

PREMESSA DEL PRESIDENTE, GIOVANNI ZOCCATELLI, AL BILANCIO ECONOMICO E SOCIALE 2022

Brescia, 25 maggio 2023



Il bilancio economico e sociale 2022, a mio parere, si presta a essere interpretato attraverso **diverse chiavi di lettura**. Da un lato può essere visto come **l'ultimo anno della emergenza Covid**, l'anno del ritorno alla normalità anche per chi si occupa di servizi socio-sanitari. Però può essere visto **anche come il bilancio economico e sociale di un anno come tanti altri** o anche come l'ultimo anno di gestione dell'attuale nostro Consiglio di Amministrazione che oggi, dopo tre anni di lavoro andrà a essere rinnovato.

Ma può anche essere visto **come un importante anno di passaggio generazionale** visto che sono andate in pensione, e stanno andando in pensione, alcune nostre figure storiche e inoltre, dopo più di 20 anni di presidenza del sottoscritto, nella giornata di oggi si procederà al rinnovo anche del presidente della nostra cooperativa; per certi versi si può dire che la nostra cooperativa stia affrontando **il terzo cambio generazionale**. Partendo dalla **prima generazione di fondatori** che, con Redento, hanno lavorato negli anni '70 e '80, anni caratterizzati da forti idealità volontaristiche e dal primo grande sviluppo territoriale delle nostre attività residenziali, **per passare poi ai nostri leader degli anni '90** che hanno consolidato e strutturato gli aspetti organizzativi e democratici della cooperativa per arrivare, **infine, agli anni 2000** caratterizzati da significativi aspetti di **consolidamento gestionale**, sia in relazione all'accreditamento dei nostri principali servizi residenziali che in relazione al grande impegno sul rafforzamento patrimoniale, amministrativo e aziendale, ma anche caratterizzati dalla diversificazione verso nuove attività sui temi della prevenzione, del carcere e della grave marginalità.

Fermandoci alla prima chiave di lettura, cioè quella che ci chiede di fare il bilancio dell'ultimo anno di emergenza Covid, a mio parere bisogna **partire dalle tinte fosche** con le quali avevamo chiuso il bilancio 2021 e considerare le previsioni in vista del nuovo anno (il budget 2022 era stato approvato in perdita di circa 180.000 euro). Preoccupazioni legate alle pesanti difficoltà incontrate nei tentativi di ritornare a una gestione non più emergenziale dei nostri servizi, in particolare dei servizi residenziali, ma anche in relazione agli allarmanti incrementi dei costi delle bollette e della inflazione su tutti i nostri acquisti rendendo il tutto quasi insostenibile per le nostre risicate economie; e infine, ma non per importanza, le preoccupazioni legate alla perdurante difficoltà nel mantenere in servizio i diversi operatori in relazione alle ingenti assunzioni della Pubblica Amministrazione ma anche nel reperire nuovi operatori.

È significativo considerare che **il triennio che si chiude con il 2022 è stato caratterizzato da emergenze e da situazioni totalmente inedite**; nessuno era preparato e attrezzato per affrontare quanto stava succedendo e, anche dal punto di vista aziendale, siamo stati costantemente impauriti e preoccupati di riuscire a reggere le sfide che ci si presentavano.

Un dato, a mio parere, può dar conto della entità di quanto accaduto in questo triennio. **Il numero di persone avute in carico nei servizi residenziali** nel corso di ogni anno. Nel 2019 (anno pre-covid) avevamo avuto in carico residenziale con progetti riabilitativi 574 persone, nel 2020 e 2021 ne abbiamo avute in carico 490 ogni anno, mentre nel 2022 siamo risaliti a 524 persone seguite in

percorsi riabilitativi residenziali. In questi anni abbiamo ridotto di circa il 15% la nostra capacità di accoglienza residenziale e solo nel 2022 siamo riusciti ad invertire la tendenza.

Questo indicatore unito ad un incremento del 9-10% dell'inflazione, in estrema sintesi **può descrivere l'impatto che l'emergenza Covid ha significato per noi**, un impatto estremamente rilevante per una realtà come la nostra che basa la propria sussistenza principalmente sulla capacità di accoglienza; se tale crisi non fosse stata affrontata con consapevolezza, impegno e attenzione, cercando anche di fare massa critica nei confronti di Regione Lombardia insieme a tanti altri Enti del Terzo Settore, probabilmente non saremmo riusciti ad uscirne facilmente.

Penso sia significativo sottolineare che, nonostante ciò, nel bilancio economico 2022 che stiamo chiudendo in sostanziale pareggio economico, **abbiamo continuato ad investire**. Abbiamo investito **sul personale**, che chiaramente è il nostro principale patrimonio, attraverso incrementi retributivi, attività formative e dotandoci, oltre alle consuete consulenze libero professionali, anche di un collega psichiatra assunto e a tempo pieno. Abbiamo inoltre **continuato a rispondere ai bisogni che abbiamo incontrato garantendo continuità di apertura ai progetti di Riduzione del danno (RDD) e Limitazione dei rischi (LDR)** anche nei mesi non coperti da progetti. Abbiamo investito sviluppando **una nuova collaborazione con Fondazione Richiedei per la gestione del reparto di riabilitazione alcolologica** presso l'ospedale di Palazzolo sull'Oglio e aprendo, nel 2022, **altri due nuovi centri diurni interni al carcere di Bergamo e di Cremona** oltre al primo Centro Diurno nel carcere di Brescia aperto nel 2021.

Da tali premesse penso sia estremamente significativo quanto raggiunto in questo anno e quindi **ci tengo a ringraziare tutti noi per questo inatteso risultato**. Vi invito, quindi, a valutare i dati contenuti in questo bilancio economico ma anche in quelli sociale che, nel dettaglio, vi darà anche **molti spunti di analisi e di riflessione sul fenomeno dei consumi e delle dipendenze e sui servizi** che la nostra cooperativa fornisce da 47 anni.

Una cooperativa che, con la passione e l'impegno di tantissime persone – che dobbiamo ringraziare – è, **sulla base dei suoi 301 posti accreditati al Sistema Sanitario Regionale e dei suoi servizi di Riduzione del Danno e Limitazione dei Rischi, la più grande realtà italiana specializzata in cura e riabilitazione dalle dipendenze**.

Lo siamo diventati, **forse senza neanche accorgercene**, certamente **non lo siamo diventati per volontà di primeggiare**. Lo siamo diventati coniugando in continuazione la risposta alle due seguenti domande: esiste un bisogno di accoglienza e di cura inevaso a cui rispondere? E siamo in grado di garantire nel tempo sostenibilità economica e gestionale per la nuova attività? Abbiamo risposto a queste domande con professionalità e con impegno, guidati dal principio costituzionale del diritto alla salute per tutti, lo abbiamo fatto occupandoci prioritariamente di persone-cittadini, prima che occuparci di tossicodipendenti, detenuti, *matti* o emarginati.

Ma oltre alla quantità di servizi della cooperativa di Bessimo, **consentitemi di dare risalto anche al patrimonio di prestigio qualitativo** che la nostra cooperativa e i suoi servizi hanno acquisito in anni e in decenni di operosità, professionalità e affidabilità.

Chi mi conosce lo sa che non sottolineo questi aspetti della nostra cooperativa per vanto fine a se stesso; li sottolineo, soprattutto, **perché dobbiamo esserne consapevoli al nostro interno** mentre, molto spesso, tale prestigio viene riconosciuto più dall'esterno e invece, internamente, sembrano prevalere le criticità. Ma lo sottolineo anche perché **tale patrimonio qualitativo e quantitativo, volenti o nolenti, porta con sé una certa dose di responsabilità nei confronti dei diversi nostri portatori di interesse** che ci chiedono e si aspettano da noi risposte. Patrimonio di prestigio e di

professionalità che a mio parere si è alimentato perseguendo **tre semplici traiettorie**: bassa soglia nell'accesso ai nostri servizi, rispetto dei diritti civili delle persone di cui ci occupiamo e interventi basati non su aspettative o deleghe magiche ma su professionalità multidisciplinari e su approcci riabilitativi ancorati su evidenze metodologiche consolidate e validate. Potranno sembrare forse concetti banali o scontati ma in realtà non lo sono

Penso che, ancora oggi, **sia estremamente difficile e di valore accogliere, rendere sempre più conosciuto e concretamente fruibile il diritto di cura delle persone che usano sostanze o con problemi di dipendenza**; persone che per tutta una serie di motivi dovevano e in certa misura devono tutt'oggi, nascondere la loro condizione, vergognarsi del loro stato, rischiare di doversi umiliare dovendo necessariamente toccare il fondo, rischiare la vita per poter solo poi risalire, (magari solo grazie alla azione salvifica di presunti santoni) venir giudicati e colpevolizzati come persone per poter accedere a percorsi di cura. Ancora oggi una persona con problemi di dipendenza che pensa di riabilitarsi si può trovare nelle condizioni di dover accettare Comunità che lo privano di basilari diritti civili e di dignità umana; ancora oggi ci troviamo con una pubblica opinione che giustifica o santifica Comunità che teorizzano la punibilità dei consumi al fine di creare le condizioni per raggiungere l'obbligo della riabilitazione. Comunità che teorizzano e praticano ancora oggi la necessità di creare servizi e mondi isolati, autoreferenziali e paralleli alla società nei quali confinare per quattro, cinque o sei anni le persone con problemi di dipendenza.

La Comunità Terapeutica per tossicodipendenti è uno strumento molto delicato da maneggiare; le aspettative salvifiche che vengono proiettate sulla Comunità dalla persona dipendente da sostanze, dalla sua famiglia, dalla politica e dalla società, se non adeguatamente razionalizzate, rischiano di generare distorsioni magiche o illusorie che possono far perdere il contatto con la realtà. Questi ambienti di cura **rischiavano e rischiano ancora oggi, di diventare dei mondi paralleli, mondi all'interno dei quali, la "missione" di "salvare dalla droga" può correre il rischio di far andare in secondo piano il tema dei diritti civili, delle responsabilità individuali, delle libertà di scelta e del rispetto delle diverse soggettività**. Tali rischi possono avere una ricaduta concreta sia sulle regole interne alla comunità terapeutica, sulle punizioni e sanzioni applicate a chi non si adegua al format proposto ma soprattutto sul ruolo attivo e il protagonismo che l'utente deve necessariamente avere nello stesso percorso di cura.

Cosa si può fare quindi per evitare che le deleghe salvifiche e magiche intacchino la razionalità degli interventi di cura realizzati nelle Comunità Terapeutiche? Formazione degli operatori, stile di lavoro caratterizzato dal lavorare non da soli ma in équipe – necessariamente multidisciplinari – supervisione agli operatori e, altro mantra che da anni dico, creare le condizioni affinché i ruoli di responsabilità delle Comunità possano occuparsi anche di cose diverse dalla sola Comunità.

Ma, oltre a ciò, **serve soprattutto una cultura basata sul rispetto e sul riconoscimento civile** delle persone dipendenti da sostanze: seppur siano consumatori di sostanze o tossicodipendenti non perdono alcun diritto civile e mantengono tutte le responsabilità civili e penali di ogni cittadino. Sicuramente può sembrare più facile organizzare interventi di cura nei quali sia possibile limitare le libertà soggettive partendo dal presupposto che, un tossicodipendente, non essendo lucido, rifiuterebbe scelte evolutive, fino ad arrivare a percorrere scorciatoie tese ad obbligare un tossicodipendente a curarsi; **ma come ci ha mostrato Basaglia con il suo approccio sociale alla follia, il riconoscimento della soggettività e della libertà della persona non deve essere mai limitato o schiacciato o confuso con il sintomo o con la diagnosi**.

Anzi, **è proprio stimolando e promuovendo tali soggettività individuali** all'interno dello specifico percorso riabilitativo che si possono ottenere risultati maggiormente evolutivi. E questa non è solo

una bella teoria, è **evidenza scientifica**. Tante comunità terapeutiche italiane con numeri ben più alti delle Comunità più blasonate, fin dagli anni '70 e '80 hanno dimostrato e stanno dimostrando ancora oggi che è più conveniente, più efficace ma soprattutto **hanno dimostrato che è possibile puntare sull'educare e non sul punire per curare le persone che si sono trovate a sviluppare problematiche legate alle dipendenze**.

Può sembrare anacronistico toccare certi argomenti ma, in realtà, il permanere dei consumi e delle dipendenze in contesti di illegalità, la altissima percentuale di detenuti con diagnosi da dipendenza e alcune cronache giornalistiche anche vicinissime a noi ci dicono che **ancora oggi più che mai lo stigma del vizio o della colpa da spiare, la paura del “diverso” pervade le nostre culture** legittimando, nei confronti di queste categorie, pratiche prive di ogni ragionevole fondamento ma basate solo sulla irrazionale volontà di non vedere, di allontanare dalla visibilità sociale certe problematiche e certe “diversità”.

Per chiudere, visto che da oggi smetterò di ricoprire la funzione di presidente della nostra cooperativa, **consentitemi un ultimo “predicazzo”**.

Ora lo posso dire: nel 1999, quando ho accettato di candidarmi come presidente, vi garantisco che non mi sentivo pienamente all'altezza non riconoscendomi quel “fisque du role”, quel carisma che, generalmente, nell'immaginario si attribuisce a un presidente di una cooperativa come la nostra; e quel che è peggio è che per certi versi questi sono i sentimenti che mi hanno accompagnato in tutti questi anni. I conflitti, le problematiche, i rischi di sbagliare decisione sono stati accompagnati sempre da incertezze e da dubbi; incertezze e dubbi che, nei limiti delle mie capacità, ho sempre cercato di condividere e di mettere in discussione pur perseguendo con tenacia e a volte testardaggine le mie convinzioni. È stato sicuramente faticoso rappresentare la nostra cooperativa in tutte le vicende che si sono susseguite negli anni ma gli ottimi risultati che, mano a mano, abbiamo raggiunto hanno alimentato la soddisfazione di ciò che stavamo facendo ed è stato quindi anche molto gratificante.

Non so se per un qualche strano bisogno senile di fare una qualche forma di bilancio o forse per la malsana voglia di dare dei consigli ai giovani che porteranno avanti la nostra cooperativa, vorrei sottolineare alcuni aspetti che mi sento di aver perseguito con maggiore lucidità ma che, come spesso succede agli anziani, possono anche correre il rischio di venire intesi come consigli non richiesti.

Unitarietà della cooperativa: non è stato sempre facile tenere assieme le anime e le parti che compongono la nostra cooperativa ma, cocciutamente, ho sempre cercato di farlo con il massimo della mediazione possibile convinto che ogni nostra parte da sola non avrebbe avuto lo stesso valore e la stessa efficacia che si è avuta cercando di restare uniti.

Crescita vs stabilità: non è sempre stato facile coniugare e far convivere sotto lo stesso cielo istanze di crescita, proprie di una cooperativa sociale vitale con le istanze di consolidamento e di stabilità proprie di servizi codificati e con una propria specifica formalità. Forse in maniera semplicistica ho sempre pensato che nel fare impresa sociale, come nella vita, non esiste la stasi; o si cresce o si perde terreno, non si può stare fermi. La ricerca continua di crescita e di miglioramento è vitale soprattutto per una realtà come la nostra che ha insito in sé il rischio della istituzionalizzazione. Questo non significa crescere a tutti i costi; come in tutte le cose anche su questo tema dipende dalla misura, dipende dallo stare con i piedi ben ancorati a terra consapevoli delle proprie capacità e risorse facendo un passo alla volta.

Su questo tema della crescita evidenzio tre macro dati:

- Nel 1999 contavamo 128 collaboratori, nel 2022 ne contiamo 223;
- Nel primo accreditamento 2002 contavamo 222 posti accreditati, nel 2022 ne contiamo 301;
- Nel 99 contavamo 4 sedi di proprietà, nel 2022 ne contiamo 11;

E si potrebbe continuare con altri elementi di confronto; Cosa significano questi dati? Che siamo cresciuti troppo? Che siamo cresciuti troppo in fretta? Che siamo cresciuti male? Che potevamo fare meglio o che viceversa siamo cresciuti poco rispetto a ciò che si sarebbe potuto fare? Sicuramente non è importante rispondere oggi a queste domande sul passato si tratta, però, sicuramente di riflessioni e di domande che dovremo continuare a porci e alle quali saremo chiamati a dare risposte frequentemente.

Autonomia: nei limiti che i sistemi sociosanitari e sociali di Regione Lombardia hanno consentito, abbiamo privilegiato lo sviluppo di attività a titolarità nostra rispetto allo sviluppo di servizi nei quali prestare le nostre competenze su titolarità di altri che siano della Pubblica Amministrazione o di altri ETS – Enti del Terzo Settore. Così pure il cercare di diventare proprietari delle sedi nelle quali svolgiamo il nostro lavoro. Aspetti questi che, a mio parere, hanno anche un significato nel manifestare e garantirci una certa dose di autonomia e di indipendenza operativa che una cooperativa sociale che vuole agire anche un ruolo politico deve garantirsi per non rischiare di essere troppo schiacciati sul lavorare in conto terzi per la Pubblica Amministrazione.

Gestione tecnica e visione strategica: un ultimo aspetto che ritengo significativo sottolineare è relativo alle varie riorganizzazioni che nel corso di questi 20 anni abbiamo messo in campo; riorganizzazioni che hanno cercato, oltre che di migliorare il funzionamento gestionale di tutti i nostri presidi interni, anche – e soprattutto – di separare le responsabilità e le deleghe gestionali dalle responsabilità e dalle deleghe politiche, di indirizzo e di controllo proprie del Consiglio di Amministrazione. Divisione questa che da un lato può garantire in termini di competenza tecnica il presidio ottimale dei principali aspetti di funzionamento operativo della nostra cooperativa, ma anche di garantire al Consiglio di Amministrazione di non doversi occupare della tecnica e potersi concentrare sugli indirizzi, sulle strategie a medio e lungo termine e avere tutte le informazioni tecniche necessarie per prendere le proprie decisioni.

Vado ora alle conclusioni.

Oggi ci saranno le elezioni della nuova Presidente; **Elena si è resa disponibile a caricarsi sulle spalle questa responsabilità e intanto per questo dobbiamo ringraziarla.** Elena è stata vicepresidente nei due ultimi mandati e, quindi, ha avuto la possibilità di conoscere e vivere la nostra cooperativa da un punto di vista strategico privilegiato, conosce molto bene tutta la nostra cooperativa e è molto consapevole delle risorse e delle difficoltà che viviamo. Penso che per lei, così come lo è stato per me, **fare il presidente sia anche un meritato riconoscimento della passione e dell'impegno dimostrato a favore della nostra realtà ma sicuramente avrà bisogno di tutti noi.** L'energia per ricoprire ruoli di responsabilità non viene da qualche entità celeste; oltre che provenire dalle energie e capacità personali di ognuno, è fondamentale, per chi ricopre ruoli di responsabilità, ricevere energia e sostegno da parte delle persone che usufruiscono di tale responsabilità: anche da questo punto di vista del sostegno e del consenso mi pare che a Elena non possa mancare e quindi mi pare che ci siano tutte le migliori premesse. **Quindi non mi resta che, con un forte abbraccio a Elena e al nuovo Consiglio di Amministrazione, augurare a tutti un buon lavoro.**

Vi garantisco, **con una certa emozione**, che la giornata di oggi è particolarmente significativa per me, per la mia storia professionale ma anche per la mia storia personale; ci sarebbero tante altre cose

da dire e di cui parlare, ma sicuramente ci saranno altre occasioni e momenti nei quali discorrere anche di aspetti più emotivi e personali.

In molte occasioni di stesura di relazioni su specifici periodi storici della nostra cooperativa, ho preso in prestito un testo di **Italo Calvino** tratto dal libro «*Se una notte d'inverno un viaggiatore*» a cui sono particolarmente legato. Ho pensato di usarla ancora anche oggi.

«Come stabilire il momento esatto in cui comincia una storia?»

Tutto è sempre cominciato già prima.

La prima riga della prima pagina di ogni romanzo rimanda a qualcosa che è già successo fuori del libro.

Oppure la vera storia è quella che comincia dieci pagine più avanti e tutto ciò che precede è solo un prologo»

Oltre che una riflessione sulla complessità della vita e sulle interdipendenze che si concretizzano nelle storie “dentro al libro o fuori dal libro” delle cose umane, **questa frase mi piace in quanto bellissimo augurio per l'oggi ma, soprattutto, per il domani:** penso sia rigenerante e di buon augurio poter pensare che i 47 anni della nostra cooperativa **siano solo un prologo:** prologo di ciò che ancora oggi si sta realizzando, prologo di ciò che queste imprese sociali possono realizzare, seme e prologo di vicende umane e sociali che attraverso il sogno di giustizia possono davvero lasciare un mondo migliore a chi verrà dopo di noi.

Ma soprattutto, **considerare prologo ciò che è stato fatto fino ad ora, lascia estrema libertà e spazio di protagonismo** a chi, oggi e domani, cercherà di cimentarsi in queste attività di realizzazione di un sogno, liberando spazio e protagonismo per i giovani che oggi iniziano o pensano di iniziare a interessarsi al bene comune e alla giustizia sociale. Se quello che abbiamo fatto finora lo consideriamo solo un prologo, allora davvero **può significare che la vera storia inizia oggi** e quindi, anche l'ultimo cooperatore arrivato, ne può fare parte con totale protagonismo ma, soprattutto, può e deve partecipare creativamente alla attualizzazione di principi e valori umani e universali che consentano ancora oggi di progredire sui temi della giustizia sociale e dei diritti di cittadinanza.

Un ringraziamento particolare a tutti i componenti del Consiglio di Amministrazione che con me hanno cercato di amministrare e dirigere la cooperativa in questi ultimi tre anni. Ma infine, per non rischiare di dimenticare qualcuno **ringrazio tutti – ma proprio tutti** – per aver avuto la possibilità di fare questa lunga esperienza di presidente della Cooperativa di Bessimo; esperienza che, per uno curioso come sono io, mi ha consentito di poter conoscere e imparare molto e, soprattutto, di aver potuto fare un lavoro che è sempre coinciso con la mia passione; **e vi garantisco che far coincidere passione e lavoro è una bellissima cosa.**

Grazie.

Giovanni Zocatelli