



## Strategie di *marketing* cimiteriale: il caso di Torino

di Bruno Torresin (\*)

*Intervento effettuato nel corso del seminario "I servizi funerari tra nuove regole e antichi doveri", organizzato da SEFIT-Federgasacqua, Cispel Lazio ed AMA Roma ed ivi tenutosi il 28 settembre 2000.*

### Premessa

Uno studio sistematico delle moderne trasformazioni in ambito funerario, condotto in questi anni dalla Divisione Servizi Cimiteriali della Città di Torino, ha evidenziato la necessità di ridefinire il rapporto tra pubblica amministrazione e cittadini in lutto.

Assistiamo nelle città moderne ad un progressivo impoverimento della rete dei mediatori che un tempo organizzavano i processi di separazione tra le famiglie e i loro defunti, tra vivi e morti, e contribuivano ad orientare la stessa offerta dei servizi cimiteriali.

Il campo di attività istituzionale relativo a tali servizi dovrebbe andare al di là della mediazione più o meno neutrale tra bisogni materiali e risorse strutturali, al di là della correttezza imprenditoriale e della trasparenza di bilancio, provando così a dare una risposta soddisfacente agli orientamenti del cittadino.

È necessario quindi reperire conoscenze e competenze che consentano di dare un senso ad eventi che, come la morte, intrecciano la vita privata con procedure, pratiche, luoghi pubblici.

Il problema non è solo quello di facilitare lo svolgersi delle cose, ma di ricostruire in modo articolato un sistema che anche sul piano simbolico consenta il riconoscimento dell'evento, nel nostro caso identificabile in tutto ciò che la pubblica amministrazione è chiamata a fare in occasione di un decesso.

Questo *tutto* deve essere riconosciuto dalle persone coinvolte come dotato di significato, capace di coniugare e conservare nel tempo affetti e memorie.

Oggi, il confronto tra la pubblica amministrazione e l'insieme dei cittadini, nel settore funerario, ha un luogo oggetto particolarmente di critiche: il Cimitero.

Esso, pur nei cambiamenti della sensibilità, viene considerato uno spazio simbolico, anche se le persone non lo frequentano più come un tempo. La visita ai defunti si è rarefatta; però sempre più spesso si scelgono modalità di sepoltura durature, segno della ricerca di una continuità, di un supporto fisico alla memoria.

Tuttavia, lo spazio cimiteriale è giudicato così negativamente che negli ultimi anni si assiste ad una vera e propria fuga dai cimiteri cittadini, verso i più accoglienti campi di paese, oppure verso gli spazi privati offerti dalla cremazione. È un fenomeno, non certo solo torinese, che testimonia la difficoltà incontrata dalla pubblica amministrazione a risponde-

re ad un progressivo mutamento negli orientamenti della popolazione.

Si rende perciò necessario chiarire come i cittadini percepiscono l'*Immagine del Cimitero*, inteso nel senso di *luogo* nel quale collocare i defunti, ma anche in quanto tipologia di *scelte funerarie* e, infine, come insieme di *procedure* che portano a un seppellimento.

Si devono cogliere i bisogni non soddisfatti che orientano le scelte in altre direzioni di sepolture, ma che non soddisfano pienamente le aspettative dei cittadini, anche a fronte degli sforzi di risanamento, compiuti dalle amministrazioni.

Vanno spiegate le differenti motivazioni che sostengono le varie scelte di sepoltura. Per quanto riguarda le procedure, si tratterà di verificare se esse siano improntate alla semplicità e chiarezza degli atti che facilitano la comunicazione con l'utenza.

### I luoghi

La nostra ricerca ha messo in luce la percezione dei cimiteri cittadini da parte dei torinesi.

Le persone intervistate paventano la grande estensione dei luoghi cimiteriali, molto spesso anonimi, mostrando di preferire ambienti raccolti che lascino un'impressione di intimità. Il Cimitero troppo grande, o meglio le grandi estensioni monotone di tombe, risultano disorientanti; uno spazio in cui ci si perde.

Non è solo un fatto emotivo: la gente non trova la strada per uscire, non trova le tombe.

Alcuni preferiscono gli spazi cimiteriali edificati e tra questi, le costruzioni antiche, altri invece prediligono gli spazi aperti e connotati da elementi naturali.

Si evidenziano dunque due rappresentazioni distinte di cimitero: coloro che lo immaginano come un luogo edificato, antico, vi associano valori quali la bellezza, il ricordo, l'ordine, la civiltà.

Costoro sono anche convinti che un luogo naturalistico, poco segnato dall'opera dell'uomo dia l'impressione di disordine, confusione e in un certo senso, pericolo.

D'altro canto, quanti si identificano con un'immagine di spazio naturale, sono attratti dal senso di pace, semplicità, unione con la natura e quindi i luoghi edificati evocano in loro una sensazione di chiusura, oppressione e mancanza di libertà.

Tale diversità di atteggiamenti richiede dunque una appropriata strategia di azione. I Servizi devono evitare di uniformare of-

(\*) Assessore ai Servizi Cimiteriali del Comune di Torino.

ferte e messaggi. L'esistenza di più modelli comportamentali implica la necessità di studiare più offerte, anche per quanto riguarda l'organizzazione dello spazio, sia dal lato architettonico che da quello simbolico.

## Le forme di sepoltura

La ricerca ha indagato la percezione e il giudizio sulle diverse forme di sepoltura.

La sepoltura in terra è giudicata positivamente non solo da quanti la ritengono una modalità tradizionale, ad esempio molti anziani, ma anche da parte di coloro i quali si sentono attratti verso un'immagine di naturalità della morte.

Costoro idealizzano il ritorno alla terra come un reinserimento nella catena biologica, mentre spostano l'orrore della decomposizione verso la sepoltura in loculo. In questa visione vi è forse anche un'immagine di morte come un processo lento che non va ostacolato.

Siamo ovviamente sul piano della sensibilità individuale, ove la scelta della terra pare tollerare la commistione tra vita e morte e non richiede una netta separazione tra il corpo morto e i vivi.

Invece la cremazione appare, in netta opposizione alla precedente modalità, come un modo per tracciare un confine chiaro tra vivi e morti. Chi la sceglie la percepisce come igienica, sicura, razionale, ritualmente significativa, rasserenante.

La rappresentazione idealizzata della cremazione la vede come sistema che consente l'interruzione della catena biologica e il disfacimento del corpo ma conserva, nelle ceneri, una sostanza sentita come appartenente alla vita.

Su questa sostanza si raccoglie chi desidera mantenere un supporto concreto al ricordo del defunto, e sono sempre di più quanti chiedono di unire le proprie ceneri a quelle del coniuge o del parente.

Pochi parlano della sepoltura in loculo come di una vera e propria scelta.

Esso è percepito come una modalità economica, poco impegnativa, poco complicata: tutti valori in negativo.

Infatti ad essa spesso si associano fantasie e preoccupazioni legate ai processi degenerativi che si immagina avvengano al suo interno.

Molti, tra coloro che lo scelgono, affermano che almeno il loculo impedisce il contatto con la terra, sentito come inquietante e non prevede il brusco cambiamento di stato richiesto dalla cremazione.

Si rimane dentro una scelta ambigua, fortemente contrassegnata dal rischio di scontento ed insoddisfazione. Dunque, una modalità di sepoltura che di per sé non garantisce l'attivarsi di quelle idealizzazioni sulla morte che possono essere pacificanti e rendere meno greve il lutto.

Occorre dunque ripensare alla sepoltura in loculo, inserirla in un progetto architettonico che dia ad essa senso e valore, sia per quanti cercano la naturalezza dello spazio, sia per chi chiede ambienti raccolti ed a misura d'uomo.

Questi brevi accenni alle varie percezioni e ai differenti giudizi su forme di sepoltura e cimiteri che sottendono diverse

rappresentazioni della morte, ci permettono di verificare quanto oggi siano presenti nuovi comportamenti dei cittadini.

Comportamenti individuali e collettivi, che derivano dall'accentuarsi del fenomeno degli anziani rimasti soli, o di coloro che hanno la famiglia dispersa sul territorio nazionale, o ancora degli stranieri, portatori di una diversa cultura, religione e sensibilità verso i defunti.

Dalla ricerca si è potuto rilevare che la gente condivide e si riconosce non tanto negli *standard* dei servizi e dei prodotti che noi offriamo, ma piuttosto in ciò che quel prodotto rappresenta, anche dal punto di vista della memoria e dei sentimenti individuali.

Infatti la scelta di una sepoltura è l'atto concreto conseguente ad un percorso mentale, con una forte componente emotiva, nel quale la persona entra in relazione con i mediatori e con la pubblica amministrazione, con la nostra capacità di comprendere i bisogni e offrire risposte adeguate.

Si pone qui un problema di fondo nella gestione dei servizi, legato al mutamento di rapporto tra amministrazione e cittadini, in particolare nel settore funerario che vede sempre coinvolte persone che soffrono.

Il principio fondante di questo nuovo rapporto può essere individuato nello sforzo per riorientare la definizione dei propri servizi in riferimento alle richieste degli utenti.

La definizione tradizionale di un'offerta di servizi era formulata in relazione ai "bisogni" dei cittadini, cui fino ad ora facevamo riferimento attraverso una programmazione di carattere funzionale e quantitativo, senza tenere nella giusta considerazione anche gli aspetti soggettivi della domanda. Pensare in termini orientati all'utente vuol dire riformulare i servizi tenendo conto della *percezione soggettiva* dell'utente, del suo modo di sentire, delle sue attese che non necessariamente corrispondono sempre a criteri di funzionalità.

Dunque, in primo luogo *si devono conoscere* i propri utenti, non più semplicemente in termini di comportamenti e bisogni funzionali, ma anche in termini di modi di pensare, di sistemi di valori, di significati nella fruizione dei vari servizi, e così via.

Si rende necessario un lavoro di ricerca che assume un ruolo importante nella riorganizzazione dei Servizi cimiteriali.

Quale immediata conseguenza del diverso modo di "ascoltare" i propri utenti. Si dovranno formulare offerte differenziate, sulla base del ventaglio di differenti sensibilità e dei modi di pensare, che, nel caso dei Servizi in esame, è molto articolato. L'offerta dei "servizi" o "prodotti" della pubblica amministrazione si dovrà impennare allora sul concetto di *scelta* da parte dell'utente, e tutta la comunicazione dovrà in qualche modo essere riformulata in modo da porre al primo posto l'autonomia e la capacità di decisione da parte del cittadino. Non si deve pensare che il mutamento di prospettiva si risolva in una diminuzione delle prerogative dell'amministrazione, o in un banale trasferimento delle funzioni decisionali agli utenti.

L'amministrazione, al contrario, si fa carico non solo del necessario lavoro di indagine sulle attese dei fruitori, ma anche di un'analisi dei dati raccolti.

Bisogna arrivare a definire la fisionomia precisa dei servizi offerti e la loro immagine, il modo in cui questi devono essere presenti per essere riconosciuti e valorizzati dagli utenti. Non si tratta di dire semplicemente “*questo è tutto ciò che noi vi rendiamo disponibile, scegliete*”, bensì di formulare dei pacchetti di servizi coerenti, mirati e quindi di condurre i destinatari a riconoscere il senso delle diverse opzioni sottoposte alla loro scelta.

Si tratta dunque anche di offrire ai destinatari il senso di una *cura*, e in certi casi anche di una *partecipazione*, che, dobbiamo riconoscere, erano gravemente carenti nei vecchi modi in cui molte pubbliche amministrazioni presentavano il loro lavoro nella gestione dei Cimiteri.

La maggior parte di queste trasformazioni passano innanzi tutto per l'aspetto *comunicativo*. Questo ci ha indotto a ripensare i nostri modi di comunicazione, a studiare dei nuovi mezzi e aprire strade nuove, ma anche a fare degli sforzi importanti per far crescere la *leggibilità* dell'Istituzione.

Ci riferiamo con questo non solo al fatto che il cittadino deve conoscere, deve *essere informato*, ma anche al fatto che deve percepire l'amministrazione come una realtà *personalizzata* qual essa è. Un complesso fatto di persone che cercano di capire, ricevono dei messaggi, progettano e a loro volta hanno delle cose da comunicare.

A questo fine è importante la *comunicazione con il pubblico*. Il termine comunicazione comprende un vasto campo di fenomeni, ad esempio la capacità di interagire con la cittadinanza, negli ambiti associativi in cui essa esprime in forma strutturata dei bisogni in continuo mutamento.

Si pensi quale risorsa potrebbe essere un costante colloquio con le associazioni religiose e laiche che promuovono una riflessione sulla morte e sui riti che l'accompagnano.

*Comunicazione* significa anche saper offrire bene i propri prodotti, ad esempio proponendo servizi integrati che con-

templino non solo una tomba, ma anche tutto ciò di cui un familiare ha bisogno per onorare un defunto.

Soprattutto significa saper con esattezza cosa il pubblico recepisce dei messaggi a lui indirizzati e cosa invece si perde per un cattivo uso dei codici, come ad esempio una modulistica insufficiente, delle campagne informative inefficaci, una segnaletica maldisposta nei cimiteri o peggio il silenzio del pubblico, a fronte del clamore di un certo privato.

Infine, la parola rimanda alla più generale immagine che un'amministrazione sa dare di sé e delle proprie scelte, immagine formata dall'insieme delle esperienze fatte da ogni cittadino nel rapporto con l'amministrazione stessa. Sono queste esperienze, cui in seguito si ripensa con fastidio o consolazione, a determinare il giudizio più o meno severo verso i nostri atti.

Tuttavia, queste riflessioni sulla comunicazione non possono farci dimenticare la fondamentale differenza che esiste in relazione al fatto che a comunicare sia un Servizio pubblico oppure un'azienda privata.

Il tema è vasto e per quanto riguarda l'ambito funerario basti riflettere sul significato profondo del nostro lavoro. L'amministrazione pubblica non vende beni di consumo ma *opera per la costante ridefinizione di un'identità collettiva*.

Questa, nella gestione dei cimiteri, si concretizza nel rispetto e nella salvaguardia del ricordo, personale e civile.

Chi si rivolge a noi non compra una tomba, né affitta uno spazio al cimitero; chi si rivolge a noi cerca un modo per separarsi da una persona cara, defunta, mantenendone la memoria. Al dolore del singolo la Città può offrire la sua veste di garante delle libere scelte e contenitore delle memorie collettive.

Visto in questa prospettiva, il Cimitero può tornare a essere ciò per cui è stato pensato un secolo fa: il luogo in cui la Città custodisce il proprio passato.