

**Attualità**

## La gestione operativa e cerimoniale di un crematorio

di Fabrizio Gombia (\*)

La pratica della cremazione in Italia registra un trend di crescita costante, nonostante le difficoltà legate ad un numero ancora esiguo di impianti e ad una loro distribuzione non equilibrata sul territorio. L'impatto percentuale della scelta della cremazione valutato a livello nazionale è ancora marginale (circa il 12% sul totale dei decessi) con una forte sperequazione tra le aree urbane del nord del paese (dove la percentuale di cremazioni rispetto ai decessi è molto alta) ed il sud.

La marginalità che ha caratterizzato tale pratica ha sicuramente contribuito a determinare la specificità "dell'offerta" del servizio nei crematori italiani.

Se definissimo il crematorio come il luogo dove si effettua un servizio che deve comprendere cerimonie di commiato dei defunti, la cremazione dei cadaveri, cerimonie di consegna delle urne cinerarie e tutte le attività inerenti ad essa quanti crematori potremmo dire di avere in Italia?

Se cercassimo invece riscontro a questa definizione nella maggior parte degli stati dell'Europa occidentale ci accorgeremmo che sono molti i crematori che ci si possono riconoscere, anche in quei paesi dove la cremazione è ancora una pratica poco diffusa. Anzi in molti casi questa definizione risulterebbe riduttiva rispetto ai servizi proposti.

In Italia è prevalsa invece l'idea del crematorio come di un luogo dove avviene semplicemente una operazione tecnica che ha come oggetto la combustione di un cadavere.

La crescita della pratica della cremazione è un fenomeno che ha riguardato prevalentemente gli ultimi 15/20 anni ed ha portato alla installazione di nuovi impianti. Questo sviluppo però non è stato accompagnato da una riflessione sulle caratteristiche del servizio di cremazione e sulle modalità della

sua offerta. Senza quindi la consapevolezza della necessità di erogare un servizio che andasse oltre ad una semplice operazione tecnica e trascurando l'opportunità di pensare ad una ritualità della cremazione.

La conseguenza è stata quella, come detto, di avere in Italia dei crematori che offrono un servizio "tecnico" che potremmo definire "essenziale".

Vorrei quindi proporre, attraverso una serie di articoli di cui questo in qualche modo costituisce una ampia introduzione, una riflessione sulla possibilità e sulla necessità di un nuovo approccio alla pratica della cremazione da parte dei gestori, proponendo spunti per offrire un "nuovo" servizio, attento ad intercettare le esigenze e le aspettative dei familiari, alla ritualità della cremazione e ad una "operatività etica".

Ritengo sia indispensabile fare un salto di qualità in un settore nel quale deve affermarsi la consapevolezza che la cremazione non può e non deve essere più vista semplicemente come una questione tecnica.

Un servizio diverso richiede una organizzazione aziendale che preveda per il gestore del crematorio un ruolo attivo di regista e di supporto alle famiglie. Un servizio che dovrebbe ispirarsi a quello che si può trovare in molti paesi europei, anche in quelli, come la Spagna, privi di una tradizione cremazionista. Crematori che si presentano come delle vere e proprie aziende di servizi e che offrono ogni tipo di supporto sia necessario alle famiglie nel momento del lutto, dagli aspetti più commerciali ed a volte discutibili sino al supporto psicologico per l'elaborazione del lutto.

Vi sono sale di attesa private per i diversi gruppi familiari, parti comuni molto curate e pulite, personale attento e disponibile, curato nell'aspetto e nell'abbigliamento, sale del commiato dove è possibile organizzare un rito di ultimo saluto "personalizzato", l'assistenza di "mediatori" o cerimonieri formati e preparati per "gestire" questi momenti, una grande attenzione "etica" durante tutte le fasi della cremazione. In ultimo, ma non per importanza, una grande attenzione per la trasparenza nel servizio offerto.

Sicuramente non si può trascurare come la realtà italiana del settore sia profondamente diversa rispetto a quella di paesi come la Francia, la Gran Bretagna, la Germania, la Spagna. Questo non solo per quanto riguarda la cremazione ma per tutto il settore funerario italiano, che presenta in effetti delle caratteristiche proprie che lo differenziano dalle realtà citate. Il settore funerario italiano inoltre è caratterizzato da una "polverizzazione" degli operatori, con pochissime aziende di medie dimensioni e quindi con la presenza di operatori con risorse economiche, finanziarie, strumentali e umane molto limitate. Questa tendenza si manifesta anche nel settore della cremazione ed è aggravata dalla ormai cronica mancanza di piani regionali per la installazione dei crematori, più volte richiamati sia nella normativa nazionale che in quelle regionali e mai, tranne in rari casi come quello della regione Lombardia, predisposti.

Questo ha prodotto la concentrazione di crematori in aree già servite trascurando invece aree prive di questo servizio, con il rischio di un peggioramento dell'offerta complessiva del servizio pubblico di cremazione.

Ma nonostante le difficoltà che caratterizzano la situazione italiana ritengo vi sia comunque la possibilità di un nuovo approccio alla pratica della cremazione e questo è testimoniato dall'esistenza di crematori, in alcune zone del nord Italia, in cui da anni ci si sforza di offrire un servizio che cerca di avvicinarsi allo standard dei crematori europei.

Il primo passo che un gestore dovrebbe fare per andare nella direzione proposta è quello di una riflessione complessiva sul servizio di cremazione, ripensarne le modalità di esecuzione, dal momento della consegna del feretro del defunto al crematorio, alla cremazione, alla successiva consegna dell'urna cineraria.

È importante creare con la comunità di riferimento un rapporto fiduciario attraverso la comunicazione e

attraverso una gestione chiara e trasparente della propria attività.

Fare informazione è fondamentale anche se è molto difficile nel settore funerario. Vi sono però strumenti importanti e anche relativamente economici che possono essere attivati, come il sito internet del crematorio e la Carta dei Servizi.

La Carta dei Servizi in particolare è uno strumento fondamentale. Si tratta infatti di un documento informativo (che deve essere però pratico, chiaro, semplice, sintetico ed esaustivo) con il quale il gestore si impegna pubblicamente al rispetto dei valori guida, al mantenimento e miglioramento degli standard di qualità ed all'esecuzione dei servizi previsti nel crematorio. Rappresenta un mezzo importante per attivare con la comunità di riferimento, con le imprese di onoranze funebri e con le Istituzioni un rapporto di fiducia e collaborazione.

Per offrire un servizio attento ad intercettare le esigenze e le aspettative delle famiglie, è fondamentale prestare attenzione alla formazione del personale del crematorio. Il personale deve acquisire la consapevolezza che la cremazione si colloca in un passaggio fondamentale nell'esistenza umana, quello del dolore per la perdita di un proprio caro, e che è suo compito, nello svolgimento del proprio lavoro, contribuire per quanto possibile ad attenuare il trauma della rottura violenta di un legame che la morte rappresenta. La formazione deve preparare il personale a lavorare nella difficile situazione rappresentata dal costante contatto con il dolore e deve fornire ai dipendenti capacità di comunicazione, di ascolto, di rassicurazione e il controllo e la conoscenza dei processi del proprio lavoro. È importante curare l'aspetto e l'abbigliamento e dare indicazioni chiare affinché il comportamento sia consono all'ambiente e alle situazioni in cui ci si trova ad operare.

Gli ambienti del crematorio, gli uffici aperti al pubblico, gli spazi pubblici, gli spazi verdi, devono essere oggetto di attenta e costante manutenzione e avere un buono stato di pulizia e decoro. Tutti questi elementi costituiscono parte integrante dell'accoglienza della famiglia.

Il crematorio deve predisporre degli spazi dove sia possibile per i congiunti l'espressione del cordoglio e mettere in atto quelle azioni necessarie per "esorcizzare" la morte. Questo è un aspetto fondamentale dell'offerta del servizio di cremazione. Nella maggioranza dei crematori non è prevista una accoglienza del feretro e del corteo funebre; in alcuni casi non vi è una sala adeguata per il commiato dal

defunto o anche solo per un ultimo, privato, momento di riflessione.

Eppure l'importanza di offrire alla famiglia la possibilità di un dignitoso commiato dal proprio caro deceduto è stata evidenziata anche dal legislatore e ribadita con la L. 30 marzo 2001, n. 130 in cui si prevede che per ogni crematorio sia predisposta una sala attigua ad esso "... *per consentire il rispetto dei riti di commemorazione del defunto ed un dignitoso commiato*".

La consegna del feretro al crematorio rappresenta per ogni famiglia l'ultimo attimo del loro rapporto con la "fisicità del proprio caro". La famiglia prende commiato dal defunto nella sua forma fisica per poi accogliere le sue ceneri.

È evidente che si tratta di un passaggio complesso e doloroso ed è necessario che la famiglia possa esprimere, all'interno di un cerimoniale pensato e articolato, quelle che D. Davies ha definito le "parole contro la morte", attraverso le quali esprimere i valori, le credenze, le scelte del defunto, il "vissuto sociale della morte". Per fare questo il crematorio deve avere un locale adeguato, una sala del commiato, che rappresenti uno spazio/tempo dove i congiunti possano rivolgere l'ultimo saluto al defunto.

La sala del commiato non deve essere confusa con strutture diverse, con la sala di osservazione e soprattutto con le cosiddette "case funerarie", alle quali non si sostituisce. Non si tratta neanche di un luogo di custodia e/o osservazione delle salme, ma semplicemente di un luogo di transito per la commemorazione e il commiato del defunto.

La sala del commiato e il rito del commiato non si sostituiscono ai luoghi di culto tradizionali. L'esempio di Torino ne è una dimostrazione: da circa vent'anni è prevista una accoglienza cerimoniale "laica" del feretro e nella stragrande maggioranza dei casi il feretro, prima dell'arrivo al crematorio, sosta in chiesa per la cerimonia religiosa.

Quei crematori che dispongono già di sale attrezzate per essere utilizzate per il commiato e per la consegna delle ceneri nella maggior parte dei casi scelgono semplicemente di lasciare questi spazi a disposizione dei congiunti, senza offrire alcuna proposta "cerimoniale". L'assenza di un "cerimoniere" determina infatti una posizione "neutrale" del gestore rispetto a questo momento che lascia "all'impulso" ed alla libera iniziativa dei famigliari il compito, eventualmente, di prevedere un rito di commiato.

Il risultato che si ottiene solitamente è quello di creare situazioni di imbarazzante silenzio, lasciare spazio all'improvvisazione "rituale", senza portare alcun aiuto all'esigenza di espressione del cordoglio delle famiglie. Prevedere la figura del cerimoniere significa avere del personale qualificato e formato che sappia comunicare, con le parole e con i gesti, che abbia capacità di ascolto e che sappia interpretare e tradurre nella cerimonia le esigenze della famiglia.

Il gestore di un crematorio che desideri offrire nuove modalità di servizio non può prescindere dall'assumersi l'onere di una accoglienza rituale del feretro.

Il secondo momento sul quale è necessario porre attenzione è quello della consegna dell'urna cineraria alla famiglia a seguito della cremazione. L'assenza di una riflessione complessiva sull'importanza di una ritualità nella cremazione ha fatto sì che, praticamente in nessun crematorio italiano, si prevedano modalità per la consegna dell'urna cineraria che tengano conto delle esigenze della famiglia di avere un momento di raccoglimento in questo che è un passaggio importante nella elaborazione del lutto. Si trascura a mio avviso un momento rituale fondamentale dal forte impatto emotivo in cui i congiunti si ritrovano in presenza delle ceneri del proprio caro che rappresentano il risultato della trasformazione fisica del corpo a seguito della cremazione. Un momento che riproduce il rito di commiato del feretro ma con finalità diverse da questo, in quanto si tratta di una riappropriazione del defunto da parte dei famigliari.

L'aspetto cerimoniale deve essere chiaramente strettamente legato alla pianificazione della operatività del crematorio. Quello della pianificazione delle cremazioni e dell'informazione alle famiglie circa la data di cremazione e di consegna delle ceneri è un altro problema rilevante.

In molti crematori non si forniscono all'arrivo del funerale notizie alle famiglie circa la data programmata per la cremazione del feretro e quindi circa la data di consegna delle ceneri. I parenti rimangono pertanto nell'attesa di essere contattati successivamente per avere informazioni in merito. Premesso che la cremazione di una salma dovrebbe essere per quanto possibile tempestiva, è necessario che la famiglia sia informata al momento della consegna della salma al crematorio sul giorno e sull'ora per la consegna delle ceneri. Meglio ancora se il gestore fosse in grado di intercettare, per quanto possibile, le richieste e le diverse esigenze dei congiunti riguardo ai tempi di attesa per la cremazione, così

come è importante che il crematorio si doti di un sistema di tracciabilità delle ceneri per assicurare i famigliari.

Tutti questi aspetti hanno a che fare con la organizzazione del crematorio e con una attività di pianificazione necessaria e possono essere alla portata di qualsiasi struttura. Sicuramente la data di cremazione pianificata è presunta e questo vale di conseguenza anche per la data di consegna delle ceneri (nel caso ovviamente in cui la cremazione non avvenga immediatamente). Ma ritengo sia preferibile rischiare una volta di dover contattare una famiglia per annullare un appuntamento già fissato a causa di un guasto tecnico, piuttosto che non comunicare la calendarizzazione dell'attività di cremazione. La pianificazione aiuta anche a trasmettere ai parenti una idea di controllo dei propri processi lavorativi e della propria organizzazione da parte del gestore.

Questi chiaramente sono solo alcuni spunti di riflessione, che saranno ripresi successivamente e singolarmente. Mi premeva però evidenziare quegli aspetti che ritengo essenziali per offrire un "nuovo" servizio di cremazione e che dovrebbero essere tenuti in considerazione quando un comune, in qualsiasi forma decida di farlo, intenda fornire ai propri cittadini questo servizio.

Un'obiezione a questa impostazione è legata all'incremento dei costi che una offerta di questo tipo ingenererebbe al crematorio.

Sicuramente avere del personale, formarlo, dotarlo degli strumenti necessari per fornire un servizio che vada al di là della semplice combustione del feretro comporta degli oneri. Ma offrire un servizio diverso, magari non pari a quello dei crematori europei più strutturati, ma che vada oltre agli aspetti squisitamente tecnici, per molti crematori non necessariamente si tradurrebbe in costi maggiori. Sono convinto che in alcuni casi si potrebbero ottenere dei risultati apprezzabili con un cambiamento dell'impostazione "culturale", del metodo lavorativo. Significa porsi in un'idea di "servizio" a 360 gradi, modificare le proprie modalità e abitudini operative e vincere le normali resistenze al cambiamento del personale. Inoltre questi costi rappresenterebbero un investimento nel servizio che sono convinto si tradurrebbe in un aumento della scelta di tale pratica da parte dei cittadini.

Un'altra obiezione è quella che evidenzia come negli in altri paesi europei una parte di questi servizi siano a pagamento. Ma è altrettanto veritiero che una parte di questi sono compresi nella tariffa praticata dal gestore per la cremazione e che questa a

volte non si scosti molto dalla tariffa massima italiana.

Ho già detto poi come la situazione italiana sia un'eccezione rispetto alla realtà europea. Tutto il settore funerario nei paesi dell'Europa occidentale ha caratteristiche profondamente diverse rispetto al nostro e vi è una maggiore propensione ad operare in esso con regole di mercato tipiche di altri settori. Si tratta evidentemente anche di differenze che sono frutto di scelte politiche e di impostazioni culturali, che fanno sì che in Italia vi sia qualche imbarazzo in più rispetto ad altri paesi europei a guardare al settore funerario come ad un normale settore di "business".

Personalmente ritengo che data la specificità della situazione normativa italiana e del settore funerario nel suo complesso, sia necessario pensare che gli oneri per offrire un servizio di cremazione comprensivo di una ritualità e di una pianificazione, che sappia intercettare le esigenze e le aspettative delle famiglie, siano e debbano essere considerati oneri propri del servizio stesso e quindi da prevedere tra i costi da sopportare nel momento in cui un ente pubblico o un privato decide di offrire questo servizio ai cittadini.

Ritengo anche che sarebbe più semplice farlo se le Regioni prendessero seriamente in considerazione la necessità di disciplinare una pratica, che soprattutto nel nord Italia, sta avendo una crescita molto veloce.

Ritorno sulla necessità dei piani regionali dei crematori perché servirebbero a mettere dei limiti alla disordinata e spesso antieconomica proliferazione dei crematori, che tendono a concentrarsi in aree già servite e che invece di migliorare la qualità del servizio offerto mettono in atto una concorrenza "al ribasso", riducendo di poco il costo per i cittadini ma di molto i servizi.

Un piano regionale che consentisse l'installazione di nuovi crematori solo se possano far riferimento ad un bacino di popolazione minimo stabilito e ad una distanza minima da un crematorio esistente, consentirebbe ai gestori di strutturarsi in modo da poter offrire un servizio migliore ai cittadini e di stimolare eventualmente una concorrenza basata sulla qualità dei servizi offerti.

(\*) *Direttore operativo Società per la Cremazione di Torino*