

È venuto il tempo dell'impazienza

Il mondo dei servizi di welfare e delle cooperative sociali tra declino e metamorfosi

Intervista a
Ota De Leonardis
a cura di
Roberto Camarlinghi
Francesco d'Angella

Davanti al declino che avvolge i servizi di welfare, del pubblico e del privato sociale, è venuto il tempo dell'impazienza. L'impazienza per i troppi atteggiamenti adattivi, che portano a dire «apriamoci piccole nicchie e per il resto lasciamo che le cose vadano come vanno». L'impazienza per la diffusa aderenza al reale, che finisce per far percepire la realtà addirittura come necessità. L'impazienza davanti a professioni che si chiudono su di sé o nella relazione con l'«utente», fino a smarrire ogni significato storico. L'impazienza davanti a un sociale che accetta i codici della competizione, rinunciando a far valere la propria diversità nella costruzione del futuro.

Al centro della riflessione di Ota De Leonardis, sociologa milanese, pensatrice di riferimento per tanti mondi del sociale, troviamo spesso il rapporto tra welfare e giustizia. Perché ogni costruzione di welfare poggia su una certa idea di giustizia, e intende attuarla negli assetti sociali.

Il nesso welfare e giustizia, però, è andato via via sparendo dal dibattito pubblico. Perché a «welfare» si è sempre più sostituita la parola «economia». A «premesse di giustizia», «vincoli di bilancio». A «diritti di cittadinanza», «compatibilità economiche». Fino a concludere (alcuni): «Il welfare è ormai un lusso insostenibile».

Ma una società senza welfare è una società senza giustizia. Dove la «giustizia» si riduce a essere quella dei forti, di chi possiede i mezzi privati per fronteggiare i rischi della vita, per proteggere sé e i suoi familiari dalla fragilità che oggi colpisce strati sempre più larghi di popolazione, trascinandoli ai bordi del vivere sociale.

Per questo è tempo di interrogarsi con serietà su che società stiamo diventando. E di capire se e come i servizi di welfare (sociali, sanitari, educativi, scolastici) e i professionisti che vi operano possano oggi rilanciare le ragioni della giustizia nella società.

Siamo andati a trovare Ota De Leonardis nella sua casa milanese, per discutere con lei di questi temi che approfondirà al Social Festival «Fare società oggi. Socializzare i problemi, socializzare le risorse», promosso da Animazione Sociale dal 15 al 18 novembre (titolo della sua relazione, venerdì 17 mattina, sarà: *Ogni welfare ha premesse e promesse di giustizia: e quello attuale?*). Le sue parole, come si vedrà, non mancheranno di suscitare dibattito.

Welfare è giustizia, ma oggi?

Quando si parla di welfare – tu dici – bisogna sempre interrogare i presupposti di giustizia che stanno dietro le parole. In un articolo di anni fa⁽¹⁾ prendevi una a una le parole d'ordine circolanti all'epoca e le esaminavi: welfare mix, sussidiarietà, attivazione dei destinatari...

Oh certo, hanno fatto il loro lavoro quelle parole, hanno prodotto i loro effetti...

Ecco, con te oggi ci piacerebbe aggiornare quella lettura. Perché come si usa le parole bisogna...

...farcì attenzione, perché bisogna sapere che generano sempre qualcosa. Non sono solo parole, non volano soltanto, ma si depositano. Per esempio questa logica dell'*emergenza*, questa immagine sempre a corto termine delle cose, che poi è troppo spesso l'impianto delle politiche attuali, che rispondono reattivamente ai fenomeni senza darsi il tempo di indagare com'è una situazione, di rielaborare...

Emblematico il caso dei migranti, dove è tutto impostato su una logica reattiva, quando ormai sappiamo che il fenomeno è strutturale. Ci sono milioni di persone che si stanno spostando nel mondo. Ma mica solo da noi, dappertutto, dentro l'Africa per esempio. E sono milioni e milioni. In questo senso è un fenomeno strutturale; allora non si può reagire su una spinta emotiva, ci vuole un pensiero di orizzonte. Peraltro, visto che siamo in argomento migranti ho da dire una cosa. Sembra che non c'entri con l'area di questioni che avete posto, ma non è così.

1 | De Leonardis O., *Principi, culture e pratiche di giustizia*, in Montebugnoli A. (a cura di), *Questioni*

di welfare, FrancoAngeli, Milano 2002.

Sui migranti si azzerava tutto il sociale

Pensando al mondo del sociale – al sociale che si riconosce in una prospettiva emancipativa – ho l'impressione che abbiamo tutti mancato di acchiappare sul serio la questione delle migrazioni. Abbiamo perso un tempo, e dovremmo recuperarlo, nel senso che serve al più presto una reimpostazione dell'approccio. Perché a proposito di «principi di giustizia», lì si gioca una questione di civiltà, niente di più, niente di meno.

È inutile che noi pensiamo al welfare se il modo in cui vengono trattati i migranti oggi andrà avanti così. Quella è un'autostrada attraverso cui si azzerava tutto il sociale, punto e basta. E si minaccia la democrazia, ovvero la dimensione democratica della vita pubblica che si costruisce nel sociale.

Voglio dire, se uno si interroga sui principi di giustizia che presiedono alle scelte pubbliche in materia di immigrazione, si rende conto che siamo molto ma molto vicini al degrado di civiltà. Forme autoritarie, non voglio dire fasciste, ma insomma, non mi viene un'altra parola. Quello che combiniamo con i migranti non ci lascia indenni. È un bubbone che sta penetrando dappertutto e sta degradando il livello del discorso pubblico sulla collettività che siamo.

Mi domando che cosa si sarebbe potuto fare, a partire dal sociale. Adesso la metto come se i giochi fossero fatti, ma il problema è che non è ancora avvenuto questo atto di consapevolezza profonda. Il sociale, tutto chiuso sulla difensiva per sopravvivere, ha preso la questione dei migranti come un'area di lavoro in più. Invece è uno snodo attraverso cui si deve complessivamente ripensare il sociale: il

fare sociale, il «fare società». Se non si passa di lì mi domando che società si faccia. Questa è la questione.

Questo che dici è molto vero. Sul tema stranieri la società sta faticando a restare umana.

Da dove ripartire allora? Mi viene in mente che il «fare società» ha molto a che fare con il situare il lavoro sociale. Com'è il sottotitolo del festival di novembre...?

«Socializzare i problemi, socializzare le opportunità»...

Ecco, credo che il lavoro sociale debba situarsi dentro la città. Perché dove oggi diventa possibile socializzare i problemi e le opportunità? Dove si può ricreare quella che un tempo si definiva «sfera pubblica»? Secondo me un terreno che oggi funziona da epicentro è la città, il livello del governo urbano. Lì si può investire.

La solitudine del lavoro sociale

Oggi occorre creare situazioni di confronto e riconoscimento comune dei problemi e di valorizzazione delle capacità di darsi da fare che le persone hanno. E il terreno della città è il livello in cui cercare di rispondere a questa terribile questione che è la frammentazione del lavoro sociale, la solitudine, il fatto di ritrovarsi come singoli, quando va bene in due o tre, in un servizio, sia pubblico che di terzo settore non fa differenza.

Allora oggi la città può essere un terreno da pensare proprio per costruire forme di aggregazione di quello che si fa, di messa in comune di risorse, di ricostituzione di collettivi su opere, su cose che si creano

insieme. Questo è un altro tema su cui secondo me varrebbe la pena ragionare.

Servizi sociali: fine di una storia?

Già anni fa, in un testo pubblicato sulla rivista ⁽²⁾, invitavi i servizi a collocarsi nella città. A distanza di anni, qual è il tuo pensiero?

So di apparire brutale, ma temo che la storia dei servizi sociali – sociali in senso lato – sia una storia che si va a chiudere. Una storia che ha fatto un'epoca, ma che oggi è diventata un mondo residuale. Perché tutta quell'area lì si sta trasformando molto velocemente.

In che senso si va a chiudere?

Adesso cerco di spiegarlo. Il welfare dei servizi ha svolto importanti funzioni, ha esplicitato delle virtù nella tenuta civile della nostra società – tenendo a bada gli abissi di disuguaglianza, ricomprendendo in un discorso collettivo dei Noi più larghi...–, ha caratterizzato un'epoca con queste caratteristiche di base. Credo però che oggi il sociale non ci sia più su questo terreno, che non riesca più a svolgere le funzioni di un tempo. Perché è preso dentro trasformazioni che sono molto potenti, molto veloci.

Intanto – scusate – ma le dismissioni del welfare pubblico sono di dimensioni tali che nessuno ancora ha fatto bene i conti. Il fondo sociale per le politiche sociali – ossia i trasferimenti dallo Stato ai comuni – si è ridotto dell'80%. Questo ha comportato una progressiva riduzione di personale,

e una fatica crescente del privato sociale, perché sono i Comuni che poi danno le risorse al terzo settore. Si è disseccato così il flusso finanziario su cui si è storicamente alimentato il ruolo del sociale.

Guardando a livello di welfare locale, ci sono situazioni che tengono. Avete pubblicato un supplemento sui servizi sociali in Emilia-Romagna ⁽³⁾. Eh, finché dura! Io ogni tanto vado in Friuli a respirare l'aria della sanità friulana: ce ne fosse! Quindi non sto dicendo che non ci sia più nulla, però il livello locale del welfare rischia di essere oggi anche una trappola insidiosa. Perché da un lato lo si celebra, si enfatizza il capitale sociale e così via, ma dall'altro quello che continua a succedere è «il decentramento della penuria».

Con ciò intendo che sul livello locale si scaricano tutti i problemi, anche quelli che hanno portata globale – vedi le metamorfosi del lavoro. E nello stesso tempo si tagliano le risorse. Una tenaglia spaventosa. Per questo la città potrebbe essere una leva su cui agire per reagire, per prendere in mano questa questione.

Io non so a Torino, ma qui a Milano crescono e muoiono le cooperative sociali. E per non morire cosa fanno? Si mettono dentro a grandi aggregati: i consorzi per esempio. Ma così cambia completamente la natura della faccenda, è inutile nasconderselo. Tutto oggi va appresso a questa spinta più generale, che potremmo chiamare «gigantismo»: se non sei abbastanza *grosso* (finanziariamente s'intende, il criterio è quello) sei destinato a scomparire. Oppure sopravvivi come specie in via di estinzione che ormai non conta più nulla.

Quindi è in atto questo processo di concen-

2 | De Leonardis O., *Da luoghi di cura alla cura dei luoghi*, in «Animazione Sociale», 226, 2008.

3 | Servizi sociali Comune di Reggio Emilia, *Cambia-*

menti e riorganizzazioni in servizi sociali territoriali, supplemento al nr. 309/2017 di «Animazione Sociale».

trazione, che è poi accompagnato da nuovi *stakeholders*, finanziatori, *donors*, bandi e così via: Fondazione Cariplo a Milano e Fondazione San Paolo a Torino.

Cariplo qui ha fatto il mega bando del welfare di comunità; e uno dei capofila era il Comune di Milano, che in questo modo ha vinto sì i soldi per fare un pezzo della sua riforma del welfare milanese, ma nello stesso tempo sotto l'egida della fondazione Cariplo che dettava la linea.

Sembra insomma che questi attori facciano politica al posto dell'ente pubblico, o quanto meno condizionandone molto le scelte politiche. E d'altra parte dobbiamo anche dire «meno male che ci sono», che ci sia una parte del mondo finanziario che si assume una responsabilità sociale.

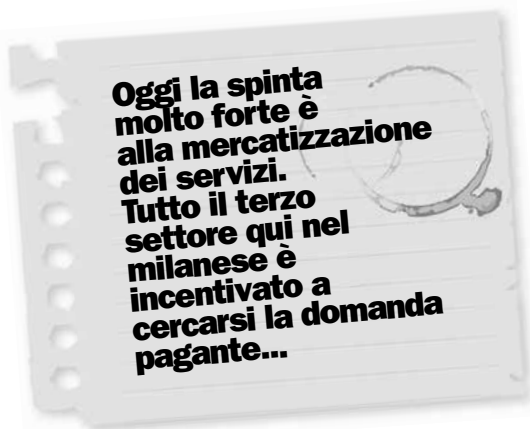
Social investment, nuova parola d'ordine

Siamo comunque in questa cornice. E in questa cornice la spinta molto forte è al ben noto binomio di «lavoro volontario» e mercatizzazione dei servizi, che siano pubblici o privati non importa. Tutto il terzo settore qui nel milanese, per esempio, è incentivato ad andare a cercare la domanda *pagante*.

Quelli che possono pagarsi il welfare...

Quelli che possono, certo. C'è parecchia «sofferenza urbana» non necessariamente legata a problemi di reddito, e solitudini e domande che non incontrano i servizi sociali. La giustificazione è: «Prendete i soldi da lì, così poi potrete continuare a lavorare con chi sta al fondo del barile, ché invece per quelli di soldi non ce ne sono quasi più». E *quelli* sono i soliti: singoli, famiglie, gruppi sociali disgraziati. E tanto meglio se si fa uso di «lavoro volontario».

Milano ci prova, ma non è una situazione



isolata. Questa è una tendenza abbastanza forte ormai. Sulla quale poi si innesta tutto il discorso europeo del *Social investment*, dei *social bond*, della finanza per il sociale – o sul sociale – che segue l'imperativo di mettere i soldi là dove fruttano; per cui il lavoro sociale deve attrezzarsi a dimostrare che è capace di far fruttare i soldi. Non so se mi spiego.

Puoi spiegare meglio cos'è il Social investment?

È un programma europeo, abbinato all'altro programma più conosciuto che è la *Social innovation*: ovvero l'innovazione che mette in valore le opportunità.

L'idea è che i finanziamenti che arrivano dall'Europa debbano privilegiare programmi, progetti, politiche, servizi, che siano capaci di *investire* sulle opportunità; e che concepiscano i soldi che ricevono come un investimento. Laddove il parametro non è semplicemente «far star meglio le persone», il parametro è il bilancio e i relativi imperativi dell'efficienza economica.

È un riorientamento culturale alimentato dalla provenienza dei soldi, che imprime un mutamento profondo nell'assetto e nei punti di riferimento dei servizi.

Bisogna dimostrare quanto si risparmia se si fa un buon programma sociale, è questo il parametro?

Sì, risparmiare sui costi, ma anche occuparsi dei ritorni, della redditività. Basta già l'imperativo dell'«efficacia» per ritrovarsi orientati in questa direzione.

Prendiamo come esempio i programmi di inserimento lavorativo. Questi incentivano i soggetti attuatori ad aumentare l'*occupabilità* dei destinatari perché il loro finanziamento dipende da quanti certificati di occupabilità riusciranno a produrre.

Attenzione: certificati di occupabilità, non di occupazione. E quando una persona trova effettivamente un'occupazione, molto raramente poi si va a vedere la *maintenance*, ossia cosa è successo un anno dopo. Questi programmi servono ad aumentare i numeri degli occupabili – quindi si moltiplicano i corsi – e ciò che conta è che gli allievi finiscano i corsi, a quel punto sono occupabili. Sapete a che cosa serve? A niente.

Se il sociale si riduce a competizione

Non solo, una seconda conseguenza è la *selezione* dei destinatari dei programmi di inserimento lavorativo in funzione della probabilità che finiscano il corso e magari trovino lavoro. Lasciando fuori quelli più deboli. E le organizzazioni che fanno questo lavoro si trovano così a dover ragionare in termini finanziari. La qualità del proprio lavoro, il senso della propria funzione sociale, a quel punto sono la prima cosa che si sacrifica.

Queste tendenze aprono la strada a quella che qualcuno chiama l'«industrializzazione dei servizi di welfare»: ossia, un po' per le dimensioni che si è sollecitati ad acquisire,

un po' per il parametro finanziario che si è spinti ad adottare, il sociale si trova implicato nella (e si riduce alla) logica della competizione. Nel senso della concorrenza di mercato, certo, ma anche del competere in una gara. E la tendenza che ne risulta è a trasformare i servizi in macchine, in catene di montaggio. È da tempo del resto che il taylorismo si è trasferito nel welfare.

Non solo, ma cambia anche il tipo di rapporto che il singolo lavoratore sociale ha con la propria organizzazione. Perché sempre più le organizzazioni diventano «aziende» che impiegano lavoro salariato precario, contratti a termine e lavoro volontario. Con tutta l'ambiguità che questo si porta appresso.

Questo è un fenomeno. Accanto ne intravedo un altro, che è la tendenza a creare *nicchie comunitarie*, che magari hanno una configurazione innovativa, però sono anche queste selettive.

Ad esempio?

Ad esempio le aggregazioni sul consumo alternativo e responsabile, dove c'è la costruzione di un Noi selettivo. Oppure le *Social street*. Oppure l'*housing* sociale.

Queste nicchie hanno una impronta comunitarista, nel senso che tendono all'autodifesa, alla chiusura e alla selettività: si è tra noi in quanto si è simili come ceti sociali, come esperienze, come progetto abitativo che si condivide...

Sharing e beni comuni: parole da qualificare

Quindi oggi, se volessi riscrivere quell'articolo sulle parole d'ordine del welfare e sulle premesse che celano, quali parole prenderesti in considerazione per svelare la direzione, o deriva, che il welfare

sta prendendo? Social investment mi sembra interessante...

Sì, social investment è interessante. Anche social innovation. Sono due poli retorici molto potenti. E poi c'è la parola «condividere», che sta rimpiazzando il discorso sulla solidarietà, quella intesa come redistribuzione, ma anche la solidarietà del sociale.

Oggi si parla tanto di «economia della condivisione», di *sharing economy*. Però dovremmo qualificarla meglio questa condivisione, se no il rischio è che condividiamo tra noi e basta. Ma la condivisione così intesa è un grande equivoco perché è un dispositivo fortissimo di esclusione, di espulsione, di chiusura. Sicuramente *condivisione* è un'altra parola che metterei dentro.

Ma anche il discorso sui *beni comuni* ogni tanto prende una piega comunitarista che mi preoccupa, pur avendo a suo tempo, prima che il termine fosse di moda, riconosciuto l'importanza di un ragionamento in termini di beni comuni. Ho incontrato questa filiera di pensiero anche politico con Carlo Donolo, che ha lavorato a lungo su questo tema. La sua idea era che le istituzioni fossero dei beni comuni, proprio perché sono chiamate a tutelare i beni fondamentali per la collettività: l'acqua, non meno che la fiducia nei commerci umani.

C'è un bel libro da poco uscito, un libro collettivo, che parla di beni comuni. Si chiama *Il capitale quotidiano* e si presenta anche come un programma: un programma di ricerca, ma anche politico («di cos'è che collettivamente ci dobbiamo occupare in questo momento perché lo riteniamo cruciale?»).

Vi si parla di beni comuni con riferimento ai beni dell'«economia fondamentale», ossia l'economia da cui dipende la vita

sociale, il benessere della generalità delle persone: tra cui anche le materie del welfare. Questi sono beni comuni nel senso che si devono gestire come responsabilità collettiva. Per questo è necessario il richiamo alla dimensione istituzionale. Non so se mi sono spiegata.

Invece nel discorso di oggi sui beni comuni avverto il rischio di mettere un po' troppo tra parentesi le grandi fratture, le grandi linee di rottura che attraversano la società. Per questo prima richiama la questione dei migranti. Oggi i beni fondamentali sono stati espropriati alla collettività, sono stati messi in valore dal punto di vista finanziario, o si cerca in tutti i modi di metterli in valore perché si punta solo alla redditività.

Allora oggi dovremmo pensare come tutelare questi beni fondamentali, comprese le materie del welfare. Dovremmo provare a riorientare una prospettiva di impegno, di lavoro sociale e di impresa sociale con quei termini di riferimento. Allora sì, credo che qualcosa potrebbe venir fuori. E di nuovo siamo nella città: perché poi sono le infrastrutture su cui si regge una città.

Si può trasformare il declino in metamorfosi?

Vorrei tornare sull'affermazione che il mondo dei servizi è un mondo che va finire. Sentirla dire da te fa un certo effetto. La domanda è: va a finire il mondo dei servizi tout court oppure va a finire quel mondo come l'abbiamo sempre inteso e può nascere una nuova fase istituyente? Insomma come ti immagini una prosecuzione di questa storia, visto che è auspicabile che non finisca?

Guarda, il mondo dei servizi negli ultimi anni stato soggetto a tanti tagli, tanti mal-

trattamenti, a una dequalificazione culturale profonda, a una svalorizzazione anche simbolica. È stato travolto dentro le grandi derive della nostra epoca che lo hanno ferito e sconvolto. La domanda giustamente è: ma dentro queste derive intravediamo dei punti di aggancio su cui investire per ripensarlo? Per trasformare il declino in metamorfosi?

Ora io credo che il sociale, davanti alla crisi di oggi, non possa più rispondere in termini di servizi, ossia cercando di capire come migliorare i servizi, come renderli più efficienti per competere con il privato. Ma debba misurarsi con il proprio armamentario, che è il patrimonio di conoscenze, di vocabolari, di cultura. Se non riprende in mano questo patrimonio, ma resta ancorato a una organizzazione in termini di offerta di servizi, il sociale per me non ha futuro.

Per questo ribadisco: così come sono stati fin qui pensati e configurati – anche nella loro missione, nella loro logica, nei loro valori – i servizi ce li possiamo scordare. Quella nostra immagine di servizi che svolgono la funzione pubblica di rispondere a bisogni, tutelare i diritti, con le loro brave professioni, competenze, categorie amministrative, norme eccetera; tutto quell'armamentario lì, compresi i principi di giustizia – che sono già stati ampiamente degradati nel frattempo – va oggi ripensato.

Il ripensamento non è l'aggiustamento di tiro. Cioè non basta che fai qualche riorganizzazione per attrezzarti. Perché se fai qualche riorganizzazione per attrezzarti va benissimo, ma devi sapere che stai seguendo quell'onda lì: che è l'industrializzazione dei servizi, il consorziarti per diventare finanziariamente capace di giocare il gioco della competizione, la riduzione degli operatori a lavoratori alla catena di montaggio o quasi... Tante cooperative sociali stanno

imboccando questa strada della riorganizzazione: una strada neanche semplice, tant'è che ci sono attori del terzo settore che ci muoiono dentro.

Il ripensamento è un'operazione di altro tipo. È individuare nell'onda di questa trasformazione che è in corso, e che è minacciosa, quali sono punti di aggancio a cui attaccarsi per reinvestire il patrimonio di conoscenza, di esperienza, di impegno morale e politico che pur tuttavia c'è. E per fortuna che c'è.

Allora il punto di aggancio che io vedo è la città, che vuol dire per i servizi orientarsi a lavorare non per «casi», ma per contesti. Incontrandosi in quei contesti tra prospettive diverse, tra modi diversi di affrontare i problemi. Usare la città, dicevo, come laboratorio in cui ripensare a fondo i servizi.

Il setting oggi è il territorio

In termini più concreti?

Costruire dei contesti, contesti anche circoscritti, dei luoghi in cui mettersi insieme tra attori della città. Tanto per cominciare tra attori del sociale: se gli attori del sociale provassero in questa prospettiva a incontrarsi, in modo non strumentale per spartirsi le risorse della fondazione di turno, ma per davvero... Naturalmente questo richiede un riorientamento del modo di fare il proprio lavoro. Sapendo che uscire dalla spinta alla frammentazione non è semplice. Però l'aggancio a un contesto potrebbe servire a questo scopo.

Ci sono già esperienze, tentativi, dal tuo osservatorio?

Dovunque ci siano situazioni di mobilitazione di risorse nei quartieri, quelli sono

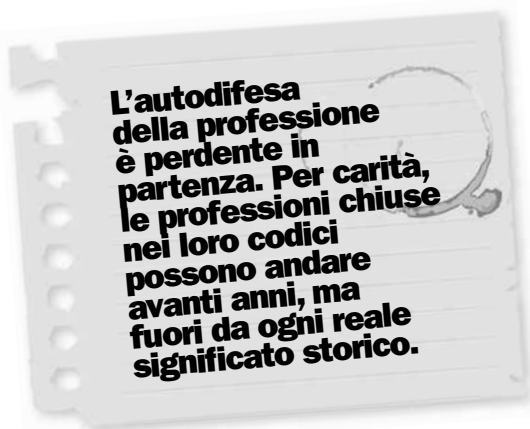
potenziali laboratori su cui anche il terzo settore dovrebbe investire, di più. Giocarsi in modo più attivo. Penso naturalmente al modello delle micro aree a Trieste – lì c'è anche una volontà politica. Le micro aree sono micro contesti, sono caseggiati di edilizia pubblica – luoghi quindi dove c'è il concentrato della sfiga – in cui si lavora con l'idea che i problemi si affrontano insieme, con le persone, nei loro contesti di vita. Spostando completamente l'attenzione dal servizio come luogo di cura al servizio come cura dei luoghi. Luoghi abitati, cioè non sono spazi vuoti, sono luoghi dove formicola la vita: sociale e quotidiana. Il territorio come setting dei servizi.

E tutto il lavoro sui casi? Cosa ne facciamo del lavoro sui casi?

(*Ride*) Intendiamoci, non sto dicendo che le persone non sono importanti, le persone sono fondamentali. Ma non come casi. E allora dobbiamo porci come accompagnatori nei contesti di vita delle persone, delle loro esperienze di vita. Le persone sono sicuramente un perno intorno a cui rinnovare in modo profondo il modo di lavorare dei servizi. Anche provando ad ascoltarle un po' di più, prendendole sul serio. Non voglio dire che non bisogna considerarle più perché ci si deve occupare del decoro della piazza.

Urge una ridefinizione delle professioni

Lo spostamento che proponi, «dai luoghi di cura alla cura dei luoghi», è uno slogan che è circolato in questi anni. Però vorrei chiederti: che cosa impedisce ai servizi di compiere questo spostamento? Tu dici: occorre spostare l'azione sociale nei territori, fare leva sui contesti



di vita, e usi quest'espressione efficace «il setting è il territorio», non più le quattro mura del tuo servizio...

Per non parlare della scrivania...

Ecco, dalla tua analisi che cosa impedisce a un assistente sociale, a uno psicologo, a un educatore, di fare questo spostamento prima di tutto mentale? E che cosa potrebbe scardinare questo blocco? Perché l'obiezione spesso è: «Ma noi abbiamo il mandato istituzionale, le leggi, le norme, il dovere professionale...».

E poi la *privacy*, i cui effetti andrebbero studiati. Allora che cosa potrebbe scardinare o, per meglio dire, aiutare a snodare? Perché è un annodamento, una chiusura attorno a cui ci si annoda, fino a separarsi dalla realtà. In fondo il servizio che cos'è se non la costituzione di un ambiente artificiale? Anche le professioni sono degli agenti molto forti in questa opera di traduzione delle questioni in vocabolari, tecniche, luoghi, dove tutto si chiude lì. Oggi bisogna riuscire a innescare l'operazione opposta: che non è una *de*-professionalizzazione, intendiamoci bene, è una

ridefinizione delle professioni. Questo va detto. L'autodifesa della professione è perdente in partenza. Per carità, le professioni chiuse nei loro codici possono andare avanti anni, ma fuori da ogni reale significato storico. Allora che cosa può snodare, che cosa può aiutare a uscire da se stessi? Le direttrici per me sono due.

La prima è trovarsi a costruire qualche cosa assieme ad altri. Quindi tutti i dispositivi che oggi incoraggiano – e ce ne sono, le politiche urbane ne sono piene – a partecipare a programmi locali, che insistono su un contesto, quelle sono leve potenziali per innescare una fuoriuscita dalla separazione. A condizione però che quello che si fa sia produrre qualcosa che prima non c'era. Qualcosa di nuovo: un nuovo modo di abitare, un luogo di incontro ibrido tra utenti e operatori, un nuovo gruppo...

Quindi c'è un'idea di sperimentazione che oggi va incoraggiata?

Un'idea di creazione. Il cambio di mentalità è sempre frutto del fatto che si fa un'esperienza diversa delle cose. E per fare un'esperienza diversa delle cose bisogna che quelle cose siano maneggiate in modo da produrre una realtà nuova, che non si conosceva prima. La realtà nuova, l'esperienza della costruzione di una realtà nuova, è ciò che fa cambiare anche la testa. Allora tutto quello che incoraggia i servizi a muoversi trasversalmente, dislocandosi nei contesti di vita delle persone, è ciò che può favorire questo riorientamento del lavoro sociale.

L'altro tassello che vi dicevo è prendere sul serio il fatto che oggi non si può mettere tra parentesi, o trattare come un problema tra gli altri, la questione migratoria nel mondo del sociale. Perché lì ne va di noi, della nostra credibilità come portatori di

una visione diversa dei rapporti sociali, del welfare che ancora possiamo costruire.

Non si tratta – hai detto – di annacquare le professioni, di tornare all'operatore unico, senza confini professionali, ma di riscrivere le professionalità in relazione alle sfide del tempo. Né si tratta di mettersi a progettare il futuro a tavolino, ma di trovarsi insieme a sperimentare nella città, perché sperimentare produce uno spostamento del nostro modo di vedere le cose e di pensarle. È così?

Sì, in questa direzione andrei oggi.

Le cooperative sociali davanti a un bivio

Allora qui mi veniva una domanda rispetto al mondo delle cooperative sociali. La scorsa settimana ho incontrato una cooperativa storica di Torino. Il presidente aveva recuperato una lettera degli anni '80 in cui il Comune chiedeva alla cooperativa se fosse disposta a gestire degli asili nido. E loro come cooperativa gli avevano risposto che il loro compito non era gestire servizi istituzionali, ma sperimentare servizi nuovi per le famiglie, e quindi non avrebbero accettato l'incarico. Una lettera che mi ha colpito perché riportava alle origini del movimento cooperativo. Ascoltandoti mi chiedevo: che cosa spingerebbe oggi le cooperative a intraprendere questa strada? Perché le cooperative oggi sono diventate luoghi di lavoro, di reddito, e per tutelare la possibilità di dare lavoro e reddito, intraprendono le strade che dicevi prima: le fusioni, gli accorpamenti, la ricerca della domanda pagante, l'industrializzazione dei servizi... Come se la strada della socializzazione e della sperimentazione

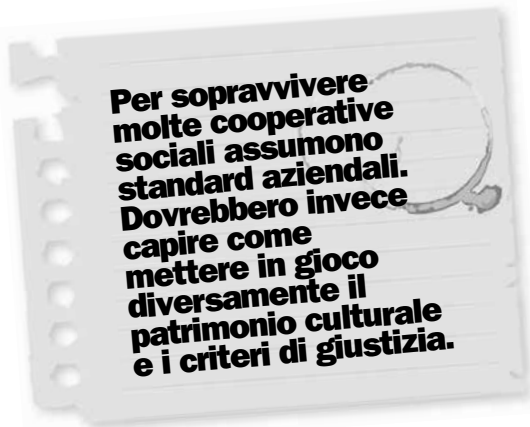
non fosse vista come una strada vincente dal punto di vista dell'impresa.

Sì, come se questa strada non potesse rispondere ai problemi di sopravvivenza. Come se non fosse una strategia capace di garantire gli stipendi. Magari la condividono sul piano valoriale, ma poi dicono «abbiamo il problema dello stipendio».

Lo so, l'orientamento a sopravvivere sta portando a imboccare questa strada. Si assumono gli standard dell'azienda, ci si consorza, si irreggimenta il lavoro, ci si industrializza... È un processo venuto fuori lentamente, lentamente si è incorporata questa cultura d'impresa nel modo di fare quotidiano delle cooperative sociali. L'alternativa è vista come difficile da praticare, intanto perché bisogna ricominciare ad assumersi i rischi di impresa, cioè mettersi a rifare gli imprenditori, non i manager.

Sono due mestieri completamente diversi, il manager e l'imprenditore. Il *manager* gestisce i conti, per lui sono prioritari gli imperativi economico-contabili. L'*imprenditore* è colui o colei che intraprende, che investe il capitale affidatogli, di qualunque natura esso sia, nel produrre qualcosa di nuovo, nel costruire una nuova realtà. Possiamo dire che l'industrializzazione sta riducendo il lavoro dei responsabili delle cooperative al *management*. Bisognerebbe invece cominciare a far circolare l'idea che questa prospettiva non crea futuro.

E allora? Cosa fare? Considerando che l'imperativo del social investment e la logica della social innovation si portano appresso una caterva di finanziamenti, forse se li pensiamo in una maniera astuta, diciamo virtuosa, possono essere delle leve interessanti per riorientarsi. E possono anche dare l'idea che lì c'è un futuro un po' più di lungo periodo. Senza perdere del tutto i principi fondativi.



Quello è un gioco in cui secondo me ci sono dei margini, in cui ci si può attrezzare per trasferirci dentro il proprio patrimonio e i propri criteri di giustizia. Per esempio ci sono progetti innovativi nei quartieri che sono molto finanziati. Lì si possono fare cose interessanti se ci si proietta sui territori. Credo che il lavoro sociale sia – sarebbe – importante per fronteggiare i rischi di molti di questi progetti.

Per esempio in una mobilitazione di cittadini che si organizzano per la rigenerazione di un quartiere degradato, etnicamente molto misto, con relativi accordi di programma e finanziamenti, il rischio è quello che la partecipazione stessa funzioni da settore che lascia fuori quelli che stanno peggio – in questo caso i migranti – i quali per l'appunto non partecipano (su questo è inutile che ci raccontiamo storie).

E allora finisce che questi progetti, belli sulla carta, riproducano e aggravino fratture sociali, e magari aprano la strada alla «gentrificazione». Insomma in quei progetti c'è molto bisogno della cultura, dell'esperienza, dell'energia delle cooperative sociali. Non so se mi sono spiegata.

Certo, certo.

Li ci sarebbe da fare. Parecchio. Così, non so, per esempio, nelle occupazioni delle case, che sono un dato strutturale ormai. È tutto un mondo di disagio da cui però i servizi sociali sono spesso totalmente assenti (si occupano di «casi»!). I servizi sociali diventano rilevanti quando le famiglie vengono fatte sgomberare, allora le si mette in una comunità. Ma siamo matti? Perché devono stare in una comunità, che costa oltretutto un sacco di soldi? Quelli hanno bisogno di una casa.

Oggi è il tempo dell'impazienza

C'è un'ultima domanda che vorremmo farti: nell'introduzione a un libro di Arjun Appadurai ⁽⁴⁾ parlavi dell'importanza della pazienza, «per reggere i tempi lunghi di trasformazione, per smontare (cattive) abitudini consolidate, e per insistere nel praticare e costruire nuove (buone) abitudini»... Oggi?

Oggi in realtà credo che sia venuto il tempo dell'impazienza. La pazienza va bene elogiarla contro la tirannia dell'emergenza, che sta dominando i modi di intervenire su molte problematiche. Ma io oggi sento più la mancanza dell'impazienza.

Sono sempre più diffusi atteggiamenti adattivi, ci si adatta alle situazioni, c'è una aderenza alla realtà, al dettato del reale, per cui la realtà diventa addirittura necessità. E non si può contrastare ciò che si ritiene necessità. *There is not alternative*, diceva Margaret Thatcher.

Le manifestazioni di impazienza, là dove ci si attiva per provare a cambiare le situazioni, sono deboli. E magari le si frainten-

de, le si bastona, le si vive come disturbo, minaccia; perché poi non di rado creano situazioni di conflitto; e perché turbano la pazienza intesa come «tiriamo avanti, vediamo di aprirci piccole nicchie e per il resto lasciamo che le cose vadano come vanno».

Dove invece a muovere l'azione nel sociale sia l'impazienza, si torna a discutere di principi e questioni di giustizia – con ciò riprendendo lo spunto iniziale. Aggiungerei che ci si muove attratti da un'idea, una prospettiva, un futuro. Ingredienti, questi, fondamentali su cui si costruiscono nuovi «collettivi» – a valle della decollettivizzazione di cui ha parlato Robert Castel, ovvero dell'indebolimento delle forme collettive di appartenenza e rappresentanza delle classi e dei gruppi sociali più deboli. Nuovi collettivi per esistere socialmente, politicamente, con una soggettività di progetto, sul futuro. Che sono nuovi in quanto sormontano le vecchie appartenenze (per esempio professionali) e relative divisioni, anzitutto quella tra operatori e destinatari: ho idea che nuovi collettivi poggino proprio su un'alleanza – su un progetto comune sul futuro – tra operatori e destinatari.

Ne intravvedo alcune tracce là dove il sociale, ridefinito, fa leva sul territorio e sui contesti di vita, sulla città come dicevo. Altre le intravvedo sulle questioni sollevate dai migranti. Entrambi, torno a insistere, mi sembrano ancoraggi importanti.

Ma su questa questione dei collettivi mi fermo qui. Dobbiamo comunque attrezzarci per tempi lunghi. Nel mentre, è meglio se saremo impazienti.

Ota De Leonardis, sociologa, insegna Governance e sistemi locali di welfare all'Università di Milano Bicocca, dove coordina anche il Laboratorio di sociologia dell'azione pubblica
Sui Generis: ota.deleonardis@unimib.it

4 | Appadurai A., *Le aspirazioni nutrono la democrazia*, et al. / Edizioni, Milano 2011.