diretti del servizio cimiteriale e delle materie prime/servizi/altri costi (Fonte: Capalbo 2016, pp43-44)

| Soggetto | Categoria contrattuale | Mansione/Posizione | Previsione di spesa 2008 (€) |
|---------------|------------------------|--------------------|------------------------------|
| Lamagna A. | C5 | Amministrativo | 31.400,25 |
| Gerretti S. | A5 | Custode | 25.263,01 |
| Iacobucci A. | A5 | Custode | 25.292,58 |
| Staro D. | A5 | Custode | 25.732,59 |
| Catapano C. | A5 | Custode | 26.490,01 |
| Totale | | | 134.178,44 |

Fig. n° 37 – Tabella dei costi diretti del servizio cimiteriale - personale (Fonte: Capalbo 2016, pp45)

Costi indiretti:

| Soggetto | Categoria contrattuale | Mansione/Posizione | Previsione di spesa 2008 (€) | % di impiego nel servizio | Quota di costo imputato (€) |
|---------------|------------------------|--------------------------|------------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| Rocchio P. | D3 | Responsabile di funzione | 30.330,81 | 30% | 9.099,24 |
| Bonocore P. | A5 | Amministrativo | 24.841,84 | 50% | 12.420,92 |
| Totale | | | | | 21.520,16 |

Fig. n° 38 – Tabella dei costi indiretti del servizio cimiteriale - personale (Fonte: Capalbo 2016, pp45)

| Tipologia bene strumentale | Quota di ammortamento | % di imputazione | Quota di costo imputato (€) |
|-------------------------------------|-----------------------|------------------|-----------------------------|
| Beni demaniali | 148.319,29 | 4,52% | 6.706,83 |
| Fabbricati (parte indisponibile) | 98.020,58 | 4,52% | 4.432,38 |
| Fabbricati (parte disponibile) | 154.750,83 | 4,52% | 6.997,65 |
| Macchinari, attrezzature e impianti | 30.047,98 | 4,52% | 1.358,73 |
| Attrezzature e sistemi informatici | 3.269,25 | 4,52% | 147,83 |
| Mobili e macchine d'ufficio | 218.258,22 | 4,52% | 9.869,38 |
| Totale | | | 29.512,81 |

Fig. n° 39 – Tabella dei costi indiretti del servizio cimiteriale - ammortamento (Fonte: Capalbo 2016, pp46)

| Costo servizi cimiteriali - 2008 | € |
|----------------------------------|------------|
| Costi diretti | |
| Materie prime | 6.525,82 |
| Servizi | 104.638,80 |
| Personale | 134.178,44 |
| Altri costi diretti | 949,18 |
| Costi indiretti | |
| Personale | 21.520,16 |
| Ammortamento | 29.512,81 |
| Totale | 297.325,21 |

Fig. n° 40 – Tabella del costo complessivo del servizio cimiteriale (Fonte: Capalbo 2016, pp47)

L'analisi per il Comune di Capua prosegue poi con la "determinazione del corrispettivo di equilibrio che il comune dovrebbe corrispondere ad una società esterna cui fosse affidata l'erogazione congiunta dei servizi pubblici analizzati, in ipotesi di mantenimento degli stessi livelli di efficacia e di efficienza (*ceteris paribus*)" (p.10) e calcola le condizioni minime di efficientamento per la convenienza finanziaria dell'esternalizzazione dei servizi pilota, ipotizzando un affidamento ad una società esterna, che operasse in pari condizioni di efficienza.

A livello finanziario la differenza è da imputarsi da un lato al diverso modello gestionale e giuridico delle società e, dall'altro, alla impossibilità di trasferire interamente il personale impiegato in modo parziale nei servizi pilota. In aggiunta, "vale la pena tuttavia evidenziare anche alcune conseguenze della esternalizzazione non ricomprese nella differenza di cui sopra, ma innegabilmente di rilievo almeno qualitativo:

I) sotto un profilo solo patrimoniale, il Comune di Capua, in ipotesi di esternalizzazione, riacquisirebbe la piena disponibilità di spazi e di personale indiretto, ma tale effetto, di difficile quantificazione, nella presente analisi viene apprezzato solo da un punto di vista qualitativo;

II) sotto un profilo finanziario, il comune non dovrebbe più sostenere i costi di acquisizione delle immobilizzazioni ed in particolare delle attrezzature da destinare alla produzione dei servizi.

Tanto comporterebbe una riduzione della spesa capitale. Il costo delle attrezzature verrebbe sostenuto dalla azienda e quindi finanziato dal corrispettivo di equilibrio, andando in definitiva a gravare sulla spesa corrente del comune. [...] Considerando che molto probabilmente tale efficientamento non potrà avere ad oggetto i costi del personale che di fatto altro non rappresentano che il personale trasferito dal comune, la società esterna dovrebbe essere in grado di proporre una formula produttiva tale da ridurre gli altri costi di almeno il 28,20%" (p.82).

Allegato 3 – Raccolta dati sullo stato dell'arte dell'erogazione dei servizi cimiteriali in Italia

Per quel che concerne l'approccio qualitativo all'analisi dei servizi cimiteriali e in particolare le interviste, i soggetti a cui ci si è rivolti sono sia i funzionari pubblici preposti (stato civile ed anagrafe), sia operatori privati all'interno delle filiere dei servizi funerari (aziende e associazioni del settore). Attraverso la tecnica del *snowball sampling* è stato possibile individuare una base di soggetti da cui partire, con un progressivo allargamento in funzione dei *feedback* dei primi partecipanti.

Parte di ricerca empirica sulla gestione dei cimiteri in Italia: traccia a base delle interviste ai soggetti di alcune realtà cimiteriali italiane

Target:

Le interviste sono prettamente strumentali al reperimento di informazioni sullo stato dell'arte dei servizi cimiteriali che risultano altrimenti difficilmente accessibili da altre fonti. Perciò non è necessario individuare persone-chiave specifiche, ma solo le categorie di ruolo che è più conveniente interpellare, che sono: funzionari tecnici comunali da una parte, e operatori privati dall'altra. Entrambe le categorie si dividono in due rami:

Categoria a)

a) Funzionari tecnici di comuni con gestione in economia diretta o tramite azienda partecipata

Categoria b)

b1) Operatori privati in ambito associazionistico (socrem)

b2) Operatori privati nell'ambito delle attività accessorie al servizio cimiteriale, che sono gli operatori delle pompe funebri e le società di cremazione.

Si vedano nella figura n°41 gli specifici soggetti a cui sono state rivolte le interviste e di seguito i canali con cui tali soggetti sono stati intercettati.

Canali:

Si elencano i principali canali tramite i quali è strategico richiedere le interviste al fine di essere accolti come interlocutori e facilitare il rilascio di interviste (nell'ordine di semplicità):

I) Tramite contatti diretti con professionisti del settore cimiteriale e funzionari comunali

II) Tramite soggetti che lavorano per enti a cui i comuni e/o le aziende sono affiliati (CNA, ANCI e Legacoop)

III) Eventuale intervento diretto del coordinatore di dottorato (non c'è stato bisogno di utilizzare quest'ultimo canale)

Modalità:

Le interviste sono semi-strutturate, il più possibile informali per non irrigidire il dialogo e lasciare che emergano spontaneamente, oltre alle questioni poste direttamente, anche elementi diversi e parimenti importanti, di cui l'intervistatore non era a conoscenza e che non avrebbe altrimenti potuto far emergere. Una griglia flessibile per le domande ha permesso una maggiore informalità nel dialogo. Non è stata effettuata, per il suddetto motivo, nessuna registrazione bensì unicamente un appunto manuale suddiviso tra le domande illustrate di seguito. In preparazione alle interviste, sono stati visionati, ove possibile, i bilanci comunali e gli organigrammi nel caso dei comuni e i documenti presenti nei rispettivi siti web nel caso degli operatori privati.

Per ottenere maggiore fiducia e maggiori informazioni, è stato comunicato agli intervistati che l'intervista è anonima (non si specifica infatti il nome del singolo intervistato) e che gli stessi possono visionare i risultati prima di qualsiasi pubblicazione.

Schema delle domande (in ordine strategico e divise tra le suddette categorie di soggetti):

Funzionari tecnici di piccoli comuni con gestione in economia diretta >

- I) Descrizione del servizio
- II) Tariffe: spesa minima pro-capite al momento del bisogno e cosa comprende la tariffa (+ quali optional)
- III) Tasse: il costo annuale di gestione cimiteriale viene coperta dalle tasse dei cittadini oppure dalle entrate cimiteriali provenienti dalle tariffe?
- IV) Rapporto Sefit nel descrivere lo stato attuale della gestione cimiteriale italiana dice che... confermi? Alcuni commenti a riguardo?
- V) Analisi del bilancio 2016
- VI) Quali effetti ha l'andamento (in crescita) della cremazione sul bilancio delle entrate e uscite cimiteriali?

Funzionari tecnici di grandi comuni con gestione tramite azienda partecipata >
(6 domande come sopra) +

- VII) Chi fa cosa tra azienda partecipata e comune? Quali mansioni sono mantenute a capo del comune?

Operatori privati all'interno delle aziende partecipate dei grandi comuni >

- I) Chi fa cosa tra azienda partecipata e comune? Quali mansioni sono mantenute a capo dell'azienda?
- II) Quali sono le principali problematiche di gestione? A riguardo, vi

confrontate con altre aziende simili (di altri comuni)?

III) Quali sono gli strumenti con cui garantite trasparenza?

IV) Quali vantaggi ci sono per l'utente finale la presenza di un'azienda partecipata? E cosa potrebbe cambiare se azienda fosse totalmente privata senza partecipazione del comune? E cosa potrebbe cambiare se il servizio cimiteriale fosse gestito in economia diretta dal comune?

V) Rapporto Sefit nel descrivere lo stato attuale della gestione cimiteriale italiana dice che... confermi? Alcuni commenti a riguardo?

VI) Analisi del bilancio 2016

Operatori privati nell'ambito delle attività accessorie al servizio cimiteriale >

I) Descrizione del servizio/prodotto

II) Quali problemi riscontrate nella gestione?

III) Quali tipi di collaborazione avete instaurato con gli altri soggetti che lavorano nel settore? Con chi?

IV) (Solo socrem) Affondo sulla cremazione: chi fa cosa tra voi e il comune?

V) Avete avuto clienti che hanno scelto di acquistare Urna Bios?

Si illustra di seguito una tabella riassuntiva degli intervistati (figura n° 41) con indicazione dell'ente di appartenenza, del ruolo dell'ente, la durata dell'intervista e infine una valutazione sulla disponibilità al dialogo (legenda in calce alla tabella) e una nota sull'accordo preso.

| Persona/e intervistata/e | Ente di appartenenza | *Classificazione ente nella filiera | Durata intervista | **Disponibilità al dialogo | ***Accordo |
|---|----------------------|---|-------------------|----------------------------|----------------------------------|
| Sindaco | Comune di Savignone | Amm.ne pubblica locale – rappresentanza politica | 45 min. | Media | Ricevere reciproci aggiornamenti |
| Sindaco e Funzionario Anagrafe e Stato Civile | Comune di Pontinvrea | Amm.ne pubblica locale - rappresentanza politica e anagrafe | 2 h. | Media | Ricevere reciproci aggiornamenti |
| Funzionario comunale | Comune di Torriglia | Amm.ne pubblica locale – anagrafe | 30 min. | Media | Ricevere reciproci aggiornamenti |

| | | | | | |
|---|---------------------------|--|--------------|-------|--|
| Funzionario Anagrafe e Stato Civile | Comune di Casella | Amm.ne pubblica locale – anagrafe | 30 min. | Media | Ricevere reciproci aggiornamenti |
| Responsabile Servizi cimiteriali e necroscopici | Comune di Ronco Scrivia | Amm.ne pubblica locale – anagrafe | 1 h. 30 min. | Alta | Ricevere reciproci aggiornamenti |
| Assessore Legalità diritti, funzionari attività cimiteriale | Comune di Genova | Amm.ne pubblica locale – rappresentanza politica e anagrafe | 15 min. | Nulla | nessuno |
| Presidente, Amm.re delegato, alcuni dipendenti | La generale Pompe funebri | Azienda funebre privata – servizi accessori | 2 h. | Alta | Ricevere reciproci aggiornamenti |
| Presidente, Dirigenza | ASEF Genova | Azienda funebre interamente partecipata dal Comune di Genova – servizi cimiteriali e accessori | 2h. | Media | nessuno |
| Presidente, funzionario | ASTRA Torino | Cooperativa di consumo - pompe funebri | 2 h. | Alta | Ricevere reciproci aggiornamenti e futura collaborazione |
| Presidente, funzionario | Socrem Milano | Associazione – garante ultime volontà degli associati | 2 h. | Alta | Ricevere reciproci aggiornamenti e futura collaborazione per attività di dissemination |

| | | | | | |
|-----------|---|--|---------|-------|--|
| Dirigenza | Socrem Genova | Associazione e azienda crematorio – servizio cremazione, vendita loculi e garante ultime volontà degli associati | 15 min. | Nulla | nessuno |
| Dirigenza | Socrem Torino | Associazione e azienda crematorio – servizio cremazione, vendita loculi e garante ultime volontà degli associati | 2 h. | Alta | Ricevere reciproci aggiornamenti e futura collaborazione |
| Dirigenza | Associazione Nazionale Ufficiali di Stato Civile e d'Anagrafe | Associazione – servizi per i comuni associati | 15 min. | Nulla | nessuno |

Fig. n° 41 – Tabella dei soggetti intervistati e relativi metadati (Fonte: elaborazione propria)

* Classificazione ente > Gli enti di afferenza sono stati classificati in base al proprio ruolo o alla propria finalità all'interno della filiera della commemorazione o alla fase in cui l'ente interviene per conto dell'utente del servizio.

** Disponibilità al dialogo >

Alta = la persona si mostra assolutamente collaborativa, non solo risponde alle questioni poste ma di sua spontanea volontà aggiunge nozioni, dettagli, informazioni, interpretazioni e punti di vista privilegiati non espressamente richiesti e utili ad una comprensione di insieme.

Media = la persona risponde adeguatamente e in modo esaustivo a tutte le domande. È consapevole dell'importanza di affrontare il tema e incuriosita dalla ricerca.

Bassa = la persona risponde in modo affrettato e didascalico, senza interesse per l'esito e il potenziale impatto dello studio.

Nulla = la persona evita il dialogo.

*** Accordo > La voce indica gli accordi presi al termine dell'intervista, in termini di reciproco impegno a fornire informazioni ulteriori e ricevere uno stato di avanza-

mento della ricerca.

Da un'analisi della tabella in figura n° 41, si può notare come la disponibilità al dialogo e l'accordo siano positivamente correlati con l'interesse a collaborare sia alla ricerca di dottorato e allo sviluppo di riflessioni sul servizio cimiteriale tradizionale, sia alla diffusione di informazioni riguardanti pratiche emergenti ancora poco conosciute, di cui la ricerca fornisce approfondimenti nel quarto capitolo.

Oltre alle interviste sono stati avviati dialoghi informali in occasione di incontri con svariati soggetti attivi sul tema, quali (in ordine sparso): Maria Angela Gelati (professoressa Università di Padova), Magistrato Paolo Maddalena (Corte Costituzionale), dirigenti della ditta AMEN pompe funebri (Spoleto, Umbria) Associazione Italiana Bibliodramma, Michela Carlini Presidente dell'Accademia di Benesserologia - la Medicina, Don Paolo Tomatis, docente di Liturgia alla Facoltà Teologica di Torino, Milano e all'Isitituto Pastorale di Santa Giustina a Padova, Padre Peter Gruber, cappellano cappuccino dell'Ospedale Tappeiner di Merano, Alessandro Bosi, segretario nazionale di FENIOF (Federazione Nazionale Imprese Onoranze Funebri), nonché diversi scrittori e ricercatori universitari che affrontano temi affini.

Allegato 4 – Approfondimenti di letteratura: nuove prospettive sui servizi e su come poterli migliorare

Quando si menziona il marketing dei servizi, bisogna tenere conto del fatto che rappresenti ormai un'area disciplinare consolidata. L'origine è rintracciabile negli anni '60 quando alcuni autori (Judd 1964; Rathmell 1966; McCarty 1960) fanno notare l'inadeguatezza del *marketing mix* a supportare in particolare l'attività delle imprese di servizi. A partire dagli anni '70 il *marketing* si è interessato in modo più significativo ai servizi, certamente anche in concomitanza con la crescita delle attività terziarie che ha accomunato Stati Uniti ed Europa. Da qui prese avvio una riflessione sulla specificità dei servizi e sulla necessità di un approccio di coinvolgimento degli utenti che fosse coerente a tale specificità. In particolare in Europa si sono affermate due scuole, quella nordica e quella francese. La ricerca della scuola nordica, a partire dai lavori di Grönroos e Gummesson ha sviluppato un approccio di *marketing* che ha spostato il *focus* dallo scambio e dalla transazione – tipico del *marketing* dei beni di largo consumo – alla relazione e alla facilitazione delle interazioni con i consumatori durante il processo di fruizione e consumo del servizio (Ferrero 1992). La scuola francese invece ha ideato un modello di produzione dei servizi – definito *servuction* – per incorporare il ruolo del consumo. Grazie alle ricostruzioni di letteratura di Fisk

et al. (1993) e Furrer e Sollberger (2005) è possibile risalire alle fasi di sviluppo del ragionamento sui servizi e sulle peculiari modalità di erogazione e rapporto con i consumatori:

I) fase 1 – *crawling out stage*, che arriva fino alla fine degli anni '70 è quello in cui si afferma la necessità di un particolare tipo di *marketing* per le imprese di servizi. La disciplina fa emergere la propria legittimità;

II) fase 2 – *scurrying about*, si sviluppa nella prima parte degli anni '80 ed è dominata dalla tematica relativa alle differenze tra beni e servizi e alle implicazioni gestionali. La disciplina si costituisce come ambito autonomo e sviluppa strumenti e modelli concettuali;

III) fase 3 – *walking erect*, a cavallo tra la seconda metà degli anni '80 e l'inizio degli anni '90, quando la discussione è dominata dagli studi sulla qualità e sugli aspetti gestionali;

IV) fase 4 – dal 1993 al 2003, dove emerge un approccio focalizzato più sul consumatore e sugli aspetti manageriali e strategici. Due temi fertili in questi anni sono stati in particolare quelli di *consumer behavior* e di *relationship marketing*, fondamentali per sviluppare tipi di usabilità e di approccio agli utenti più '*friendly*' e rispondenti alle necessità (da qui il termine *user-friendly*).

Gli sviluppi delle teorie sopra menzionate sono da considerare ancora più importanti se si riconosce la pervasività dei servizi nei sistemi economici. Vediamo dunque di ricostruire i motivi per i quali i servizi hanno assunto una tale centralità nella nostra società, e di capire perché essi sono diventati sempre più influenti sulla qualità di vita percepita dai cittadini.

Dalla seguente digressione traiamo le prove di una certa integrazione fra servizi e industria, alla quale consegue una certa centralità dei servizi, e non solo come comparto a sé ma come enzima per il funzionamento di un sistema economico moderno.

L'importanza dei servizi nelle economie mature ed avanzate è ormai nota: il peso assunto dai servizi nella generazione del valore aggiunto complessivo dell'economia è attorno al 70%, analogo alla capacità di assorbire occupazione, pari a circa il 67% del totale (Gobbo 2006). Questa affermazione è stata spesso definita come passaggio da un'economia industriale ad un'economia di servizi, ma per delineare correttamente il significato di questo passaggio, è opportuno ripercorrere le diverse interpretazioni degli effetti indotti a livello di sistema economico dalla progressiva importanza assunta dalle attività 'terziarie' nell'economia di tutti i paesi industrializzati (Carù, 2007).

Come ben sappiamo, l'evoluzione economica che si è affacciata in Europa a partire dalla seconda metà del diciottesimo secolo ha determinato l'affermarsi dell'industria quale settore principale, il cui predominio ha caratterizzato tutto il se-

colo successivo e si è mantenuto per una parte di quello attuale. A partire dagli anni '30, nei paesi con il maggior livello di industrializzazione si è verificato un cambiamento del sistema economico verso una certa prevalenza delle attività denominate 'servizi' rispetto a quelle industriali.

Le prime interpretazioni di tale dinamismo nel contesto economico sono state date da Fisher (1935 e 1939) e da Clark (1940). Entrambi gli autori definiscono il settore dei servizi 'terziario' identificando un insieme di attività da considerare separatamente e che si affianca a quelle dei settori che hanno trovato affermazione precedentemente: essi indicano una configurazione del sistema economico in cui le attività di servizio prevalgono rispetto a quelle agricole e industriali. Queste interpretazioni sono basate su criteri settoriali, in particolare sulla distribuzione delle attività tra i settori del sistema economico, primario, secondario e terziario e identificano i diversi stadi di sviluppo dell'economia come connotati dal prevalere delle diverse categorie di attività considerate, in una logica evolutiva. In tali interpretazioni il settore dei servizi è considerato quindi come un insieme di attività residuale. In una prima interpretazione, sulla base della teoria degli stadi (Fisher 1939), l'idea di una terziarizzazione dell'economia faceva emergere una tendenza ineluttabile per cui i servizi avrebbero soppiantato l'industria, analogamente a quanto era successo con riferimento all'agricoltura negli anni precedenti. Il supporto a questa tesi veniva soprattutto dall'osservazione dell'andamento della domanda finale, che coerentemente con le teorie sull'evoluzione dei consumi sembrava propendere in modo sempre più evidente verso il consumo di servizi destinato a soppiantare il consumo di beni. In questa prospettiva il motore dell'economia sembrava destinato ad essere costituito dal terziario, l'industria ad avere un ruolo marginale.

Ben presto, però, l'attenzione degli studiosi fu attratta dalle relazioni tra industria e servizi, dalla quale emergeva chiaramente come la domanda di servizi dipendesse in modo considerevole proprio dal settore industriale. Questa riflessione ha portato a superare la tesi semplicistica della terziarizzazione dell'economia come fine della rilevanza del settore industriale, per porre l'accento sulla complessa interazione tra industria e terziario.

Momigliano e Siniscalco (1980, 1982, 1986) rileggono l'evoluzione del sistema economico verso una configurazione connotata dal maggior ruolo dei servizi nell'ambito di uno schema interpretativo in cui il sistema industriale che, diversamente da Fisher, mantiene un ruolo centrale. Le attività terziarie non risultano essere l'unico motore dello sviluppo economico in sostituzione alle attività industriali, delineando l'affermarsi di un sistema nel quale i consumi finali di servizi siano destinati ad ampliarsi in misura crescente a scapito di quelli di beni industriali, ma configurano una situazione di crescente integrazione tra il mondo produttivo e le attività di servizi. Le riflessioni degli autori fanno riferimento a vari aspetti (Carù 2007):

I) È vero che la domanda di servizi è in continuo aumento ed è interessante il fatto che la quota più importante è rappresentata dalla domanda intermedia, ovvero quella proveniente dall'industria; La domanda finale di servizi è cresciuta in virtù di un insieme composto di trasformazioni socio-culturali che hanno modificato i modelli di consumo della popolazione, con un maggior ruolo dei servizi (ad esempio l'aumento del reddito pro-capite, che come è noto rappresenta la condizione per evolvere da modelli di consumo centrati su consumi primari alla diffusione del lavoro femminile e conseguente necessità di rivolgersi all'esterno per l'acquisto e la fruizione di servizi di ristorazione; all'aumento delle aspettative e delle esigenze relativamente all'area della salute e del benessere, del mantenimento fisico, che hanno originato la crescita di una molteplicità di strutture di servizi sempre più specializzate e rispondenti ad esigenze variegata e in continua evoluzione; alla disponibilità di tempo libero, con la maggiore propensione al ricevere informazioni e a vivere esperienze secondo diverse modalità e in diversi ambiti); all'incremento della complessità delle condizioni di vita – legislative, fiscali, lavorative – che determina spesso la necessità di ricorrere a strutture di consulenza specifica anche da parte delle famiglie).

II) La domanda di servizi intermedia trova origine nella crescente complessità ambientale e settoriale, oltre che nella struttura organizzativa delle imprese. L'evoluzione esterna alle imprese si traduce rispetto al passato nella maggiore richiesta di servizi e di informazioni (si pensi ad esempio alla consulenza legale, ingegneristica, alle ricerche di mercato), che richiedono elevata specializzazione da parte dei fornitori su particolari conoscenze: questo determina un decentramento della produzione dei servizi da strutture interne alle imprese industriali a favore di strutture esterne, con la nascita di imprese specializzate nei diversi campi del terziario, e la nascita di nuove tipologie di servizio.

III) I servizi sono anche teatro di importanti cambiamenti che stanno riguardando proprio la produttività: negli Stati Uniti, dove quella dei servizi non cresceva da tempo, soprattutto nel terziario si sta verificando una situazione in cui i servizi hanno cominciato a contribuire sempre più nettamente all'innovazione dei processi produttivi e alla generazione di produttività.

A fronte di queste considerazioni, al di là del tentativo di cogliere la reale dimensione dei servizi e del trend economico che la caratterizza, emerge chiaramente che i servizi non sono descrivibili come fatto residuale o separato dalle restanti attività economiche: l'inadeguatezza di approcci che persistono nel settorializzare l'osservazione di queste attività sono evidenti, sia nella prospettiva dell'economia e della politica industriale (Gobbo 2006), sia a livello manageriale (Grönroos 2000).

Diversamente da altri approcci precedentemente menzionati, quello della *Consumer Culture Theory* (CCT) pare ormai essere considerato come un disposi-

tivo particolarmente adatto a conoscere i bisogni della domanda e degli utenti per migliorare i servizi e le loro modalità di erogazione. Attraverso una digressione su questa teoria, vediamo di conoscerne gli aspetti di maggior innovazione.

La CCT comprende un insieme di filoni di ricerca accomunati dall'obiettivo di capire il consumo in relazione ai suoi significati culturali, alle interferenze socio-culturali e alle dinamiche sociali che contribuiscono a plasmarlo (Carù 2007). La CCT struttura in modo ampio e approfondito le varie dinamiche che influenzano il consumatore e le modalità con cui lo stesso si trova coinvolto nella coproduzione – non solo di beni e servizi ma anche dei significati della stessa, dei simboli e così via – lungo i processi che tipicamente attraversa: acquisto, consumo e possesso. Questa teoria infatti esplora i modi in cui i consumatori agiscono sui prodotti e servizi, come rielaborino e trasformino i significati simbolici incorporati nei prodotti e nei brand per manifestare i propri obiettivi di identità e stile di vita: si focalizza sulle dimensioni esperienziali e socioculturali del consumo, che includono vari aspetti motivazionali più specifici come il consumo simbolico, le pratiche rituali, l'attribuzione di significati ai prodotti e ai *brand* e i confini simbolici che strutturano le identità personali e collettive dei consumatori.

La CCT si propone di approfondire in particolare la conoscenza di quattro ambiti, tra loro collegati:

I) I progetti di identità del consumatore: i progetti identitari del consumatore sono considerati il motore dei comportamenti dell'individuo, e il mercato riveste un forte ruolo nell'alimentare questi processi, generando materiali che sono oggetto di rielaborazione da parte degli individui. Il mercato è divenuto una fonte rilevante di risorse mitiche e simboliche, tramite le quali le persone costruiscono la propria identità (Levy 1981; Belk 1988; Holt 2002).

II) Le culture dei luoghi del mercato: i temi di questo filone riguardano la comprensione della cultura che caratterizza determinati mercati a livello geografico, e di rivelare come alcuni luoghi culturali incarnino la cultura dei consumatori e le implicazioni per le persone che ne fanno esperienza. La globalizzazione e le trasformazioni economiche recenti hanno minato le basi tradizionali della socialità e spinto ad un forte individualismo, alla ricerca di distinguersi e di essere unici nelle scelte di consumo, ma il rischio di isolamento individuale ha fatto emergere un bisogno di nuove modalità di socializzazione, che si ritrova nella ricerca di identità collettive effimere, con la partecipazione a riti di solidarietà, radicati negli interessi legati ai propri stili di vita.

III) Le influenze storiche e sociali sul consumo: fa riferimento alla necessità di indagare le strutture istituzionali e sociali che influenzano il consumo. Si esaminano le relazioni tra esperienze di consumo, sistemi di valori e pratiche di consumo, e queste rendono evidenti le strutture sociali e istituzionali che li condizio-

nano.

IV) Le ideologie e le strategie di interpretazione dei consumatori nei mercati influenzati dai *mass media*: decodificando e decostruendo le ideologie veicolate dai *mass media* si può comprendere come il sistema capitalistico di produzione culturale inviti i consumatori ad adottare certi ideali di identità e stili di vita, consumatori che possono essere consapevoli, accettandone le indicazioni o opponendo resistenza. In questo senso comunque i consumatori non sono in atteggiamento di accettazione passiva, ma sono agenti che interpretano e contribuiscono a creare simboli e segnali.

Nella prospettiva funzionale e utilitaristica si attribuiva particolare importanza al processo di acquisto piuttosto che a quello di consumo. Al contrario, secondo una prospettiva esperienziale, i consumatori sono meno interessati alla massimizzazione dei propri benefici e maggiormente focalizzati sulla gratificazione all'interno di un dato contesto sociale. Il consumo provoca emozioni e sensazioni che vanno ben oltre il mero appagamento di bisogni e toccano la ricerca della propria identità da parte del consumatore (Addis 2005). Secondo alcuni autori, le origini di questo consumo esperienziale in opposizione al consumo definito funzionale, vanno ricercate nella crescita dei servizi, per i quali il prodotto acquistato è un'esperienza piuttosto che un oggetto materiale (Campbell 1995); altre determinanti sono da ricercare nelle correnti del pensiero romantico del diciottesimo secolo, nelle quali si enfatizzavano il cambiamento, la diversità e l'immaginazione (Holbrook 1997). L'obiettivo del consumo sarebbe quindi quello di sviluppare una vita interessante, in cui ciascuno possa sentirsi realizzato e completo. "Mentre gli economisti hanno sempre parlato del consumo in termini di razionalità, tutti gli studi più recenti ci parlano della continua interferenza delle emozioni nelle scelte di consumo" (Fabris, 2003, p. 87).

È infine importante sottolineare che gli autori che hanno affrontato la CCT cercano non tanto di descrivere la cultura come insieme omogeneo di significati, stili di vita e valori di fenomeni, condiviso dai membri della società, quanto di esplorare eterogeneità e sovrapposizioni di gruppi culturali diversi che caratterizzano il *frame* dei mercati capitalistici nei paesi globalizzati. La cultura di consumo infatti evidenzia una sistemazione sociale dove le relazioni tra cultura vissuta e risorse sociali (e tra significati nei modi di vita e risorse simboliche e materiali dalle quali dipendono) sono mediate in modo massiccio dai mercati. In questo tipo di contesti, studiare i mercati è utile per riflettere sulla percezione sociale di alcuni fenomeni, che come le pratiche commemorative, non sono necessariamente solo commerciali ma che riflettono con una certa profondità l'andamento degli stili di vita nella società e della cultura e cura dei defunti. La CCT concorre a farci capire in che modo stanno cambiando i bisogni e le relazioni tra utenti e servizi utilizzati, e nei capitoli

terzo e quarto alcuni concetti chiave della CCT sono stati ripresi per analizzare le pratiche commemorative e di cura della morte che stanno emergendo.

Allegato 5 – Esempi specifici di natural burial ground

Le sepolture naturali ed ecologiche sono una pratica diffusa da anni in vari paesi; si contano più di 1000 promotori (aziende, associazioni ed organizzazioni laiche e religiose) che se ne occupano in tutto il mondo. Questo tipo di commemorazione è attivamente presente in Inghilterra (dal 1993), Germania (dal 2001), Austria (dal 2005), Svizzera (dal 2005), U.S.A. (dal 1998), Canada (dal 2008), Australia (dal 2005), Nuova Zelanda (dal 2008), Sud Africa (dal 2011).

Dalla ricerca effettuata, Inghilterra e U.S.A. risultano essere i paesi col più alto numero di promotori ed aderenti verso le sepolture naturali in ogni loro espressione di forma.

Le commemorazioni verdi si dividono in diverse tipologie, a seconda delle normative esistenti nelle località si può scegliere il seppellimento dell'intero corpo posto in bare ecologiche certificate, oppure avvolto in un tessuto (sudario) ecologicamente compatibile da riporre nella nuda terra, o scegliere di venire cremati e riporre le proprie ceneri in urne ecologiche certificate riposte nella nuda terra o di disperdere le proprie ceneri in ambiti naturali o all'interno di cimiteri tradizionali in aree dedicate.

Le sepolture naturali accomunano le persone di qualsiasi provenienza, religione e stato sociale nel rispetto della terra e nella consapevolezza che questo tipo di commemorazione ha un impatto negativo nullo sull'ambiente e persegue lo scopo di tutelarlo; oltre ad avere un impatto positivo verso l'ambiente, esse sono offerte tendenzialmente più economiche rispetto a quelle tradizionali che prevedono in quasi tutti i casi l'utilizzo di sostanze nocive, ad esempio per la realizzazione degli oggetti relativi alle esequie o per la conservazione del corpo.

Applicazione dei *green burials* nei vari paesi

In Inghilterra si attua la sepoltura naturale sia per l'inumazione dell'intero corpo sia per la sepoltura o dispersione delle ceneri. È una pratica consueta che le agenzie funerarie siano referenti delle organizzazioni che attuano questa tipologia di commemorazione e propongano nel loro ventaglio di scelte i cosiddetti *green burials* (sepolture con metodi ecosostenibili in aree naturali). Sono molte le organizzazioni presenti sul territorio nazionale che prevedono in aree verdi pubbliche o private questo tipo di commemorazione; inoltre, anche alcuni cimiteri comunali hanno previsto spazi dedicati ai *green burials*.

In Germania, Austria e Svizzera la pratica di sepoltura ecologica usata è sia la dispersione aerea, sia la dispersione per interrimento delle proprie ceneri, eventualmente riposte in urne cinerarie biodegradabili. Tale pratica di custodia e commemorazione avviene in ambiti forestali o parchi adibiti a tale scopo.

Negli Stati Uniti si attuano sia la sepoltura naturale tramite l'inumazione dell'intero corpo, riposto in bare biodegradabili o avvolto in sudari, sia la dispersione tramite interrimento delle ceneri riposte in urne cinerarie biodegradabili, sia la dispersione area. È pratica consueta che le agenzie funebri siano referenti delle organizzazioni che attuano questa tipologia di commemorazione e propongano nel loro ventaglio di scelte i *green burials*. I cimiteri comunali e nazionali prevedono al loro interno uno spazio dedicato a questa pratica. Molte sono le organizzazioni che istituiscono aree naturali per questo tipo di commemorazione, sia in forma di impresa che di associazione.

In Canada, Australia e Nuova Zelanda si attuano sia la sepoltura naturale con l'inumazione dell'intero corpo riposto in bare biodegradabili, sia la dispersione o l'interrimento delle ceneri, riposte o meno in urne cinerarie biodegradabili. Anche in questo caso i cimiteri spesso comprendono uno spazio dedicato a questa pratica. Qui le organizzazioni religiose cattoliche promuovono questo tipo di sepoltura: visto che essa avviene in luogo consacrato (cimitero), in questo caso tale opzione viene ampiamente accettata. È pratica consueta che le agenzie funebri siano referenti delle organizzazioni che attuano questa tipologia di commemorazione e propongano nel loro ventaglio di scelte i *green burials*.

In Sudafrica, uno dei paesi che si sono adoperati più di recente per soddisfare questo bisogno, è stata predisposta un'area per la sepoltura naturale all'interno della riserva naturale protetta più importante ed antica del paese, dove si ha la possibilità di eseguire l'inumazione dell'intero corpo riposto in bare biodegradabili certificate o in un sudario, nonché la possibilità di disperdere le ceneri tramite interrimento di urne biodegradabili o la dispersione aerea.

In Italia si nota una diffusione ancora scarsa di tali pratiche, seppure qualcosa si stia recentemente muovendo in tal senso: un primo *natural burial ground*, *Boschi Vivi*, è attivo dal 2018 in Liguria⁸¹ ed offre concretamente la possibilità di aderire ad interessati che provengono sia dalla regione stessa sia da più lontano. Altri due casi si trovano al momento ad uno stadio ancora progettuale: si tratta di *Diventare Alberi*⁸² a Bologna e *Arborvitae*⁸³ a Roma.

⁸¹ www.boschivivi.it (ultima visualizzazione 27/08/2018)

⁸² <http://www.associazionetrees.it/diventare-alberi/> (ultima visualizzazione 27/08/2018)

⁸³ <https://www.greenme.it/vivere/costume-e-societa/18174-cimitero-alberi#accept> (ultima visualizzazione 27/08/2018)

I casi più significativi di *natural burial grounds*

Inghilterra:



GREENACRES WOODLAND BURIALS

<https://www.greenacreswoodlandburials.co.uk/>

Green Acres Woodland Burials è presente nel territorio inglese con più siti forestali, definiti parchi di sepoltura. Il servizio segue linee generali prestabilite e alcune possono leggermente differire, in base alle aspettative e alle esigenze locali. Si può scegliere tra l'interramento o la dispersione delle proprie ceneri. Si ha la possibilità di contrassegnare la propria presenza tramite diverse opzioni: un memoriale in legno di piccole dimensioni, il libro della memoria consultabile negli orari di apertura della sede, una targa commemorativa (con la possibilità di porla o su un albero, o su una panca in legno o su apposite 'cassette' per la salvaguardia della fauna selvatica come uccelli, pipistrelli, farfalle, api). C'è addirittura la possibilità di far realizzare un orso di pezza utilizzando abiti della persona amata. Le strutture presenti nell'area danno la possibilità di ricordare l'anniversario o di effettuare commemorazioni speciali.

Germania:



FRIEDWALD

<http://www.friedwald.de/>

FriedWald è presente capillarmente sull'intero territorio nazionale, si tratta della prima azienda istituita in territorio tedesco e conta più di 50 boschi in diverse regioni della Germania; prevede l'interramento delle ceneri riposte in urne biodegradabili ai piedi di un albero scelto, sull'albero vi si può affiggere una targa nominativa, di piccole dimensioni e realizzata in un materiale consono per la preservazione dell'ambiente naturale (alluminio anodizzato). Non sono ammessi addobbi floreali, candele e pietre tombali poiché non in linea con la natura del luogo.

Austria:



NATUR BESTATTUNG

<http://www.naturbestattung.at/>

La 'foresta dell'eternità' si trova nell'immediata periferia di Vienna, ed è una foresta dedicata alla sepoltura naturale, dove le ceneri del defunto (riposte in urne cinerarie biodegradabili) vengono poste alle radici di un albero, divenendo quindi parte di quell'albero e simbolo della continuazione della vita. Vi è la possibilità di scegliere un albero per la singola persona o un albero definito 'partner' per due urne, nonché la possibilità di scegliere tra alberi selezionati e denominati – a seconda della specie – come: albero della pace, albero della libertà, albero della saggezza, l'albero della gioia, albero di lealtà, albero del perdono, albero della memoria, albero del destino, albero del cuore, albero di gratitudine, albero dell'amore, albero di realizzazione e l'albero di amanti degli animali. Non sono ammesse lapidi e tributi in genere, la filosofia della commemorazione in questo luogo è espressa tramite la natura stessa. Vi è la possibilità di eseguire una qualsiasi tipologia di cerimonia funebre in uno spazio apposito dedicato. È possibile anche eseguire una commemorazione di dispersione delle ceneri nel Danubio.

Svizzera:



OASE DER EWIGKEIT

<http://www.naturbestattungen.de/>

Oase Der Ewigkeit, l'Oasi dell'Eternità, prevede la dispersione o l'interramento delle ceneri dei propri cari in un ambiente naturale. Offre varie possibilità: sulla cima di un pendio presente nel sito, ideale per questo tipo di commemorazione, vi è la possibilità di affidare al vento le ceneri, se si gradisce accompagnate da petali di fiori; si può interrare le ceneri nei pressi di una stella alpina, simbolo del territorio; si può interrare le ceneri nei pressi di un albero o ai piedi di un albero di nuova piantumazione (le specie che possono essere messe a dimora sono: faggio, betulla, quercia, nocciolo, abete, acero, ontano, larice e alberi da frutto) è prevista sia una formula di interrimento singolo che familiare. Vi è la possibilità di essere dispersi presso una roccia del luogo, selezionata ed adibita a tale scopo; oltre alla possibilità di essere dispersi nelle acque del ruscello presente nel sito, che confluisce nel Rodano. Per preservare l'ambiente nel suo stato naturale non sono ammesse lapidi o tributi in genere.

U.S.A.:



RAMSEY CREEK PRESERVE

<http://www.memorialecosystems.com/>

È il primo 'cimitero verde' istituito negli Stati Uniti, la riserva è stata formata per la protezione del territorio, con gli obiettivi di sviluppare una forma di multifunzionalità tra la conservazione della natura e un luogo di memoria attraverso un'alternativa ecologica di sepoltura, di finanziare associazioni no profit, di educazione ambientale e sociale, di promozione di arti e ricerca scientifica, di fornire una soluzione di sepoltura meno costosa e più significativa; è stata istituita così un'area commemorativa naturale di alta qualità ecologica e valore sociale. È possibile scegliere tra la sepoltura ecologica (del corpo), interrimento e dispersione (delle ceneri); sono ammesse lapidi commemorative in pietra. Il servizio si occupa anche della commemorazione degli animali d'affezione.

Canada:



ROYAL OAK BURIAL PARK

ROYAL OAK BURIAL PARK

<http://www.robp.ca/>

È un parco situato in un contesto urbano, fruibile dall'intera comunità, limitrofo al cimitero cittadino e dedicato al servizio per quelle persone che desiderano una sepoltura e commemorazione ecologica, attraverso la sepoltura in bare ecologiche o avvolte in un sudario anch'esso ecologicamente compatibile con l'ambiente o attraverso l'interramento delle proprie ceneri riposte in urne cinerarie biodegradabili. Promuovendo l'obiettivo di salvaguardia e creazione di aree verdi comunitarie, grazie all'effetto cumulativo di questo tipo di sepoltura si ottiene un area naturale rigenerata e mantenuta nella sua integrità. Marcatori commemorativi tradizionali non sono utilizzati, sono invece utilizzati massi commemorativi collocati in tutto il sito.

Australia:



SYDNEY NATURAL
BURIAL PARK

KEMPS CREEK SYDNEY NATURAL BURIAL PARK

<http://www.sydneynaturalburialparks.com.au/>

Qui è stata la comunità cattolica ad istituire il *Kemps Creek Natural Burial Park* per sepoltura e commemorazione ecologica, con l'obiettivo di offrire un luogo di riposo sostenibile e in armonia con la natura. Si può scegliere tra la sepoltura verde (del corpo), l'interramento e la dispersione delle ceneri, in tutti i casi vengono utilizzati

materiali naturali e biodegradabili permettendo di tornare alla terra. Per garantire che l'habitat sia mantenuto il più naturale possibile non ci sono lapidi o monumenti formali né omaggi floreali o tributi in genere; le tombe non sono marcate ma mappate e rilevate tramite tecnologia GPS, che registra accuratamente le posizioni e permette di fare visita ai propri cari. La commemorazione nominativa è garantita all'ingresso del parco dove su una pietra arenaria sono incisi i nomi delle persone sepolte.

Nuova Zelanda:



WELLINGTON NATURAL CEMETERY

<http://wellington.govt.nz/services/community-and-culture/cemeteries/makara-cemetery/about-makara-cemetery>

Questo cimitero ecologico è il risultato di una partnership tra il consiglio comunale di Wellington e un'associazione no profit che si occupa dell'organizzazione delle sepolture naturali. L'idea fondante è che ciò che riguarda quest'area cimiteriale sia naturale, non si introduce nulla che potrebbe interferire, o inquinare i processi ambientali. Gli scavi per le sepolture sono attuati solo nello strato attivo del suolo, il defunto deve essere adagiato in bare biodegradabili o in sudari anch'essi biodegradabili e non trattati. Nel luogo della sepoltura viene messo a dimora un albero nativo della zona, con l'intenzione di creare un parco autoctono e un monumento vivente in memoria di chi vi è stato sepolto, oltre che ad incentivare la salvaguardia della fauna. È consentito un marcatore commemorativo in legno, dove è possibile incidere un'iscrizione, ma che non è destinato a durare nel tempo come una lapide in pietra; il luogo esatto di sepoltura è tracciato e ritrovabile tramite tecnologia GPS e segnato nei registri cartacei.

Sudafrica:



WIESENHOF - LEGACY PARK

<http://www.legacy-parks.co.za/>

Wiesenhof è la più antica riserva naturale del paese, ed è il primo cimitero naturale del Sudafrica, gestito da *Legacy Parks*, che assicura l'osservanza di norme, regolamentazioni e – attraverso il piano di gestione ambientale – garantisce il mantenimento dell'integrità del luogo.

Si è disposto, per coloro che lo desiderano, che vi sia l'opportunità di riposare in

un luogo naturale e tranquillo, dove le persone possano riflettere e commemorare i propri cari. Si può scegliere la sepoltura del corpo riposto in una bara biodegradabile, l'interramento o la dispersione delle ceneri, in aree dedicate, e con metodologia totalmente ecologica; i proventi di tali commemorazioni sono destinati a garantire la biodiversità di flora e fauna. Vi è la possibilità di piantare un albero, di posizionare una pietra naturale, di installare una panchina con targa commemorativa in aree designate, o di installare una mangiatoia per uccelli con targa commemorativa, anch'essa in area designata e individuata dal gestore.

Italia:



BOSCHI VIVI

<https://www.boschivivi.it>

Boschi vivi è un'alternativa al tradizionale sistema cimiteriale che permette di interrare le ceneri in aree boschive. Più che operare in un campo specifico, si tratta di un'insolita composizione intersettoriale di attività: i proventi dell'attività cimiteriale sostengono la parte forestale, coprendone i costi di gestione e permettendo di investire in progetti di salvaguardia di aree boschive. Gli interessati possono visitare il bosco in compagnia di una guida che li supporta nella scelta del proprio albero memoriale, per il quale viene sottoscritto un contratto. Le ceneri vengono interrate ai piedi dell'albero scelto, su cui viene affissa una piccola targa memoriale. La famiglia potrà recarsi al bosco in qualsiasi momento. L'attività di servizio al pubblico è cominciata ad inizio 2018 in Liguria, in un bosco di proprietà dell'omonima cooperativa, sito nel Comune di Urbe (SV), in una delle Aree Interne della Liguria (Beigua-SOL). Ad oggi nel bosco sono state effettuate tre cerimonie⁸⁴.

⁸⁴ Si può visionare una intervista ai primi utenti di Boschi vivi al seguente link: https://www.youtube.com/watch?v=c_viiJzqmew (ultima visualizzazione: 23/10/2018)



Fig. n° 42 – Immagini delle cerimonie svoltesi al bosco di Martina d'Olba (SV) (Fonte: Boschi vivi)

Si può sottolineare che primi utenti siano venuti da fuori regione: questo può significare che per il target la dimensione immateriale è determinante e che nella valutazione pesa di più della componente materiale del servizio (comprendente ad esempio il fattore di vicinanza). Pare quindi che la scelta non si basi su matrice territoriale bensì sul valore creato dalla dimensione innovativa della commemorazione che offre il bosco. Il maggior contatto con la natura è un driver più forte rispetto ad altri nell'ambito delle preferenze degli utenti.

L'ottica è quella di poter scalare il progetto in altre regioni tramite una direzione centrale a cui verranno assemblate molteplici particelle locali. Per i proprietari – che possono essere pubblici o privati – aderire al progetto vuol dire diminuire i costi di gestione dei propri boschi. Per la comunità locale ci sono opportunità di lavoro in ogni bosco in cui l'organizzazione attua il progetto. La società si avvantaggia della cura dei boschi e prevenzione del rischio ambientale, oltre ad un ampliamento qualitativo dell'offerta cimiteriale. La formula di attuazione può cambiare a seconda di esigenze, caratteristiche e opportunità dei territori in cui si insedia, in ottica resiliente (OPR⁸⁵ 2016). Gli interventi di manutenzione del bosco commemorativo rispondono pienamente alle esigenze rilevate dai maggiori esperti dell'ambito forestale italiano (Cesaro, Romano e Zumpano, 2013).

*Boschi vivi*⁸⁶ è frutto di un esercizio di progettazione che incorpora design e

⁸⁵ <http://www.osservatorioresilienza.it/> (ultima visualizzazione 01/05/2017)

⁸⁶ Ulteriori approfondimenti di tale progetto sono disponibili in: Lovens e Caldarice (forthcoming); Lovens e Visconti (2017); Lovens e Marchiori (2017); Lovens (2016a e 2016b)

making e, come ben definiscono Petrini e Calvaresi descrivendo i “Segnali di futuro” di cui il progetto fa parte, tratta “le due dimensioni in modo originale: il *design* non corrisponde ad una mera pianificazione e neppure il *making* è solo un fare irriflessivo” (Petrini e Calvaresi, 2015 in Lovens 2016).

L'esperienza dei *natural burial grounds* fa riflettere su come troppo spesso si dia per scontato che certe modalità di gestione di attività e servizi non possano modificarsi nel tempo. È bene non rischiare di rendere imm modificabile una pratica così personale come la commemorazione dei defunti: si auspica che le amministrazioni pubbliche garantiscano maggiore flessibilità e resilienza. Ritourneremo su questo aspetto nelle conclusioni.

Allegato 6 - Gli aspetti ambientali e sociali connessi alle pratiche emergenti

“Dead are decreasingly being disposed of somewhere out of sight in sequestered spaces and are instead increasingly becoming subject to a managed process of dispersal into environments inhabited by the living, in which – via ecological and altruistic rhetoric – the dead are positioned as a gift to the living and to the planet. In environmental discourse, all waste disposal is a process not of removing and destroying waste but of transforming and relocating it”.

(Rumble et al., 2014)

Nel quarto capitolo abbiamo presentato alcuni progetti di innovazione nel settore cimiteriale, notando come essi siano stati pensati per rispondere a bisogni emergenti legati non solo ad un aumento delle possibilità di scelta personale, ma anche ad una necessità di minor impatto ambientale. Dalle pratiche innovative presentate emerge chiaramente una componente di sensibilità ambientale, soprattutto all'estero. Infatti, diversamente da molti altri paesi, in Italia accade che negli ultimi progetti in ambito cimiteriale finora realizzati o discussi, spesso (a parte nei progetti di *natural burial ground* già citati) sia del tutto assente l'idea di avvicinare l'uomo alla natura e di inserire un contesto se non naturale almeno 'naturaliforme' nei luoghi commemorativi. Anzi, alcuni progetti italiani, al di là dei giardini della memoria, sono particolarmente lontani dal paradigma del cosiddetto *eco-friendly* così popolare altrove: possiamo citare ad esempio le proposte di cimitero-grattacielo di Verona⁸⁷ e

⁸⁷ progetto che comunque è stato fortemente criticato e, ad oggi, non ha visto l'approvazione <http://www.veronasera.it/cronaca/verona-sorgera-san-michele-cimitero-grattacielo-infuria-polemica-monumento-scempio-26-settembre-2014.html> (ultima visualizzazione 25/06/2018)

le dimore cinerarie per la custodia delle ceneri a Padova⁸⁸.

Ad ogni modo, a livello globale e diffusamente nella cultura occidentale, l'influenza della questione ambientale sulle scelte dei consumatori e sulle nuove direzioni di mercato ci suggerisce di approfondire il ragionamento su tale aspetto, che sebbene nella tesi sia secondario rispetto alla questione della garanzia di pluralità, costituisce comunque un *trend* importante e soprattutto spiega come la pluralità possa favorire il proliferare di risposte e quindi di sperimentazioni atte a raggiungere un obiettivo comune che in questo caso è la maggiore sostenibilità ambientale, ma che in altri casi e/o altri momenti storici potrebbe essere un qualsiasi altro obiettivo. L'importante è essere liberi di poter perseguire ciò che riteniamo un obiettivo auspicabile.

Oltre alla parte descrittiva delle pratiche innovative (paragrafo 4.2), esse sono state catalogate in funzione sia della loro *value proposition*⁸⁹ sia del loro impatto sul vissuto dello spazio commemorativo.

In sintesi, le pratiche emergenti sono state classificate in base a una matrice a due dimensioni come in figura n° 43. In verticale viene rappresentata l'impostazione individualistica rispetto a quella di condivisione che impone l'immagazzinamento del corpo o delle ceneri, mentre in orizzontale sono stati posti a gradiente gli argomenti di comunicazione che le aziende utilizzano per persuadere i loro clienti - la semplice ritualità poetica fino ad argomenti più 'green' come l'ecocompatibilità. Quindi verso sinistra abbiamo pratiche che in qualche modo tendono a rendere individuale l'atto commemorativo, mentre verso destra ci sono quelle pratiche che, per come sono state disegnate e proposte, alimentano e favoriscono l'uso collettivo di spazi e la condivisione dell'esperienza luttuosa; verso l'alto sono posizionate quelle pratiche che adottano una componente comunicativa che si basa più tradizionalmente sul rituale, mentre verso il basso abbiamo le pratiche che nella comunicazione dei loro valori e dei vantaggi insiti nella loro offerta fanno leva sulla sostenibilità ambientale.

⁸⁸ locali sorvegliati il cui accesso è riservato esclusivamente agli aventi diritto <http://www.luoghi-dellamemoria.com/guizza-pd2/> (ultima visualizzazione 27/06/2018)

⁸⁹ Proposta di valore che propongono al cliente, che sempre più spesso è una proposta 'green', ovvero che utilizza argomentazioni di sostenibilità ambientale.

| | | |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Diamantificazione ceneri • And Vinyly | Argom. a l t r i | <ul style="list-style-type: none"> • Cimiteri tradizionali • Dispersione ceneri in natura/mare |
| Sfera individuale/spazi intimi | | Condivisione lutto/spazi condivisi |
| <ul style="list-style-type: none"> • Urna Bios • Capsula Mundi • Infinity Burial Suit | Argom. a m b i e n t e | <ul style="list-style-type: none"> • Cryomation e Resomation • NBG |

Fig. n° 43 - Matrice di sintesi delle pratiche emergenti e della relativa argomentazione ambientale (Fonte: elaborazione propria a partire da Lovens e Visconti 2017)

Questa classificazione riflette una prospettiva incentrata sull'organizzazione proponente (compresa la strategia di comunicazione e posizionamento che utilizzano). Tra le pratiche, quelle che hanno più probabilità di esprimere un impatto ambientale più positivo, sono quelle della cella inferiore a destra, dal momento che implicano una maggiore scala (infatti si tratta di veri e propri servizi cimiteriali di utilità pubblica) e la manutenzione paesaggistica di luoghi fisici anche molto estesi. Con tutte le dovute differenze, molti di questi progetti innovativi riducono il divario tra la vita e la morte, e tra natura e gli esseri umani. Di fronte a clienti sensibili all'ambiente, le innovazioni sottolineano che una modifica del comportamento aggregato dei consumatori - anche quando si tratta di decisioni in materia di smaltimento del corpo - può portare a importanti miglioramenti ambientali.

In questo periodo contingente, focalizzarsi sulla pluralità in ambito cimiteriale ha portato i soggetti sviluppatori dei progetti a seguire direzioni già emerse in altri settori. In particolare le pratiche attuali ricercano e fanno propria una certa idea di circolarità, e molte hanno una speciale attenzione alle questioni ambientali (contatto con la natura, contrasto alla cementificazione e all'abbandono di aree naturali, volontà di sostituire la cremazione con tecnologie meno impattanti, ecc). Queste pratiche commemorative sono dunque il risultato dell'emergere della consapevolezza

za che l'impatto ambientale e sociale delle decisioni dei consumatori rispetto allo smaltimento del corpo è enorme. D'altra parte, le pratiche contribuiscono a sensibilizzare e mantenere alta l'attenzione verso concetti di sostenibilità e cura dell'ambiente.

Quello che è interessante notare è come i promotori di molte delle innovazioni elencate si appellino esplicitamente all'utilità ecologica delle stesse. In questo senso possiamo dire che tali invenzioni tendano a sfocare il confine tra i vivi e i morti, rivisitando il concetto di 'corpo morto' come un dono al pianeta e a chi ci vive. Così, una nuova mentalità ecologica sta inquadrando sempre più la gestione della *death care* e sta cercando di rendere sostenibili tutte le disposizioni di morte (e non solo di chi, fuori dall'Italia, finora sceglieva la tumulazione naturale, senza l'uso della bara).

Pare che l'emergere di nuove pratiche commemorative riveli talvolta alcune direzioni (o *trend* globali), come quella ambientalista (che comprende quell'atteggiamento *eco-friendly* di consumo che fa propria la responsabilità ambientale verso le future generazioni) che ritroviamo anche in altre attività, prodotti e servizi offerti non compresi nel settore cimiteriale o funerario. Questo è a dimostrazione del fatto che anche gli stili di morte proposti dalle pratiche emergenti si ricollegano a stili di vita già diffusi.

Dal punto di vista ambientale, tre sono le caratteristiche peculiari delle pratiche innovative per cui varrebbe la pena valorizzarle: I) rispolverano e rafforzano il legame tra l'uomo e la natura, modificando la percezione della morte e della perdita II) interpretano il concetto di economia circolare attraverso la bisociazione (Amadori e Piepoli 1992) tra due settori solo apparentemente lontani (cimiteriale e forestale) e III) apporta una forte innovazione culturale nella pratica commemorativa, che soprattutto in Italia per lunghissimo tempo è stata 'relegata' ad opzioni standardizzate ed impersonali.

I) Rinnovato legame società/natura

Il settore cimiteriale potrebbe evolversi attraverso l'interpretazione di alcuni ormai chiari segnali, in modo da rispondere ad alcuni dei *trend* di consumo che oggi stanno emergendo con una forza sempre maggiore. Tali dinamiche, di natura globale, vengono ben descritte da Hajkowicz, Cook e Littleboy (2012). Infatti nel 2009 CSIRO ha avviato un progetto di prospettiva globale con l'obiettivo di informare le scelte di pianificazione degli investimenti di lunga durata. La narrazione del futuro presentata nella loro relazione è costruita da sei *megatrends*⁹⁰ interconnessi. Il periodo indi-

⁹⁰ Secondo lo studio citato, un megatrend è un significativo cambiamento ambientale, economico e sociale che si svolgerà nei prossimi decenni. Esso si verifica all'intersezione di molte tendenze. Una tendenza è definita come un modello importante di attività sociale, ambientale ed economica che in futuro avrà un ruolo cruciale.

cattivo per l'analisi è di 20 anni. I *megatrends* sono rilevanti per i processi decisionali contemporanei e possono richiedere un ripensamento dei modelli di *governance*, dei processi aziendali e dei sistemi sociali.

Di sei *megatrends* individuati dal progetto, almeno quattro influiscono sul cambiamento del mercato di *death care*, e sono (Hajkowicz, Cook e Littleboy 2012):

a) More from less

La terra dispone di risorse limitate di minerali naturali, energia, acqua e risorse alimentari essenziali per la sopravvivenza umana e per mantenere gli stili di vita. I dati stanno rivelando che molte di queste risorse vengono esaurite a tassi spesso allarmanti. Allo stesso tempo la crescita della popolazione e la crescita economica stanno ponendo pressioni verso l'alto sulla domanda. Questo *megatrend* esplora come le aziende, i governi e le comunità scopriranno nuovi modi per garantire la qualità della vita per le generazioni attuali e future entro i confini delle risorse limitate del mondo naturale. La scienza, la tecnologia, i processi aziendali, la politica governativa, i modelli di stile di vita e le norme culturali svolgeranno tutti un ruolo.

b) Going, going, ...gone?

Molti degli *habitat* naturali del mondo, delle specie vegetali e delle specie animali sono in declino o a rischio di estinzione. Le azioni intraprese dagli esseri umani nei prossimi decenni prepareranno la scena per la biodiversità globale nei prossimi millenni. Questo *megatrend* esplora la pericolosa situazione degli *habitat* ecologici e della biodiversità del mondo e ingloba anche la questione delle emissioni di gas a effetto serra e del cambiamento climatico. Nel mondo naturale, molto di ciò che l'uomo valuta importante e da cui dipende, è a rischio di essere perduto per sempre. Tuttavia, c'è una storia positiva e un futuro potenzialmente brillante. Il *megatrend* è infatti deliberatamente posto sotto forma di domanda. Mentre lo stato della biodiversità è in declino e la pressione sull'ambiente è in aumento, così anche i cambiamenti nel mercato stanno cercando di velocizzare la risposta umana.

c) Forever young

L'invecchiamento della popolazione è una risorsa. Molti paesi OCSE che esperiscono un invecchiamento della popolazione. I cittadini anziani forniscono una ricchezza di competenze, conoscenze e saggezza. Tuttavia, ci sono alcune sfide connesse con l'invecchiamento della popolazione e le tendenze demografiche associate. Due di queste sfide includono l'allargamento del divario di risparmio pensionistico e la rapida espansione delle spese sanitarie. Ciò cambierà lo stile di vita delle persone, i servizi che richiedono e la struttura e la funzione del mercato del lavoro.

d) Great expectation

Questo è un *megatrend* di consumo, società, demografia e cultura. Esplora la crescente domanda di esperienze sui prodotti e l'importanza crescente delle relazioni sociali. Questo *megatrend* cattura anche le aspettative che le persone hanno per

servizi personalizzati che soddisfano le loro esigenze e desideri unici all'interno di un'offerta comunque massificata. Questo *megatrend* ha implicazioni per il settore di vendita al dettaglio e per i servizi forniti dal personale delle organizzazioni governative e del settore privato. Le persone in futuro avranno aspettative verso servizi più personalizzati, migliori e più veloci. Cercheranno esperienze di alto livello a causa della crescita del reddito e dell'eccesso di forniture di massa. Le relazioni sociali avranno maggiore importanza, prendendo in considerazione il potenziale *'burnout'* sociale legato alla comunicazione digitale e al desiderio di sopperire alla diminuzione dell'interazione *'faccia a faccia'*. Al contrario, per miliardi di persone impoverite nel mondo le aspettative sono ancora per le necessità di base della vita come l'acqua, il cibo, l'abbigliamento, il riparo e la sicurezza personale. Molti avranno grandi aspettative, ma molti avranno ancora aspettative di base.

I primi due *trend* riguardano maggiormente la reazione da parte dell'offerta, mentre i secondi due rilevano potenziali aspettative e comportamenti sul fronte della domanda. Tutti e quattro sono in grado di informare strategie di sviluppo che guardano al futuro e affrontano i problemi più ampiamente percepiti, anche in ambito di *death care*. Infatti, ogni cultura ha propri riti e pratiche che sono leggermente mutate nel tempo, ma la sensibilizzazione dell'effetto del cambiamento climatico e della popolazione in rapida crescita stanno mutando, poco a poco, anche l'approccio allo *'smaltimento'* dei corpi. Gli studiosi sono disposti a capire meglio e studiare i nuovi processi sociologici ed economici legati a un campo, come quello cimiteriale, che sembrava quasi impermeabile ai cambiamenti.

Indipendentemente dal credo religioso o dal quadro culturale, in tutto il mondo lo *'smaltimento'* dei defunti avviene essenzialmente in due modi: sepoltura e cremazione. Affrontiamo brevemente, tramite una tabella (figura n° 44), i principali problemi di natura ambientale legati alle due pratiche.

| Sepoltura tradizionale | Cremazione |
|--|---|
| Trattamenti funebri per preservazione del corpo | Consumo energetico dei forni (ogni cremazione dovrebbe essere effettuata a 800°C per due ore) |
| Contaminanti provenienti dalla bara: agenti conservanti, vernici, isolanti, piombo, zinco, rame, acciaio | Emissioni tossiche dei forni (maggiori se le temperature vengono ridotte) |
| Senza utilizzo di bara: contaminazione delle falde idriche da parte del corpo in decomposizione | |
| Consumo di suolo e alti costi di mantenimento dei cimiteri | |

Fig. n° 44 – Tabella delle cause di inquinamento delle modalità di trattamento del corpo maggiormente diffuse (fonte: elaborazione propria a partire da Peretti S., 2017)

Nel loro paper *Disposal or dispersal? Environmentalism and final treatment of the British dead*, Hannah Rumble, John Troyer, Tony Walter e Kate Woodthorpe riportano un concetto importante sulla retorica ambientalista in ambito di *death care*:

“Environmental discourses blur the boundaries between environments for the dead and environments for the living. To put it succinctly, environmental language and practices mean that the [...] dead are decreasingly being disposed of somewhere out of sight in sequestered spaces and are instead increasingly becoming subject to a managed process of dispersal into environments inhabited by the living, in which – via ecological and altruistic rhetoric – the dead are positioned as a gift to the living and to the planet. In environmental discourse, all waste disposal is a process not of removing and destroying waste but of transforming and relocating it.” (Rumble et al. 2014:244).

La società sta diventando sempre più consapevole della minaccia ambientale posta dalle attività umane, e la reazione che suscita maggior interesse è il fatto che non solo le disposizioni cimiteriali o di cremazione sono percepite come attività che devono essere effettuate secondo standard atti a incidere il meno possibile sull'ambiente, ma anche e soprattutto l'idea emergente che lo 'smaltimento' dei corpi può diventare un beneficio per il pianeta e non solo qualcosa che ci è necessario fare. È per questo che negli ultimi due decenni sono aumentate sempre più le iniziative per prendersi cura dell'ambiente non solo da vivi ma anche da morti. Le disposizioni di fine vita per il corpo non sono percepite come la fine del 'viaggio' ma talvolta come un nuovo inizio. Sembra esserci un comune desiderio inespresso di trovare un modo per riconciliare la vita e la morte attraverso una forma di disposizione funeraria più appropriata e più adatta a riconciliarsi con l'ambiente che ci accoglie.

II) Economia circolare in aree fragili

Il modo che trovano i *natural burial grounds* di declinare l'innovazione potrà avere un effetto potenzialmente vasto e positivo sulle “aree fragili” (Barca, Casavola e Lucatelli 2014). Due peculiarità di questo tipo di servizi possono essere evidenziate, in ottica di a) valorizzazione e b) ri-funzionalizzazione delle aree fragili (Lovens A. e Caldarice O. forthcoming; Lovens 2016a):

a) valorizzazione, in quanto si tratta di un modello che, come già accennato, si poggia sulla cosiddetta 'economia circolare' (Stahel e Reday, 1976). Per una definizione tra le più aggiornate si veda l'articolo di Martin Geissdoerfer, Paulo Savaget, Nancy Bocken e Erik Jan Hultink *The Circular Economy – A new*

sustainability paradigm? dove gli autori affermano che “a circular economy is a regenerative system in which resource input and waste, emission, and energy leakage are minimized by slowing, closing, and narrowing material and energy loops. This can be achieved through long-lasting design, maintenance, repair, reuse, re-manufacturing, refurbishing, and recycling” (Geissdoerfer et al. 2016:759). Alcune delle pratiche emergenti, quali i *natural burial grounds*, forniscono una particolare re-interpretazione di tale concetto che, per riprendere la definizione, lavora su un ‘*long-lasting management*’ (più che *design*) in cui un’attività sostiene l’altra: innanzitutto l’albero, normalmente considerato un prodotto (legname/biomassa), diventa fulcro per l’erogazione di un servizio. I *natural burial grounds* utilizzano la cura del territorio come leva di sviluppo locale: re-investono gli utili cimiteriali non solo per la cura di quel contesto nello specifico, e non solo per il miglioramento progressivo del servizio, ma anche per progetti di recupero e valorizzazione di aree naturali – di proprietà e di uso – pubblici.

b) tale ri-funzionalizzazione favorisce connessioni tra aree metropolitane e aree fragili, chi vive in città ha un motivo in più per avvicinarsi con più frequenza ad aree rurali, sia fisicamente sia spiritualmente. Ciò comporta un aumento dei flussi di persone e a lungo termine, produce una vicinanza – percepita e reale – da parte degli abitanti di città nei confronti di realtà rurali. I *natural burial grounds* collegano la manutenzione paesaggistica e forestale ad un servizio – quello cimiteriale – necessario, che ha l’opportunità di essere riconcepito secondo schemi strategici di reale sostenibilità ambientale, sociale ed economica. È un tipo di innovazione dalla natura universale ma che al contempo ha forti impatti nei luoghi dove si insedia. Seppur sia una domanda urbana che porta ad intraprendere attività innovative in area rurale, l’innovazione è stimolata dall’interfaccia tra domanda urbana e offerta rurale: le pratiche legate ai *natural burial grounds* promuovono uno sviluppo locale non di comunità chiuse in sé stesse, bensì fondato proprio sulla relazione tra parti complementari della nostra società, a vantaggio della comunità allargata (rurale e di città).

In senso meno funzionale e più poetico, invece di conservare i defunti in luoghi isolati rispetto a dove avvengono le attività quotidiane di chi è in vita, le nuove pratiche dispongono il trattamento dei resti umani in modi che sostengono la vita (Rumble et al., 2014), che si tratti di sepolture naturali (*natural burials*), o di nuove pratiche di cremazione o nuove tecnologie attualmente in fase di sviluppo (quali la *Cryomation* e la *Resomation*). Questa prospettiva potrebbe essere un’ulteriore interpretazione della circolarità.

III) Innovazione, coesione e cultura

In ottica di integrazione e complementarità rispetto al cosiddetto primo *welfare*, quella dei *natural burial grounds* è un’iniziativa che concorre a formare quel feno-

meno per cui avviene un “superamento della logica di mera esternalizzazione dei servizi da parte delle istituzioni di primo *welfare*” (Ania e Censis, 2015). Si ritiene utile comprendere meglio in che modo tali pratiche vadano oltre il welfare state, quali rischi e vantaggi comportino. Nei confronti dell’offerta cimiteriale dell’amministrazione pubblica, i *natural burial grounds* sembrano porsi proprio come gli incastri virtuosi di cui parla il Rapporto sul secondo *welfare*, che “ampliano la gamma dei servizi, il grado di flessibilità degli interventi, la capacità di risposta ai bisogni” (Maino e Ferrera, 2015).

I *natural burial grounds* concorrono inoltre a creare le basi per una risposta su larga scala (potenzialmente nazionale grazie alla loro propensione alla scalabilità) ad alcune sfide ambientali e sociali del XXI Secolo. Alcune condizioni di scalabilità o replicabilità sono influenzate dal processo di interazione con le amministrazioni pubbliche, per cui sarà da approfondire in che modo queste ultime possano favorire l’estendersi delle pratiche, ad esempio semplificando le procedure esistenti di gestione forestale integrata e facilitando concessioni di aree naturali nel lungo periodo. In prospettiva, se fosse più semplice ad esempio l’utilizzo del ‘Trust’ (Lupoi 2008) o addirittura dei ‘Community Land Trust’ (Swann, 1972) – cosa che potrebbe evitare i problemi di frammentazione delle proprietà naturali e boschive – i *natural burial grounds* potrebbero utilizzare questa formula come base territoriale su cui operare. Nel coinvolgere le istituzioni va tenuto conto che “tanto più ci ritireremo dalla pianificazione di sistema e da politiche assistenzialiste tradizionali, per lasciare spazio a forme di regolazione di cornice e di supporto quanto più possibile diretto ai gruppi più deboli, tanto più sarà ampio lo spazio per iniziative volontarie di questo tipo” (Moroni 2007 pp.110).

Ci sono alcune caratteristiche proprie dei *natural burial grounds* e del loro servizio che ne rafforzano la spinta innovativa verso l’inclusione sociale e una cultura più aperta nei confronti del lutto e delle pratiche commemorative.

Caratteristiche che promuovono innovazione sociale

Come tradizionalmente concepito e percepito il cimitero è destinato a essere causa di consumo e impermeabilizzazione crescente della risorsa suolo con conseguente aumento del rischio idrogeologico. La forte innovazione insita in questo tipo di progetti è costituita da una nuova metodologia di ampliamento cimiteriale che diminuisce la necessità di espansione tradizionale attraverso il pagamento di un servizio alternativo da parte degli aderenti che finanziano al contempo la gestione, la conservazione e la messa in sicurezza di aree naturali, le quali vengono trasformate in un bene comune aperto a tutti i modi di viverle, uno spazio esperienziale disponibile per tutti.

Caratteristiche che promuovono l’inclusione e la coesione sociale

I *natural burial grounds* accrescono la possibilità per la società di scegliere di contribuire – anche una volta deceduti – a garantire *standard* elevati di gestione terri-

toriale e quindi di qualità della vita; come se l'adesione a questa forma alternativa di sepoltura costituisse un possibile ultimo gesto altruistico nei confronti della propria comunità e territorio. Tali pratiche propongono a individui di ogni classe sociale di identificarsi in un simulacro – l'albero – che per tutti rappresenta il medesimo oggetto, ma al contempo ha le sue proprie caratteristiche peculiari (così come le persone). In questo senso i *natural burial grounds* contribuiscono alla diminuzione degli squilibri sociali; sono inoltre in grado di aumentare il coinvolgimento delle comunità afferenti alle aree naturali prescelte (offrendo opportunità di lavoro agli abitanti locali e dando nuova funzione ad aree depresse) e della partecipazione civica della società (utilizzo diffuso e aumento della frequentazione di boschi e aree naturali).

Caratteristiche che promuovono cultura

Il fatto di concepire spazi naturali ad uso pubblico secondo questa nuova visione spirituale infonde un cambiamento culturale del concetto di luogo di sepoltura e – attraverso un rapporto trascendentale e intimo con la natura – un rasserenamento nella relazione con l'evento luttuoso. Le pratiche cimiteriali e di *death care* emergenti hanno una forte componente di comunicazione, che viene sviluppata attraverso costanti eventi di informazione e sensibilizzazione. Inoltre, le pratiche dei *natural burial grounds*, se concepite secondo una logica di interculturalità, favoriscono dialogo ed interazione tra religioni e ideologie differenti. L'obiettivo è raggiungere una più profonda identificazione tra territorio e persone, per avvicinarle a vivere in generale la natura e in particolare gli spazi collettivi naturali, favorendo comportamenti ecologicamente pro-attivi e contribuendo a sviluppare una cura/cultura dell'ecosistema e una diffusione alla comunità locale e alla società intera della conoscenza del territorio su diversi ambiti sia storico-culturali che tecnici (botanica, ecologia, filiera agroforestale) e della cultura della collaborazione orizzontale. Ciò che spiega perché tali pratiche siano socialmente utili è il modo in cui operano. In estrema sintesi spesso si tratta di organizzazioni private che si occupano di beni pubblici: fanno evolvere l'offerta cimiteriale senza gravare sulla spesa pubblica, liberando risorse pubbliche per altri bisogni e investendo per il mantenimento di beni pubblici. L'esistenza di tali attività consente al soggetto pubblico un vantaggio duraturo nel tempo poiché i beni sono mantenuti, e gli utili reinvestiti, consentendo tra le altre cose una reazione più solerte a problemi socio-ambientali. Infine, le nuove opportunità lavorative offerte dalle pratiche emergenti, proprio per la tipologia di attività che prevedono, sono adatte ad essere espletate da residenti *in loco*. Questo di per sé crea un presupposto fondamentale per un presidio del territorio costante, e per una generale vivibilità non solo di aree urbane ma anche aree considerate più marginali, per via delle minori necessità di spostamento per motivi lavorativi in presenza di lavoro *in loco*.

Allegato 7 – Le scelte delle persone: letteratura e raccolta dati a supporto dell'analisi della domanda di mercato

Da una parte, esiste una letteratura specifica sulle pratiche commemorative che possiamo dire appartenga ad un unico filone, e che tratta e interpreta le innovazioni più recenti attraverso la lente del dilemma ambientale e del mutamento delle scelte dei consumatori in risposta a un'offerta tradizionale che viene considerata ormai inadatta alle esigenze attuali⁹¹. Abbiamo già trattato i temi di questo filone all'interno del corpo dei capitoli e per ulteriori approfondimenti si consiglia la lettura diretta degli autori citati.

D'altra parte, di utile supporto rispetto al tema delle scelte delle persone rispetto a come trattare il proprio corpo e conservare la memoria, è la letteratura di *consumer behavior* e in particolare della *consumer disposal*, che nel corso della tesi sono state utilizzate ed interpretate ma per approfondirne le basi si ritiene di dover aggiungere qualche elemento qui di seguito, seguendo due filoni:

I) Filone della pragmatica e semiotica della morte

Questo filone si sviluppa a partire da Philippe Ariès, che nel 1975 propone ai suoi lettori un'analisi storica degli atteggiamenti occidentali verso la morte che in seguito è stata a lungo utilizzata come riferimento cardine. Secondo l'autore il cambiamento pragmatico che possiamo considerare più significativo è stato quello, in età napoleonica, di relegare la morte al di fuori degli spazi della vita, che ha coinciso con il confinamento dei cimiteri fuori città per ragioni igienico-sanitarie. Invece a quel livello che l'autore considera 'semiotico', i cambiamenti sono stati a suo avviso ancor più profondi: I) la morte si è spostata da un evento naturale a uno religioso; II) si è passati da qualcosa di largamente accettato ad un vero e proprio tabù⁹²; e III) progressivamente c'è stato il passaggio dal considerare la morte come un fenomeno domestico e sociale (Pincus 1976) fino a concepirla invece come evento privato e, infine, da un evento privato a qualcosa che è quasi innominabile.

Ancora oggi, la morte supera la capacità umana di percepirla direttamente e limita quindi la nostra capacità di rappresentarla e visualizzarla (Bauman 1992). La materialità della morte – attraverso corpi, sepolture, cimiteri ecc. – accorcia il divario della rappresentazione in quanto 'materializza l'assenza' e consente di recuperare la presenza (Hockey et al. 2010).

I cimiteri contemporanei sono come spazi collettivi dove la memoria individuale si intreccia con le rappresentazioni sociali della morte e della vita. La materialità della morte consente anche l'emergere di riti e rituali associati (Bonsu e Belk

⁹¹ Si fa riferimento in particolare ai seguenti scritti: Canning e Szmigin (2010); Davies e Rumble (2012); Rumble et al. (2014); Wilson e Chiveralls (2013)

⁹² Tabù di cui hanno parlato anche Herman Feifel nel 1963 e Tony Walter 1991

2003), che implicano strutturalmente la presenza e l'uso di specifici oggetti. La ritualizzazione della morte incorpora i significati, ad esempio interpretando la morte come un passaggio (non la fine di qualcosa, ma la trasformazione in qualcos'altro). I riti e rituali di morte sostengono la rigenerazione simbolica della vitalità (Metcalf e Huntington 1991). In sintesi, la materialità e la ritualizzazione della morte sono espressioni dell'eredità culturale di una società, un segno denso che illumina la nostra preoccupazione per i cari detenuti, per la società in cui viviamo e che passiamo alle future generazioni.

II) Filone dello studio del consumo e del ciclo di vita degli oggetti di consumo

Il secondo filone riguarda la crescente preoccupazione per l'impatto ambientale del materialismo e dell'eccesso di consumo (Banerjee e McKeage 1994) che ha stimolato l'interesse per le *disposal practices* da parte dei consumatori.

In primo luogo, alcuni studiosi, hanno individuato tipi specifici di consumatori più attivamente impegnati in comportamenti eco-compatibili. Di particolare rilievo è il flusso dell'eco-femminismo che rifiuta l'antropocentrizzazione e documenta i comportamenti di mercato eco-compatibili femminili che esercitano un impatto trasformativo sulle rispettive famiglie, luoghi di lavoro e società in generale (Dobscha e Ozanne 2001). Altri studi propongono inoltre di elaborare la psicografia dei 'consumatori verdi', che dovrebbero essere più reattivi alle comunicazioni *ad hoc* (Shrum, McCarty e Lowrey 1995).

In secondo luogo, i ricercatori hanno iniziato a disimballare i *driver* delle scelte di smaltimento dei consumatori. Il modo con cui gli oggetti smaltiti sono rilevanti conta, per il consumatore. I prodotti legati all'identità, indipendentemente dalla loro natura, infatti, è più probabile siano riciclati che buttati via (Trudel et al., 2016).

In terzo luogo, i ricercatori hanno esplorato le strategie creative che i consumatori adottano per cedere e disporre, ovvero i diversi tipi di pratiche di smaltimento. Le quattro pratiche di smaltimento più documentate includono: a) donazione, b) vendita, c) riciclaggio creativo e d) eliminazione, cioè la cessazione del ciclo di vita di un oggetto (MacInnis e Folke 2009).

In quarto luogo, gli studiosi dimostrano che gli oggetti possono essere emozionalmente caricati, sia positivamente (valenza positiva derivante dalle associazioni tra l'oggetto e il senso del sé del consumatore) sia negativamente (valenza negativa derivante dalla dissociazione tra l'oggetto e il consumatore; Lastovicka e Fernandez 2005). Quando gli oggetti sono più che oggetti, lo smaltimento non è solo una questione di trasferimento di proprietà (donazione, vendita, eliminazione) ma anche questione di distacco emotivo e simbolico. McCracken (1986) osserva che il modo in cui il consumatore dispone di oggetti significativi è attraverso rituali di consumo. La ritualizzazione fornisce l'elaborazione emotiva ai consumatori che

devono disporre di cose per loro significative.

In quanto ad apporto della ricerca, la *consumer disposal literature* analizza le decisioni che i consumatori prendono in vita, le cui implicazioni possono quindi controllare. Il campo empirico di questa ricerca invece si riferisce alle decisioni che i consumatori prendono per la loro morte e che non saranno sotto il loro controllo. Questa prospettiva specifica può contribuire nell'avanzamento della *consumer disposal literature* aggiungendo gli effetti dell'incertezza e dell'eredità simbolica.

I dati primari raccolti sul fronte della domanda in Italia

Oltre ad aver analizzato da una parte il lato dell'offerta innovativa (paragrafo 3.2), il presente allegato si propone di analizzare, dall'altra parte, la domanda inespressa ed emergente che è interessata ad allargare la possibilità di scegliere un servizio commemorativo differente da quello attuale.

Vediamo dunque il punto di vista del consumatore. Per quanto riguarda il questionario ci siamo limitati ad un riferimento ai *natural burial grounds* e non all'insieme delle pratiche, altrimenti la compilazione sarebbe stata troppo complessa. È stato diffuso il questionario attraverso il sito *web* dell'unico *natural burial ground* attivo in Italia, *Boschi vivi*, con il contributo delle diffusioni tramite le reti sociali e la newsletter. Dal gennaio 2016 all'agosto 2018 abbiamo raccolto un totale di 528 risposte, con 491 questionari completi e validi. I soggetti intervistati variano in termini di:

- I) sesso (con il 59% delle donne);
- II) età (da 19 a 88 anni, il 49% tra i 36 e i 60 anni, il 35% tra i 19 e i 35 anni e il 16% oltre i 61 anni);
- III) residenza (con 77% degli intervistati del Nord Italia, il 16% nel centro Italia, il 5% in Sud Italia e il 2% all'estero);
- IV) stato civile (47% sposato / convivente, 41% singolo, 12% divorziato / vedova).

Sulla base di 491 questionari validi, l'analisi si riferisce ad una valutazione preliminare della comprensione e dell'interesse dei consumatori verso pratiche di smaltimento del corpo più ecologiche, con particolare attenzione per i *natural burial grounds* che costituiscono l'alternativa più interessante per il mercato italiano (perché facilmente scalabile e con effetti positivi in termini di gestione territoriale).

I partecipanti hanno una forte preferenza per la cremazione (91%) e la dispersione delle ceneri (92% di coloro che sono interessati alla cremazione). Tuttavia, solo il 4% di loro hanno effettivamente dichiarato le loro ultime volontà, principalmente per la resistenza alla trattazione di tutte le cause di morte (64%) e della scarsa comprensione delle norme applicabili (36%). IL 24% del campione non è soddisfatto dei servizi cimiteriali tradizionali. Le persone interessate a cremazione e dispersio-

ne esprimono particolare interesse nel modello *natural burial ground* (98%), poiché consente il contatto con la natura (60%) e aiuta a prevenire i rischi idrogeologici e mantenere le foreste (24%).

Sono stati verificati i motivi di resistenza alla cremazione e dispersione ceneri nelle foreste. Essi sono rigorosamente personali, poiché tutti non hanno alcuna opposizione ideologica alla cremazione e alla dispersione. Invece, semplicemente, i partecipanti esprimono la preferenza per altre località per la dispersione delle ceneri (mare, 75%, terreno posseduto, 13%) o immagazzinamento (deposito domestico, 13%).

Infine, sono stati raccolti approfondimenti su ciò che il campione fa di solito nelle foreste – ad esempio la raccolta di prodotti naturali (41%), *trekking* (40%) e *sport* (10%) - e la misura in cui esso mantiene le proprie abitudini nei boschi ad uso commemorativo. Il 90% di loro dichiara che non cambierebbe le proprie abitudini, anche in foreste commemorative dove le ceneri sono disperse. Uno dei dati emersi maggiormente interessanti nel questionario ci suggerisce quindi che la pluralità non solo è accettata ma viene anche considerata come auspicabile. La compatibilità percepita di queste diverse attività all'interno della stessa foresta è particolarmente notevole poiché suggerisce che le pratiche di smaltimento del corpo più ecologiche attenuino l'atteggiamento evasivo verso le questioni relative alla morte.

Come si può evincere dai risultati del questionario, anche in Italia riceviamo dei segnali da parte dei consumatori che non conviene ignorare. Infatti sono presenti elementi trasformativi del mercato cimiteriale, non solo nell'offerta ma anche nella domanda. A tal proposito è interessante capire come si comportano le pratiche innovative:

- I) intercettano la domanda e la legittimano;
- II) danno forma a un bisogno che sta prendendo forma nella testa e nelle preferenze degli utenti, e nella società;
- III) cominciano ad esercitare una sorta di pressione sul legislatore affinché modificando la normativa allarghi le maglie delle possibilità di scelta, e in questo modo influiscono culturalmente, infondendo le pratiche di *disposal* di elementi proprie che potranno renderle più personali e sentite da chi le esperisce.

Ringraziamenti

Ringrazio di cuore

Stefano Moroni, professore del *PoliMi* che fin dal principio ha creduto fortemente nella mia tesi, aiutandomi con passione e pragmatismo a snocciolare i temi più dirompenti e ad argomentare con metodo e precisione le questioni che sono emerse.

Luca Tricarico, amico e compagno di studi che mi ha sempre trasmesso grinta e suggerito le migliori soluzioni e opportunità.

Luca Visconti, il professore che mi ha seguito durante il visiting alla *ESPC* di Parigi con la fiducia, la lealtà e la simpatia che hanno contraddistinto il suo rapporto con me.

Francesca Gelli, i professori dello *IUAV* e i tantissimi ricercatori che ho incontrato durante il percorso, che hanno saputo cogliere punti di interesse e problematicità da evidenziare. In particolare i miei compagni del XXXI ciclo.

Chi, del settore funerario, si è offerto di dialogare con me, mostrando apertura e senso collaborativo (Claudio Pagano del Comune di Ronco Scrivia, e molti altri).

Compagni di Legacoop di tutte le età, che con me condividono e credono in *Boschi vivi* e nel percorso cooperativo (Paola, Pucci e tanti altri).

Amici e famiglia che in questi anni mi sono stati vicini con grande affetto e mi hanno regalato piccole e preziosissime attenzioni: il fagiolo, mamma e papà, i miei gatti, Camilla, Riccardo, Elena, Giuditta, Sara, gli amici gambiani, Enry e Franceschino.

Giacomo Marchiori, compagno di vita ed avventure, che con coraggio e perseveranza ha sfidato i suoi limiti per riuscire a sopportarmi, oltre ad aver sempre creduto in me e nel mio lavoro.





**L'innovazione
nei servizi cimiteriali
come occasione per migliorare
la qualità della vita**

**Riflessioni sulla pluralità come
condizione necessaria**

Anselma Lovens

Tesi di Dottorato