UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Sede Amministrativa: Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata

---

Corso di dottorato di ricerca in:

Scienze Sociali: Interazioni, Comunicazione, Costruzioni Culturali

Ciclo 37°

La cittadinanza lavorata
Trasformazioni del welfare tra Italia e Polonia

Coordinatore: Ch.mo Prof. Federico Neresini

Supervisore: Ch.mo Prof. Devi Sacchetto

Co-Supervisore: Ch.mo Prof. Vando Borghi

Dottorando: Luca Villaggi

INDICE DELLA TESI

ABSTRACT **3**
RIASSUNTO **5**
INTRODUZIONE **7**
CAPITOLO 1 ..... **15**
CITTADINANZA, LAVORO E STATO SOCIALE **15**
1.1 La cittadinanza come processo lavorativo 16
1.1.1 Le determinazioni della cittadinanza *16*
1.1.2 La teoria del processo lavorativo *22*
1.1.3 Cura e riproduzione sociale *29*
1.2 Lo Stato sociale come istitutore della cittadinanza 36
1.2.1 Mutamenti dello Stato sociale *36*
1.2.2 Lo Stato sociale visto da Est *51*
Conclusioni 63
CAPITOLO 2 ..... **66**
IL CONTESTO DELLA RICERCA **66**
2.1 Trasformazioni dello Stato sociale in Italia e Polonia 67
2.1.1 Il caso dell'Italia *68*
2.1.2 Il caso della Polonia *72*
2.2 Lo svolgimento della ricerca empirica 78
CAPITOLO 3 ..... **93**
LA CITTADINANZA COME LAVORO **93**
3.1 Processi di precarizzazione del lavoro sociale 94
3.2 Oltrepassare i confini del lavoro 112
3.2.1 L'intensificazione del lavoro *116*
3.2.2 L'estensione del lavoro *126*
3.2.3 La dilatazione del lavoro *135*
3.3 Garanzia di cittadinanza e sfruttamento del lavoro 141
Conclusioni 153
CAPITOLO 4 ..... **155**
LA COSTITUZIONE DI SOGGETTI DEL WELFARE **155**
4.1 Tecnologie della cittadinanza 156
4.1.1 Nella rete della cura *157*
4.1.2 Diventare autonomi dal servizio *170*

4.1.3 Empowerment, paternalismo e controllo ... *186*
4.2 Relazioni di servizio ... 196
4.2.1 Affetti e corpi lavorati ... *198*
4.2.2 La persona dell'operatore ... *210*
4.2.3 Le condizioni e gli usi della violenza ... *218*
Conclusioni ... 230
CAPITOLO 5 ... 231
CITTADINANZA E POTERE DEL LAVORO ... 231
5.1 Una varietà di risorse di potere ... 232
5.2 Il welfare come terreno di mobilità ... 244
5.3 Frammenti di sindacalismo sociale ... 256
5.3.1 La costruzione di un potere associativo ... *257*
5.3.2 Convergenze e disallineamenti tra forza lavoro e utenza ... *270*
Conclusioni ... 282
CONCLUSIONI GENERALI ... 284
BIBLIOGRAFIA ... 288

ABSTRACT

This study investigates the interrelationship between labour, citizenship and welfare systems by analysing labour practices and the processes of social construction of the sphere of citizenship that occur within the welfare services. The thesis aims to understand how the transformations in the working conditions within the welfare services affect the forms of citizenship by examining the interactions between the staff and the beneficiaries as a terrain in which citizenship is socially constructed through labour processes. The analytical purposes of the thesis are twofold. First, it aims to investigate how the activity in support of social citizenship rights carried out by welfare institutions shapes the organization of labour processes in this sector, affecting the working conditions of the workforce, the daily practices and activities, as well as the forms of agency involving the social workers. Second, it aims to analyse how the labour process within the welfare services interacts with the dynamics of social construction of citizenship in the everyday sphere, shaping the ways in which the beneficiaries access the sphere of social citizenship rights. The thesis moves from the idea that, in the welfare services, the sphere of citizenship is the product of labour processes and is shaped by organizational constraints and dynamics, subjective practices and behaviours, and the forms of agency and resistance emerging within these workplaces. To develop this analytical perspective, the present study draws on citizenship studies, labour process theory and social reproduction theory by bringing these three strands of literature into dialogue. Underlying the present study is an empirical research carried out through qualitative technique – especially interviews conducted with social workers, managers and representatives of labour organizations active in this field – in Italy (especially in the city of Bologna) and Poland (especially in the cities of Wrocław and Warsaw) between September 2022 and September 2023. The fieldwork was carried out in two different national contexts in order to empirically analyse the transformations of welfare systems, working conditions and labour processes, and social citizenship models, in two countries characterized by different historical, institutional, and political paths. The thesis consists of five chapters. The first chapter delves into the theoretical perspective behind the study, discussing the three strands of literature considered and conceptualizing citizenship as the product of a labour process. In addition, the first chapter explores from a historical perspective the changes involving welfare systems in Western European and Eastern European countries by showing their impact on the sphere of labour and citizenship. The second chapter describes the field in which the empirical research was carried out, analysing the transformations of welfare systems that have affected the Italian and Polish contexts and delving into the methodological perspectives employed in the fieldwork. The third chapter opens the discussion of the results of the empirical research by showing how the citizenship-producing activity carried out by social services affects working conditions and labour processes in the sector, mainly due to a repositioning of the different actors that contribute to the welfare provision. The

fourth chapter continues the discussion of the empirical results by highlighting how the features of the labour process affect the forms of citizenship emerging in the social services, constituting both workers and beneficiaries as welfare subjects. The fifth chapter concludes the discussion of the empirical data by analysing how the forms of agency and the use of various power resources by the workforce shape the processes of social construction of citizenship within the services.

RIASSUNTO

Il presente studio indaga il rapporto tra lavoro, cittadinanza e sistemi di welfare analizzando le pratiche lavorative e i processi di costruzione sociale della sfera della cittadinanza che avvengono all'interno dei servizi di welfare. La tesi ha l'obiettivo di comprendere come le trasformazioni delle condizioni del lavoro nei servizi sociali influenzino le forme della cittadinanza, esaminando le interazioni tra i beneficiari e lo staff dei servizi come un ambito in cui la cittadinanza viene socialmente costruita attraverso i processi lavorativi. Gli scopi conoscitivi che questa tesi si prefigge sono due. In primo luogo, si intende indagare come l'attività a sostegno dei diritti di cittadinanza sociale svolta dalle istituzioni di welfare plasmi l'organizzazione dei processi lavorativi nel settore, incidendo sulle condizioni di impiego della forza lavoro, sulle pratiche e attività quotidiane, nonché sulle forme di *agency*, che coinvolgono gli operatori sociali. In secondo luogo, si intende analizzare come il processo lavorativo all'interno dei servizi di welfare interagisca con le dinamiche di costruzione sociale della cittadinanza in ambito quotidiano, influenzando le modalità con cui i beneficiari accedono alla sfera dei diritti di cittadinanza sociale. La tesi che emerge dal presente studio sostiene che, nei servizi di welfare, la sfera della cittadinanza è il prodotto dei processi lavorativi e viene plasmata da vincoli e dinamiche organizzative, da pratiche e da comportamenti soggettivi e dalle forme di *agency* e di resistenza che emergono all'interno di questi luoghi di lavoro. Al fine di sviluppare questa prospettiva analitica, il presente lavoro si inserisce negli studi sulla cittadinanza, nella teoria del processo lavorativo e nella teoria della riproduzione sociale facendo dialogare questi tre filoni di letteratura. Alla base del presente studio vi è una ricerca empirica condotta attraverso l'utilizzo di tecniche qualitative, in particolare di interviste svolte con lavoratori e lavoratrici dei servizi di welfare, manager e rappresentanti di organizzazioni sindacali attive nel settore, in Italia (in particolare nella città di Bologna) e in Polonia (in particolare nelle città di Breslavia e Varsavia) tra settembre 2022 e settembre 2023. Il lavoro sul campo è stato svolto in due diversi contesti nazionali al fine di analizzare empiricamente le trasformazioni dei sistemi di welfare, delle condizioni e dei processi lavorativi e dei modelli di cittadinanza sociale in due Paesi caratterizzati da traiettorie storiche, istituzionali e politiche differenti. La tesi si compone di cinque capitoli. Il primo capitolo approfondisce la prospettiva teorica alla base dello studio, ricostruendo i tre filoni di letteratura presi in considerazione e concettualizzando la cittadinanza come il prodotto di un processo lavorativo. Inoltre, il primo capitolo ricostruisce dal punto di vista storico i cambiamenti che hanno coinvolto i sistemi di welfare nei Paesi dell'Europa occidentale e in quelli dell'Europa orientale mostrandone l'impatto sulla sfera del lavoro e della cittadinanza. Il secondo capitolo ricostruisce il campo in cui si è svolta la ricerca empirica, analizzando le trasformazioni dei sistemi di welfare che hanno interessato il contesto italiano e quello polacco e approfondendo le prospettive metodologiche impiegate nel lavoro sul campo. Il terzo capitolo inaugura la discussione dei risultati emersi dalla ricerca empirica

mostrando come l'attività di produzione della cittadinanza svolta dai servizi sociali modifichi le condizioni e i processi lavorativi nel settore, principalmente a causa di un riposizionamento dei diversi attori che contribuiscono all'erogazione delle prestazioni di welfare. Il quarto capitolo prosegue la discussione dei risultati empirici evidenziando come le caratteristiche del processo lavorativo influenzino le forme della cittadinanza che emergono nei servizi sociali, costituendo tanto gli operatori quanto i beneficiari come soggetti del welfare. Il quinto capitolo conclude la discussione del materiale empirico analizzando come le forme di *agency* e l'utilizzo di varie risorse di potere da parte della forza lavoro plasmino i processi di costruzione sociale della cittadinanza all'interno dei servizi.

INTRODUZIONE

Il rapporto tra cittadinanza, lavoro e welfare è estremamente complesso ed è da lungo tempo oggetto della riflessione sociologica e delle scienze sociali. Nei Paesi dell'Europa occidentale, soprattutto durante il secondo dopoguerra, il lavoro salariato è stato un fattore cruciale di accesso della classe operaia e dei gruppi sociali subalterni ai diritti di cittadinanza – seppure all'interno di una dinamica caratterizzata da molteplici forme di gerarchia e di esclusione. A partire dalla seconda metà dell'Ottocento, infatti, le lotte condotte dalla classe operaia organizzata e da una varietà di movimenti politici, assieme alle riforme sociali introdotte dalle classi dirigenti europei, garantirono un graduale miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro di strati crescenti della popolazione, favorendo la diffusione del "rapporto lavorativo standard", l'espansione dei servizi pubblici e lo sviluppo dei sistemi moderni di sicurezza e protezione sociale. La creazione dei sistemi di welfare determinò una profonda riconfigurazione dei significati e delle forme della cittadinanza moderna, la quale incorporò al proprio interno una inedita componente "sociale", fondata essenzialmente sul riconoscimento dei diritti del lavoro salariato (Marshall, 2002). Quest'ultimo cessò, perlomeno in parte, di essere solo ed esclusivamente una relazione contrattuale tra i venditori e gli acquirenti di forza lavoro, diventando un elemento cruciale che assicurava agli individui un certo livello di benessere economico e materiale, un'identità stabile e un più ampio senso di dignità personale e di appartenenza sociale (Breman et al., 2019; Breman, van der Linden, 2015; Castel, 2011, 2015, 2019; Ewald, 2020). Il lavoro salariato ebbe un ruolo fondamentale nei processi di formazione della cittadinanza anche nei Paesi dell'Europa centrale ed orientale governati dai regimi socialisti, sebbene secondo modalità in parte differenti da quelle che contraddistinsero i Paesi capitalistici occidentali. La garanzia – e il dovere – del lavoro rappresentò, infatti, il perno centrale attorno al quale i regimi socialisti definirono le proprie forme di integrazione sociale degli individui (Clarke, 1993; Pollert, 1999; Verdery, 1996). Attraverso l'impiego nell'economia amministrata centralmente dallo Stato, la popolazione aveva accesso a un certo grado di sicurezza materiale, a una serie di beni e di servizi essenziali e a un sistema tendenzialmente ampio di protezione sociale. Anche nei Paesi dell'ex socialismo reale, l'impiego costituiva il fattore centrale attraverso cui gli individui si inscrivevano all'interno del corpo politico e godevano di una specifica forma di diritti sociali – sebbene questi ultimi si abbinassero a pratiche statali fortemente repressive e a modalità di governo profondamente autoritarie, coercitive e diseguali (Cerami, Vanhuysse, 2009; Cook, 2007b; Inglot, 2008; Szikra, Tomka, 2009).

In breve, tanto nei Paesi capitalistici dell'Europa occidentale quanto in quelli socialisti dell'Europa orientale, i modelli novecenteschi di cittadinanza erano fortemente incardinati sul lavoro salariato, i cui diritti erano regolati attraverso i dispositivi dello Stato sociale. Questo legame tra la cittadinanza, il lavoro e il welfare è stato progressivamente eroso dalle trasformazioni politiche, economiche e produttive degli ultimi decenni. In primo luogo, le forme di impiego stabili, circondate da diritti e da

protezioni sociali, sono state gradualmente minate dalle politiche governative di flessibilizzazione e deregolamentazione del mercato del lavoro, le quali hanno ridotto le tutele collettive a beneficio della forza lavoro e aumento i livelli di precarietà, insicurezza e informalità presenti all'interno del sistema economico (Breman et al., 2019; Breman, van der Linden, 2015; Castel, 2011, 2015; Vosko, 2006, 2010). In secondo luogo, l'architettura istituzionale dello Stato sociale è stata significativamente trasformata. I servizi pubblici sono stati progressivamente privatizzati e la loro gestione riorganizzata secondo la razionalità del mercato, accrescendo le diseguaglianze e le iniquità incontrate dai cittadini nel godimento dei beni fondamentali (Barbera et al., 2016; Barbera, Jones, 2020; Clarke, 2006; Dowling, 2022). Le misure di sicurezza sociale sono state gradualmente ridimensionate, mentre la concessione dell'assistenza pubblica è stata in modo crescente incardinata su condizionalità, requisiti comportamentali e, significativamente, sulla richiesta che i beneficiari accettino gli impieghi che gli vengono offerti a qualsiasi condizione (Peck, 2001; Romano, 2014; Soss et al., 2022). In altre parole, le trasformazioni nei sistemi di welfare e nelle forme di regolazione pubblica dell'economia hanno fortemente indebolito le rivendicazioni di dignità, rispetto e riconoscimento sociale incentrate sul lavoro salariato, smantellando i modelli di cittadinanza industriale e lavorativa che si erano affermati nel secolo scorso sia nei Paesi capitalistici occidentali sia in quelli dell'ex socialismo reale (Andreas, 2019; Dukes, Streeck, 2023; Ong, 2013; Zhang, Lillie, 2015).

Il presente elaborato analizza il legame tra cittadinanza, lavoro e welfare adottando una prospettiva in parte differente da quella appena tratteggiata. Piuttosto che esaminare il ruolo dei sistemi di welfare nell'estendere o nel negare i diritti di cittadinanza di cui gli individui godono a partire dall'impiego, esso analizza le istituzioni e i servizi di welfare in quanto spazi di una specifica attività lavorativa che produce forme eminentemente pratiche e quotidiane di cittadinanza sociale. In altre parole, il presente elaborato considera il welfare come un terreno sul quale si svolgono particolari pratiche e processi lavorativi, attraverso i quali le dimensioni e i significati della cittadinanza vengono concettualizzati, configurati, negoziati e trasformati a livello micro e nella vita quotidiana. Per semplificare, si può dire che le pratiche e i processi lavorativi qui esaminati sono quelli che coinvolgono lo staff dei servizi di welfare, mentre le forme della cittadinanza qui prese in considerazione sono quelle che interessano i beneficiari dei medesimi servizi. L'obiettivo della tesi è, infatti, duplice. In primo luogo, essa punta a ricostruire i modi in cui le trasformazioni dei sistemi di welfare incidono sui processi lavorativi degli operatori e delle operatrici sociali, esplorando come cambiano le loro condizioni di impiego, le loro attività e pratiche quotidiane, i margini di *agency* di cui dispongono e le forme di conflittualità a cui partecipano. In secondo luogo, la tesi mira ad indagare come i cambiamenti nei processi lavorativi all'interno dei servizi di welfare influenzano il modo in cui i beneficiari accedono e fanno esperienza dei propri diritti di cittadinanza sociale, determinando lo status che spetta a questi ultimi e, più in generale, ridefinendo le norme e le convenzioni che regolano l'appartenenza collettiva. Nei servizi di welfare, i processi lavorativi sembrano produrre "atti" ed "effetti di cittadinanza", ossia costituiscono gli individui in particolari categorie di soggetti-cittadini, plasmano il contenuto e la forma dei diritti di cui questi ultimi sono titolari e sanciscono il posto che gli spetta nella comunità politica (Isin, 2008, 2009, 2017). I modelli di cittadinanza lavorativa edificati durante il Novecento sono stati certamente erosi dalle trasformazioni contemporanee del mercato del lavoro, dello Stato sociale, delle forme di regolazione pubblica del sistema produttivo ed economico. Nondimeno, nei servizi di welfare la

cittadinanza continua ad essere "lavorata" – continua, cioè, ad essere socialmente e quotidianamente costruita all'interno di processi lavorativi. A partire da questa premessa concettuale e teorica, la tesi propone di analizzare la cittadinanza come l'esito di pratiche e processi sociali, in particolare come l'esito di pratiche e processi lavorativi, messa continuamente in tensione da dinamiche organizzative, fattori soggettivi, nonché forme di conflittualità e di azione collettiva. Al fine di sviluppare questa prospettiva, il presente elaborato intende istituire un dialogo tra il dibattito sulla cittadinanza, la teoria del processo lavorativo e la riflessione sui concetti di cura e di riproduzione sociale.

In questa tesi, la cittadinanza non viene analizzata come uno status legale ed amministrativo o un insieme di diritti giuridici che lo Stato ha il potere di concedere o negare, quanto come una dimensione cruciale che definisce la soggettività e orienta il modo in cui gli individui si relazionano gli uni agli altri all'interno di una data comunità politica (Muehlebach, 2012). Intesa come uno status formale, la cittadinanza definisce un legame di piena appartenenza dell'individuo alla collettività di cui fa parte, cristallizzandosi in una serie di diritti e doveri attribuiti a quest'ultimo (Marshall, 2002). Nondimeno, le convenzioni, le norme e le aspettative secondo le quali gli individui sono riconosciuti come cittadini a pieno titolo si rivelano essere fortemente contese e negoziate dalle pratiche e dalle forme di *agency* degli attori sociali (Isin, 2008, 2017; Lister et al., 2007). La cittadinanza è, infatti, sempre investita di funzioni ambivalenti e contraddittorie. Essa opera simultaneamente come un dispositivo di inclusione ed esclusione, di disciplinamento ed emancipazione, che riproduce le strategie di dominazione dei gruppi sociali egemoni e, allo stesso tempo, vede i propri confini estendersi per effetto delle pratiche dei gruppi subalterni (Kleinschmidt et al., 2022; Isin, 2009; Lister et al., 2007; Turner, 1990, 1997). Di particolare interesse in questo elaborato sono, soprattutto, le pratiche e i processi sociali attraverso cui la cittadinanza viene "fabbricata", ossia attraverso cui i significati, i valori, le norme e i principi che definiscono cosa voglia dire essere un cittadino e quali siano le forme egemoni dell'appartenenza comunitaria vengono elaborati nella vita quotidiana (Cruikshank, 1999; Ong, 2005, 2013; Rose, 1990, 1999). Da questo punto di vista, i servizi di welfare e, in particolare, le interazioni quotidiane tra lo staff e i beneficiari, giocano un ruolo assolutamente centrale. Esiste un'ampia letteratura che mostra come le istituzioni di welfare, lungi dal limitarsi ad amministrare semplicemente le prestazioni sociali fornite alla popolazione, operino essenzialmente come spazi di produzione di specifiche categorie di soggetti-cittadini (Ong, 2005). Lo staff dei servizi di welfare è infatti quotidianamente coinvolto in una serie di pratiche ed attività che assegnano status, identità e ruoli sociali ai beneficiari, plasmano le forme concrete della loro appartenenza civica e stabiliscono il contenuto dei loro diritti. In breve, tramite gli incontri faccia-a-faccia con gli operatori "a diretto contatto con il pubblico", i beneficiari dei servizi di welfare fanno esperienza di specifiche concezioni relative a cosa significhi essere un cittadino, cosa comporti l'appartenenza a una comunità politica e quali siano il trattamento, i benefici e gli obblighi che gli spettano (de Koning, Ruijtenberg, 2019; Dubois, 2018; Goffman, 2010; Lewicki, 2022; Lipsky, 1980; Mik-Meyer, Silverman, 2019; Soss et al., 2022). Questa prospettiva analitica mostra con una grande efficacia il modo in cui il lavoro quotidiano dello staff dei servizi di welfare contribuisce a trasformare i beneficiari in tipi particolari di soggetti-cittadini, soffermandosi nello specifico sulle modalità con cui le pratiche degli operatori instillano negli utenti una serie di norme sociali, linee di condotta, schemi di percezione del *sé* e modi di fare coerenti con quelli prescritti dalle autorità istituzionali. Il presente elaborato vuole contribuire a questo filone di letteratura mostrando

invece come l'organizzazione concreta dei processi lavorativi nei servizi di welfare eserciti, a sua volta, un'influenza cruciale sulle dinamiche con cui la cittadinanza viene socialmente e quotidianamente costruita e gli utenti vengono costituiti come cittadini. A tal fine, questa tesi propone di mettere la teoria del processo lavorativo al centro dell'analisi dei servizi e dei sistemi di welfare.

La teoria del processo lavorativo vanta una lunga tradizione di ricerche empiriche e di riflessioni teoriche che risultano essere estremamente pertinenti per analizzare le tensioni presenti in una varietà di contesti lavorativi, tra cui il settore terziario dell'economia e, in particolare, i servizi sociali e di welfare. Partendo dalle specifiche caratteristiche che contraddistinguono il processo lavorativo nel sistema capitalistico – all'interno del quale esso si volge alla produzione sia di un valore d'uso, che soddisfa i bisogni umani, sia di un valore di scambio, che contribuisce all'accumulazione del capitale, fondandosi sulla compravendita della forza lavoro – la *labour process theory* esamina in particolare i fattori di instabilità sottesi ai processi di trasformazione della capacità lavorativa umana in una merce (Baglioni, 2023). La forza lavoro, infatti, è una merce "indeterminata", in quanto consiste in una serie di capacità e attitudini indissociabili dall'essere umano che la possiede. Quest'ultimo porta all'interno dei processi produttivi la propria *agency*, i propri interessi, orientamenti e disposizioni soggettive, ed è in grado di esistere alla mercificazione del lavoro di cui fa esperienza (Braverman, 1974; Edwards, 1979; Silver, 2008). L'indeterminatezza della forza lavoro spinge così il management a introdurre nei luoghi di lavoro specifiche strutture di controllo, volte a massimizzare lo sforzo estratto dai lavoratori e a domare, seppure in maniera sempre parziale, le pratiche di resistenza che questi ultimi mettono in campo (Bagnardi, Maccarrone, 2023; Smith, 2006, 2015; Smith, Thompson, 2024; Thompson, Smith, 2010). La *labour process theory* si sviluppa, in particolare, dall'analisi dell'organizzazione scientifica del lavoro applicata all'interno delle imprese statunitensi durante il XX secolo. Il taylorismo era stato analizzata come dispositivo di controllo di manageriale volto a ridurre l'indeterminatezza della forza lavoro, attraverso dinamiche che esemplificavano una più generale dinamica di "degradazione del lavoro" (Braverman, 1974). Alcuni studi successivi avevano invece esaminato la costante dialettica tra le strategie manageriali di controllo e le forme di *agency* e di resistenza attuate dalla forza lavoro, per esempio mostrando come il management potesse ricorrere sia a pratiche "coercitive" sia a pratiche di "produzione del consenso" e di creazione dell'egemonia (Burawoy, 1979, 1985). In breve, la *labour process theory* permette di analizzare lo strutturale antagonismo di interessi tra il lavoro e il capitale radicato in ogni luogo di lavoro, che si manifesta attraverso dinamiche più o meno latenti di controllo, conflitto e resistenza (Thompson, 1990). Sebbene si sia inizialmente sviluppata studiando le attività manifatturiere e il settore della produzione di beni, la teoria del processo lavorativo presenta alcuni contributi imprescindibili per analizzare anche il settore dei servizi. In questo elaborato, verranno in particolare richiamate due caratteristiche essenziali del processo lavorativo nel settore dei servizi. In primo luogo, verrà enfatizzato come nelle attività terziarie la presenza di un soggetto che usufruisce del servizio renda le relazioni di lavoro di natura triadica, influenzando le pratiche della forza lavoro e le strategie manageriali di controllo (Iannuzzi, 202; Fullin, 2023; Fullin, Gaspani, 2023). In secondo luogo, verrà mostrato come, nei servizi, la dialettica tra controllo e resistenza investi anche il terreno della soggettività, dei corpi e degli affetti dei lavoratori e delle lavoratrici. Nel settore dei servizi, il management richiede infatti alla forza lavoro specifiche prestazioni affettive, emozionali, estetiche e corporee, tentando di configurare gli stati d'animo, l'aspetto esteriore e/o le disposizioni incorporate

che essa esibisce a chi riceve il servizio (Bolton, 2010; Hochschild, 1979, 1983; Wolkowitz, 2006; Wolkowitz, Warhurst, 2010).

Proponendo di integrare l'analisi dei processi di costruzione sociale della cittadinanza con la teoria del processo lavorativo nello studio dei sistemi di welfare, questo elaborato intende realizzare due obiettivi analitici principali. Da una parte, esso vuole esaminare come vengano organizzati i processi lavorativi all'interno di contesti istituzionali che puntano a garantire i diritti di cittadinanza sociale ai beneficiari del welfare e a costituire questi ultimi in tipi particolari di cittadini. Dall'altra parte, come si è affermato in precedenza, la tesi intende analizzare gli "atti di cittadinanza" prodotti dal processo lavorativo, ossia l'influenza esercitata dalle pratiche lavorative degli operatori sulle modalità con cui i beneficiari possono mettere in pratica i propri diritti ed aspirare allo status di membri a pieno titolo della società. Lo studio dei processi lavorativi nei servizi di welfare può essere inoltre arricchita dai contributi offerti dal dibattito sui concetti di cura e di riproduzione sociale. Il lavoro nei servizi sociali è infatti parte delle attività di cura e di riproduzione, le quali costituiscono i soggetti soddisfacendo i loro bisogni essenziali, sostenendo i legami sociali e ricreando la vita individuale e collettiva (Fraser, 2016, 2017). Nonostante la loro centralità sociale, tali pratiche sono soggette a dinamiche strutturali di occultamento e di svalorizzazione. La teoria della riproduzione sociale, in particolare, permette di collocare il lavoro nei servizi di welfare all'interno del più ampio spettro di attività che riproducono la vita umana e, allo stesso tempo, la forza lavoro come merce (Dowling 2016; Dowling, Harvie, 2014; Mitchell et al., 2003). Il sistema capitalistico è caratterizzato da una tensione costitutiva tra la sfera della produzione economica e la sfera della riproduzione sociale. Quest'ultima garantisce le condizioni di possibilità dell'accumulazione del capitale e della produzione del valore attraverso il lavoro salariato, rigenerando continuamente la forza lavoro (Federici, 2020a). Allo stesso tempo, il sistema capitalismo sussume la sfera della riproduzione sociale, subordinala alle esigenze della sfera produttiva e all'imperativo dell'estrazione del plusvalore (Baglioni, 2023). La logica del capitale tende pertanto a ridurre ed esternalizzare i costi della riproduzione sociale, principalmente attraverso la svalorizzazione del lavoro riproduttivo (Bhattacharya, 2017; Farris, Bergfeld, 2022; Farris et al., 2024; Ferguson, 2020; Mezzadri, 2020). Appropriandosi del lavoro di riproduzione, il capitalismo destabilizza le relazioni e i processi riproduttivi dai quali dipende, alimentando continuamente una vera e propria "contraddizione socioriproduttiva" che viene governata attraverso la reiterazione delle dinamiche di svalorizzazione ed esternalizzazione del lavoro socialmente necessario di riproduzione (Dowling, 2022; Fraser, 2016, 2017; Fraser, Jaeggi, 2019). Mentre la teoria della riproduzione sociale consente di collocare il lavoro nei servizi di welfare all'interno delle più ampie dinamiche strutturali del sistema capitalistico, l'etica politica della cura mette in luce alcuni aspetti materiali e microfisici dell'attività lavorativa qui presa in considerazione. In particolare, essa evidenzia come nel processo lavorativo operi una specifica configurazione morale delle relazioni sociali, animata da un senso di solidarietà, di reciprocità e/o di compassione verso l'altro, che produce legami affettivi più o meno pregnanti (Dowling, 2022). Lo svolgimento del lavoro di cura dispone infatti l'individuo ad assumere una postura di sollecitudine, attenzione e responsabilità verso l'altro e i suoi bisogni concreti, creando relazioni di interdipendenza tra i soggetti coinvolti (Casalini, 2013; Centemeri, 2012; Fisher, Tronto, 1990; Tronto, 2006). Allo stesso tempo, la configurazione etica, morale ed affettiva delle relazioni di cura può costituire uno specifico dispositivo di governo della forza lavoro. Nei servizi di welfare, è

precisamente il vincolo relazionale tra chi presta e chi riceve cura a legittimare condizioni lavorative altrimenti inaccettabili, indebolire le pratiche di conflittualità e di azione collettiva e alimentare vere e proprie dinamiche di (auto)sfruttamento (Baines, 2004a; Busso, Dagnes, 2020; Busso, Lanuziata, 2016; Dowling, 2022). In questo elaborato, nell'analisi dei processi di costruzione sociale della cittadinanza attraverso i processi lavorativi verrà posta una particolare attenzione sulle modalità in cui le sollecitazioni a cui è sottoposto il lavoro di cura e riproduzione sociale vengono replicate nei servizi di welfare, interagendo con gli "effetti di cittadinanza" che vengono realizzati.

La prospettiva teorica e analitica qui proposta viene impiegata per discutere i risultati di una ricerca empirica che si è svolta in Italia e in Polonia. Da settembre 2022 a settembre 2023, l'autore della tesi ha svolto un *fieldwork* nelle città di Bologna, Breslavia e Varsavia, realizzando un totale di 80 interviste con operatori e operatrici occupati in molteplici servizi sociali, rappresentanti di sindacati attivi nel settore e diversi osservatori privilegiati. La scelta di prendere in considerazione il contesto italiano e quello polacco è stata motivata dalla volontà di indagare le dinamiche di costruzione sociale della cittadinanza attraverso i processi lavorativi in un Paese dell'Europa occidentale e in un Paese dell'Europa orientale, collocandole all'interno delle più ampie traiettorie storiche, istituzionali e politiche di trasformazione dei sistemi di welfare che hanno caratterizzato le due regioni. Come verrà approfondito successivamente, nonostante la ricerca empirica sia avvenuta in due diversi contesti nazionali, essa non si è svolta con l'intento di effettuare una comparazione sistematica tra i due Paesi. Piuttosto, il lavoro sul campo ho puntato ad analizzare le trasformazioni dei sistemi di welfare, delle forme di cittadinanza sociale e dei processi lavorativi in due contesti segnati da percorsi differenti al fine di rilevare dinamiche simili, costanti, o specifiche, che trascendono le diverse cornici nazionali al cui interno sono collocate (Almond, Connolly, 2020; Marcus, 1995). Pertanto, i risultati della ricerca empirica verranno discussi e analizzati in modo integrato attraverso un ragionamento unitario, informato dalla prospettiva teorica e analitica che questo elaborato si è proposto di sviluppare. Nello specifico, il lavoro sul campo ha tentato di rispondere ad alcune domande di ricerca cruciali. In primo luogo, si è voluto indagare in che modo l'organizzazione dei processi lavorativi all'interno dei servizi di welfare influenzi la forma e il contenuto dei diritti di cittadinanza sociale esercitati dai beneficiari. Inoltre, la ricerca empirica ha esaminato il modo in cui le identità sociali, le pratiche soggettive e le forme di *agency* tanto degli operatori quanto degli utenti definiscono il formato della cittadinanza che viene prodotta all'interno dei servizi di welfare. Infine, il lavoro sul campo ha analizzato il modo in cui le pratiche di resistenza, opposizione e conflittualità messe in gioco dalla forza lavoro esercitino a loro volta un'influenza sulle forme e il contenuto della cittadinanza sociale. A partire da questi interrogativi, la ricerca empirica ha analizzato le interazioni tra lo staff e i beneficiari dei servizi di welfare come momenti pratici di costruzione sociale della cittadinanza attraverso i processi lavorativi.

Il primo capitolo della tesi approfondisce la prospettiva teorica, analitica e storica alla base del lavoro di ricerca. Esso si divide in due sezioni principali. Nella prima sezione, viene ulteriormente sviluppata l'analisi dei processi di costruzione sociale della cittadinanza fondata sul ruolo dei processi lavorativi. In una prima parte, viene ricostruito il dibattito sulla cittadinanza, mostrando in particolare come essa possa essere concettualizzata come uno status formale, una pratica sociale e una tecnologia di produzione della soggettività, e sottolineando il ruolo del welfare nei processi di formazione dei diritti di cittadinanza. In una seconda parte, viene ripercorso lo sviluppo della teoria del processo

lavorativo, individuandone i principi centrali e mostrando come essa sia gradualmente ampliata dallo studio del settore manifatturiero allo studio del settore terziario dell'economia. In una terza parte, si ricostruisce l'etica politica della cura e la teoria della riproduzione sociale, evidenziando come queste due prospettive differenti mettano in luce aspetti specifici che caratterizzano le attività lavorative a sostegno del legame sociale. Nella seconda sezione, si ricostruisce da un punto di vista storico il modo in cui le trasformazioni dei sistemi di welfare nei Paesi dell'Europa occidentale in quelli dell'Europa cento-orientale abbiano istituzionalizzato distinte forme di cittadinanza sociale. La prima parte viene dedicata al contesto occidentale, ripercorrendo lo sviluppo dello Stato sociale durante la "questione sociale" di metà Ottocento, la creazione dell'assetto fordista-keynesiano del secondo dopoguerra e l'affermazione dei principi neoliberali nella governance odierna dei sistemi di welfare. La seconda parte si sofferma invece sul contesto orientale, analizzando in modo particolare la specificità degli assetti di welfare e cittadinanza sociale istituiti dai regimi socialisti e la loro riconfigurazione durante i processi di trasformazione del sistema politico ed economico che hanno coinvolto la regione a partire dagli anni Novanta.

Il secondo capitolo ricostruisce il campo della ricerca e lo svolgimento del *fieldwork*. La prima sezione descrive i cambiamenti dei sistemi di welfare che hanno coinvolto l'Italia e la Polonia, soprattutto nel corso del secondo dopoguerra e nei decenni successivi. In questa sezione vengono evidenziate non solo le diversità nelle traiettorie storiche, politiche e istituzionali del caso italiano e di quello polacco, ma anche alcune somiglianze nei regimi di welfare di entrambi i Paesi. Inoltre, il caso italiano e quello polacco vengono discussi nella loro specificità rispetto alle traiettorie generali che hanno interessato il contesto dell'Europa occidentale e quello dell'Europa centro-orientale. La seconda sezione ricostruisce le diverse fasi di svolgimento della ricerca empirica, approfondendo le domande di ricerca alla base del *fieldwork*, le tecniche e gli approcci metodologici adottati, nonché mostrando riflessivamente come il diverso posizionamento nei due contesti della ricerca abbia inciso sulle modalità di costruzione del dato empirico.

Il terzo capitolo inaugura l'analisi dei risultati della ricerca empirica, analizzando come il riconoscimento dei diritti di cittadinanza sociale dei beneficiari del welfare implichi una specifica forma di lavoro richiesta agli operatori e alle operatrici dei servizi. La prima sezione mostra come i cambiamenti nelle modalità di erogazione dei servizi di welfare incidano sulle condizioni di impiego della forza lavoro creando dinamiche di precarizzazione e informalizzazione. La seconda sezione analizza i meccanismi di sfruttamento ed estrazione del lavoro attuati dal management al fine di erogare i servizi di welfare ai beneficiari, mostrando come essi comportino tre diversi meccanismi di intensificazione, estensione e dilatazione della prestazione lavorativa, la quale viene spinta continuamente a "oltrepassare i propri confini", che vengono esaminati in modo dettagliato. La terza sezione propone una riflessione conclusiva sui processi di sfruttamento del lavoro sociale rilevati, mostrando le dinamiche attraverso cui essi vengono legittimati e riprodotti e il modo in cui entrano in relazione con la garanzia dei diritti sociali per i beneficiari.

Il quarto capitolo prosegue l'analisi del materiale empirico esaminando i processi di costruzione sociale e quotidiana della cittadinanza che avvengono all'interno delle istituzioni di welfare, mostrando come in essi venga coinvolto tanto chi offre il servizio quanto chi lo riceve. Esso si divide in due sezioni principali. Nella prima sezione, viene esaminato il funzionamento delle "tecnologie di

cittadinanza", ossia dei programmi istituzionali volti a trasformare i beneficiari in specifiche categorie di cittadini, mostrando come il loro esito venga plasmato dalle pratiche lavorative degli operatori. In una prima parte, l'attenzione viene posta sui servizi di cura, analizzando come i cambiamenti nelle condizioni e nei processi lavorativi influenzano le forme assistenziali ricevute dai beneficiari e le condizioni di vita a loro assicurate all'interno del contesto istituzionale. In una seconda parte, si dirige lo sguardo sui servizi di accoglienza e di integrazione sociale rivolti ai gruppi marginalizzati, esaminando come il processo lavorativo degli operatori produca forme differenziate di acquisizione dell'autonomia e dell'indipendenza sociale dei beneficiari. In una terza parte, ci si sofferma sulle pratiche di *empowerment*, disciplinamento e controllo sociale attuate nei medesimi servizi, mostrando come la loro attuazione venga negoziata dallo staff e dai beneficiari. Nella seconda sezione, si analizza come le interazioni quotidiane e dirette tra operatori e beneficiari influenzino i processi di costruzione sociale della cittadinanza. In una prima parte, viene mostrato come il lavoro affettivo, emozionale, estetico e corporeo messo in gioco dalla forza lavoro incida sui modi in cui i beneficiari fruiscono dei propri diritti di cittadinanza sociale. In una seconda parte, viene analizzato come le pratiche con cui i beneficiari rivendicano i propri diritti investano gli operatori a partire dalla loro doppia figura di "persona" e di rappresentante del contesto istituzionale. In una terza parte, vengono esaminati i fenomeni di violenza e conflittualità che emergono nei servizi di welfare, sottolineando il loro ruolo nel definire i modi in cui i beneficiari fanno esperienza del proprio status di cittadinanza.

Il quinto capitolo conclude l'analisi del materiale empirico soffermandosi sul ruolo dell'*agency* e delle pratiche di resistenza della forza lavoro nei processi di costruzione sociale della cittadinanza. In una prima sezione, viene esaminata la specifica distribuzione delle "risorse di potere" a cui la forza lavoro può fare affidamento nel settore dei servizi di welfare, sottolineando in particolare la centralità delle risorse offerte dal potere associativo e da quello di mobilità. Nella seconda sezione, viene esaminato il modo in cui la forza lavoro ricorre alle pratiche e alle strategie di mobilità come forma di contrattazione nei confronti del management. In particolare, viene analizzato il fenomeno del turnover, mostrando come esso interagisca con le strategie manageriali di controllo, le esperienze di azione collettiva, nonché con le condizioni dei servizi e il modo in cui i beneficiari accedono ai propri diritti sociali. Nella terza sezione, vengono analizzate le pratiche di costruzione del potere associativo della forza lavoro, proponendo una riflessione sulle potenzialità offerte dal settore del welfare affinché esso si sviluppi in una forma di potere coalizionale e societario. In una prima parte, vengono ricostruite le pratiche di organizzazione collettiva della forza lavoro, mostrando come esse abbiano costruito rapporti di solidarietà tra gli operatori. In una seconda parte, vengono analizzati i limiti e le possibilità affinché i rapporti di solidarietà si estendano coinvolgendo anche i beneficiari, generando forme di sindacalismo sociale in cui le istanze sorte all'interno dei luoghi di lavoro si connettono a rivendicazioni più generali a difesa dei diritti di cittadinanza sociale.

CAPITOLO 1

CITTADINANZA, LAVORO E STATO SOCIALE

Questo capitolo sviluppa la cornice teorica e concettuale alla base della ricerca. In particolare, esso analizza come la cittadinanza venga socialmente, politicamente e quotidianamente costruita in una varietà di ambiti sociali, soffermandosi in particolare sul ruolo dei servizi di welfare, dei processi di lavoro che vi si svolgono, e delle evoluzioni storiche dello Stato sociale, nel dare forma ai modi in cui essa viene esperita, negoziata e praticata dagli attori sociali. La prima sezione ricostruisce tre filoni teorici, in particolare gli studi sulla cittadinanza, la teoria del processo lavorativo, e il dibattito sulla cura e sulla riproduzione sociale, proponendo un'interpretazione della cittadinanza come un processo sociale e lavorativo. In primo luogo, verrà ricostruito il dibattito intorno al concetto della cittadinanza, mostrando come essa non consista solamente in uno status formale, ma in una forma di appartenenza collettiva che viene negoziata, trasformata e ridefinita dalle pratiche degli attori sociali. In particolare, verrà evidenziato come la cittadinanza sia oggetto di un processo sociale, pratico e quotidiano al cui interno le interazioni faccia-a-faccia tra i beneficiari e gli operatori dei servizi occupano una posizione centrale. In secondo luogo, verrà ripercorso lo sviluppo della teoria del processo lavorativo, soffermandosi sui contribuiti che hanno analizzato i processi di lavoro nei servizi. Si tratta di contributi indispensabili per mettere a fuoco come l'organizzazione dei processi lavorativi nei servizi di welfare influenzino le dinamiche di costruzione sociale e pratica della cittadinanza. In terzo luogo, verrà ricostruito il dibattito attorno alle nozioni di cura e di riproduzione sociale. Il processo lavorativo nei servizi di welfare è parte integrante della sfera della cura e della riproduzione sociale. Pertanto, i processi pratici di costruzione della cittadinanza sono influenzati dalle contraddizioni e dalle sollecitazioni a cui le attività riproduttive e di cura sono sottoposte dal funzionamento del sistema capitalistico. La seconda sezione ricostruisce dal punto di vista storico i modi in cui le trasformazioni dello Stato sociale hanno rimodellato le concezioni della cittadinanza, prestando attenzione alle differenti traiettorie storiche che hanno interessato i Paesi dell'Europa occidentale e quelli dell'Europa orientale. In primo luogo, verrà ricostruita la dinamica di sviluppo dello Stato sociale in Occidente nel secondo dopoguerra. Successivamente, verrà mostrato come esso sia stato riorganizzato secondo specifiche razionalità e logiche politiche, che hanno riformulato le concezioni della cittadinanza e dell'appartenenza collettiva e riorganizzato i processi di riproduzione sociale. In secondo luogo, sullo sfondo delle dinamiche che hanno coinvolto i Paesi occidentali, verrà discussa la specificità della traiettoria storica Est europea. Una particolare attenzione verrà posta allo specifico assetto dei sistemi di welfare emersi durante il socialismo reale, ai loro processi di ristrutturazione avvenuti a partire dagli anni Novanta, e ai mutamenti più generali nelle forme dell'appartenenza collettiva che si sono impressi nella sfera della cittadinanza sociale.

1.1 La cittadinanza come processo lavorativo

1.1.1 Le determinazioni della cittadinanza

Nella sua funzione essenziale, la cittadinanza istituisce un legame tra l'individuo e il collettivo del quale questi fa parte. Essa si incarna in uno status che sancisce una condizione di piena appartenenza dell'individuo a una data comunità politica che, a partire dall'epoca moderna, si è fondamentalmente associata allo Stato nazionale – nonostante vi si siano progressivamente sovrapposti altri livelli e altre scale di appartenenza e identificazione, di carattere sovranazionale, europeo o regionale – e conferisce uguali diritti e doveri a chi gode di questa posizione giuridica e sociale, negandoli a chi non la detiene. La cittadinanza consiste, quindi, in un'istituzione giuridica e legale che determina chi può o non può agire come un soggetto di diritto all'interno di un determinato ordine politico, ossia come un soggetto che possiede l'autorità e la capacità di esercitare diritti e doveri, i quali si combinano in modo diverso all'interno degli specifici "regimi di cittadinanza" dei vari sistemi politici (Isin, 2017). Vi è, pertanto, un'ambivalenza irriducibile nel funzionamento della cittadinanza, che oscilla in modo permanente tra la tendenza a promuovere dinamiche inclusive ed egualitarie e la tendenza a normalizzare, escludere e distinguere i gruppi sociali, conferendo ad alcuni di questi lo status di cittadini di categoria inferiore o di non-cittadini (Balibar, 2012; Hoffman, 2004; Kabeer, 2005; Kleinschmidt et al., 2022).

In quanto status formale posseduto dall'individuo, la cittadinanza contribuisce a istituire una particolare forma di solidarietà e di coesione sociale, derivante dal reciproco riconoscimento dei cittadini come membri di diritto di una determinata comunità politica. È questa la "classica" concezione marshalliana della cittadinanza, che viene interpretata come un principio di eguaglianza delle posizioni sociali connesso all'accettazione dell'individuo in quanto membro a pieno titolo della società, titolare di diritti e doveri condivisi con gli altri cittadini (Marshall, 2002). Secondo la prospettiva marshalliana, inoltre, la cittadinanza moderna si compone di tre tipologie di diritti, sviluppatisi nel corso di traiettorie storiche differenti e assicurati da diversi organismi istituzionali. I diritti civili sono necessari all'esercizio delle liberà individuali, si sono formati nel corso del XVIII secolo e sono legati alle istituzioni giudiziarie. I diritti politici consentono ai cittadini di prendere parte all'esercizio del potere politico e all'amministrazione degli affari della comunità di cui sono membri, attraverso gli organi parlamentari, amministrativi ed elettivi, e si sono pienamente sviluppati nel XIX secolo. I diritti sociali rappresentano, invece, una componente relativamente recente della cittadinanza moderna, emersi a seguito delle lotte organizzate della classe operaia e garantiti dalle istituzioni dello Stato sociale del XX secolo, soprattutto nel secondo dopoguerra. I diritti sociali assicurano ai cittadini la possibilità di godere di un livello minimo di benessere e di sicurezza economica, di partecipare pienamente alla vita pubblica e sociale e di condurre un modo di esistenza "civile", secondo i canoni e le convenzioni sociali prevalenti in un dato momento storico. Così articolata, la cittadinanza moderna opera essenzialmente come un meccanismo correttivo delle disparità prodotte dal mercato. Essa non abolisce le disuguaglianze di classe sociale ma, al contrario, le riduce mantenendole a un livello tollerabile, istituendo una forma di uguaglianza fondamentale che consiste nel complesso di diritti e doveri attribuiti a tutti gli individui che godono dello status di piena appartenenza alla società (Marshall, 2002, Mezzadra, 2002).

La prospettiva marshalliana propone un'interpretazione lineare ed evolutiva dei processi di costruzione dei diritti moderni di cittadinanza, fortemente influenzata dall'esperienza britannica, e si sofferma sul ruolo in essi giocato dai conflitti e dalle fratture di classe, omettendo il modo in cui le fratture di genere e "razza" hanno plasmato, a loro volta, le dinamiche di acquisizione o di negazione dei diritti (Boatcă, 2021; Boatcă, Roth, 2016; Wallerstein, 2003). La cittadinanza moderna si è storicamente edificata sulla dicotomia, fondata sul genere, tra la sfera pubblica e la sfera privata, che ha relegato le donne all'interno dello spazio privato e domestico e negato loro l'esercizio dei diritti civili e politici praticati attivamente dagli uomini nello spazio pubblico. Inoltre, le modalità di acquisizione dei diritti civici da parte delle donne non hanno seguito la sequenza lineare ed incrementale proposta dalla concezione marshalliana. Nei Paesi europei occidentali, esse sono state dapprima titolari di diritti sociali fortemente residuali nel XIX e nel XX secolo, hanno gradualmente ottenuto uguali diritti politici nel primo dopoguerra, per poi godere dei diritti civili a partire dagli anni 1960-1970 (Hobson, Lister, 2002; Lister et al., 2007; Siim, 2000). In modo simile, l'affermazione dei diritti di cittadinanza nello spazio occidentale è sottesa dai processi di colonizzazione e razzializzazione caratteristici dell'epoca moderna. Gli accordi societari precedentemente in vigore tra le popolazioni colonizzate dalle potenze europee sono stati spesso sradicati e sostituiti da forme di cittadinanza imperiale che hanno legittimato e riprodotto i rapporti diseguali di dominazione tra le metropoli imperiali e le loro colonie. Inoltre, le popolazioni rese schiave nel corso dell'espansione coloniale occidentale furono private di personalità giuridica e trattate come beni di proprietà dei commercianti europei (Bhambra, 2015; Isin, 2015).

La cittadinanza consiste in un insieme di diritti legali posseduti da chi è riconosciuto come membro legittimo di una certa comunità politica – realizzando, secondo la nota espressione arendtiana, un più generale "diritto ad avere diritti" (Arendt, 2009). Tuttavia, la cittadinanza non è riducibile allo status formale e giuridico, in quanto essa costituisce anche una pratica, un processo sociale e un'"esperienza vissuta" (Lister, 1997, 2003; Lister et al., 2007). I processi, le relazioni e le pratiche politiche, sociali e culturali che delimitano la comunità di appartenenza, ne definiscono le strutture, le norme e i confini e costruiscono specifiche forme d'identificazione collettiva e di gruppo sono, da questo punto di vista, cruciali (Isin, Wood, 1999; Turner, 2001; Yuval-Davis, 1999, 2011; Yuval-Davis et al., 2006). Essere un cittadino ha un significato più ampio dell'essere un soggetto che detiene diritti legali ed è chiamato ad adempiere a una serie di doveri e obblighi nei confronti degli altri e della collettività di cui fa parte. Essere un cittadino significa anche essere un attore sociale in grado di assumere e di padroneggiare gli atteggiamenti, i modi di fare e le condotte di vita appropriate per essere riconosciuto come un membro legittimo, dignitoso e rispettabile di una comunità (Isin, 2009). La cittadinanza opera, pertanto, come una forza ordinatrice della vita collettiva e delle relazioni sociali, orientando i modi in cui gli individui si rapportano gli uni agli altri, e sollecitandoli ad esibire nelle loro pratiche quotidiane la capacità di rimanere membri di valore di una collettività (Muehlebach, 2012). Allo stesso tempo, la cittadinanza viene esperita in modo differente e diseguale dagli individui a seconda delle loro identità sociali e dei fattori connessi, per esempio, alla classe, al genere, alla "razza", alla sessualità, o alla disabilità. Essa si sviluppa, inoltre, in risposta al modo in cui i soggetti esercitano, individualmente o collettivamente, la loro *voice* e la loro *agency* politica e sociale, negoziando e contestando le convenzioni, le norme e i confini che regolano l'accesso ai diritti, l'appartenenza di

gruppo e il riconoscimento dello status di membro a pieno titolo della società (Lister, 1997, 2003; Lister et al., 2007, Phillips, 2003). In altre parole, le determinazioni della cittadinanza sono costantemente attraversate dalla tensione tra i modi in cui le caratteristiche particolari dei gruppi socialmente dominanti si impongono nella sfera pubblica e politica in quanto caratteristiche apparentemente universali – cristallizzandosi negli attributi e nelle proprietà del cittadino ideale – e i modi in cui i gruppi sociali subalterni lottano per diventare soggetti di diritti, modificando le forme socialmente desiderabili e apprezzabili dell'appartenenza comunitaria (Isin, 2017; Young, 1989, 1990).

In sintesi, la cittadinanza rappresenta un'istituzione estremamente fluida, dinamica e contraddittoria, i cui elementi costituitivi sono continuamente plasmati dai rapporti di forza presenti nella società. Essa è simultaneamente una forza di dominazione e di emancipazione, che opera differenziando attivamente i cittadini dai non-cittadini, regolando le posizioni soggettive i comportamenti sociali dei diversi gruppi che compongono il corpo politico, ed è contemporaneamente un terreno di lotte e di rivendicazioni da parte dei soggetti non riconosciuti in quanto cittadini a tutti gli effetti (Chatterjee, 2006; Isin, 2009; Lister et al., 2007; Mann, 1987; Turner, 1990, 1997). Da una parte, la cittadinanza agisce come un meccanismo di inclusione, che consente ai membri di una certa collettività di interagire gli uni con gli altri su un piano di uguaglianza e parità, e di godere di risorse e di prerogative comuni. Dall'altra, essa costituisce anche un dispositivo di esclusione, che nega diritti e appartenenza ai soggetti che non fanno parte dei gruppi socialmente egemoni o non condividono le norme e i valori dominanti della comunità politica. Da un lato, la cittadinanza possiede un potenziale liberatorio ed emancipatorio, in quanto rende possibile l'accesso a diritti e risorse che assicurano un grado relativo di autonomia, sicurezza materiale, e partecipazione alla vita politica e sociale, nonché un certo senso di dignità e rispetto di sé. Dall'altro lato, la cittadinanza possiede un tratto disciplinare, in quanto stabilisce obblighi, requisiti e condizioni che devono essere soddisfatte per godere dei diritti. Più in generale, la cittadinanza governa le condotte dei soggetti affinché questi agiscano come cittadini "normali", apprezzabili e desiderabili (Lister et al., 2007).

Sebbene la cittadinanza consista in uno status formale e legale, essa eccede la dimensione dei diritti formulati in ambito giuridico che lo Stato ha il potere di concedere o negare, e coinvolge le più ampie pratiche sociali che definiscono le forme e il contenuto dell'appartenenza societaria. Di conseguenza, il cittadino non rappresenta un'entità che esiste a priori in una forma fissa e statica, ma viene piuttosto prodotto, costituito e reso tale da varie forze sociali, politiche e materiali. Da questo punto di vista, la cittadinanza è indissolubilmente legata ai processi di produzione della soggettività, e si esprime in una molteplicità di meccanismi e pratiche che trasformano gli individui concreti in cittadini. In primo luogo, i cittadini sono attivamente fabbricati dalle "tecnologie della cittadinanza". Esse consistono in una serie di tecniche, programmi e strategie, che si dispiegano attraverso lo Stato ma anche al di là di esso – per esempio, nella società civile, nelle istituzioni economiche, negli ambiti della vita quotidiana – che mirano a instillare nei soggetti la capacità di agire come un certo tipo di cittadino, con particolari competenze, obiettivi, interessi e aspirazioni (Cruikshank, 1999). La cittadinanza consiste, pertanto, in un processo sociale e quotidiano di produzione e di autoproduzione del sé, per mezzo del quale gli individui elaborano una serie di norme, valori e principi che danno forma alla percezione che hanno di sé stessi e alle loro idee in merito a cosa significhi essere un cittadino. In una molteplicità di ambiti

amministrativi, pubblici, e della vita quotidiana, gli individui vengono assoggettati a codici, pratiche e a forme di regolamentazione che prescrivono le norme di comportamento, di vita e di appartenenza appropriate al fine di renderli cittadini meritevoli e desiderabili (Ong, 2005, 2013). La cittadinanza è, in altre parole, l'effetto di specifiche "tecnologie di governo" che, in una varietà di ambiti quotidiani e ufficiali, modellano gli atteggiamenti, i comportamenti e le aspirazioni che gli individui manifestano rispetto all'appartenenza alla società moderna, convergendo nella costruzione di particolari categorie di soggetti-cittadini, in grado di autogovernarsi secondo modalità socialmente accettabili (Foucault, 1991, 2005; Rose, 1990, 1999). Allo stesso tempo, gli individui giocano un ruolo attivo nella propria autocostruzione come cittadini, criticando, negoziando o trasformando le norme dell'appartenenza a cui sono sollecitati ad aderire. Pertanto, negli ambiti della vita sociale e quotidiana non viene prodotta una concezione unica, omogenea e totalizzante della cittadinanza, e gli individui possiedono sempre un margine di azione con cui definiscono concezioni alternative di ciò che significa essere un cittadino (Ong, 2005). In breve, la cittadinanza è l'effetto e lo strumento di particolari tecniche di governo e di costruzione della soggettività. Allo stesso tempo, la cittadinanza viene anche costituita "dal basso", attraverso gli "atti" con cui gli individui – indipendentemente dallo status formale di cui sono o meno in possesso – si trasformano in soggetti di diritti. Gli "atti di cittadinanza" consistono, pertanto, nelle pratiche, nelle azioni e nei conflitti attraverso i quali i soggetti, esercitando o rivendicando dei diritti, si costituiscono come cittadini a tutti gli effetti e agiscono come tali (Isin, 2008, 2009; Isin, Nielsen, 2008). La cittadinanza possiede una dimensione performativa. Essa viene messa in pratica attraverso le lotte sociali e politiche con cui tanto i cittadini, quanto i non-cittadini, ridefiniscono il soggetto dei diritti, rivendicano diritti esistenti o che devono essere ancora conquistati, e modificano creativamente i significati, le funzioni e le convenzioni sociali che la definiscono (Isin, 2017). Intesa come l'esito di un atto e di un processo performativo, la cittadinanza viene fondamentalmente prodotta da ciò che gli attori sociali fanno, dal modo in cui si appropriano dei diritti e determinano il contenuto e la sostanza di questi ultimi (Zivi, 2012).

Le istituzioni dello Stato sociale e i programmi di welfare occupano una posizione centrale nelle dinamiche che definiscono la cittadinanza in un determinato sistema politico. In particolare, i sistemi di welfare contribuiscono alla creazione e alla riproduzione di specifici "regimi di cittadinanza" che, nei diversi contesti sociali, politici e temporali, danno contenuto allo status formale della cittadinanza e inquadrano le forme e le modalità con cui essa viene quotidianamente vissuta, esperita e praticata dagli attori sociali. I regimi di cittadinanza sono il risultato storicamente determinato delle particolari traiettorie di sviluppo, delle diverse lotte politiche e sociali, dei distinti assemblaggi di norme, culture, tradizioni e istituzioni legali che, nei vari contesti nazionali, sottendono alle modalità di acquisizione dei diritti civici e informano le relazioni tra il potere statale e le popolazioni che ne sono amministrate. Essi stabiliscono una specifica distribuzione dei diritti e dei doveri del cittadino e istituiscono diverse strutture di inclusione, esclusione, disuguaglianza e stratificazione interna alla comunità politica. Allo stesso tempo, i regimi di cittadinanza vengono attivamente plasmati dai conflitti collettivi e dalle lotte con cui i gruppi sociali tentano di ridefinire le concezioni della cittadinanza, estenderne il perimetro e ampliare i diritti da essa conferiti (Jenson, Papillon, 2000; Jenson, Phillips, 2001; Lister et al., 2007; Mahon, 2018). I sistemi di welfare, in particolare, definiscono il contenuto di alcuni diritti di cittadinanza attraverso i modi in cui riconoscono i diritti sociali agli individui. I diritti di cittadinanza

sociale sono, pertanto, una specifica componente dei diritti del cittadino, attraverso i quali lo Stato garantisce, per mezzo di un obbligo formale, giuridico e legale, una serie di beni e di servizi fondamentali e un minimo di benessere materiale e di sicurezza economica, in modo che gli individui non siano completamente dipendenti dalla vendita della propria forza lavoro come merce per disporre dei mezzi di sussistenza (Dwyer, 2004; Painter, 1995; Polanyi, 2000). I sistemi di welfare svolgono, pertanto, una funzione di parziale demercificazione del lavoro, attenuando la soggezione dei cittadini alle pressioni e alle forze del mercato del lavoro e mitigando le disuguaglianze prodotte dall'operato dell'economia capitalistica di mercato. Tuttavia, questa funzione non viene assolta in modo uniforme e omogeneo nelle differenti formazioni nazionali, ma è influenzata dalla costruzione di particolari "regimi di welfare" che possono introdurre forme più o meno generose di demercificazione e connettere in modo più o meno stringente la fruizione dei diritti di cittadinanza sociale alla posizione dell'individuo all'interno del mercato del lavoro (Esping-Andersen, 1990).

I regimi di welfare rappresentano il complesso delle strutture legali, organizzative e istituzionali che mediano il rapporto tra lo Stato e il mercato e plasmano le condizioni di vita degli individui. Essi assumono logiche di funzionamento differenti nei diversi contesti nazionali, riflettendone le diverse traiettorie storiche e istituzionali, ed è possibile analizzarne alcune tipologie principali. Nel regime conservatore-corporativo, tipico dei Paesi dell'Europa continentale, lo Stato assolve ad un ruolo protettivo, ma non redistributivo. Esso organizza sistemi di assicurazione sociale che compensano i lavoratori per le eventuali perdite di reddito in circostanze avverse – legate, per esempio, alla disoccupazione, all'infortunio o alla malattia – e che sono strettamente connessi alla posizione contributiva e lavorativa del singolo, riproducendo così le stratificazioni di classe sociale. Inoltre, tale regime di welfare preserva il ruolo centrale della famiglia tradizionale nell'assolvimento dei compiti di cura. Nel regime liberale, caratteristico dei Paesi anglosassoni, lo Stato garantisce una rete di sicurezza sociale residuale, selettiva e principalmente destinata ai poveri, di cui si è accertata l'effettiva condizione di bisogno tramite apposite procedure di "valutazione dei mezzi". Pertanto, in tale regime di welfare vengono incentivati il ruolo del mercato privato e la responsabilità dei singoli individui e delle proprie famiglie per il benessere sociale. Nel regime socialdemocratico, caratteristico dei Paesi scandinavi, lo Stato svolge un ruolo fortemente redistributivo e attenua le disuguaglianze di classe sociale, in quanto assicura ai cittadini diritti universali, ampiamente finanziati attraverso la fiscalità generale, che prescindono dalla collocazione dell'individuo nel mercato del lavoro. Inoltre, questo regime di welfare garantisce la presenza di una rete tendenzialmente ampia di servizi pubblici di cura, riducendo pertanto il ruolo della famiglia nella produzione del benessere sociale – nonostante non rimuova completamente le disuguaglianze di genere che sono presenti nella divisione del lavoro di cura all'interno dei nuclei familiari (Esping-Adersen, 1990, 1999). I sistemi di welfare, inoltre, non si limitano a introdurre una serie di mediazioni statali e istituzionali nel rapporto tra gli individui e il mercato del lavoro, ma influenzano anche il modo in cui le attività di cura e riproduzione sociale sono organizzate. Mediante i modi in cui lo Stato istituisce l'infrastruttura dei sussidi e dei servizi pubblici, i programmi di welfare creano specifici "regimi di cura", che regolano i modi in cui le attività di cura vengono incluse o escluse dal perimetro dei diritti sociali della cittadinanza e ne ripartiscono gli oneri tra il settore pubblico, il settore privato, la società civile e le famiglie. I sistemi di welfare influenzano, pertanto, anche le norme e le strutture di genere che prevalgono nei vari contesti nazionali, a seconda

del modo in cui rafforzano il ruolo centrale della famiglia, e del lavoro non pagato delle donne al suo interno, nell'assolvimento delle responsabilità di cura o ne promuovono una redistribuzione societaria maggiormente egualitaria (Bettio, Planterga, 2004; Daly, Lewis, 2000; Giordano, 2022). I programmi di welfare sono, infine, indissolubilmente legati al funzionamento dei regimi migratori degli specifici contesti nazionali, i quali regolano i criteri di accesso al territorio nazionale dei migranti, determinano le prestazioni e i benefici sociali di cui possono essere titolari e, più complessivamente, definiscono i termini e le condizioni necessarie affinché gli vengano riconosciuti i diritti di cittadinanza (Williams, 1995, 2001).

I sistemi di welfare svolgono una funzione cruciale nella determinazione del contenuto dello status formale della cittadinanza, principalmente mediante la definizione dei diritti sociali di cui sono titolari i cittadini e delle condizioni che li rendono esigibili e accessibili dalla popolazione nel suo complesso. Al contempo, le istituzioni dello Stato sociale giocano un ruolo fondamentale nei processi attraverso cui la cittadinanza viene socialmente e quotidianamente costruita, esperita dagli attori sociali e messa in atto nelle loro attività pratiche. I programmi di welfare istituzionalizzano le particolari concezioni della cittadinanza che prevalgono in un dato periodo storico e in un determinato contesto sociale. Essi promuovono attivamente le visioni predominanti in merito a che cosa comporti l'appartenenza civica, quali soggetti debbano essere inclusi nella comunità e sulla base di quali condizioni, a quali benefici essi abbiano diritto e a quali doveri debbano adempiere nei confronti di sé stessi e degli altri – incluse le forme di disuguaglianza e discriminazione razziale, di genere e di classe sottese a queste costruzioni normative e ideali (Abraham, 1996; Smith, 1997; Somers, 2008; Soss et al., 2022). Allo stesso tempo, le concezioni egemoni dell'appartenenza comunitaria vengono continuamente negoziate, contestate e ridefinite nel corso degli incontri diretti, quotidiani e faccia-a-faccia tra i beneficiari, i funzionari e gli operatori delle istituzioni dello Stato sociale (de Koning, Ruijtenberg, 2019; Lewicki, 2021, 2022).

I servizi e le istituzioni di welfare svolgono funzioni molto più ampie della semplice amministrazione ed erogazione delle prestazioni sociali ai cittadini che ne hanno diritto. Essi socializzano i beneficiari a ciò che le autorità pubbliche si aspettano da loro, assegnano loro una specifica posizione all'interno della comunità politica, e li istruiscono in merito a quale sia il formato della loro appartenenza civica e quali diritti, benefici o privilegi possano rivendicare (Dósa, 2018; Lipsky, 1980). In breve, i servizi e le istituzioni di welfare sono attivamente coinvolti nella trasformazione degli individui concreti in particolari tipologie di soggetti-cittadini, in quanto puntano ad assegnare status, identità sociali e ruoli istituzionalmente prescritti ai beneficiari, a veicolare loro specifiche norme sociali, e instillare in essi schemi di percezione del sé, pratiche e modi di fare appropriati (Dubois, 2018, 2019). Questi processi di produzione pratica della cittadinanza, tuttavia, sono fortemente instabili, e ammettono sempre la possibilità che in essi si esprimano concezioni alternative di ciò che significa essere cittadini (Ong, 2005). Nel corso delle interazioni dirette, quotidiane e faccia-a-faccia tra chi fornisce il servizio e chi lo riceve, i programmi ufficiali delle agenzie di welfare "non vanno mai come pianificato", e vengono attivamente plasmati dall'*agency* e dai diversi margini di manovra a disposizione degli attori coinvolti per negoziare i propri interessi, i propri bisogni e i propri obiettivi. Gli operatori dei servizi di welfare e della burocrazia "a livello della strada" sono infatti incaricati di implementare le politiche pubbliche e le procedure istituzionali attraverso le loro azioni quotidiane e le loro pratiche concrete. Per quanto siano vincolati dal loro

ruolo istituzionale, essi non si limitano ad applicare passivamente le decisioni prese ai vertici della gerarchia, ma dispongono a loro volta di un certo potere discrezionale in base al quale orientano le proprie azioni, i propri atteggiamenti, e le scelte prese nei confronti dei beneficiari. Le azioni aggregate degli operatori di base, pertanto, producono concretamente le politiche pubbliche e determinano gli eventuali scostamenti dagli obiettivi ufficiali e iniziali (Dubois, 2009, 2018; Lipsky, 1980). Gli operatori di base dei servizi di welfare agiscono all'interno di contesti istituzionali plasmati da vincoli e fattori strutturali ma, allo stesso tempo, mettono in gioco la loro soggettività nel valutare le situazioni in cui gli viene richiesto di agire, interpretare le circostanze in cui si trovano e, in base a questi "giudizi situati", orientare le proprie decisioni e il proprio corso d'azione (Bevir, 2007; Durose, 2009; Prior, 2009; Prior, Barnes, 2011). I destinatari dei servizi di welfare si costruiscono, a loro volta, specifiche rappresentazioni delle situazioni in cui vengono collocati, possiedono un margine d'azione relativo con cui negoziano l'accesso a una varietà di risorse e benefici, e tramite i loro comportamenti soggettivi influenzano anch'essi l'attuazione e gli esiti delle politiche pubbliche. In breve, le politiche e i programmi istituzionali del welfare sono continuamente influenzati dalle interazioni tra vari agenti "situati" e "riflessivi", che portano all'interno dei servizi le loro identità sociali, le loro disposizioni e i loro orientamenti soggettivi, influenzandone l'operato. A partire da queste interazioni e da questi fattori soggettivi, i servizi di welfare diventano un ambito di produzione, negoziazione e sovversione delle norme e dei significati che definiscono la cittadinanza e l'appartenenza collettiva (Prior, Barnes, 2011).

In sintesi, le interazioni tra i beneficiari e gli operatori dei servizi di welfare offrono una prospettiva privilegiata sui più ampi processi attraverso cui la cittadinanza viene socialmente costruita, messa in pratica ed esperita nella vita quotidiana. Gli operatori del welfare costituiscono una particolare classe di lavoratori salariati, che offrono la loro forza lavoro a una varietà di agenzie e organizzazioni sociali ed economiche – siano esse di carattere pubblico, privato, di mercato o della società civile. Pertanto, le loro pratiche e le interazioni con i beneficiari vengono plasmate dalla specifica organizzazione del lavoro in cui essi sono collocati. Il modo in cui le pratiche e i processi lavorativi degli operatori sono organizzati influenza, a sua volta, le forme pratiche e quotidiane della cittadinanza che viene costituita nei servizi di welfare. La cittadinanza, quindi, non consiste solamente in uno status formale, ma anche in una pratica e un processo sociale situato e, nello specifico, in una pratica e un processo lavorativo. Occorre pertanto definire cosa sia il processo lavorativo, al fine di analizzare le forme che esso può assumere all'interno dei servizi di welfare.

1.1.2 La teoria del processo lavorativo

La teoria del processo lavorativo (*labour process theory*) affonda le sue radici teoriche nell'analisi marxiana dei meccanismi di estrazione del plusvalore nella sfera della produzione e, in particolare, nella distinzione concettuale tra "lavoro" e "forza lavoro". All'interno dell'analisi marxiana è presente una concettualizzazione del lavoro come un processo intrinsecamente sociale, il quale prende forma e si sviluppa nel corso di una interazione dialettica tra l'essere umano e il proprio ambiente naturale. Il processo lavorativo consiste fondamentalmente nell'attività con cui gli esseri umani si appropriano della materia naturale che gli è esterna, ne plasmano la forma affinché essa si adatti alle loro esigenze e, di converso, modificano la propria soggettività e le proprie condizioni materiali di

esistenza. Questa azione trasformatrice sulla natura viene mediata dagli strumenti e dai mezzi tecnologici. Inoltre, essa presenta un carattere intenzionale e finalistico, in quanto è volta a realizzare degli artefatti utili, che possiedono la proprietà di soddisfare gli specifici bisogni umani. In prima battuta, il processo lavorativo è rivolto alla produzione di valori d'uso, i cui elementi fondamentali sono l'attività utile, ossia il lavoro stesso, i materiali e gli oggetti lavorati, e gli strumenti tecnologici utilizzati nel processo. Nel corso del processo lavorativo, gli esseri umani estrinsecano e mettono all'opera la propria forza lavoro o "capacità lavorativa", ossia l'insieme delle capacità fisiche e intellettuali che esistono come proprietà incorporata nella personalità vivente degli individui, che vengono impiegate nella produzione di un valore d'uso di un qualsiasi tipo (Marx, 2017).

Così definito, il processo lavorativo rappresenta una condizione universale e trans-storica che è sempre presente nell'esistenza umana. Tuttavia, con l'avvento del modo di produzione capitalistico, esso viene sottoposto a una riorganizzazione essenziale. In primo luogo, il processo lavorativo diventa indissolubilmente tanto un processo produttivo, quanto un processo di valorizzazione del capitale, in quanto viene orientato alla creazione di merci che possiedono un valore sia d'uso sia di scambio, realizzato attraverso la loro vendita nel mercato dei beni. In secondo luogo, la forza lavoro diventa una merce che i lavoratori, espropriati dei mezzi di produzione e della propria riproduzione, offrono sul mercato del lavoro in cambio del salario necessario per acquistare i mezzi di sussistenza (Baglioni, 2023; Chicchi, 2019; Marx, 2017). La forza lavoro, tuttavia, è una merce estremamente particolare. Essa è sia la fonte del plusvalore estratto dai capitalisti nel corso dei processi produttivi, sia un insieme di capacità e attitudini che sono inseparabili dall'essere umano che ne è portatore. In particolare, la forza lavoro è una merce "indeterminata", in quanto gli esseri umani che la possiedono dispongono di una loro *agency*, di bisogni e di interessi che gli sono propri, e resistono attivamente alla mercificazione del lavoro di cui sono oggetto (Braverman, 1974; Edwards, 1979; Silver, 2008). Di conseguenza, il processo lavorativo impone al management la necessità di introdurre apposite strutture di controllo e di direzione all'interno dei luoghi di lavoro, al fine di massimizzare lo sforzo e la dedizione dei lavoratori impiegati nel processo produttivo. Il processo lavorativo diventa, pertanto, un processo di "trasformazione", ossia un insieme di meccanismi che assicurano la conversione della forza lavoro acquistata dai capitalisti in uno sforzo effettivo teso alla produzione delle merci necessarie alla valorizzazione del capitale. Tuttavia, le strutture manageriali di controllo non riescono a eliminare completamente l'indeterminatezza che è propria della forza lavoro. Pertanto, il processo lavorativo viene influenzato anche dai conflitti tra il management e i lavoratori e dalle forme di *agency* e di resistenza che questi ultimi oppongono al tentativo del capitale di trasformare in merce la forza lavoro (Bagnardi, Maccarrone, 2023; Smith, 2006, 2015; Smith, Thompson, 1998; Thompson, Smith, 1999).

La teoria del processo lavorativo è stata inaugurata dall'analisi bravermaniana dell'organizzazione tayloristica del lavoro divenuta egemone nelle grandi imprese manifatturiere statunitensi durante il XX secolo. L'organizzazione scientifica del lavoro non veniva interpretata come una serie di principi gestionali volti a rendere più efficiente la produzione, ma come uno specifico dispositivo teso a rafforzare il controllo manageriale sul processo lavorativo e a ridurre la costitutiva indeterminatezza della forza lavoro. Il taylorismo operava espropriando i lavoratori della conoscenza complessiva del processo produttivo nel quale questi erano posizionati, che veniva direttamente monopolizzata dalla

direzione aziendale e utilizzata come uno strumento per controllare le fasi del processo lavorativo e le sue modalità di esecuzione (Braverman, 1974). La conoscenza e il saper fare dei produttori diretti venivano così tradotti in una serie di procedure semplificate, monotone e ripetitive, e di istruzioni dettagliate prescritte dalla direzione aziendale, che spoliavano l'attività lavorativa di ogni contenuto creativo, concettuale e intellettuale. Oltre ad intensificare il controllo manageriale sul processo produttivo, l'organizzazione tayloristica del lavoro esemplificava il più generale imperativo capitalistico della "degradazione del lavoro", ossia un processo di tendenziale dequalificazione del lavoro operaio che veniva ridotto a una attività esecutiva di mansioni parcellizzate, frammentate, routinizzate, e prive di autonomia nella loro attuazione (Braverman, 1974; Smith, 2015; Smith, Thompson, 2024).

L'analisi bravermaniana era fortemente incentrata sulle dinamiche del controllo manageriale e, in essa, la soggettività e l'*agency* dei lavoratori ricevevano scarsa attenzione. Questi fattori sono stati presi in considerazione durante una seconda fase degli studi sul processo lavorativo, che hanno mostrato come le strategie di controllo manageriale venissero plasmate e negoziate dalle pratiche di resistenza messe in campo dai lavoratori in una relazione dialettica, nonché influenzate da uno spettro di fattori esterni al luogo di lavoro (Bagnardi, Maccarrone, 2023). La dequalificazione del lavoro, inoltre, non risultava essere l'unica forma di controllo che il capitale poteva mettere in atto. I direttori delle grandi imprese statunitensi, per esempio, avevano adottato strategie di controllo "semplice", incentrate sulle relazioni dirette, coercitive e paternalistiche tra i lavoratori e i capireparto, "tecnico", fondate sulle innovazioni tecnologiche apportate dalla catena di montaggio, e "burocratico", basate sulla distinzione gerarchica dei ruoli professionali. Queste forme di controllo venivano introdotte in relazione alle condizioni più generali del sistema produttivo e dei mercati dei beni in cui operavano le imprese, nonché in risposta alle differenti pratiche conflittuali messe in campo dai lavoratori (Edwards, 1979). Il management, inoltre, poteva combinare differenti strategie di controllo, segmentando la forza lavoro tra i dipendenti diretti delle imprese principali, a cui venivano garantiti maggiori margini di autonomia e discrezione, e quelli delle aziende periferiche e subappaltatrici, assegnati alle mansioni parcellizzate e routinizzate e soggetti alla rigida supervisione dei capireparto. La segmentazione della manodopera poteva essere realizzata anche su base razziale e di genere, sfruttando all'interno del luogo di lavoro diseguaglianze e forme di oppressione sociale tendenzialmente esterne ad esso (Friedman, 1977). Infine, nonostante la strutturale asimmetria di posizioni presente nei rapporti tra lavoro e capitale, il management poteva sollecitare il consenso dei lavoratori e renderli attivi "complici" del loro sfruttamento, costruendo una propria egemonia all'interno del luogo di lavoro che consentiva di presentare gli interessi del capitale come speculari a quelli della classe operaia. I cambiamenti nel mercato e nel sistema produttivo, e l'evoluzione degli apparati politici rappresentanti, per esempio, dalle politiche pubbliche dello Stato sociale o dalle strutture di mediazione sindacale, determinavano un'oscillazione tra il ricorso a forme di controllo "coercitivo" e forme di controllo "egemonico" da parte del management (Burawoy, 1979, 1985).

Sulla base di questi studi seminali, sono stati successivamente formulati alcuni principi centrali della teoria del processo lavorativo capitalistico (Thompson, 1990). Innanzitutto, ogni luogo di lavoro possiede un'autonomia relativa dal più ampio contesto sociale nel quale è inserito. All'interno di ogni contesto lavorativo è presente un conflitto irriducibile tra il lavoro e il capitale, che tuttavia può essere

influenzato da forme di controllo, oppressione e disciplinamento sociale che non si originano entro il luogo di lavoro e sono relativamente esterne alla sfera della produzione. In secondo luogo, le logiche della concorrenza e dell'accumulazione capitalistica, e la relazione dialettica tra il lavoro e il capitale, spingono il management a rivoluzionare continuamente il processo produttivo. In terzo luogo, a causa della fondamentale indeterminatezza della forza lavoro, l'imperativo capitalistico dell'accumulazione è anche un imperativo di controllo, che conduce il management a istituire le strutture organizzative e direzionali necessarie alla massimizzazione dello sforzo lavorativo. In quarto luogo, il rapporto tra il lavoro e il capitale è plasmato da un "antagonismo strutturato", radicato nel conflitto di interessi tra i lavoratori e il management, che può assumere forme manifeste e visibili o rimanere latente (Edwards, 1986, 1990; Thompson, 1990).

Le analisi a fondamento della teoria del processo lavorativo erano fortemente incentrate sui luoghi di lavoro facenti parte della sfera della produzione industriale di beni. Nondimeno, questa prospettiva teorica si è progressivamente sviluppata e aggiornata per dare conto delle trasformazioni generali che hanno interessato l'organizzazione capitalistica del lavoro negli ultimi decenni, soffermandosi anche sulla specificità dei processi di lavoro nel settore dei servizi. Sguardi teorici differenti, informati nello specifico dalle prospettive di ispirazione operaista, hanno analizzato i processi di terziarizzazione del sistema produttivo, che hanno coinvolto in particolare i Paesi europei occidentali dalla fine degli anni Settanta, nei termini di una complessiva femminilizzazione del lavoro (Morini, 2007, 2010). Essa non indentifica solamente il massivo ingresso delle donne europee occidentali nel lavoro salariato e, in particolare, nel settore dei servizi, ma un più generale processo di messa al lavoro delle competenze e delle qualità che avevano storicamente contraddistinto il lavoro domestico delle donne e si erano definite in contrapposizione con il lavoro salariato industriale. Con l'espansione del settore dei servizi, le competenze di carattere relazionale, affettive e oblative tradizionalmente associate alla femminilità si sono progressivamente estese all'intero mercato del lavoro salariato e alle forme contemporanee della produzione, confondendo il confine tra lavoro produttivo e lavoro riproduttivo, tra il tempo e gli ambiti del lavoro e quelli della vita intima e sociale (Chicchi, Simone, 2017, 2022; Marazzi, 2021; Morini, 2010, 2022). Il passaggio a una struttura produttiva in cui il settore terziario occupa un posto considerevole ha pertanto portato gradualmente il sistema economico a mobilitare e a mettere direttamente a profitto un ampio spettro delle facoltà proprie dell'essere umano, specialmente le sue facoltà mentali, cooperative, relazionali, comunicative e affettive. Al centro dell'occupazione nel settore terziario dell'economia si è diffusa, quindi, una particolare forma di lavoro "affettivo", ossia un'attività lavorativa direttamente coinvolta nella produzione e nella manipolazione di affetti, stati d'animo ed esperienze emozionali, che viene svolta tramite una qualche forma di contatto umano e nella dimensione della corporeità (Hardt, Negri, 2001). Un settore crescente delle forme del lavoro contemporanee ha pertanto assunto progressivamente un carattere "biopolitico". Da una parte, il lavoro salariato si rivolge non solo alla produzione delle merci materiali, ma anche alla creazione diretta di affetti, relazioni umane e forme di cooperazione sociale. Dall'altra parte, le logiche della produttività e della valorizzazione capitalistica sono penetrate più in profondità all'interno del tessuto sociale, mettendo a valore un più ampio spettro delle attività e delle capacità umane e subordinando una serie di ambiti della vita sociale che, in epoca industriale, erano rimasti relativamente protetti e intoccati dai processi di accumulazione (Casalini, 2013; Chicchi,

Simone, 2022; Hardt, Negri, 2001). Le trasformazioni del sistema produttivo che mobilitano e mettono al lavoro i corpi, i legami affettivi e le relazioni sociali contribuiscono a ridefinire le pratiche di controllo e di organizzazione del processo lavorativo.

Il processo lavorativo nel settore dei servizi possiede caratteristiche particolari, che lo distinguono da quello che avviene nella produzione di beni materiali. Esso richiede al lavoratore di entrare in una relazione diretta e faccia-a-faccia con chi riceve il servizio nella veste di utente o di consumatore. Di conseguenza, i fruitori del servizio sono parte integrante del processo produttivo, e i rapporti di lavoro assumono una struttura triadica anziché diadica, in quanto coinvolgono il management, gli addetti del settore e gli utenti o i consumatori del servizio (Alberti, Iannuzzi, 2020; Iannuzzi, 2021). Il processo lavorativo viene influenzato dalle relazioni tra chi presta il servizio e chi lo riceve, le quali sono configurate dalle differenze di status e identità sociale tra gli attori coinvolti, dalle posizioni diseguali di potere in cui questi sono collocati gli uni di fronte agli altri, nonché dalle molteplici dinamiche di affezione, conflittualità o solidarietà che si possono stabilire tra i soggetti implicati nella fornitura del servizio. Inoltre, la presenza di una terza parte all'interno del processo produttivo introduce un elemento di imprevedibilità che il management non può interamente governare attraverso processi di controllo, razionalizzazione e standardizzazione della prestazione lavorativa (Fellini, 2017; Fellini, Fullin, 2020). Infine, affinché l'attività di servizio possa essere redditizia, la direzione aziendale deve orientare l'organizzazione burocratica del lavoro affinché essa si adatti alle preferenze e alla volontà di chi fruisce del servizio, concedendo così ai lavoratori un relativo margine di autonomia, di discrezionalità e di intervento creativo (Fullin, 2023; Fullin, Gaspani, 2023; Korczynski, 2008, 2009, 2013; McDowell, 2009; Sherman, 2007; Wolkowitz, 2006). Tuttavia, sebbene il management rinunci parzialmente alla rigida direttività sui modi in cui i dipendenti eseguono la prestazione lavorativa, esso estende le proprie pratiche di controllo alla soggettività, all'affettività e ai corpi dei lavoratori, al fine di produrre un'esperienza appropriata nei soggetti che fruiscono del servizio.

Il lavoro nel settore dei servizi comporta, innanzitutto, una specifica forma di lavoro emozionale. Ai lavoratori viene infatti richiesto di gestire e manipolare le proprie emozioni al fine di elicitare un'esperienza emozionale e uno stato d'animo idonei nei soggetti con cui interagiscono e sono a diretto contatto. In questo modo, la capacità degli attori sociali di controllare le proprie emozioni viene direttamente espropriata dalle organizzazioni economiche, incorporata all'interno del processo di lavoro e finalizzata alla creazione del plusvalore. I processi di mercificazione ed alienazione del lavoro si estendono al *sé* dei lavoratori e pervadono gli ambiti delle loro vite intime (Hochschild, 1983, 2011). Inoltre, la direzione aziendale interviene direttamente a configurare le competenze affettive ed emozionali dei dipendenti, stabilendo specifici repertori di regole, convenzioni e norme che prescrivono ai lavoratori le emozioni idonee da esprimere (Bolton, 2005; Hochschild, 1979, 1983; Wharton, 2009). Nel settore dei servizi, i manager tentano di configurare non solo le espressioni emozionali dei lavoratori, ma anche le loro disposizioni incorporate al fine di produrre valore di scambio. Il lavoro nei servizi richiede agli addetti del settore di partecipare a specifiche forme di lavoro estetico e corporeo. La direzione aziendale mira a plasmare e manipolare l'aspetto esteriore, le caratteristiche estetiche e i modi di fare dei lavoratori affinché essi si presentino e interagiscano in maniera appropriata coi fruitori dei servizi, incarnando l'immagine di sé che le organizzazioni desiderano che essi manifestino esternamente (Alberti, Iannuzzi, 2020; Iannuzzi, 2021; Warhust et

al., 2000; Warhust, Nickson, 2009, 2020; Witz et al., 2003). Inoltre, in modo particolare nei servizi di cura alla persona, ai lavoratori può essere richiesto di svolgere attività e mansioni che prevedono un diretto contatto con i corpi di chi riceve il servizio e la loro manipolazione affinché assumano caratteristiche appropriate e desiderabili. Il lavoro corporeo sottopone a specifiche sollecitazioni la prestazione lavorativa degli addetti dei servizi e le loro interazioni coi fruitori. In primo luogo, vi è uno stretto legame tra lo status dei corpi che vengono manipolati e lo status sociale dei lavoratori impegnati in queste mansioni. Alla stigmatizzazione sociale di cui possono essere oggetto determinati corpi si associa la svalorizzazione e la degradazione delle attività lavorative coinvolte nel loro trattamento – che solitamente si traduce nei processi di femminilizzazione e di razzializzazione della manodopera che svolge le mansioni che prevedono un contatto intimo e diretto coi corpi socialmente svalutati (Twigg, 2000; Twigg et al., 2011a, 2011b). In secondo luogo, le condizioni corporee dei fruitori dei servizi sono attivamente plasmate e configurate dai vincoli e dalle dinamiche organizzative che strutturano il processo lavorativo, che contribuiscono a diffondere nei contesti lavorativi concezioni più o meno esplicite dei corpi e del trattamento che gli spetta (Wolkowitz, Warhurst, 2010). In terzo luogo, le interazioni corporee tra i lavoratori e riceventi dei servizi danno luogo a una molteplicità di relazioni microfisiche di potere. In particolare, i lavoratori possono trovarsi in una posizione di vantaggio nei confronti dei destinatari del servizio, per esempio quando si occupano di soggetti di status subordinato o con limitata capacità di negoziazione del trattamento ricevuto, istituendo rapporti di disciplinamento e di controllo sociale. Viceversa, essi possono trovarsi in una posizione di svantaggio, per esempio quando interagiscono con soggetti di status superiore al proprio e vengono collocati in una condizione di subalternità e invisibilità sociale (Wolkowitz, 2006).

Nonostante diventi un fattore centrale nella produzione del plusvalore, lo spazio delle interazioni sociali, emozionali e corporee tra i lavoratori e i soggetti che fruiscono dei servizi non viene completamente saturato dal controllo aziendale. L'imperativo della trasformazione della forza lavoro in una merce produttiva e del suo controllo costituisce un aspetto intrinseco di ogni processo capitalistico di lavoro. Tuttavia, esso viene sempre realizzato in forme parziali e imperfette, che non eliminano interamente l'indeterminatezza relativa al modo in cui la forza lavoro viene messa all'opera come sforzo lavorativo pieno ed efficiente. Il processo lavorativo emozionale, corporeo ed estetico rimane, pertanto, un terreno di conflitti e di contese. Nonostante il tentativo manageriale volto a controllarlo, regolarlo e renderlo prevedibile, esso viene influenzato dalle forme di *agency* con cui i lavoratori negoziano l'investimento affettivo che sono disposti a offrire nelle interazioni coi fruitori del servizio e l'autenticità delle proprie performance emozionali, estetiche e corporee (Bolton, 2005; 2010).

Come mostrato dalla ricostruzione qui presentata, la teoria del processo lavorativo si è sviluppata in relazione alla sfera della produzione industriale per poi estendere il proprio perimetro di indagine a una varietà di settori lavorativi, tra cui quello dei servizi, del quale ha mostrato la centralità delle prestazioni emozionali, corporee ed estetiche richieste alla forza lavoro. Nell'apparato concettuale e teorico della *labour process theory* vi sono tuttavia due questioni centrali che occorre problematizzare al fine di estendere la sua applicazione al settore dei servizi di welfare. La prima di queste riguarda il ruolo dello Stato e delle istituzioni pubbliche nell'influenzare i processi lavorativi. Come mostrato nella sezione precedente, lo Stato rappresenta uno degli ambiti principali in cui la sfera della

cittadinanza sociale viene costituita, a partire dal modo in cui le istituzioni presiedono all'offerta dei servizi e delle prestazioni sociali e definiscono le regole amministrative, burocratiche e procedurali in base alle quali gli interventi di welfare vengono forniti ai cittadini. In modo simile, le istituzioni dello Stato contribuiscono anche a plasmare i processi lavorativi e l'organizzazione del lavoro in una varietà di settori economici. Nei primi studi della teoria del processo lavorativo, il ruolo dello Stato nella sfera produttiva era stato colto analizzando il modo in cui i suoi "apparati politici e ideologici" intercedevano nell'industria manifatturiera, enfatizzando per esempio come le politiche pubbliche e sociali alimentassero i dispositivi con cui il management occultava lo sfruttamento, istituiva la propria egemonia nei luoghi di lavoro e otteneva il consenso della forza lavoro (Burawoy, 1979, 1985). Negli sviluppi successi della *labour process theory*, tuttavia, il rapporto tra l'organizzazione del lavoro e le strutture statali ha ricevuto un'attenzione relativamente minore (Meardi et al., 2016; Smith, 2015). Da questo punto di vista, è opportuno sottolineare come lo Stato svolga almeno tre funzioni cruciali nella regolazione dei rapporti di lavoro – di carattere "sostanziale, "procedurale" e in quanto datore diretto di lavoro – i cui modi di operare si sono trasformati negli ultimi decenni ricalcando i mutamenti generali nel posizionamento dello Stato nei confronti del sistema economico (Meardi et al., 2016; Traxler, 1999). Come verrà approfondito nelle sezioni successive, se durante il secondo dopoguerra, in particolare nei Paesi dell'Europa occidentale, lo Stato aveva contribuito alla legittimazione del sistema produttivo fordista, assumendo un ruolo attivo di sostegno alla coesione sociale e di stimolo della domanda aggregata attraverso le politiche keynesiane, le trasformazioni del sistema economico dei decenni successivi si sono abbinate all'affermazione di un diverso modello di regolazione sociale. Con il modello neoliberale, l'intervento statale non è stato minimizzato ma, al contrario, reindirizzato al fine di espandere il raggio d'azione della razionalità del mercato (Chicchi, Simone, 2017, 2022; Dardot, Laval, 2013).

La prima funzione dello Stato nella regolazione dei rapporti lavorativi ad essersi trasformata è stata quella "sostanziale", attinente alla definizione degli orientamenti delle politiche governative. Le istituzioni pubbliche si sono riarticolate all'interno dello "Stato della competizione", che agisce internamente al suo territorio nazionale al fine di favorire la mercificazione di ambiti crescenti della vita sociale ed economica, ed esternamente per aumentare la competitività sui mercati internazionali (Cerny, 1997, 199; Jessop, 2004). La seconda funzione ad essersi modificata è quella "procedurale", relativa alla definizione delle norme e degli accordi legali che inquadrano i rapporti di lavoro. Se, nel secondo dopoguerra, lo Stato aveva sostenuto un "compromesso di classe" che, attraverso il modello tripartito, riconosceva e legittimava l'azione collettiva del lavoro organizzato e dei rappresentanti del mondo imprenditoriale, con l'affermarsi del modello neoliberale esso diventa un agente attivo della decollettivizzazione dei rapporti lavorativi e sociali (Howell, 2005). Infine, la terza funzione a essersi modificata concerne il ruolo dello Stato in quanto datore di lavoro diretto, specificatamente per mezzo del settore pubblico dell'economia. Per lo meno nei Paesi dell'Europa occidentale, lo Stato aveva agito come un datore di lavoro "modello", caratterizzato da livelli significativi di sicurezza lavorativa, contrattazione collettiva e dall'approccio tendenzialmente egualitario nei confronti della forza lavoro, che gli altri attori economici dovevano emulare. In seguito all'applicazione dei principi del New Public Management, questa relazione si è invertita, nella misura in cui l'amministrazione del settore pubblico è stata spinta a ridurre i costi e adottare i modelli di gestione tipici del mercato e del settore

privato (Beaumont, Leopold, 1985; Farnham, Horton, 1992). Inoltre, l'attività statale si è in parte ritirata dall'ambito dell'offerta dei servizi pubblici e sociali, in cui lo Stato, da fornitore principale e diretto, è diventato un committente dei servizi di welfare erogati dalle organizzazioni private e/o dagli attori del terzo settore (Cunningham, 2016).

La questione dell'articolazione dello Stato con altri attori economici appena sottolineata permette di cogliere la seconda aporia presente nella *labour process theory* che occorre problematizzare al fine di applicare questa prospettiva teorica all'analisi dei processi lavorativi nel campo dei servizi sociali. Come riportato all'inizio di questa sezione, la *labour process theory* indaga le dinamiche di controllo e di resistenza in una varietà di contesti lavorativi connettendole all'imperativo della valorizzazione del capitale investito nei processi produttivi. Come verrà approfondito nelle sezioni successive e nel terzo capitolo, l'ambito del welfare è popolato da una varietà di soggetti differenziati – come gli enti pubblici, gli attori privati di mercato e le organizzazioni del terzo settore e della società civile – a cui corrispondono forme diversificate di creazione del valore (Busso, Dagnes, 2020). Per poter essere efficacemente applicata allo studio del settore del welfare, la teoria del processo lavorativo può essere integrata da alcune intuizioni cruciali offerte dalla prospettiva teorica dell'economia fondamentale. Questo programma di ricerca ha mostrato come le politiche di liberalizzazione, commercializzazione ed esternalizzazione dei servizi pubblici abbiano infatti facilitato la penetrazione delle logiche della valorizzazione capitalistica in un settore dell'attività economica – deputato ad assicurare il benessere sociale e la riproduzione della vita quotidiana – che aveva storicamente goduto di un certo grado di protezione dalle forze del mercato grazie ai meccanismi della regolazione statale (Barbera et al., 2016; Barbera, Jones, 2020). Nondimeno, la capacità dei diversi attori coinvolti nell'erogazione dei servizi di welfare di estrarre valore varia sensibilmente a seconda del tipo dell'organizzazione e del modello di gestione del servizio (Busso, Dagnes, 2016). La capacità di estrarre valore risulta essere massima nel caso delle imprese private, esplicitamente volte all'accumulazione del capitale e alla realizzazione dei profitti, e minima in quello del settore pubblico – sebbene esso sia stato riorganizzato a partire da modelli manageriali che enfatizzano l'obiettivo della riduzione dei costi. Le organizzazioni del terzo settore occupano una posizione intermedia, in quanto possono non essere formalmente orientate alla produzione dei rendimenti economici e, tuttavia, sfruttare i meccanismi di compressione del costo del lavoro in quanto strumento di gestione efficiente delle risorse scarse a loro disposizione. Inoltre, la capacità dei fornitori dei servizi di estrarre valore varia a seconda della natura stessa del servizio reso. Essa risulta essere minima quando i servizi sono interamente a titolarità pubblica, per aumentare nel caso dei servizi appaltati o gestiti da attori di mercato o del terzo settore e sostenuti dal finanziamento pubblico, per diventare massima nel caso dei servizi la cui titolarità e la cui gestione sono totalmente private. I vincoli normativi e regolativi che presiedono alla qualità del servizio e al trattamento della forza lavoro tendono infatti ad allentarsi progressivamente lungo questo continuum (Busso, Dagnes, 2019, 2020).

1.1.3 Cura e riproduzione sociale

La teoria del processo lavorativo offre una serie di strumenti analitici indispensabili per analizzare un'ampia gamma di professioni e di impieghi che caratterizzano il settore terziario dell'economia, tra cui il campo del welfare. Tuttavia, le istituzioni e i servizi di welfare sono circoscritti a uno specifico

sottoinsieme del settore economico terziario, che può essere definito come quello dei servizi di cura e riproduzione sociale. Pertanto, se la cittadinanza viene socialmente costruita all'interno di pratiche e processi lavorativi, essa viene in particolare costruita all'interno di pratiche e di processi lavorativi che avvengono nella più ampia sfera della cura e della riproduzione sociale, ed è influenzata dalle specifiche contraddizioni e sollecitazioni a cui questa ultima viene sottoposta all'interno del sistema capitalistico. Le attività di cura e di riproduzione sociale costituiscono direttamente i soggetti, formandoli e sostenendoli come esseri incarnati e sociali, nonché innervando i significati condivisi, le pratiche culturali, le disposizioni soggettive e gli orizzonti valoriali alla base della cooperazione sociale (Fraser, 2016, 2017). Le attività e le pratiche di cura e di riproduzione sociale sono indispensabili, in quanto soddisfano i bisogni umani fondamentali, producono e mantengono i legami sociali, e sostengono la vita individuale e collettiva. Allo stesso tempo, esse sono sottoposte a dinamiche sistematiche e strutturali di svalorizzazione. I concetti di "cura" e di "riproduzione sociale" non sono, tuttavia, omologhi. Essi appartengono a genealogie, tradizioni e traiettorie teoriche distinte che, nondimeno, presentano molteplici punti di intersezione e di sovrapposizione. La nozione di "cura" si è sviluppato a partire dalla riflessione etica femminista che, muovendo da una critica alle teorie liberali della giustizia, si è progressivamente riposizionata sul terreno politico, contribuendo all'analisi di una specifica forma di lavoro. La nozione di "riproduzione sociale" appartiene, invece, alle riflessioni del femminismo di ispirazione marxista, le quali hanno messo in evidenza una serie di strutture, relazioni e pratiche sociali e lavorative sottese ai processi di riproduzione della forza lavoro come merce.

L'approccio dell'etica politica della cura propugna il riconoscimento del valore fondamentale delle attività e del lavoro di cura, nonché la condivisione collettiva e socialmente equa dei loro costi e della loro responsabilità, al fine di farne un principio normativo e organizzativo delle società democratiche contemporanee in grado di riconfigurarle attorno ai valori di solidarietà e di uguaglianza sostanziale (Care Collective, 2021; Tronto, 2010, 2013). Nella sua formulazione originaria, la nozione di "cura" qualifica una particolare postura soggettiva, che dispone gli individui ad assumere un atteggiamento di sollecitudine, preoccupazione e attenzione verso l'altro e di ascolto dei suoi bisogni, orientando i giudizi e le scelte morali formulate dalle persone al di là del ricorso a principi astratti e universalistici di giustizia (Gilligan, 1987). La "cura" rappresenta una dimensione costitutiva della vita sociale, in quanto gli esseri umani hanno un carattere ontologicamente bisognoso, vulnerabile e interdipendente poiché, in diversi momenti della loro vita, essi dipendono necessariamente dalla cura prestata da altri (Casalini, 2013; Held, 1995, 2007). In particolare, le attività e le relazioni di cura da un lato universalizzano, in quanto si impongono come necessarie alla vita degli esseri umani in diverse fasi della loro esistenza, e dall'altro lato singolarizzano, in quanto sono sempre articolate e interpretate all'interno di relazioni situate e di contesti socialmente, storicamente e culturalmente determinati (Centemeri, 2012). Al centro dell'etica politica della cura vi è, pertanto, una specifica antropologia politica, che si definisce in contrapposizione all'etica liberale dominante. In primo luogo, le pratiche di cura sono orientate da una logica morale dell'azione umana, incardinata sulla risposta ai bisogni concreti degli individui e impegnata a intessere relazioni di interdipendenza tra gli esseri viventi, che eccede l'agire razionale e strumentale teso alla massimizzazione dell'utilità e dell'interesse individuale. Inoltre, la centralità posta sulla natura relazionale della vita umana spinge l'etica politica

della cura a criticare il modo in cui è stato costruito il soggetto del liberalismo e della modernità politica occidentale, essenzialmente fondato sulla figura dell'individuo autosufficiente, libero, indipendente e sovrano di sé e della propria persona. Questa costruzione normativa del soggetto politico ha contribuito storicamente ad offuscare e a stigmatizzare le relazioni di reciproca dipendenza nei quali gli esseri umani sono immersi, nonché a legittimare i rapporti di potere che hanno conferito ai soggetti dominati il diritto di godere della cura offerta dai soggetti subalterni, senza contropartita in termini di assunzione di obblighi e responsabilità sociali. In altri termini, il "mito" dell'indipendenza e dell'autosufficienza individuale ha consolidato il privilegio maschile e bianco dell'esonero dalle attività di cura da cui dipende la vita quotidiana, che sono state sproporzionatamente delegate alle donne e alle persone razzializzate (Casalini, 2012, 2021; Fineman, 2005; Fragnito, Tola, 2021). È a partire dalla critica del "mito" dell'autonomia individuale, quindi, che l'etica della cura si propone di restituire valore politico alle attività che gli esseri umani esercitano per mantenere, riparare e migliorare il loro "mondo", ossia la loro individualità, i loro corpi e il loro ambiente, intrecciando una rete complessa a sostegno della vita (Fisher, Tronto, 1990; Tronto, 2006).

Il concetto di "cura" qualifica un ampio orizzonte di attività, pratiche e relazioni che compongono un'infrastruttura fondamentale per il mantenimento e per la riproduzione della vita e della società, a livello quotidiano e nel corso del tempo (Alam, Houston, 2020). In particolare, la nozione di "cura" designa sia un lavoro sia una logica di relazione (Centemeri, 2012; Finch, Groves, 1983; Mol, 2012). Da una parte, il lavoro di cura è svolto – in forme pagate o non pagate, formali o informali, all'interno delle famiglie e/o degli enti pubblici, di mercato e del "terzo settore" – al fine di assistere gli individui che si trovano nella condizione, parziale o totale, temporanea o permanente, di non poter provvedere autonomamente ai loro bisogni fondamentali. Pertanto, esso consiste nelle attività manuali, mentali e/o affettive tese a soddisfare i bisogni fisici, psicologici, sociali o emotivi degli individui, assicurando loro la possibilità di godere di un livello accettabile di benessere e di condurre un'esistenza dignitosa e soddisfacente. Dall'altra parte, la "cura" costituisce anche una specifica configurazione etica delle relazioni sociali, orientata da un senso di solidarietà, reciprocità e responsabilità verso l'altro e i suoi bisogni, che produce legami empatici, affettivi e di fiducia più o meno forti. In quanto configurazione delle relazioni sociali, la "cura" è parte integrante dell'attività lavorativa in senso stretto e, allo stesso tempo, la trascende. Inoltre, essa è sempre inquadrata all'interno di ideologie, convenzioni, obblighi e norme sociali che identificano i principali gruppi della società incaricati di adempiere alle attività di cura e che determinano le modalità e le condizioni in cui queste ultime vengono svolte (Dowling, 2021). In breve, la "cura" costituisce un campo di pratiche fortemente affermative e generative della vita in sé e per sé. Tuttavia, le attività e le relazioni di cura non sono esclusivamente informate da atteggiamenti morali, considerazioni etiche e investimenti affettivi ed emozionali. Al contrario, esse delineano anche un terreno cruciale di relazioni di potere asimmetriche, di forme di oppressione, privilegio ed esclusione, e di conflitti politici. Infatti, lo spazio in cui si incontrano i soggetti che offrono la "cura" e quelli che la ricevono può essere intriso di relazioni fortemente gerarchiche, paternalistiche e infantilizzanti nei confronti dei secondi. Il modo in cui chi dispensa la "cura" interpreta i bisogni di chi ne beneficia può invalidare, marginalizzare e soppiantare il punto di vista dell'assistito, relegandolo a un ruolo passivo di ricevente dell'assistenza altrui, privandolo della capacità di determinarne la forma e il contenuto, e restringendo significativamente la sua autonomia

(Hughes et al., 2005; Kröger, 2009; Morris, 1997). L'esperienza di chi si ritrova in una condizione di bisogno e di dipendenza dall'aiuto altrui, quindi, è plasmata da negoziazioni e dinamiche di potere attorno alle modalità di espressione e riconoscimento dei suoi bisogni. In modo simile, anche l'esperienza concreta di chi offre "cura" e assistenza agli altri si inscrive, solitamente, all'interno di rapporti sociali diseguali.

In effetti, il modo in cui il lavoro di cura viene organizzato all'interno della società può risultare estremamente oppressivo, alienante e logorante per i soggetti che lo svolgono, per effetto della iniqua distribuzione del suo onere e delle condizioni di scarso riconoscimento sociale in cui viene eseguito. Nonostante il loro ruolo essenziale nel sostenere le condizioni necessarie alla vita in comune, i lavori di cura sono socialmente sottovalutati, invisibilizzati, considerati come attività dallo status inferiore, quindi qualificate e sottopagate. Inoltre, essi vengono inquadrati all'interno di una specifica divisione sociale del lavoro che ne attribuisce gli obblighi e le responsabilità prevalentemente a una manodopera femminilizzata, razzializzata e di classe subalterna. In altre parole, il lavoro di cura viene socialmente configurato affinché esso ricada principalmente sui membri maggiormente svantaggiati della società, in modo che il suo status socialmente degradato e stigmatizzato sia strettamente legato alla posizione sociale subordinata dei soggetti che lo svolgono (Tronto, 2006). Le dinamiche di genere giocano un ruolo centrale nella distribuzione sociale del lavoro di cura, sebbene esse siano in maniera crescente intrecciate anche alle gerarchie di "razza" e classe che innervano, in particolare, il fenomeno di espansione delle "catene transnazionali della cura" (Ehrenreich, Hochschild, 2004). Storicamente, le attività di cura sono state rappresentate ed essenzializzate come una prerogativa e un'inclinazione intrinsecamente femminili, legittimando in questo modo la loro tendenziale gratuità, dequalificazione come lavoro vero e proprio ed esclusione dalla sfera pubblica, politica ed economica. Inoltre, vi è una profonda interconnessione tra la femminilizzazione del lavoro di cura, remunerato e non remunerato, e la "penalizzazione retributiva" che caratterizza il settore (England, 2005; England et al., 2022; England, Folbre, 1999; Folbre, 2017). Innanzitutto, è principalmente sulle donne che ricade il carico maggiore del lavoro di cura non pagato fornito ai membri dipendenti delle loro famiglie. La divisione di genere del lavoro di cura non remunerato incide anche sulla situazione lavorativa delle donne al di fuori della sfera domestica, esponendole con maggiore frequenza rispetto agli uomini all'impiego in forme contrattuali flessibili, che offrono livelli salariali e di sicurezza sociale ridotti, o all'interruzione dei rapporti di lavoro retribuiti quando esse hanno a proprio carico ingenti responsabilità per la cura dei propri familiari. Inoltre, la "penalizzazione salariale" sul mercato del lavoro riguarda anche i casi in cui le donne sono occupate in lavori di cura remunerati svolti all'interno di istituzione pubbliche o private formali, caratterizzati dall'estesa diffusione di tipologie contrattuali precarie e da retribuzioni tendenzialmente inferiori ai livelli salariali medi dei diversi contesti nazionali (International Labour Organization, 2018; Müller, 2019). Da questo punto di vista, i sistemi di welfare svolgono un ruolo cruciale nel determinare le condizioni materiali in cui il lavoro di cura viene svolto. Predisponendo l'infrastruttura dei servizi e dei sussidi sociali, i sistemi di welfare indirizzano le modalità mutevoli in base alle quali i costi e le responsabilità del lavoro di cura vengono ripartiti tra gli individui, i settori della società e le diverse sfere istituzionali (Daly, Lewis, 2000).

Il concetto di "riproduzione" indentifica le modalità con cui il modo di produzione capitalistico si riproduce, si rinnova e si mantiene, quotidianamente e nel corso del tempo. In senso generale, esso si

riferisce alle strutture, istituzioni e pratiche che garantiscono la riproduzione complessiva del sistema sociale capitalistico e dei suoi rapporti sociali di produzione, dominazione e sfruttamento – attraverso quelli che si possono definire come i processi di "riproduzione societaria". In termini maggiormente circoscritti, la riproduzione sociale è costituita dalle relazioni e dalle attività necessarie al sostegno e alla riproduzione, quotidianamente e nel lungo periodo, della vita, dei legami sociali e comunitari, e della forza lavoro (Laslett, Brenner 1989). Così definita, essa identifica gli ambiti, i processi e le modalità con cui gli individui provvedono al proprio sostentamento, rigenerano le proprie capacità fisiche, mentali ed emozionali, e costituiscono le proprie disposizioni soggettive, sia in quanto esseri viventi, sia in quanto portatori di forza lavoro (Dowling 2016; Dowling, Harvie, 2014). Le attività di riproduzione sociale vengono assolte da una pluralità di agenzie differenti, le quali comprendono le famiglie, le reti comunitarie e informali, le associazioni della società civile, le istituzioni pubbliche e le organizzazioni di mercato. Inoltre, esse si dispiegano all'interno di una varietà di spazi fisici quali, per esempio, le abitazioni private, i quartieri urbani, gli alloggi informali e le istituzioni educative, sanitarie, assistenziali, ricreative o detentive. Nel loro complesso, questi ambiti e contesti diversificati contribuiscono a istituire specifici regimi della riproduzione sociale, i quali organizzano l'esistenza quotidiana e materiale, e influenzano le condizioni di vita dei soggetti al lavoro e al di fuori di esso (Mitchell et al., 2003).

La nozione di "riproduzione sociale" è stata sviluppata a partire dalle riflessioni sorte all'interno del dibattito internazionale sul lavoro domestico negli anni Settanta. Esso aveva messo in evidenza il ruolo cruciale del lavoro riproduttivo non pagato o scarsamente retribuito, affidato tradizionalmente alle donne, nei processi di accumulazione del capitale. In particolare, il dibattito degli anni Settanta aveva analizzato l'istituzione della famiglia, e la divisione sessuale del lavoro presente al suo interno, in quanto modalità storicamente determinata di organizzazione del lavoro socialmente necessario alla produzione e alla riproduzione della forza lavoro come merce. Lo sviluppo del capitalismo industriale aveva contribuito a dissolvere le preesistenti economie di sussistenza in cui la produzione, le attività domestiche e la vita comunitaria erano profondamente intrecciate, istituendo una rigida separazione tra la sfera produttiva, organizzata attorno alle attività manifatturiere, e quella domestica. Il lavoro di produzione di beni, svolto all'esterno dello spazio domestico e oggetto di una retribuzione monetaria, era stato prevalentemente assegnato agli operai salariati di genere maschile. Il lavoro necessario per il mantenimento del nucleo familiare era stato delegato in maniera predominante alle donne e veniva svolto in forme non remunerate all'interno dello spazio privato, in una condizione di assoggettamento all'autorità del *male breadwinner* salariato (Dalla Costa, 2021). La divisione geografica e sociale tra il lavoro produttivo e il lavoro domestico, tuttavia, aveva contribuito a celare la loro interdipendenza funzionale. Il dibattito degli anni Settanta, infatti, ha mostrato come il lavoro svolto dalla "casalinga di classe operaia", con le attività di procreazione, accudimento dei figli e soddisfacimento dei bisogni quotidiani dei membri produttivi del nucleo familiare, contribuisca attivamente alla conservazione e alla riproduzione della forza lavoro. Esso risulta essere un fondamento centrale dell'organizzazione del lavoro, assicurando che le generazioni presenti e future di lavoratori salariati siano continuamente impiegate nei processi di creazione del plusvalore attraverso la produzione industriale (Christè et al., 2020; Federici, 2014; Fortunati, 1981). In particolare, l'analisi del lavoro domestico delle donne ha mostrato come i meccanismi dello sfruttamento capitalistico si siano estesi dalla sfera produttiva alla

"fabbrica sociale", comprendente la famiglia, la comunità e la trama complessiva dei rapporti sociali (Tronti, 2006). Il lavoro della "casalinga di classe operaia", rigenerando in modo costante la forza lavoro industriale che viene successivamente ceduta sul mercato del lavoro in cambio del salario e consumata nella produzione delle merci necessarie per la realizzazione del profitto, è parte integrante dei processi di estrazione del plusvalore e, pertanto, viene direttamente sfruttato dal capitale. Da questo punto di vista, il carattere non salarizzato del lavoro domestico rafforza la sua rappresentazione come un'attività improduttiva, non riconosciuta in quanto lavoro e considerata come una naturale vocazione femminile, occultando la sua funzione essenziale nei processi di produzione del plusvalore. Infine, il dibattito degli anni Settanta aveva contribuito a mostrare come lo sviluppo capitalistico tenda ad accumulare e accentuare divisioni, disuguaglianze e gerarchie di potere in seno alla classe lavoratrice mondiale, incorporando varie forme di sfruttamento e oppressione che non sono necessariamente inquadrate in un rapporto salariale. L'irreggimentazione del lavoro riproduttivo delle donne, insieme ai processi di spoliazione e alle forme di lavoro coatto nelle (ex) colonie, hanno storicamente rappresentato meccanismi centrali di appropriazione delle risorse necessarie a sostenere i processi produttivi e l'accumulazione del capitale (Federici, 2020a).

La riflessione sul lavoro domestico degli anni Settanta era strettamente connessa alla struttura della famiglia, delle politiche sociali e del mercato del lavoro che aveva caratterizzato la fase keynesiana e fordista dello sviluppo capitalistico in Europa Occidentale e negli Stati Uniti. Tuttavia, esso ha svelato una serie di dinamiche fondamentali che sottendono al rapporto tra la sfera della produzione e la sfera della riproduzione sociale. Il sistema economico capitalistico dipende strutturalmente dall'esistenza di nicchie estese di lavoro non remunerato o scarsamente retribuito, spesso svolto in una condizione di invisibilità sociale e pubblica, che contribuisce a creare e predisporre le condizioni necessarie alla produzione del valore attraverso il lavoro salariato. Come discusso in precedenza, la forza lavoro è una merca estremamente particolare, che si presenta sempre in una forma incorporata e "contenuta" all'interno della personalità vivente del lavoratore o della lavoratrice. In quanto proprietà inscindibile dall'essere umano che la possiede, la forza lavoro è una merce che ha un proprio ciclo di vita, e il cui portatore o la cui portatrice ha dei bisogni fisici, sociali e affettivi che necessitano di essere soddisfatti affinché essa sia costantemente presente e disponibile sul mercato del lavoro e possa essere impiegata nel circuito della produzione. In breve, la capacità lavorativa deve essere continuamente prodotta e reintegrata, attraverso forme specifiche di lavoro che, storicamente, sono state inquadrate all'interno delle gerarchie di genere, "razza" e classe (Bhattacharya, 2017; Ferguson, 2020). Di conseguenza, la sfera della produzione economica e quella della riproduzione sociale sono interconnesse, sebbene tra esse sussista una relazione dialettica e contraddittoria (Katz, 2001; Mezzadri, 2020; Mitchell et al., 2003). Le attività, le pratiche e le relazioni della riproduzione sociale costituiscono una precondizione indispensabile ai fini del funzionamento del sistema economico capitalistico. Creando e sostenendo la vita, provvedendo al sostentamento quotidiano e intergenerazionale dei lavoratori, e riproducendo la forza lavoro, esse assicurano l'esistenza del lavoro salariato, lo svolgimento dei processi produttivi e l'accumulazione del capitale. Allo stesso tempo, il sistema capitalistico tende sistematicamente a sussumere la sfera della riproduzione sociale, subordinandola alle esigenze della sfera produttiva e agli imperativi della profittabilità e della crescita economica illimitata (Baglioni, 2023). I processi di sussunzione riproduttiva sono osservabili in una prospettiva diacronica, in quanto l'evoluzione storica

dei rapporti sociali di produzione contribuisce direttamente a plasmare e organizzare le relazioni e le attività necessarie alla rigenerazione della forza lavoro (Mohandesi, Teitelman, 2017). Inoltre, essi si possono cogliere osservando le modalità con cui il capitale estende il suo controllo su specifici aspetti della riproduzione quotidiana della capacità lavorativa al fine di disciplinare i lavoratori e conformarli alle esigenze di particolari processi lavorativi (Alberti et al., 2017; Baglioni et al., 2022; Mezzadri, 2020). In questo modo, la sfera produttiva e la sfera riproduttiva si compenetrano e contribuiscono congiuntamente a modellare i processi di sfruttamento lavorativo ed estrazione del plusvalore – come esemplificato dal regime delle fabbriche-dormitorio (Andrijasevic, Sacchetto, 2017; Ngai, Smith, 2007).

I processi di sussunzione riproduttiva consistono anche nelle continue dinamiche di declassamento e degradazione del lavoro svolto in questo ambito dell'attività umana. Per il capitale, infatti, i processi di riproduzione sociale della forza lavoro costituiscono una risorsa indispensabile e, allo stesso tempo, rappresentano un costo che necessita di essere esternalizzato per mantenere un livello di profittabilità soddisfacente. Da una parte, la logica del capitale dipende costitutivamente dalle attività e dai lavori che sostengono la vita sociale, soddisfano i bisogni materiali della classe operaia e predispongono la forza lavoro al suo impiego produttivo – e che, al limite, provvedono agli individui che si trovano nella condizione temporanea o permanente di non poter lavorare. Dall'altra parte, la logica di accumulazione del capitale tende a ridurre i costi di riproduzione sociale per massimizzare la profittabilità, rifiutando di riconoscerli attraverso misure come l'aumento dei livelli salariali corrisposti a queste attività o il finanziamento di risorse collettive a loro sostegno per mezzo della fiscalità generale o dei meccanismi redistributivi dello Stato sociale. Di conseguenza, il sistema capitalistico svalorizza costantemente il lavoro di riproduzione, occultando il suo ruolo cruciale nella produzione della ricchezza sociale e configurandolo come un'attività improduttiva, dequalificata e femminilizzata, assicurando in questo modo che esso venga pagato al minore costo possibile (Bhattacharya, 2017; Farris, Bergfeld, 2022; Farris et al., 2024; Ferguson, 2020). Lo status svalutato del lavoro riproduttivo, inoltre, contribuisce a legittimare la sua assegnazione ai settori socialmente oppressi e stigmatizzati della popolazione. Storicamente, esso è stato sproporzionatamente delegato alle donne e ai membri delle minoranze razzializzate e delle classi subalterne, che lo hanno svolto non solamente in forme gratuite e informali all'interno delle proprie unità domestiche, ma anche in forme (scarsamente) retribuite presso le famiglie di ceto elevato e le istituzioni pubbliche e private formali (Glenn, 1992, 2012; McDowell, 2015). Pertanto, la sfera della riproduzione sociale esiste in un rapporto intrinsecamente contraddittorio e conflittuale con i processi di accumulazione del capitale. La necessità di consumare la forza lavoro e quella di garantire la sua (ri)produzione e di sostenere le condizioni della vita e le forme di socialità che rendono possibile la produzione del plusvalore entrano direttamente in tensione all'interno del sistema economico (Vogel, 2013; Weeks, 2011).

In altri termini, le società capitalistiche ospitano una radicata tendenza alla crisi socio-riproduttiva. Nonostante la sfera della riproduzione sociale costituisca una "condizione sottostante di possibilità" per il funzionamento del sistema produttivo, quest'ultimo si appropria delle sue risorse e attività come se queste fossero gratuite e "naturali". Pertanto, la logica sistemica del capitalismo, volta alla continua espansione del mercato in vista della massima profittabilità e all'accumulazione illimitata del capitale,

tende a “cannibalizzare” e a destabilizzare le relazioni e i processi riproduttivi dai quali, nondimeno, dipende (Fraser, 2014a, 2023; Fraser, Jaeggi, 2019). La contraddizione socioriproduttiva assume forme storicamente determinate e più o meno intense, le quali sono plasmate dalle specifiche fasi di sviluppo e dai diversi regimi di accumulazione del capitalismo, e dalle lotte degli attori sociali che definiscono i confini che delimitano la sfera della produzione economica e quella della riproduzione sociale. Le crisi socio-riproduttive del capitalismo, tuttavia, necessitano di essere gestite e risolte, seppure in modo temporaneo. Storicamente, il sistema capitalistico ha risposto alla contrazione dei tassi di profitto nei settori trainanti dell’economia e all’intensificazione delle lotte operaie attraverso le riorganizzazioni spaziali, tecnologiche, organizzative e/o finanziarie dei processi produttivi. Esse hanno consentito di dislocare e di gestire in modo provvisorio le crisi di redditività e di legittimazione che fanno da contrappunto ai processi di accumulazione del capitale su scala globale (Harvey, 2011; Silver, 2008). In modo simile, il capitalismo riorganizza continuamente le attività e i processi generativi della vita e della forza lavoro al fine di governare le crisi di riproduzione che esso incontra. Tuttavia, le “soluzioni riproduttive” introdotte risultano essere contingenti e temporanee, in quanto reiterano la tendenza strutturale a esternalizzare i costi della riproduzione sociale lungo una catena societaria di lavoro non pagato o scarsamente retribuito (Dowling, 2018, 2022).

1.2 Lo Stato sociale come istitutore della cittadinanza

1.2.1 Mutamenti dello Stato sociale

Lo sviluppo dello Stato sociale nei Paesi dell’Europa occidentale è indissolubilmente legato a quello del sistema capitalistico, di cui rappresenta sia un prodotto sia una forza ad esso antagonistica, sia un fattore che ha consentito la legittimazione e la riproduzione del sistema economico sia un dispositivo che ne ha moderato gli effetti disgreganti prodotti sulla vita sociale (Giorgi, 2022; Jessop, 2002; Offe, 1984). L’edificazione del moderno Stato sociale rappresentò, in particolare, una risposta storicamente determinata all’acuirsi della “questione sociale” di fine Ottocento, causata dai processi di urbanizzazione e di industrializzazione, dall’intensificazione del conflitto di classe e dall’erosione delle forme tradizioni di assistenza caritatevole e comunitaria presenti nelle società europee feudali. Nel corso della sua espansione durante il Novecento, lo Stato sociale permise di mitigare, seppure in maniera parziale e per un periodo di tempo relativamente ristretto, la contraddizione tra la produzione economica e la riproduzione sociale, e plasmò la traiettoria storica di costruzione ed affermazione dei diritti di cittadinanza introducendovi un’inedita dimensione “sociale”, fondata sul riconoscimento dei diritti del lavoro salariato.

Emersa come un problema pubblico e politico inizialmente in Francia e, in seguito, negli altri Paesi europei, la “questione sociale” di metà Ottocento rifletteva la consapevolezza crescente da parte delle classi dirigenti della profonda divaricazione tra un ordine giuridico e politico fondato sul riconoscimento dei diritti astratti del cittadino e un sistema economico che produceva tra la popolazione lavoratrice un esteso impoverimento di massa (Breman et al., 2019; Castel, 2019; van der Linden, 2019). I processi di spossessamento e di proletarizzazione che avevano accompagnato lo sviluppo del capitalismo industriale avevano provocato un rapido deterioramento delle condizioni di

vita e di lavoro della nascente classe operaia – rappresentato, per esempio, dalle abitazioni insalubri in cui i lavoratori e le loro famiglie alloggiavano o dalle condizioni di impiego estremamente povere e insicure nell'emergente industria manifatturiera. In altri termini, l'intenso sfruttamento della manodopera nei nascenti centri produttivi aveva minato la capacità della classe operaia di provvedere al proprio sostentamento quotidiano, generando un'incipiente crisi della riproduzione sociale (Fraser, 2016, 2017). L'impoverimento di massa della popolazione salariata e il peggioramento delle loro condizioni di esistenza stimolò una ricerca di nuove forme di protezione sociale. Da una parte, la forza lavoro iniziò ad organizzarsi politicamente – dapprima attraverso le società di mutuo aiuto, in seguito attraverso i sindacati e i partiti – e articolare richieste di maggiore sicurezza lavorativa e sociale. Dall'altra parte, tra le classi dirigenti europee iniziò a sedimentarsi la consapevolezza che un intervento statale nell'ambito sociale fosse necessario, tanto per contenere la crescente pressione della militanza operaia organizzata, quanto per prevenire il rischio che l'eccessivo sfruttamento della forza lavoro avrebbe eroso sul lungo periodo le risorse umane e sociali necessarie per sostenere la produttività economica e l'accumulazione del capitale (Procacci, 1998; Rosanvallon, 1997; Tomasello, 2018). Fu a partire da queste pressioni sociali e politiche che, a fine Ottocento, nei Paesi europei si verificò un processo embrionale di "socializzazione dello Stato". Seguendo l'esempio del cancelliere tedesco Otto von Bismarck, i governi europei introdussero le prime misure di sicurezza sociale – come l'assicurazione sanitaria e contro gli infortuni, i sussidi di disoccupazione e gli assegni pensionistici e di invalidità. Esse rappresentarono dei dispositivi incipienti di protezione dei lavoratori salariati dalle dinamiche del mercato non regolamentato e, al contempo, rifletterono il tentativo delle classi dirigenti europee di contenere le crescenti agitazioni operarie e di ottenere l'attiva cooperazione e il consenso dei cittadini-lavoratori (Polanyi, 2000; Silver, 2008). Edificato su questi fondamenti, lo Stato sociale operò nel Novecento come un dispositivo istituzionale volto a mediare il conflitto tra il lavoro organizzato e il capitale e, al limite, a contenerne le manifestazioni più radicali. In primo luogo, le condizioni lavorative conobbero un progressivo miglioramento, attraverso l'affermazione dei diritti e delle tutele collettive del lavoro che, in particolare nel contesto del "capitalismo del pieno impiego" del secondo dopoguerra, contribuirono alla diffusione del "rapporto lavorativo standard". In secondo luogo, le misure di sicurezza e protezione sociale si estero gradualmente a settori crescenti della forza lavoro, mentre la crescita del settore pubblico incaricato di garantire servizi di welfare alla collettività contribuì al miglioramento delle condizioni di vita di ampi strati della popolazione. Se la questione sociale era inizialmente emersa come una questione essenzialmente lavorativa, col consolidamento dei sistemi di welfare si trasformò in una questione generale, che riguardava la più ampia sfera della cittadinanza e rifletteva il crescente coinvolgimento delle autorità pubbliche nel tentativo di assicurare condizioni di vita accettabili e dignitose non solo ai lavoratori salariati, ma alla popolazione nel suo complesso (Breman et al., 2019; Breman, van der Linden, 2015; van der Linden, 2019).

Il compiuto sviluppo dello Stato sociale moderno in Europa occidentale si verificò nel periodo tra la fine della Seconda guerra mondiale e i primi anni Settanta. L'espansione dei programmi di welfare postbellici fu un aspetto centrale dei patti sociali istituiti a livello internazionale, nazionale e aziendale che imbrigliarono le forze del capitale, del lavoro e dello Stato all'interno di un "compresso" tripartito che contribuì, almeno parzialmente, a demercificare la forza lavoro e a regolare il conflitto di classe (Silver, 2008; Silver, Slater, 2024). Inoltre, il funzionamento delle politiche sociali si intrecciò a

quello del regime di accumulazione fordista, consolidatosi dapprima negli Stati Uniti ed estesosi in Europa occidentale nel secondo dopoguerra. Sinteticamente, esso consisteva in un sistema economico – e sociale – fondato intorno alla centralità della produzione industriale di massa e all'organizzazione tayloristica del lavoro, caratterizzato da tassi di produttività e di crescita particolarmente sostenuti, da livelli salariali relativamente elevati, e da condizioni di lavoro tendenzialmente stabili, a tempo pieno, connesse a una forte sindacalizzazione e al diritto alla protezione sociale. L'assetto dello Stato sociale e del sistema produttivo riflettevano un particolare equilibrio di potere nel quale si erano cristallizzati i rapporti di forza tra il lavoro organizzato e il capitale. Da una parte, esso rifletteva l'azione collettiva della classe operaia organizzata che, rivendicando un miglioramento delle inaccettabili condizioni di lavoro e di lavoro prodotte dalla Rivoluzione industriale, aveva gradualmente conquistato maggiori livelli di sicurezza lavorativa e sociale. Dall'altra, tra le classi dirigenti europee si era ulteriormente rafforzata la convinzione che fosse necessario subordinare l'interesse delle imprese private alla ricerca del massimo profitto nel breve termine a un attivo intervento statale in grado di assicurare un livello sostenuto di accumulazione nel lungo periodo, nonché di ottenere la legittimazione e il consenso delle classi subalterne ed espandere la forza lavoro nazionale (Abramovitz, 2023; Fraser, 2016, 2017). In particolare, l'azione dello Stato puntava a sostenere livelli elevati di occupazione attraverso politiche economiche keynesiane e a promuovere strutture "corporative" in cui le negoziazioni tra gli esponenti del mondo sindacale e di quello imprenditoriale erano organizzate attorno all'aumento congiunto dei salari e della produttività aziendale. In questo modo, l'intervento statale contribuiva al miglioramento del tenore di vita di ampi settori della classe operaia e, al contempo, garantiva che le merci realizzate in serie trovassero un mercato di massa sufficiente per assorbirne l'offerta (Aglietta, 1979; Lipietz, 1987, 1992; Neilson, Rossiter, 2008). Inoltre, attraverso un crescente investimento pubblico in settori centrali del welfare – come la sanità, l'istruzione, i servizi di cura, e la previdenza sociale – lo Stato socializzava e assorbiva una parte dei costi di riproduzione sociale della forza lavoro. Da un lato, attraverso il settore pubblico e i sistemi di protezione sociale, una serie di ambiti relativi alla riproduzione sociale della forza lavoro veniva incorporata all'interno dello Stato e delle strutture regolative del sistema capitalistico, diventando oggetto di responsabilità pubblica e collettiva (Abramovitz, 2023; Dowling, 2022; Farris et al., 2024; Fraser, 2016, 2017; Mohandesi, Teitelman, 2017). Dall'altro lato, l'investimento statale nella sfera della riproduzione sociale costituiva un intervento compiutamente "biopolitico" sul corpo della popolazione, volto a incrementare la produttività di una forza lavoro sana, istruita, adeguatamente socializzata e integrata nel sistema politico ed economico (Foucault, 2005, 2015). In breve, lo Stato sociale postbellico agiva come un dispositivo in grado di assicurare un minimo di benessere e di coesione sociale, nonché di sostenere attivamente i processi riproduttivi della forza lavoro su scala nazionale e di predisporre le condizioni indispensabili per una durevole accumulazione del capitale nel corso del tempo (Hansson, 1979; Jessop, 1991).

Lo sviluppo dei programmi di welfare postbellici contribuì, inoltre, a istituzionalizzare una precisa concezione della cittadinanza e dell'appartenenza collettiva, incardinandole essenzialmente sui diritti ottenuti tramite il lavoro salariato e sul principio della responsabilità condivisa di fronte ai principali rischi della vita sociale. L'operato dello Stato sociale postbellico contribuì, in particolare, a riscrivere la concezione restrittiva della cittadinanza che, in epoca liberale, si era essenzialmente fondata sulla

preminenza del contratto individuale in quanto meccanismo di regolazione dei rapporti sociali e sulla filosofia dell'"individualismo possessivo". Secondo il classico paradigma liberale, il contratto sociale era fondamentalmente il prodotto di accordi contrattuali sottoscritti da soggetti autonomi gli uni dagli altri, mentre lo Stato ero concepito come un'entità separata dall'individuo, il cui potere doveva essere limitato affinché non interferisse con i diritti inalienabili del singolo – in particolare il diritto personale alla libertà e all'indipendenza. Inoltre, la proprietà costituiva la risorsa essenziale che consentiva agli individui di assicurarsi contro i maggiori rischi dell'esistenza ed esistere politicamente come soggetti di diritto – escludendo da queste garanzie quanti non appartenevano a una ristretta élite proprietaria e nobiliare (Lister et al., 2007; Macpherson, 1964). Lo Stato sociale "keynesiano" del dopoguerra, in particolare, edificò una "società salariale". In essa, non soltanto la maggioranza dei suoi membri erano occupati come lavoratori salariati, ma il lavoro salariato diventava uno dei principali vettori di accesso alla cittadinanza sociale e politica, costruendo le identità sociali degli individui, e conferendogli uno status pubblicamente riconosciuto e rispettato (Castel, 2019). I dispositivi organizzativi e istituzionali della "società salariale" produssero effetti contrastanti sulla condizione sociale dei lavoratori salariati. Essi permisero di mantenere inalterati i rapporti capitalistici di produzione e, pertanto, di consolidare il lavoro salariato come rapporto di subordinazione fondato sulla gerarchia e sul comando del capitale nella sfera produttiva. Allo stesso tempo, la condizione salariale venne progressivamente circondata e attraversata da un insieme specifico di protezioni sociali, che estesero alla "classe degli individui non proprietari" le risorse e le condizioni basilari per procurarsi un livello minimo di sicurezza sociale ed economica, nonché per essere riconosciuti come cittadini a tutti gli effetti (Castel, 2011, 2015). Fu attraverso una serie di istituzioni specifiche che la "società salariale" contribuì a riabilitare la "classe dei non proprietari", facendone soggetti che beneficiavano di un fondo comune di risorse e di protezioni e che godevano di pieni diritti civici e sociali. In primo luogo, le misure come le tutele sul luogo di lavoro, i sistemi statali di previdenza e assicurazione sociale, o i servizi pubblici sottratti alle regole del mercato, costruirono una "proprietà sociale", vale a dire una piattaforma di risorse e diritti collettivi che procurava alla popolazione salariata un equivalente delle sicurezze e delle protezioni materiali garantite, in precedenza, dalla proprietà privata. In secondo luogo, i diritti e le protezioni sociali furono direttamente incardinati sull'impiego salariato, permettendo ai lavoratori di negoziare coi propri datori di lavoro attraverso una serie di norme, convenzioni collettive, garanzie non commerciali, e non esclusivamente all'interno di una relazione diretta e individualizzata (Castel, Haroche, 2013).

La "società salariale" restava fortemente differenziata e gerarchizzata, e funzionava distribuendo i propri membri all'interno di un continuum di categorie socioprofessionali internamente omogenee, ma distinte le une dalle altre. Tuttavia, una parte consistente della popolazione salariata godeva di un accesso comune ed eguale ai diritti del lavoro e ai sistemi di protezione sociale, che stabilivano pertanto relazioni collettive di interdipendenza tra i membri della società. L'estensione delle tutele lavorative e sociali, inoltre, si realizzava essenzialmente mediante l'inscrizione dei singoli individui in "collettivi di protezione", ossia un complesso di diritti acquisiti direttamente dal gruppo socioprofessionale di appartenenza – mediante, ad esempio, la regolamentazione generale dei sistemi di previdenza sociale, o la contrattazione collettiva. Infine, lo Stato operava come l'istanza regolatrice delle protezioni sociali, sancendole e rendendole effettive come diritto legale, e svolgeva una funzione

essenzialmente riduttiva dei rischi sociali (Castel, 2011, 2015). Il consolidamento dei diritti sociali di cittadinanza nel quadro della "società salariale" non azzerò, pertanto, le disuguaglianze economiche e di classe sociale, ma contribuì a rendere eguali gli individui in termini di status e dei diritti che erano in grado di esigere (Marshall, 2002). Più in generale, la forma della cittadinanza sociale postbellica si fondò sull'assunto che gli individui fossero irriducibilmente legati gli uni agli altri da un rapporto di solidarietà sociale, che doveva essere collettivamente gestito e regolato, nel quadro di una società nazionale, attraverso i meccanismi redistributivi e di assicurazione contro i rischi del mercato propri del sistema di welfare (de Swaan, 1988; Muehlebach, 2012; Rainbow, 1989; Salvati, 2023). Lo Stato aveva parzialmente sostituito le forme di assistenza di carattere filantropico o caritatevole attraverso l'edificazione di meccanismi stabili e impersonali di compensazione contro i principali rischi sociali, garantiti agli individui in funzione di uno status riconosciuto di avente diritto, che socializzavano la copertura di problemi considerati collettivi (Dubois, 2009; Ewald, 2020). Lo Stato era così investito del compito di coltivare, regolare, promuovere ed equilibrare il legame sociale all'interno dei vincoli dati dal sistema produttivo ed economico esistente (Donzelot, 1988, 1991b).

I programmi di welfare del secondo dopoguerra furono prevalentemente istituiti attorno alla figura del cittadino-lavoratore di genere maschile, appartenente ai gruppi etnorazziali maggioritari nei Paesi centrali dello sviluppo capitalistico. Di conseguenza, essi possedevano anche un carattere fortemente gerarchizzante, e contribuirono all'istituzionalizzazione di specifiche forme di disuguaglianza sociale e di dinamiche di marginalizzazione ed esclusione. In primo luogo, la diffusione dell'impiego stabile, a tempo pieno e circondato di protezioni sociali avvenne in modo irregolare. Le imprese dividevano la propria forza lavoro, mantenendo una parte della manodopera – prevalentemente quella femminile o migrante – al di fuori dei meccanismi protettivi, assumendola con contratti maggiormente flessibili, con minori diritti e benefici, che permettevano pertanto di ridurre i costi elevati del mercato del lavoro regolamentato (van der Linden, 2014, 2019; Silver, 2008). In secondo luogo, l'espansione dello Stato sociale del secondo dopoguerra era inscritta nei rapporti di scambio ineguale tra metropoli imperiali e le (ex) colonie. I processi di espropriazione che avevano luogo nelle periferie degli imperi coloniali permisero agli Stati europei occidentali di accumulare un surplus di risorse finanziarie necessarie per finanziare le prestazioni sociali offerte ai cittadini-lavoratori all'interno dei propri territori nazionali. Inoltre, le misure di welfare dei Paesi europei occidentali erano regolamentate dai diritti di residenza, che differenziavano le condizioni di accesso ed eleggibilità tra la forza lavoro locale e quella migrante, spesso proveniente dagli ex Paesi coloniali (Bhambra, 2021; Bhambra, Holmwood, 2018; Kyriakides, Virdee, 2003; Williams, 2022). In terzo luogo, le attività socialmente necessarie alla riproduzione della forza lavoro non furono solamente internalizzate dallo Stato sociale e garantite alla popolazione attraverso il settore pubblico. Una parte di esse venne incanalata all'interno dello spazio domestico e regolata attraverso il dispositivo del "salario familiare" e il modello della famiglia nucleare sottoposta all'autorità del capofamiglia salariato di genere maschile (May, 1982; McDowell, 1991).

La centralità della famiglia tradizionale nell'organizzazione della riproduzione sociale si era già consolidata a partire dalle legislazioni protettive del lavoro di metà Ottocento ottenute attraverso le lotte della classe operaia. Esse avevano limitato lo sfruttamento del lavoro minorile e femminile nella produzione manifatturiera ma, al contempo, avevano contribuito a istituzionalizzare uno specifico immaginario normativo di genere, incentrato sul principio delle "sfere separate" dell'economia

pubblica e dello spazio privato, che configurava il lavoro riproduttivo come una responsabilità prettamente femminile (Baron, 1981; Woloch, 2015). Lo Stato sociale keynesiano si fondò su una rigida divisione sessuale del lavoro all'interno della famiglia e contribuì attivamente a riprodurla e rafforzarla. I discreti livelli salariali, le misure previdenziali e i sussidi sociali goduti dagli operai salariati di genere maschile permettevano di sostenere il loro intero nucleo familiare, mentre alle donne era socialmente ascritto il ruolo di "casalinghe a tempo pieno" e la loro dipendenza economica dal *male breadwinner* della famiglia veniva rafforzato – dando così forma al "patriarcato del salario" (Federici, 2020b). Nel regime fordista-keynesiano il lavoro delle donne fu ampiamente ristretto al lavoro domestico non retribuito, non riconosciuto pubblicamente, svolto nello spazio domestico. Le donne, in particolare quelle appartenenti alle classi sociali povere, migranti e/o razzializzate, lavoravano comunque all'esterno della sfera privata, ad esempio in posizioni subalterne nell'industria manifatturiera o nei servizi domestici per le famiglie bianche e di classe media o elevata (Davis, 2018; Glenn, 1992, 2012; McDowell, 2015; Mies, 1986). Tuttavia, la divisione di genere del lavoro all'interno della famiglia e l'ideale normativo della domesticità determinarono ampiamente la costruzione sociale dello status delle donne durante l'epoca postbellica. Inoltre, la divisione sessuale del lavoro, e la svalutazione sociale del lavoro domestico femminile, contribuirono ad articolare un modello di cittadinanza sociale dualistico e fortemente gerarchizzante per le donne. Il loro accesso ai benefici dello Stato sociale era mediato dal *male breadwinner* salariato del proprio nucleo familiare, mentre i programmi di welfare erano configurati in maniera differenziale in base al genere. Mentre i cittadini-lavoratori di genere maschile godevano di pieni diritti sociali ancorati all'impiego salariato, le donne divennero prevalentemente titolari di misure previdenziali e assistenziali di natura residuale e dal frequente carattere stigmatizzante e regolativo (Lewis, 1992; Nelson, 1990; O'Connor, 1993; Orloff, 1993, 2009).

Il regime fordista e keynesiano entrò progressivamente in crisi a partire dagli anni Settanta, sulla base di pressioni politiche e sociali contrapposte. Da un lato, la militanza operaia organizzata, che era rimasta fortemente attiva nel corso del secondo dopoguerra, conobbe un'intensificazione significativa durante gli anni Sessanta, ottenendo miglioramenti nelle condizioni di lavoro e aumenti salariali che superarono i guadagni di produttività realizzati dalle imprese (Crouch, Pizzorno, 1978). Inoltre, lo Stato sociale keynesiano divenne oggetto di critiche e contestazioni dai movimenti femministi, delle minoranze razzializzate, delle persone portatrici di disabilità e per la salute mentale, che ne misero in discussione il carattere burocratizzato, paternalistico e gerarchizzante, rivendicando un'estensione dei diritti di cittadinanza sociale (Beresford, 2016; Fraser, 2014b). Dall'altro lato, i mercati globali dei beni erano diventati più competitivi, mentre i profitti aziendali erano progressivamente diminuiti, gettando le basi per una complessiva crisi di accumulazione del capitale che emerse, in particolare, nella fase di stagflazione di inizio anni Settanta. Se le politiche di welfare e le regolamentazioni sociali ed economiche dello Stato avevano permesso di stabilizzare, per un certo periodo di tempo, i processi di accumulazione del capitale, a partire dai primi anni Settanta esse vennero percepite dai governi, e dai rappresentanti del mondo imprenditoriale, come un vincolo eccessivo posto alla competitività e alla redditività aziendale. Esse furono progressivamente erose nei decenni successivi nel corso di una "controrivoluzione del mercato", nel corso della quale i governi occidentali e il capitale attaccarono le istituzioni dello Stato sociale postbellico e del lavoro organizzato al fine di ristabilire le condizioni

favorevoli per l'accumulazione del capitale (Harvey, 2007; Jessop, 1991; Silver, 2008). Inoltre, questa particolare congiuntura storica pose le basi per una riorganizzazione più generale dello Stato sociale, secondo una specifica logica e razionalità politica.

A partire dagli anni Ottanta, il paradigma neoliberale si affermò come un principio centrale della governance dei sistemi di welfare. Esso emerse originariamente come un'offensiva allo Stato sociale keynesiano volta a espandere il campo d'azione delle forze del mercato e del capitale, liberandole dai vincoli rappresentati dalle protezioni sociali, dai diritti del lavoro organizzato, dalle regolamentazioni e dalle normative statali. Dapprima nel Regno Unito e negli Stati Uniti, e successivamente nei vari Paesi europei occidentali, i governi adottarono gradualmente politiche liberiste di privatizzazione dei beni pubblici e collettivi, di deregolamentazione dell'economia e del mercato del lavoro, di erosione delle tutele sociali garantite dallo Stato, al fine di allentare le restrizioni statali istituite dall'assetto fordista-keynesiano (Harvey, 2007; Silver, 2008; Somers, Block, 2005). Tuttavia, l'attuazione delle politiche neoliberali non ha comportato il semplice smantellamento del welfare, l'arretramento dell'intervento pubblico in campo economico e sociale e una limitazione complessiva del ruolo attivo dello Stato. Al contrario, esse hanno lavorato al fine di riorganizzare, trasformare e reindirizzare l'autorità pubblica e l'attività di governo, espandendo il potere statale e ponendolo direttamente al servizio del mercato (Brenner et al., 2010; Peck, Tickell, 2002). Anziché ridurre il coinvolgimento attivo dello Stato nella vita sociale ed economica, le politiche neoliberali mobilitano l'autorità pubblica al fine di allargare il raggio di azione della razionalità del mercato, rendendola operativa in quanto principio organizzativo e normativo delle relazioni sociali e politiche, dei comportamenti sociali degli individui, nonché della progettazione istituzionale. In altri termini, il paradigma neoliberale riformula l'attività complessiva dello Stato, incardinandola sui principi di funzionamento del mercato e finalizzandola all'espansione continua delle relazioni di mercato e alla loro applicazione a un numero crescente di campi di azione. Di conseguenza, le funzioni statali vengono riorientate affinché esse creino maggiori opportunità per il mercato, sostengano gli interessi dei suoi attori, ne promuovano le regole e ne internalizzino i costi. In particolare, lo Stato viene investito del compito di propagare attivamente la razionalità del mercato, riprogrammando le proprie istituzioni per incoraggiare i governanti, i funzionari pubblici, e i cittadini, a pensare a sé stessi e a comportarsi in quanto attori del mercato (Brown, 2023; Chicchi, Simone, 2017, 2022; Dardot, Laval, 2013; Foucault, 2015; Soss et al., 2022).

La razionalità neoliberale contribuisce a consolidare un senso comune fortemente anti-welfarista. Essa erode il consenso societario attorno all'idea che il benessere sociale debba essere oggetto di una responsabilità condivisa, inscritta nei diritti istituzionalizzati di cittadinanza e regolata da un principio di solidarietà collettiva. In questo modo, essa riconfigura gli obblighi e le responsabilità sociali dello Stato come se fossero iniziative personali e private (Clarke, 2004; Dowling, 2022). Pertanto, mentre l'autorità statale viene riarticolata in un ruolo abilitante del mercato, la concezione della cittadinanza muta e i problemi sociali vengono depoliticizzati e privatizzati (Burnham, 2001; Wood, Flinders, 2014). In particolare, la privatizzazione delle questioni sociali della cittadinanza può assumere una pluralità di forme. Essa può manifestarsi sia come un processo "settoriale", attraverso il quale la proprietà dei servizi e dei beni pubblici viene ceduta a organizzazioni private e fornitori di mercato, sia come un processo "sferico", in base al quale le responsabilità di fronte ai rischi e ai problemi

sociali vengono trasferite dalle autorità pubbliche ai singoli individui e/o alle loro famiglie (Clarke, 2006). In entrambi i casi, le forme della cittadinanza sono rimodulate secondo calcoli e criteri simili a quelli del mercato, e scardinate dai valori egualitari, solidaristici e democratici.

Come verrà approfondito successivamente, l'offerta pubblica dei benefici e dei servizi sociali, precedentemente codificata come uno dei diritti dei quali godono gli individui in virtù della loro appartenenza a una collettività, viene progressivamente riorganizzata secondo modelli manageriali e commerciali (Freedland, 2001; Osborne, Gaebler, 1992; Pollitt, 1993). La gestione dei programmi e dei servizi di welfare viene infatti sottoposta a misure di decentramento, privatizzazione ed esternalizzazione, attraverso le quali una parte delle funzioni sociali dello Stato viene trasferita dal governo centrale alle autorità amministrative locali, e da queste ultime a una varietà di organizzazioni private e di istituzioni della società civile. Di conseguenza, l'offerta dei servizi sociali alla collettività viene progressivamente inquadrata all'interno di un sistema di governance configurato come una rete localmente frammentata e diversificata di attori pubblici, privati e civici collocati in relazioni simili a quelle del mercato, aprendosi a un grado maggiore di competizione e di innovazione imprenditoriale (Glendinning et al., 2022; Walters, 2004). Lo Stato diventa così dipendente da uno spettro di agenzie private per la realizzazione delle finalità pubbliche e l'adempimento ai suoi obblighi sociali. Tuttavia, esso mantiene un forte ruolo di controllo, regolazione e finanziamento nei confronti degli attori esterni che assumono una crescente responsabilità nell'offerta dei servizi sociali, organizzando le relazioni con questi ultimi sulla base di un modello contrattuale e concorrenziale (Ascoli, Ranci, 2002; Evans et al., 2005). Inoltre, tanto alle agenzie statali locali quanto agli appaltatori privati vengono applicati sistemi di misurazione e valutazione della performance che sottopongono il loro operato a logiche di responsabilità incentrate sul rendimento, sui risultati e sulla realizzazione degli obiettivi prescritti dai committenti di livello superiore attraverso le prestazioni erogate. Di conseguenza, nella gestione dei programmi di welfare i processi decisionali fondati sulle regole e le autorità del governo democratico vengono gradualmente sostituiti da valutazioni di mercato e da strategie fondate sull'efficienza, sulla produttività e sulla competizione (Kettl, 2005; Stein, 2002; Walsh, 1995).

La ristrutturazione dei sistemi di welfare, inoltre, si avvale di una specifica concezione delle forme desiderabili dell'appartenenza civica, dei diritti che spettano agli individui, dei doveri e degli obblighi che questi hanno nei confronti di sé stessi e degli altri. La concezione neoliberale della cittadinanza avanza una critica diretta al principio della protezione sociale garantita in modo incondizionato dallo Stato. Essa punta ad aumentare il livello di responsabilità personale di fronte ai rischi sociali, enfatizza il valore dell'autonomia individuale e conferisce priorità ai doveri e agli obblighi civici degli individui a discapito dei diritti collettivamente garantiti di cui sono portatori (Faulks, 1998, 2000; Hacker, 2006; Lister et al., 2007). Di conseguenza, la figura del cittadino ideale viene riposizionata come lavoratore, consumatore e contribuente dello Stato (Soss et al., 2022). Questi viene investito dell'obbligo di agire come un attore di mercato disciplinato, competente e autosufficiente, valutando razionalmente l'esito dei propri corsi d'azione, dimostrando previdenza nella propria condotta quotidiana, e assicurandosi individualmente di fronte ai propri problemi e alle proprie scelte. La responsabilizzazione individuale di fronte ai rischi sociali ha come proprio contraltare la stigmatizzazione civile e morale dei soggetti che mostrano scarsa previdenza nelle proprie scelte ed azioni quotidiane. Di conseguenza, le questioni sociali, da materia di responsabilità condivisa e oggetto di decisioni pubbliche, democratiche e

deliberative su come organizzare la vita collettiva e le istituzioni della comunità, vengono riconfigurate in quanto problemi personali da risolvere tramite iniziative individuali razionali (Brown, 2005, 2006; Crenson, Ginsberg, 2002; Marquand, 2004). Alternativamente, l'aiuto sociale diventa oggetto di investimenti affettivi ed etici da parte dei cittadini, mobilitati nel compito di sostenere la solidarietà e il legame sociale per mezzo di azioni volontarie, informate da un'etica della compassione o da altri tipi di obbligo morale, compiute a livello individuale nei confronti di soggetti vulnerabili, e non all'interno di un intervento collettivo (Dowling, 2022; Muehlebach, 2011, 2012, 2013; van Dyk, 2018).

Questa specifica riconcettualizzazione della cittadinanza contribuisce a consolidare una svolta disciplinare, punitiva e coercitiva dei programmi di welfare, in particolare degli interventi volti alla gestione delle comunità impoverite, marginalizzate o razzializzate (Davies, 2016; Dubois, 2009; Soss et al., 2022; Wacquant, 2006). Essa viene rafforzata materialmente, attraverso il modo in cui le politiche neoliberali – e quelle successive di austerità – implementate dai governi europei hanno progressivamente eroso la rete di sicurezza sociale e i programmi di assistenza statale, per esempio riducendo i sussidi pubblici, inasprendone le condizionalità e i criteri di accesso, e vincolandone la fruizione a specifici requisiti comportamentali richiesti ai beneficiari (Weaver, 2000). Inoltre, l'orientamento disciplinare nei programmi di welfare viene anche legittimato discorsivamente e ideologicamente, attraverso la costruzione sociale e pubblica di rappresentazioni negative, stigmatizzanti e denigratorie dei beneficiari dell'assistenza sociale, che ne enfatizzano i presunti comportamenti passivi, illeciti e opportunistici e la cultura della dipendenza dal welfare di cui si suppone siano portatori (Busso et al., 2018; Katz, 2013; Morlicchio, 2016; Morlicchio, Tuorto, 2023; Tyler, Jensen, 2015). I programmi di welfare vengono così riconfigurati come un meccanismo di divisione sociale, che contrappone nella sfera pubblica i membri "degni" della società – gli individui lavoratori, economicamente produttivi, autosufficienti e virtuosi – e quelli "indegni" – i soggetti pigri, indolenti, immorali, che ricevono l'assistenza statale senza meritarsela o averne diritto e che non contribuiscono al benessere della collettività (Dowling, 2022; Hills, 2014; Taylor-Gooby, 2016).

Le mutate concezioni dell'appartenenza civica e della cittadinanza sociale vengono implementate e rese effettive tramite una significativa riprogrammazione dei programmi di welfare. Mentre lo Stato indebolisce le forme di assistenza pubblica, aumentando i livelli di precarietà e di insicurezza sociale di strati crescenti della popolazione, esso dispiega anche un'ampia gamma di interventi pedagogici, educativi e riformatori volti a portare la disciplina nella vita dei settori impoveriti della società (Morlicchio, 2016; Morlicchio, Tuorto, 2023; Soss et al., 2022). Nella misura in cui lo Stato assume il compito di costituire gli individui in attori razionali e competenti del mercato, capaci di agire come membri indipendenti della società, le politiche sociali diventano il terreno di pratiche di governo differenziate, rivolte a gruppi specifici della popolazione, che mirano a sostenere le forme desiderabili dell'appartenenza collettiva. In particolare, gli interventi sociali prendono in carico i loro assistiti per renderli lavoratori impegnati e agenti responsabili, attivi, capaci di prendersi cura di sé stessi, di programmare e scegliere in modo previdente, e di comportarsi in modi socialmente accettabili (Clarke, 2005, 2006). Questo specifico orientamento di *policy* si può cogliere, per esempio, nei programmi di "welfare per il lavoro" implementati negli Stati Uniti o nelle politiche di "attivazione al lavoro" attuate dai governi europei. Sebbene introdotte in modo variegato nei diversi contesti

nazionali e sulla base di distinte concezioni programmatiche e normative, queste misure riflettono un riorientamento dell'azione statale che si indirizza a rendere gli assistiti "adattati" al mercato del lavoro, talvolta costringendoli ad accettare le offerte lavorative a qualsiasi condizione e spingendoli verso impieghi flessibili, scarsamente qualificati, e a basso salario. L'accesso ai sussidi pubblici viene infatti condizionato a una serie di requisiti pratici e morali relativi al comportamento, all'orientamento e alla condotta dei destinatari, subordinando la fruizione delle prestazioni sociali alla richiesta di partecipare attivamente ai programmi di inserimento lavorativo, e prevedendo sanzioni in caso di inadempienza (Barbier, 2005; Borghi, van Berkel, 2007; Ciarini, 2010; Peck, 2001). In termini complessivi, le politiche sociali dei governi europei rivolte alle fasce popolari e impoverite della popolazione si sono riorganizzate a partire dagli anni Settanta, e con particolare impeto dopo la metà degli anni Novanta, attorno ad alcuni principi essenziali. I programmi di welfare si sono riformati, in particolare, seguendo una dinamica di individualizzazione dei problemi sociali e responsabilizzazione degli assistiti (Ciarini, 2010). Da una parte, gli interventi sociali si indirizzano ai beneficiari a partire dalle loro traiettorie personali e dalla specificità delle loro situazioni individuali. Dall'altra parte, le prestazioni pubbliche non sono concesse in maniera automatica e incondizionata. Al contrario, esse tendono a mobilitare i destinatari, incoraggiandoli a compiere scelte razionali e azioni previdenti per superare i loro problemi personali, e spingendoli a partecipare attivamente alle decisioni amministrative prese nei loro confronti, spesso sotto forma di obblighi "contrattuali" e "progettuali" sottoscritti nei confronti dei fornitori dei servizi (Dubois, 2009). Di conseguenza, le prestazioni sociali non vengono attribuite sulla base di uno status di avente diritto riconosciuto al soggetto che ne fruisce. Esse si inscrivono in una logica contrattuale che ne vincola la concessione a una serie di ingiunzioni rivolte ai singoli casi individuali, e obbliga il ricevente a dare prova di un impegno personale nel processo che punta a condurlo verso l'autonomia sociale (Castel, 2011, 2015; Handler, 2003; Vitale, 2005). Le pratiche di controllo dei comportamenti degli assistiti diventano parte integrante degli interventi sociali. Esse si impongono come necessarie al fine di valutare l'ammissibilità dei richiedenti alle prestazioni pubbliche o di sanzionare le condotte illegittime. Più in generale, le tecniche di controllo del comportamento degli assistiti operano come un meccanismo per riformare il loro carattere e orientare le loro condotte, le loro diposizioni e le loro pratiche affinché diventino conformi ai modi di fare richiesti da una società di mercato (Dubois, 2009, 2018, 2019).

In sintesi, la funzione di disciplinamento e di controllo sociale dei programmi di welfare diventa indispensabile affinché questi possano trasformare efficacemente la personalità dei beneficiari al fine di renderli cittadini-lavoratori autosufficienti, attori competenti del mercato, e soggetti collaborativi nei confronti delle autorità politiche, sociali ed economiche (Korteweg, 2003; Ong, 2005, 2013; Soss et al., 2022). I riformati programmi di welfare riarticolano e aggiornano una serie di funzioni cruciali che hanno storicamente caratterizzato gli interventi miranti alla gestione e alla regolazione dei settori impoveriti della società. In primo luogo, le politiche di welfare operano come uno strumento con cui realizzare l'integrazione civica degli assistiti, con l'obiettivo di rafforzare il loro livello di inclusione nel contesto sociale e di trasformarli in cittadini "migliori" (Gordon, 1994; Katz, 1997; Mayer, 2008). Tuttavia, esse si rivolgono ai beneficiari identificandoli non come soggetti titolari di diritti, ma come individui che devono adempiere a una serie di doveri e di obblighi civici al fine di ricevere l'assistenza sociale e, complessivamente, raggiungere uno status di piena cittadinanza. Pertanto, l'autorità statale

e le agenzie locali di welfare operano monitorando gli assistiti e spingendoli ad aderire a determinati modelli comportamentali, incentrati sulla proattività, sull'intraprendenza e sull'autosufficienza come lavoratori e membri della comunità, che costituiscono la premessa necessaria per l'ottenimento di una compiuta condizione di appartenenza collettiva (Gargiulo, 2018; Joppke, 2007; Kostakopoulou, 2010; Morris, 2003). Inoltre, le politiche sociali operano come uno strumento flessibile di regolazione della forza lavoro e del comportamento occupazionale dei fruitori. Storicamente, le politiche assistenziali rivolte alle fasce impoverite della popolazione sono state caratterizzate dall'alternanza tra i momenti in cui hanno agito come un meccanismo di demercificazione del lavoro – proteggendo parzialmente i lavoratori dalle pressioni del mercato e allentando la costrizione a vendere la propria forza lavoro in cambio dell'accesso ai mezzi di sussistenza – e i momenti in cui hanno agito come un dispositivo di rimercificazione del lavoro – rinsaldando la coazione alla vendita della forza lavoro a qualsiasi prezzo e condizione (Piven, Cloward, 1971). Il tentativo da parte dei governi europei di utilizzare le politiche sociali come uno strumento per spingere i beneficiari all'occupazione e inculcarvi l'etica del lavoro salariato risale alle *Poor Laws* inglesi del periodo elisabettiano. Nello specifico, esse avevano sancito il principio della *less eligibility*, regolando l'assistenza sociale mediante tecniche che assegnavano ai beneficiari uno status sociale stigmatizzato e rendevano la loro condizione meno vantaggiosa di quella dei lavoratori impiegati nelle posizioni occupazionali più sfavorevoli e di basso livello. In altre parole, l'obiettivo delle politiche ottocentesche era di ridurre la praticabilità dell'assistenza sociale come un'alternativa valida e accettabile all'impiego salariato, scoraggiando i potenziali beneficiari dal farne richiesta e incentivando il loro sforzo lavorativo (Katz, 1996; Block, Somers, 2003). Le riforme con cui i governi europei in anni più recenti hanno ridotto i livelli dei sussidi pubblici, limitato l'accesso all'assistenza sociale. e stigmatizzato la sua fruizione, rappresentano così una riedizione del tentativo di contrastare la funzione demercificante dei programmi di welfare. Vincolando il riconoscimento dei diritti sociali all'obbligo stringente di partecipare attivamente ai programmi di inserimento lavorativo, le politiche di integrazione sociale rivolte alle fasce povere della popolazione rafforzano la pressione sui beneficiari a offrire la propria forza lavoro come merce a qualsiasi condizione (Greer, 2016; Greer et al., 2017; Hartman, 2005). In questo modo, le autorità pubbliche e le politiche sociali spingono gli assistiti verso il lavoro salariato attraverso una serie di strategie che mirano a trasformarli in soggetti autodisciplinati collocati all'interno delle relazioni di mercato (Soss et al., 2022). Infine, i programmi sociali non si limitano semplicemente a costringere gli assistiti ad aderire alle aspettative civiche o ad adottare i modelli di comportamento desiderati. Essi agiscono piuttosto come un ambito di produzione di soggetti capaci di autoregolarsi e di governarsi da soli secondo le modalità richieste, promuovendo un determinato tipo di benessere e specifici metodi di autocontrollo e autodisciplina nelle popolazioni interessate (Cruikshank, 1999; Foucault, 1991; Polsky, 1991; Schram, 2000). Nella misura in cui le autorità pubbliche si riorientano per trasformare gli assistiti in attori di mercato, esse si impegnano in uno sforzo volto a rimodellare i modi in cui i beneficiari pensano a sé stessi, scelgono liberamente di comportarsi e si gestiscono come individui. Di conseguenza, le agenzie sociali dello Stato e i fornitori dei servizi assistenziali vengono incaricati di lavorare riformulando la concezione che i beneficiari hanno di sé stessi, dei propri bisogni e delle proprie esperienze di vita attraverso il principio del valore in quanto lavoratori produttivi e cittadini previdenti ed economicamente autosufficienti (Ong, 2005). In questo modo, le politiche di welfare diventano un meccanismo essenziale attraverso cui la condotta

dei beneficiari viene plasmata e questi vengono addestrati ad agire, in maniera autonoma e volontaria, come attori competenti, meritevoli e rispettabili di una società di mercato (Dean, 1999; Rose, 1996a, 1996b; Rose, Miller, 2010).

Oltre a ridefinire le strategie di "governo del sociale", le forme ideali dell'appartenenza civica e le precondizioni necessarie affinché gli individui possano conseguire uno stato di piena cittadinanza, le riforme dei sistemi di welfare contribuiscono a riorganizzare i processi di riproduzione sociale della forza lavoro. Le politiche neoliberali adottate dagli Stati europei a partire dagli anni Settanta, e le più recenti misure di austerità con cui i governi hanno implementato ulteriori interventi di consolidamento fiscale al fine di assecondare le pressioni delle istituzioni finanziarie internazionali e le richieste dei creditori privati, hanno comportato un significativo disinvestimento pubblico dai processi a sostegno della riproduzione della forza lavoro. I governi europei, infatti, hanno progressivamente devoluto le responsabilità amministrative e finanziarie per i servizi sociali alle autorità locali, favorito un maggior coinvolgimento degli attori privati nella loro gestione, ed esternalizzato parte crescente dei costi della riproduzione sociale ai singoli individui, alle famiglie e alle comunità (Fraser, 2016, 2017; Hester, Srnicek, 2017; Mezzadri, 2022; Mitchell et al., 2003). Il riposizionamento dello Stato nei confronti dei processi della riproduzione sociale ha pertanto intensificato la contraddizione socioriproduttiva del capitalismo, conducendo a una complessiva "crisi della cura". Essa si manifesta sotto forma della graduale erosione delle risorse e delle capacità, disponibili a livello societario, per soddisfare i bisogni sociali della popolazione. Inoltre, la situazione di crisi investe anche le condizioni in cui il lavoro di cura viene svolto, minando la possibilità che esso venga assolto in maniera soddisfacente, sostenibile e dignitosa sia per i soggetti che lo forniscono, sia per i soggetti che ne beneficiano (Dowling, 2022).

Come affermato in precedenza, le politiche neoliberali non hanno causato un mero smantellamento dello Stato sociale, né hanno comportato soltanto l'abbandono del suo ruolo di fornitore diretto di beni e servizi pubblici a sostegno della riproduzione sociale della forza lavoro. Piuttosto, il parziale ridimensionamento del ruolo dello Stato diventa propedeutico alla riconfigurazione in senso privatistico delle attività di cura e riproduzione sociale, e alla loro riorganizzazione secondo i principi del mercato. Mentre lo Stato si ritrae parzialmente dalla gestione diretta dei servizi sociali, esso favorisce attivamente la progressiva privatizzazione, commercializzazione e mercificazione di ambiti crescenti delle attività riproduttive e di cura (Brennan et al., 2012; Ungerson, 1997, 2003). Esso si riposiziona come un attore chiave che interviene per creare ed espandere il mercato dei lavori e dei servizi di cura – erogati tanto all'interno dello spazio domestico, quanto da parte di istituzioni private – e introdurre meccanismi commerciali e competitivi nell'offerta dei servizi sociali. Al contempo, lo Stato esercita un'influenza significativa sul "quasi mercato" dei servizi di welfare, regolamentando l'attività delle agenzie private coinvolte nella erogazione finale di questi ultimi e sovvenzionandole in modi più o meno diretti – attraverso, ad esempio, i contratti pubblici di appalto offerti ai fornitori privati o le misure di sostegno economico e monetario rivolte ai fruitori dei servizi (Bartlett et al., 1998; Le Grand, 2011; Le Grand, Bartlett, 1993). Inoltre, la penetrazione di logiche di mercato all'interno delle attività di cura e riproduzione sociale riflettono le più ampie trasformazioni dei diritti di cittadinanza. I cittadini che fruiscono dei servizi di cura e assistenza sociale vengono infatti spinti a comportarsi come consumatori di beni di mercato. Di conseguenza, le attività di cura e di riproduzione sociale vengono espulse dal perimetro dei diritti di cittadinanza e sottoposte ai

meccanismi del mercato, da cui erano state precedentemente sottratte e protette tramite la loro internalizzazione nel settore pubblico (Barbera et al., 2016; Clarke et al., 2007; Vidler, Clarke, 2005).

La "crisi della cura", e i processi di riorganizzazione della sfera della riproduzione sociale secondo la razionalità del mercato, non costituiscono esclusivamente l'effetto delle trasformazioni dei sistemi di welfare, ma si inscrivono anche all'interno di più ampi cambiamenti demografici e occupazionali che coinvolgono gli Stati europei e occidentali. Le società europee hanno conosciuto una progressiva crescita dei bisogni sociali della popolazione, a causa del graduale invecchiamento della popolazione, dell'aumento dei livelli di povertà e disuguaglianze socioeconomica, e della crescita dei movimenti internazionali di migranti, rifugiati e richiedenti asilo (Williams, 2021). In secondo luogo, nei Paesi europei si sono verificati cambiamenti significativi nella composizione sociale della forza lavoro, per esempio rappresentanti dall'espansione del settore dei servizi e da una complessiva riorganizzazione della segmentazione razziale e di genere del mercato del lavoro. Nonostante il mercato del lavoro nei Paesi del Nord globale sia stato segmentato su base razziale e di genere dallo sviluppo del capitalismo industriale, la crescita del settore terziario ha impiegato una forza lavoro composta estesamente dalle donne, dai migranti e dai membri di minoranze razzializzate. Inoltre, le politiche attuate dai governi europei al fine di flessibilizzare l'impiego salariato e comprimere il costo del lavoro hanno contribuito a estendere le condizioni lavorative povere, insicure e svalutate che erano state storicamente assegnate alle donne e ai soggetti razzializzati a sezioni crescenti della classe lavoratrice (Alberti et al., 2018; Alberti, Sacchetto, 2024; Farris, Bergfeld, 2022; Vosko, 2006, 2010).

I processi di femminilizzazione e razzializzazione dei mercati del lavoro europei hanno giocato un ruolo cruciale nella complessiva riorganizzazione della sfera e delle attività di riproduzione sociale. L'ingresso di massa delle donne europee occidentali nell'occupazione retribuita – in particolare nel settore pubblica e nella crescente economia dei servizi, che rappresentano un'estensione remunerata e formalizzata delle attività di cura tradizionalmente svolte in ambito domestico – ha contribuito a erodere il modello familiare "fordista". Nella maggior parte dei Paesi occidentali, esso è stato sostituito dalla famiglia "bireddito", nella quale entrambi i membri adulti sono occupati in impieghi remunerati, esterni alla sfera privata (McDowell, 1991, 2009; Standing, 1989). Tuttavia, l'aumento della partecipazione femminile al lavoro salariato è avvenuto in assenza di una complessiva trasformazione della divisione di genere del lavoro di cura non pagato e domestico. Esso continua a ricadere in modo sproporzionato sulle donne, esponendole a una "doppia presenza" tra l'impiego svolto esternamente allo spazio privata e il lavoro di cura verso i membri dipendenti delle proprie famiglie (Barazzetti, 2006). Al contempo, la riduzione dei servizi assistenziali pubblici ha causato dinamiche di ri-privatizzazione delle attività di riproduzione sociale, che vengono trasferite dallo Stato alle famiglie assumendo un'organizzazione duale e mediata in parte dagli scambi e dalle relazioni di mercato. Una parte delle famiglie europee – in particolare quelle con redditi bassi – ha conosciuto un significativo aumento del lavoro riproduttivo non pagato, svolto per garantirsi il proprio sostentamento in una situazione di commercializzazione e riduzione dell'accesso ai servizi sociali. Un'altra parte delle famiglie si è gradualmente orientata verso la ricerca di soluzioni private nel mercato del lavoro di cura, formale o informale, acquistandovi le prestazioni assistenziali richieste dai membri dipendenti – talvolta sostenute dai trasferimenti monetari pubblici concessi dallo Stato (Casalini, 2013; Bakker, 2003; Mullings, 2009; Pearson, 2019). Di conseguenza, la domanda di

servizi assistenziali proveniente dalle famiglie occidentali è stata parzialmente soddisfatta attraverso il graduale trasferimento del lavoro di cura a una forza lavoro femminile, migrante e tendenzialmente a basso costo che ha trovato crescenti opportunità di impiego nel mercato del lavoro domestico e nelle istituzioni assistenziali, pubbliche e private, specialistiche. Le geografie globali contemporanee della riproduzione sociale sono infatti segnate dalla progressiva estensione delle "catene globali della cura" e di una emergente "divisione transnazionale del lavoro riproduttivo", le quali ricalcano le traiettorie spaziali seguite dalla delocalizzazione della produzione industriale dai Paesi occidentali verso i Paesi del Sud globale e dell'Europa orientale (Winders, Smith, 2018). In altre parole, se la produzione di merci è stata ricollocata nelle aree del mondo a minore regolamentazione statale e costo del lavoro, in queste regioni sono stati esternalizzati anche i "deficit assistenziali" prodotti in Europa occidentale dalle trasformazioni nella struttura familiare e dal tendenzialmente arretramento dei servizi pubblici (Ehrenreich, Hochschild, 2004; Hochschild, 2000; Parreñas, 2000, 2015). Mentre il ricorso al lavoro migrante permette di colmare le lacune nell'infrastruttura della riproduzione sociale in Occidente, le donne che emigrano lasciano insoddisfatti i bisogni assistenziali dei propri familiari, ed esternalizzano a loro volta il lavoro di cura a lavoratrici più povere nei propri Paesi di provenienza (Yeates, 2012).

Oltre ad essere penetrati all'interno delle famiglie europee, i processi di riorganizzazione della sfera della riproduzione sociale secondo logiche di mercato e dinamiche di deprezzamento del lavoro di cura sono stati estesamene applicati ai servizi istituzionali di welfare (Haubner, 2020). Le politiche neoliberali hanno, nel loro complesso, contribuito a "disorganizzare il pubblico", creando strutture di offerta dei servizi sociali ai cittadini frammentate e disperse in una pluralità di agenzie e di organismi che concorrono all'ideazione, al finanziamento e all'erogazione finale dei servizi di welfare (Clarke, 2004, 2006). In particolare, mentre lo Stato ha gradualmente disinvestito risorse dal settore pubblico, esso ha anche incorporato i principi del mercato capitalistico, attraverso l'esternalizzazione dei servizi e l'adozione di partenariati e varie forme di collaborazione con il settore privato (Mezzadri, 2022). Il tendenziale ridimensionamento del ruolo dello Stato nell'offerta diretta dei servizi di welfare è stato determinato dall'introduzione dei principi del New Public Management a partire dagli anni Novanta, i quali hanno progressivamente vincolato le amministrazioni pubbliche ad attuare misure di risparmio, riduzione dei costi e aumento dell'efficienza nella gestione dei servizi di utilità collettiva e generale. In primo luogo, il New Public Management prescrive la ristrutturazione del settore pubblico affinché esso si allinei alle logiche delle imprese private, adottandone le modalità di gestione, di contabilità e di valutazione della performance organizzativa (Dunleavey, Hood, 1994; Pollitt, Bouckaert, 2011). In secondo luogo, i principi della managerialità pubblica spingono le autorità amministrative, soprattutto quelle di livello locale, a realizzare guadagni d'efficienza riducendo l'operatività dei servizi di welfare o ad affidarne la gestione al settore privato e alle organizzazioni della società civile. In questo modo, le responsabilità sociali vengono redistribuite tra i diversi attori che compongono "l'economia mista del welfare", attraverso un progressivo trasferimento dell'occupazione, dei processi lavorativi, e dei compiti di gestione, a una pluralità di agenzie esterne allo Stato (Evers, Wintersberger, 1990; Powell, 2007). In terzo luogo, i principi del New Public Management orientano le logiche organizzative degli organismi coinvolti nella gestione dei servizi sociali affinché essi si assimilino a un modello aziendale – indipendentemente che essi siano o meno costituiti formalmente come enti privati e produttivi di

profitti – e lavorino in una relazione quasi concorrenziale con le altre organizzazioni coinvolte nella governance del welfare (Abramovitz, Zelnick, 2015; Clarke, Newman, 1997; Newman, 2001, 2005).

Ritirandosi parzialmente dall'erogazione diretta dei servizi di welfare, lo Stato lascia così dei "vuoti" all'interno dell'infrastruttura sociale, in particolare a livello locale, i quali vengono colmati attraverso un maggiore coinvolgimento delle organizzazioni civiche e del terzo settore, ma che generano anche opportunità crescenti per l'espansione delle aree del mercato nell'amministrazione dei servizi sociali. La presenza delle organizzazioni della società civile nel campo del welfare non è, tuttavia, riducibile a un effetto diretto dei mutati sistemi di governance e di amministrazione pubblica. Durante il regime fordista e keynesiano, lo Stato aveva assunto un maggiore protagonismo nella gestione dei programmi sociali, tuttavia le organizzazioni del terzo settore svolgevano una funzione di sostegno e integrazione dell'offerta statale dei servizi – fornendo forme di assistenza di natura caritatevole, offrendo servizi di prossimità o istituendo "dal basso" pratiche di intervento sociale innovative degli schemi di welfare esistenti (Busso, De Luigi, 2019). Le trasformazioni della governance pubblica hanno accresciuto il coinvolgimento degli enti del terzo settore, mutando il loro ruolo e le loro funzioni. L'affidamento di servizi agli attori civici ha permesso ai governi di devolvere le responsabilità e i programmi sociali alla società civile. Inoltre, le relazioni tra gli enti statali e le organizzazioni del terzo settore si sono organizzate attorno a relazioni di carattere contrattuale, incentrate su finanziamenti pubblici di breve periodo aggiudicati in seguito a procedure competitive, esponendo gli enti civici a fragilità e instabilità finanziarie o spingendoli in direzione di fenomeni di "isomorfismo" nei confronti delle imprese di mercato (Baines, 2004a; Evans et al., 2005).

Al contempo, le politiche di privatizzazione ed esternalizzazione dei servizi pubblici hanno contribuito ad accrescere l'interesse del capitale privato nel settore sociale e di welfare in quanto ambito potenziale di produzione del valore. Le lacune nell'infrastruttura sociale prodotte dal restringimento dei sistemi di offerta pubblica dei servizi di welfare sono state colmate in modo selettivo da aziende private, imprese di mercato e, talvolta, attori finanziari, che hanno investito negli ambiti di welfare maggiormente remunerativi, riorganizzandoli in funzione delle proprie logiche di profittabilità e di massimizzazione del rendimento del capitale investito (Ciarini, 2018, 2019). Pertanto, le dinamiche di estrazione della ricchezza privata sono penetrate progressivamente all'interno del tessuto sociale e, attraverso la mediazione dei servizi di welfare, hanno occupato la sfera della cura e della riproduzione sociale (Barbera et al., 2016; Dowling, 2016, 2017, 2022; Dowling, Harvie, 2014; Farris, Marchetti, 2017; Farris et al., 2024). I processi di ristrutturazione dei servizi di welfare hanno inciso direttamente sulle condizioni lavorative nel settore. La riduzione della spesa sociale, le pressioni competitive e di mercato nell'offerta dei servizi esternalizzati e la diffusione di logiche di profittabilità privata hanno, nel loro complesso, comportato per gli addetti del settore la compressione dei livelli remunerativi, la casualizzazione delle condizioni di impiego, l'intensificazione dei carichi e l'irregolarità degli orari di lavoro (Abramovitz, Zelnick, 2015; Baines, 2004a; Baines et al., 2016; Cunningham, 2016; Evans et al., 2005). Il senso di responsabilità, l'impegno personale e l'investimento affettivo dei lavoratori nei confronti dei beneficiari dei servizi sono diventati un fattore centrale di compensazione della crisi della riproduzione sociale. Da una parte, esso viene mobilitato dai lavoratori al fine di assicurare un minimo di assistenza ai beneficiari, dall'altra esso viene direttamente imbrigliato e sfruttato dagli enti amministrativi dei servizi al fine di

imporre condizioni di impiego svalorizzate, oppressive e alienanti. In questo modo, il sistema di welfare opera un'ulteriore esternalizzazione delle responsabilità sociali, che vengono scaricate sui singoli lavoratori dei servizi, sollecitati a preservare e mantenere operativa l'infrastruttura sociale in condizioni avverse (Castellini, 2021; Clayton et al., 2015; Dowling, 2022).

1.2.2 Lo Stato sociale visto da Est

Le politiche sociali nell'area dell'Europa centrale e orientale hanno un carattere maggiormente misto, ibrido e "volatile" rispetto alle loro controparti in Europa occidentale (Szikra, Tomka, 2009). Le esperienze storiche di autoritarismo, di trasformazione delle strutture societarie e statuali, di crisi e instabilità politico-economiche hanno comportato un'accumulazione di molteplici strati e livelli di istituzioni, ideologie e programmi sociali. Nel corso del tempo, essi si sono cristallizzati e sono stati di volta in volta adattati, spesso secondo modalità "emergenziali", a condizioni in continuo mutamento (Inglot, 2008, 2009). Nei sistemi di welfare dell'Europa centro-orientale si sono, infatti, combinati e stratificati tradizioni bismarckiane, eredità del periodo del socialismo reale ed elementi introdotti nel corso delle riforme di mercato apportate a partire dagli anni Novanta. Le origini del sistema di welfare in Europa centro-orientale risalgono alla legislazione d'ispirazione bismarckiana implementata tra la fine dell'Ottocento e il primo dopoguerra nella regione. Essa istituì un sistema di assicurazione sociale che compensava i lavoratori per le perdite di reddito in circostanze avverse, le cui prestazioni erano strettamente connesse alla posizione lavorativa dei singoli individui. Tuttavia, il sistema assicurativo si concentrava prevalentemente sui lavoratori industriali e, dato il carattere fortemente agricolo della regione orientale a inizio Novecento, ebbe un'estensione tendenzialmente modesta (Szikra, Tomka, 2009). Su questa prima struttura bismarckiana si innestarono, successivamente, i programmi sociali semi-universalistici ed egualitari dei regimi socialisti, e un ulteriore strato di politiche sociali orientate al mercato che furono introdotte a partire dalla trasformazione sistemica degli anni Novanta (Cerami, 2006). I sistemi di welfare emersi in quest'ultima fase hanno combinato aspetti ed elementi ascrivibili ai diversi regimi che caratterizzano i vari Paesi dell'Europa occidentale (Cerami, Vanhuysse, 2009a). L'ibridismo e il sincretismo dei sistemi di welfare centro-orientali non riguardano, tuttavia, soltanto gli assetti emersi in seguito alle riforme di mercato, in quanto anche i programmi di welfare introdotti dal regime socialista erano caratterizzati dalla compresenza interna di strutture istituzionali dotate di logiche e orientamenti programmatici differenti.

Durante il periodo del socialismo reale, le politiche sociali divennero elemento costitutivo di uno specifico modello di sviluppo economico e di organizzazione del sistema politico, da cui trassero le proprie caratteristiche distintive. L'iniziativa privata e il mercato erano stati ampiamente aboliti dalle autorità burocratiche statali e partitiche, che controllavano e pianificavano estensivamente il sistema economico. Attraverso la pianificazione centralizzata dell'economia, la burocrazia statale allocava la forza lavoro e le risorse materiali nei differenti settori economici, stabiliva unilateralmente i prezzi, i salari, le priorità e gli obiettivi produttivi, e sovvenzionava direttamente la produzione e il consumo. Il modello dell'economia pianificata dallo Stato prevedeva il mantenimento del pieno impiego della forza lavoro, tanto maschile quanto femminile, e la riduzione dei differenziali retributivi e reddituali presenti tra i vari settori della popolazione – sebbene i livelli salariali offerti alla manodopera fossero,

nel loro complesso, tendenzialmente bassi (Clarke, 1993; Clarke et al., 1993; Kornai, 1992; Pollert, 1999). All'interno di questo modello politico ed economico, un esteso sistema di protezione sociale, integralmente amministrato dallo Stato, e ampiamente finanziato attraverso il bilancio centrale, venne istituito al fine sia di soddisfare le esigenze delle politiche di sviluppo industriale e di mobilitazione della forza lavoro sia di rafforzare le pratiche di controllo politico e sociale. Esso venne dapprima introdotto in Unione Sovietica, in particolare nel corso dei processi di industrializzazione che segnarono l'epoca staliniana. Con il consolidamento dei regimi socialisti in Europa centro-orientale a partire dal secondo dopoguerra, il modello di welfare di matrice sovietica fu esteso anche a questa regione, incorporando i preesistenti sistemi di assicurazione sociale di stampo bismarckiano e assorbendo le organizzazioni assistenziali presenti a livello locale all'interno del sistema statale centralizzato (Cook, 2015; Inglot, 2008). Esso si sviluppò a un ritmo sostenuto nei decenni successivi, ampliando costantemente le spese e le prestazioni sociali, e raggiunse il punto apicale della sua espansione negli anni Sessanta e Settanta.

Nonostante le specificità e differenze nei modi in cui i sistemi di welfare di matrice socialista si sono dispiegati nei vari Paesi dell'Europa centrale e orientale, è comunque possibile identificare una serie di strutture, caratteristiche, funzioni e aspetti programmatici ad essi comuni. Complessivamente, i sistemi di welfare socialisti erano fortemente statalisti e presentavano al loro interno degli accentuati aspetti paternalistici e autoritari (Cook, 2007b, 2015; Jäppinen et al., 2010). Innanzitutto, se si prende in considerazione la specifica articolazione delle dimensioni civili, politiche e sociali della cittadinanza che emerse all'interno dei regimi socialisti, si può constatare come la classica traiettoria marshalliana di acquisizione e costruzione dei moderni diritti di cittadinanza conobbe una drammatica interruzione. I diritti civili e quelli politici acquisirono un contenuto puramente formale e nominale e vennero significativamente ristretti della autorità statali attraverso, per esempio, l'abolizione della proprietà privata individuale, la negazione della libertà di espressione e associazione, il predominio dei partiti comunisti sugli organi rappresentativi, istituzionali e sindacali e la repressione dei tentativi di organizzazione politica autonoma da parte della popolazione. Tuttavia, nei regimi socialisti era ugualmente presente una particolare forma di responsabilità collettiva per il benessere dei cittadini, e le istituzioni statali giocavano un ruolo cruciale nel garantire loro un minimo di protezione e sicurezza materiale. Nei regimi socialisti dell'Europa centro-orientale emerse, quindi, una specifica struttura dei diritti sociali, che si svilupparono nell'assenza di una piena cittadinanza e, implicitamente, furono garantiti dallo Stato in cambio della soppressione delle libertà e dei diritti civili e politici (Heinen, 1997; Heinen, Portet, 2002; Szikra, Tomka, 2009).

Lo Stato adempieva a un ruolo fondamentalmente "monopolistico" nel sistema di protezione sociale, definendo attivamente i bisogni della popolazione, finanziando e offrendo direttamente i servizi, e proibendo le attività del mercato e di un'autonoma società civile nell'ambito del welfare. Le misure di protezione sociale provvedevano ai bisogni primari della popolazione e vantavano un'estesa copertura. Al contempo, le prestazioni e i servizi offerti erano di qualità relativamente scadente, vi era una scarsità cronica di beni essenziali e, nel suo complesso, l'infrastruttura sociale era povera di risorse. Gli obblighi sociali assunti dallo Stato eccedevano le sue effettive risorse finanziarie ed economiche, e il sistema di welfare risultava essere inefficace e inadeguatamente finanziato di fronte all'ampiezza della domanda sociale cui era chiamato a rispondere, producendo

una peculiare forma di Stato sociale "prematuro" (Kornai, 1992). Durante l'epoca socialista, l'espansione del sistema di welfare divenne, inoltre, parte integrante di un implicito patto sociale tra lo Stato e i cittadini, volto ad assicurare la stabilità sociale, la legittimità ideologica e il sostegno della popolazione nei confronti dell'ordine politico – specialmente di fronte alla rivolte e alle crisi che si manifestarono nel 1956 in Polonia e in Ungheria e nel 1968 in Cecoslovacchia (Cook, 1993; Haggard, Kaufman, 2008; Inglot, 2008; Szikra, Tomka, 2009). I funzionari del partito, infatti, utilizzavano le politiche sociali anche come uno strumento con cui ricompensare la lealtà politica dei cittadini e dividere, stratificare e disciplinare la società e la forza lavoro, principalmente concedendo prestazioni sociali privilegiate ai membri di spicco dell'élite burocratico-amministrativa dello Stato – la cosiddetta *nomenklatura* – e ai lavoratori occupati nelle imprese e nei settori produttivi principali. Lo Stato sociale istituito in epoca socialista risulta essere retrospettivamente di difficile collocazione all'interno dei regimi idealtipici di welfare teorizzati in riferimento ai Paesi dell'Europa occidentale. Tuttavia, si può comunque rilevare come esso combinasse sia degli aspetti di carattere universalistico-redistributivo sia degli aspetti corporativo-conservatori, e come possedesse al suo interno tanto delle tendenze inclusive ed egualitarie quanto delle tendenze stratificanti (Cook, 2007b, 2015). Settori ampi della popolazione godevano di un accesso comune e quasi universale ai servizi essenziali, alle misure di previdenza sociale e ai sussidi governativi, mentre le disuguaglianze di reddito venivano mantenute dalle autorità amministrative a un livello relativamente ristretto. Su questa struttura universalistica ed egualitaria lo Stato imponeva dinamiche che rafforzavano le differenze di classe e status sociale. Una porzione cospicua dei beni e dei servizi sociali era distribuita attraverso reti di offerta gerarchicamente suddivise e ad accesso limitato e, nel suo complesso, il sistema di welfare tendeva a favorire i membri della *nomenklatura* e i settori privilegiati della forza lavoro. Inoltre, i diritti sociali erano strettamente connessi all'impiego, riflettendo una persistenza della tradizione bismarckiana all'interno del sistema di welfare socialista (Cook, 2007b).

La combinazione di aspetti autoritari, semiuniversalistici e stratificanti pervadeva le varie politiche sociali che furono introdotte dai governi socialisti in Europa centro-orientale (Cook, 2007b; Haggard, Kaufman, 2008, 2009; Inglot, 2008; Szikra, Tomka, 2009). Anzitutto, l'organizzazione del sistema di welfare era indissolubilmente incardinata sull'occupazione obbligatoria della popolazione idonea al lavoro nell'economia amministrata centralmente dallo Stato, nonostante essa si abbinasse a livelli salariali tendenzialmente bassi e assumesse un carattere coattivo. Il lavoro come diritto e come dovere costituiva, infatti, un valore fondamentale alla base dei regimi socialisti, e veniva in parte regolato da meccanismi coercitivi. La realizzazione dello stato di pieno impiego della manodopera era perseguita attraverso l'allocazione centralizzata della forza lavoro, mentre gli individui inoccupati abili al lavoro erano oggetto di stigmatizzazione e persecuzione da parte delle autorità statali, e l'effettiva presenza di nicchie di disoccupazione e sottooccupazione all'interno del sistema produttivo era pubblicamente invisibilizzata dai funzionari governativi. Le politiche sociali riflettevano direttamente la disciplina e la coercizione burocratica al lavoro, in quanto l'accesso garantito al reddito e alle prestazioni sociali era rigidamente connesso all'impiego, operando in parte anche come un dispositivo teso a mobilitare la forza lavoro e a incanalare la popolazione all'interno delle imprese gestite dallo Stato (Baxandall, 2003; Romano, 2014; Szikra, Tomka, 2009). Data la centralità dell'impiego come perno fondamentale della distribuzione delle prestazioni sociali, nel sistema di welfare di matrice socialista i programmi

di sicurezza e previdenza sociale avevano un ruolo di primaria importanza, mentre l'assistenza sociale era scarsamente sviluppata. I regimi socialisti avevano istituito alcune misure assistenziali rivolte alle fasce della popolazione inabili al lavoro a livello locale, ma la condizione individuale di povertà non garantiva di per sé il diritto all'assistenza statale e i programmi sociali in questo ambito rimasero ampiamente residuali, frammentari e spesso concessi in maniera discrezionale. Di converso, i governi socialisti istituirono un ampio sistema di sicurezza sociale, che si estese in maniera crescente e, dato il livello elevato di occupazione della forza lavoro maschile e femminile, copriva la maggioranza dei lavoratori e delle loro famiglie. Allo stesso tempo, gli importi degli assegni erano relativamente bassi, e il sistema previdenziale contribuiva attivamente a riprodurre le stratificazioni societarie. Nella fase iniziale di consolidamento dei regimi socialisti, gli schemi di sicurezza sociale erano fondati su una politica di privilegi e particolarismi, che differenziava le prestazioni favorendo soprattutto i lavoratori dell'industria e l'élite burocratico-statale e discriminando gli altri gruppi della società, specialmente i lavoratori agricoli e la popolazione contadina. Fu solo nel corso degli anni Sessanta e Settanta che il sistema previdenziale assunse un assetto maggiormente universalistico e inclusivo e abbandonò le forme di discriminazione maggiormente acute. L'applicazione del principio universalistico rimase in ogni caso limitata, in quanto i programmi di sicurezza sociale erano rigidamente ancorati all'impiego, con i livelli reddituali e le categorie professionali di appartenenza dell'individuo che determinavano le condizioni di ammissibilità e l'ammontare dei trasferimenti statali (Deacon, 1983; Romano, 2014; Szikra, Tomka, 2009).

Oltre alla politica del pieno impiego e alla centralità del sistema previdenziale, ulteriori programmi sociali caratterizzarono il sistema di welfare del periodo socialista. In primo luogo, i governi avevano istituito sistemi sanitari e di istruzione nazionali, pianificati e gestiti dai ministeri centrali, che erano gratuiti ed estesamente accessibili dalla popolazione. Sebbene l'accesso ai servizi basilari fosse quasi universale, il sistema sanitario e quello educativo erano al contempo profondamente stratificati. Essi erano suddivisi in una serie di sottosistemi differenziati rivolti a settori diversi della popolazione, con la presenza di istituzioni formative e sanitarie specialistiche la cui fruizione era fortemente ristretta agli strati privilegiati della società (Cook, 2007b). In secondo luogo, le imprese statali svolgevano un ruolo fondamentale nella distribuzione dei servizi di welfare alla popolazione, garantendo alla propria forza lavoro una serie di prestazioni sociali accessorie – come i servizi di cura, le istituzioni ricreative e culturali, o i beni di consumo primari – la cui fruizione era direttamente connessa al luogo di lavoro. Tuttavia, l'offerta dei beni e dei servizi sociali collaterali era anch'essa profondamente differenziata, e tendeva a favorire principalmente i lavoratori specializzati, occupati nelle posizioni superiori o nelle imprese di maggiori dimensioni. In terzo luogo, lo Stato forniva direttamente sussidi per l'alloggio, i beni di consumo essenziali e i prodotti alimentari, i cui prezzi erano tenuti a un livello artificialmente basso dalle autorità pianificatrici. I sussidi governativi e i prezzi accessibili assicuravano l'accesso della popolazione ai beni primari. Ciononostante, vi era strutturalmente una scarsità endemica dei beni essenziali, la cui distribuzione veniva rigidamente razionata dalle autorità statali. Al contempo, i funzionari governativi fornivano privilegi discrezionali e particolaristici – come, ad esempio, razioni ulteriori dei beni di consumo o prodotti di migliore qualità – a specifici strati della popolazione come strumento di remunerazione della loro lealtà politica, negandoli agli altri. Così articolate, le politiche sociali si trasformarono in un complesso sistema di diritti e di privilegi, operando come un dispositivo

di controllo societario, di rafforzamento della struttura gerarchicamente differenziata della società, e di produzione del consenso e della fedeltà politica (Adascalitei, 2012; Deacon, 1993; Deacon et al., 1992; Szikra, Tomka, 2009). Inoltre, la gestione del sistema di protezione sociale era stata interamente centralizzata, negando alla più ampia popolazione la possibilità di esercitare un controllo democratico su di esso. Le autorità burocratico-amministrative stabilivano in modo unilaterale e verticale la forma, la quantità, e il contenuto delle prestazioni sociali di cui beneficiavano i cittadini indipendentemente dalle loro preferenze e dai loro bisogni effettivi, privandoli pertanto della possibilità di esprimere un potere decisionale sulle questioni riguardanti le loro condizioni di benessere (Deacon, 1983; Kornai, Eggleston, 2001; Romano, 2014).

Una parte considerevole delle politiche sociali dei regimi socialisti era rivolta alle famiglie e, in particolare, alle donne. I governi avevano, infatti, istituito un sistema relativamente generoso di assegni familiari, congedi parentali e servizi di cura per l'infanzia, che aveva influenzato in modo specifico la posizione sociale delle donne nei Paesi del socialismo reale. Da una parte, queste politiche socializzavano parzialmente i costi della cura e della riproduzione sociale e li inquadravano come una responsabilità statale. Dall'altra parte, le politiche per la famiglia furono ideate dai governi socialisti affinché perseguissero obiettivi esplicitamente natalisti e di piena mobilitazione della forza lavoro (Szikra, Szelewa, 2010). La presenza di questa ampia rete di sussidi e servizi di cura sosteneva un livello elevato di occupazione femminile a tempo pieno, contribuendo a strutturare la "famiglia socialista" attorno al modello del doppio *breadwinner* e non al dispositivo del "salario familiare" che era contemporaneamente in vigore nella maggior parte dei Paesi europei occidentali. Al contempo, le politiche sociali e i discorsi ideologici ufficiali adottati dai regimi socialisti si indirizzavano alle donne nel duplice ruolo di madri e lavoratrici, esponendole pertanto a un duplice carico di lavoro all'esterno e all'interno della sfera domestica, e lasciando sostanzialmente immutati i ruoli tradizionali di genere e la divisione sessuale del lavoro nello spazio privato. Inoltre, l'impiego nell'economia amministrata dallo Stato era sottoposto a dinamiche di segregazione fondate sul genere. I salari ottenuti dalle donne erano tendenzialmente inferiori a quelli maschili e il lavoro femminile si concentrava nelle posizioni lavorative subordinate, in particolare nell'amministrazione pubblica, nelle istituzioni e nei servizi di cura e di assistenza (Asztalos Morell, Gradskova, 2018; Pascall, Kwak, 2005; Read, Thelen, 2007).

I sistemi di welfare caratteristici del periodo socialista si fondavano su uno specifico complesso di strutture politiche ed economiche che furono radicalmente alterate a partire dal 1989. La dissoluzione dei regimi socialisti in Europa centro-orientale inaugurò nella regione un processo di trasformazione dell'ordine politico nel senso di una democrazia liberale e di ristrutturazione del sistema economico in direzione di un'economia capitalistica di mercato. Contestualmente, anche il sistema di welfare fu sottoposto a una profonda riconfigurazione, la quale ridefinì i confini tra le responsabilità pubbliche e quelle private per il benessere societario e riscrisse complessivamente il patto sociale tra lo Stato e i cittadini. I processi di trasformazione sistemica destrutturarono lo specifico regime di sviluppo economico che sottendeva alle politiche socialiste. A partire dagli anni Novanta, i governi riformatori della regione implementarono una serie di politiche volte a deregolamentare progressivamente il mercato del lavoro, a liberalizzare il sistema produttivo ed economico, a dismettere una parte degli stabilimenti produttivi, a privatizzare le imprese statali e a ristrutturarle per renderle maggiormente competitive, profittevoli e idonee a un'economia di mercato. Di conseguenza, una serie di misure

sociali su cui si era fondato il sistema di welfare durante l'epoca socialista, come le politiche di piena occupazione, i sussidi governativi per i beni di consumo primari, e le prestazioni sociali accessorie offerte dalle imprese di proprietà statale alla forza lavoro, furono abolite o drasticamente ridimensionate. Contemporaneamente, il sistema economico conobbe una profonda contrazione, attraversando una fase caratterizzata dalla recessione, dall'inflazione e da frequenti crisi fiscali dello Stato. L'impatto sociale causato delle riforme di mercato fu estremamente significativo, comportando una profonda stagnazione dei salari, una riduzione del potere d'acquisto della popolazione e il forte aumento dei livelli di disoccupazione, povertà e disuguaglianza economica (Eyal et al., 2001; Manning, 2004; Swan, 2011; Żuk, Toporowski, 2020). Tuttavia, nelle fasi iniziali della trasformazione economica i programmi sociali non furono semplicemente ed esclusivamente erosi per effetto dell'azione riformatrice dei governi postsocialisti. I decisori politici preservarono una parte degli interventi sociali rivolti alla popolazione, principalmente attraverso l'introduzione dei sussidi di disoccupazione, l'espansione degli assegni pensionistici, familiari e di invalidità, e l'ampliamento delle platee dei potenziali destinatari. In particolare, essi implementarono in modo mirato, selettivo e circostanziale una rete di sicurezza sociale che ebbe la funzione di mitigare la crisi sociale prodotta dalle riforme di mercato, prevenire il consolidamento di possibili agitazioni collettive all'interno della popolazione e assicurare il progredire dei processi di ristrutturazione socioeconomica – sebbene essa intensificò la pressione fiscale sui bilanci statali (Haggard, Kaufman, 2001; Sotiropoulos, 2005). Nel corso degli anni Novanta, i governi postsocialisti attuarono successivamente una serie di politiche di stabilizzazione macroeconomica e fiscale che puntarono a ridurre le spese e gli obblighi sociali dello Stato, ridimensionare ulteriormente il sistema di welfare e riconfigurarlo secondo un modello liberale e maggiormente orientato al mercato (Esping-Andersen, 1996; Ferge, 1992).

La trasformazione sociale che interessò i Paesi europei centro-orientale contribuì a ridefinire nel suo complesso le forme e le concezioni della cittadinanza e dell'appartenenza collettiva. In maniera provocatoria, si potrebbe affermare che, mentre il periodo socialista fu caratterizzato dalla presenza di benefici sociali in assenza delle libertà civili e politiche, durante il periodo postsocialista si registrò un'estensione dei diritti civili e di quelli politici congiuntamente all'erosione dei diritti sociali istituiti all'interno del sistema istituzionale precedente. Nella regione centro-orientale, tra i decisori politici e i governi che avviarono le riforme democratiche e di mercato si consolidò la percezione che le misure sociali del periodo socialista fossero parte indissolubile degli apparati autoritari e coercitivi dello Stato che intendevano smantellare, e che la creazione di istituzioni democratiche e liberali esigesse profondi cambiamenti nell'ambito del welfare (Jäppinen et al., 2010; Lister et al., 2007; Szalai, 2012, 2013). Più in generale, le rigidità, il paternalismo e il relativo egualitarismo delle politiche socialiste furono interpretati come fattori che promuovevano all'interno della popolazione una dipendenza moralmente invalidante e disabilitante nei confronti dello Stato, che inibivano l'iniziativa, il talento e l'autonomia personale, frustravano la piena partecipazione politica e sociale dei cittadini, e che allocavano risorse laddove non vi era un effettivo bisogno. Di conseguenza, occorreva che il potere statale si ritirasse da una molteplicità di aree della vita sociale e, in particolare, dall'ambito del welfare, lasciando maggiore spazio al ruolo del mercato privato, alla responsabilità individuale e alle strategie di mutuo aiuto della società civile (Cook, 2007b; Read, Thelen, 2007).

La trasformazione dei sistemi politici ed economici non si limitò a determinare un riposizionamento dello Stato rispetto alla garanzia di un livello minimo di sicurezza sociale e di benessere materiale per i propri cittadini. Essa contribuì anche a riscrivere la concezione del soggetto al centro dell'immaginario e dell'identità collettiva, ridefinendo le visioni prevalenti in merito a quali fossero i membri di valore della società e le forme desiderabili dell'appartenenza comunitaria. In particolare, la trasformazione postsocialista dello spazio Est europeo ha innescato la diffusione di un processo di desolidarizzazione in seno alla popolazione. Esso ha agevolato una rimozione pubblica della questione lavorativa e sociale attraverso la dissoluzione delle identità collettivistiche di classe consolidatesi durante il socialismo reale in una varietà di identità particolaristiche e gerarchizzate in un senso meritocratico (Kalb, 2019; Ost, 2005; Sacchetto, 2020). L'indebolimento dei rapporti di solidarietà sociale tra la popolazione, e all'interno della classe operaia in particolare, fu agevolato dalla tendenziale debolezza in cui si trovarono le istituzioni del lavoro organizzato nella regione Est europea. I sindacati, durante il periodo socialista, furono infatti incorporati all'interno dell'apparato amministrativo-burocratico, fungendo da "cinghia di trasmissione" nei confronti della popolazione lavoratrice. In parte, essi vennero screditati in quanto vestigia del passato nel corso dei processi di trasformazione sociale, godendo di scarsa legittimazione, e subordinarono l'attività di organizzazione e rappresentanza degli interessi dei lavoratori al sostegno dato alle riforme di mercato nel corso degli anni Novanta. I governi postsocialisti tentarono inoltre di limitarne l'influenza politica, creando strutture corporative di rappresentanza e mediazione nelle quali le associazioni datoriali e gli esecutivi governativi esercitavano un ruolo egemone (Crowley, 2004; Ost, 2000, 2011). Di conseguenza, la relativa debolezza delle organizzazioni sindacali agevolò l'erosione dei diritti sociali nella regione Est europea e l'emersione di sistemi di welfare scarsamente protettivi, a fronte di un generale ampliamento delle sperequazioni sociali (Meardi, 2012).

L'indebolimento dei rapporti di solidarietà, tuttavia, si affermò anche "dal basso", a livello locale e quotidiano. In particolare, esso si espresse in un'emergente frattura sociale che oppose i lavoratori specializzati, che avevano occupati i ranghi superiori del sistema produttivo socialista, la classe media e il ceto politico-amministrativo in ascesa ai lavoratori scarsamente qualificati e agli individui che rimasero ai margini del nuovo sistema economico (Kalb, 2019; Sacchetto, 2020). I primi riuscirono a mantenere una serie di benefici e di privilegi sociali nel corso delle riforme di mercato, autoidentificandosi pubblicamente come cittadini di valore della comunità e aspirando a raggiungere condizioni di vita e di lavoro simili a quelle occidentali mediante il progressivo avvicinamento dei propri sistemi economici e istituzionali al "resto d'Europa". Allo stesso tempo, i gruppi sociali marginalizzati dalle riforme di mercato furono pubblicamente stigmatizzati e inferiorizzati tramite un crescente fenomeno di "orientalismo interno". Gli individui colpiti dalle dislocazioni economiche furono socialmente rappresentati come i "perdenti della transizione" che incarnavano la personalità dell'*homo sovieticus*, ossia una struttura del carattere incentrata sulla remissività di fronte a pratiche di governo autoritarie e paternalistiche e l'incapacità di provvedere autonomamente a sé stessi e di adattarsi allo scenario economico in radicale mutamento (Buchowski, 2006). Questi processi di gerarchizzazione sociale vennero rafforzati dai cambiamenti più generali nello scenario internazionale che ebbero luogo in quegli anni, connotati dalla diffusione di un immaginario neoliberale che enfatizza l'assunzione del rischio, l'esercizio della libertà e della scelta individuale, e

l'autorealizzazione personale nel mercato del lavoro, in opposizione alle forme di regolamentazione e di azione collettiva (Stenning, 2005). In breve, la produttività, l'intraprendenza e la proattività individuale diventarono, nello spazio Est europeo, marcatori del rispetto, del valore e della dignità personale. Il consolidamento del capitalismo in Europa orientale approfondì, pertanto, le differenze sociali e lavorative che il socialismo reale aveva parzialmente compresso, catalizzandole in un'esplicita gerarchia di status tra i membri di valore, "degni" e "meritevoli" della società e quelli "immeritevoli" (Kalb, 2019). L'ordinamento della società su base meritocratica ha così diffuso l'idea che lo Stato abbia il compito di sostenere i gruppi sociali maggiormente dinamici, esemplificati dalle classi medie, imprenditoriali, urbane, a discapito di quelli subalterni, stigmatizzati in quanto arretrati (Sacchetto, 2020). La trasformazione politica ed economica dello spazio Est europeo ha inoltre inciso in modo significativo sui rapporti di genere presenti nella regione. La riduzione dei sussidi sociali e dei servizi statali di cura provocata dalle riforme di mercato ha fatto sì che i costi della riproduzione sociale si scaricassero progressivamente sulle famiglie e, in particolare, sulle donne. Al contempo, la liberalizzazione del settore produttivo ha causato un calo della partecipazione delle donne al mercato del lavoro, minando una delle basi su cui si era fondata l'identità femminile sotto il socialismo reale. Lo status sociale delle donne è stato così svalutato e declassato, riposizionandosi in modo crescente attorno alla domesticità – dando forma a un processo di "ri-tradizionalizzazione" dei ruoli di genere (Bonfiglioli, 2015; Fodor, Glass, 2018; Pascall, Kwak, 2005). Questi processi di desolidarizzazione e di gerarchizzazione societaria si sono progressivamente consolidati attraverso il rafforzamento nella regione di una narrativa pubblica che stigmatizza le politiche protettive e redistributive come eredità del socialismo reale, agendo come un dispositivo disciplinare che spinge la popolazione ad accettare condizioni di impiego critiche e a basso salario, la restrizione delle prestazioni di welfare e lo scarso coinvolgimento dello Stato nei processi della riproduzione sociale (Chelcea, Drută, 2016; Sacchetto, 2020; Swain, 2011).

La riforma dello stato sociale est-europeo avvenne, tuttavia, in modo parziale e limitato. I governi postsocialisti applicarono selettivamente e con intensità differenti ai vari settori del welfare le misure di smantellamento, privatizzazione e liberalizzazione. Inoltre, esse furono ampiamente influenzate da eredità storiche di lungo periodo, da un lato, e dall'azione di una molteplicità di attori politici e sociali, domestici e sovranazionali, dall'altro (Adascalitei, 2012). La riforma del welfare presentò elementi di continuità storica e manifestò un grado relativo di dipendenza dalla traiettoria politica, legislativa e istituzionale che caratterizzò l'area centro-orientale nel periodo tra le due guerre mondiali e in quello socialista. Il complesso sistema di prestazioni e diritti sociali accumulato nei decenni precedenti, e le strutture organizzative, legali e istituzionali ad esso sottese, resistette a cambiamenti radicali, plasmò in parte le decisioni prese dai governi riformatori e vincolò il margine di manovra a loro disposizione. Le misure di smantellamento e ristrutturazione del sistema di welfare, pertanto, conservarono in parte i programmi sociali ereditati dal periodo bismarckiano e socialista, e le riforme si innestarono in modo incrementale sulle strutture welfariste antecedenti, riconfigurandole ma senza alternarne gli schemi e gli orientamenti programmatici centrali. Non soltanto vi furono elementi di continuità all'interno dei diversi contesti nazionali, ma la differente traiettoria evolutiva e di sviluppo dei sistemi di protezione sociale che caratterizzò i vari Paesi della regione influenzò le strategie adottate dai governi riformatori

e le diverse modalità con cui essi risposero alla crisi sociale prodotta dalla mercificazione del sistema economico (Cerami, Vanhuysse, 2009b; Haggard, Kaufman, 2009; Inglot, 2008, 2009).

I processi di riconfigurazione dello Stato sociale furono inoltre determinati dall'operato di una varietà di attori politico-sociali. In primo luogo, le istituzioni finanziarie internazionali – come la Banca Mondiale e il Fondo Monetario Internazionale – giocarono un ruolo cruciale, esercitando sui governi nazionali pressioni in favore di un ampio smantellamento del sistema di welfare ereditato dal periodo socialista. Inoltre, esse fornirono ai governi consulenze, incentivi, risorse e prestiti vincolati alla riduzione delle spese sociali, all'introduzione di politiche assistenziali selettive, alla creazione di mercati assicurativi e alla privatizzazione dei sistemi pensionistici e previdenziali. Più in generale, l'influenza esercitata dalle istituzioni internazionali sui governi postsocialisti rafforzò tra i decisori politici nazionali la percezione che il sistema di welfare desunto dal periodo socialista fosse inefficiente e arretrato in confronto a quello presente nei Paesi occidentali, e che necessitasse di modernizzazione e razionalizzazione al fine di raggiungere i livelli di benessere caratteristici di questi ultimi (Deacon et al. 1997; Ferge, 2001; Orenstein, Hass, 2005). Al contempo, le pressioni esercitate dalle istituzioni finanziarie internazionali vennero mediate da fattori domestici. In particolare, la loro traduzione nelle riforme effettive dello Stato sociale fu determinata anche dai diversi gradi di collaborazione stabiliti con gli esecutivi locali e dall'esito di lotte politiche attorno alla ristrutturazione del welfare che coinvolsero i diversi contesti nazionali (Adascaliteri, 2012). Le riforme, infatti, non furono prive di opposizioni. Da una parte, ampi strati della popolazione dipendevano fortemente dalle prestazioni pubbliche garantite dal sistema di welfare socialista al fine di godere di un tenore di vita accettabile, disporre di beni e servizi essenziali e accedere a fonti significative del proprio reddito. Inoltre, essi manifestavano un forte sostegno nei confronti del ruolo sociale dello Stato. Dall'altro lato, il sistema socialista aveva contribuito direttamente a creare un'élite burocratico-amministrativa di funzionari adibiti alla gestione del settore sociale. Nel corso della trasformazione sistemica, essa si scisse in una parte che propugnava la ristrutturazione del sistema di welfare e in un'altra che possedeva un interesse acquisito nella sua preservazione. Pertanto, la ristrutturazione dello Stato sociale produsse compromessi ed esiti ibridi determinati dai processi di mediazione, negoziazione e contrattazione politica tra i vari gruppi di interesse disseminati all'interno della società e delle strutture istituzionali e statali. Essi crearono combinazioni variabili tra il tentativo di smantellare, privatizzare e liberalizzare i programmi sociali desunti dal periodo socialista e quello di ostacolarne o attenuarne la riforma (Cook, 2007a, 2007b).

Se la mutata fisionomia delle istituzioni di welfare fu l'esito di processi di mediazione politica, le politiche sociali svolsero nel loro complesso una funzione squisitamente politica nel corso del processo di mercificazione del sistema economico, specialmente nelle sue fasi iniziali. Attraverso la concessione di misure previdenziali ad alcuni strati della popolazione colpiti dalle riforme economiche di mercato, i governi postsocialisti segmentarono la forza lavoro e "divisero e pacificarono" la società. Offrendo in maniera mirata e selettiva una serie di prestazioni sociali relativamente generose, i governi separarono gli interessi di diverse categorie della popolazione, contennero il malcontento sociale e minarono il consolidamento di opposizioni collettive alla ristrutturazione del sistema socioeconomico (Vanhuysse, 2006, 2009). Il ruolo politico e ordinatore della società assolto dalle istituzioni di welfare nel corso della ristrutturazione produsse anche una

specifica distribuzione dei diritti e dei programmi sociali. Istituendo un sistema di sicurezza sociale stabile, a beneficio delle classi medie ed elevate e degli individui in possesso di una regolare carriera lavorativa, e un sistema di assistenza sociale residuale, riservato ai gruppi più svantaggiati, i governi postsocialisti definirono i membri "meritevoli" e "immeritevoli" della società, ricompensando i primi e punendo i secondi (Dósa, 2018; Ferge, 1997; Szalai, 2012).

La riforma dello Stato sociale in Europa centro-orientale non è avvenuta né in modo liscio e uniforme, né produsse esiti omogenei all'interno della regione. Al contrario, essa ha rafforzato la morfologia mista e ibrida dei sistemi di welfare est-europei, sebbene con una differente combinazione delle prestazioni sociali, delle strutture istituzionali e degli orientamenti programmatici. Sebbene realizzata in modo irregolare, frammentario ed erratico, la ristrutturazione del welfare ha puntato complessivamente a ridurre le responsabilità sociali dello Stato spostandole maggiormente in direzione dei singoli individui, delle famiglie e del mercato, razionalizzando e privatizzando l'offerta dei servizi di welfare, rafforzando il vincolo contributivo nella fruizione delle prestazioni sociali e riorientando le spese governative verso programmi assistenziali destinati principalmente ai settori impoveriti della popolazione. In sintesi, lo Stato sociale è stato riassemblato attraverso l'introduzione di meccanismi di mercato, il rinnovamento degli schemi corporativo-conservatori che avevano già caratterizzato l'originaria legislazione bismarckiana, e la parziale erosione delle strutture solidaristiche e redistributive emerse durante il periodo socialista (Cook, 2015; Kuitto, 2016; Standing, 1996). Nonostante questo programma di riforme sia stato attuato con modalità differenti nei diversi contesti nazionali, è comunque possibile individuare alcuni meccanismi principali che hanno orientato la ristrutturazione del sistema di welfare "postsocialista" (Cook, 2007b; Inglot, 2008). In primo luogo, la gestione del sistema di welfare è stata decentrata. Le responsabilità amministrative e finanziarie per i servizi sociali sono state in modo crescente devolute dal governo centrale alle autorità regionali e comunali, con l'obiettivo di dissolvere il rigido controllo centralizzato sul settore sociale, mobilitare le risorse economiche locali e coinvolgere le comunità territoriali nella gestione dei servizi di welfare. In secondo luogo, il finanziamento dei programmi di previdenza sociale è stato maggiormente dislocato dal bilancio statale ai fondi contributivi dei singoli individui e, allo stesso tempo, sono stati creati mercati privati delle assicurazioni sociali e sanitarie. In terzo luogo, il ruolo "monopolistico" dello Stato nell'offerta dei servizi sociali è stato decostruito, attraverso la diversificazione delle agenzie erogatrici, la legalizzazione delle attività dei fornitori privati e delle organizzazioni della società civile nel settore sociale e l'adozione di partenariati tra il settore pubblico e gli enti privati. In questo modo, lo Stato ha promosso l'espansione di un mercato dei servizi sociali incentrato sui principi della libertà di scelta, della concorrenza e dell'efficienza. In quarto luogo, i sussidi statali e i programmo sociali quasi universalistici caratteristici dell'epoca socialista sono stati parzialmente sostituiti da misure assistenziali residuali, selettive, incardinate sul principio della "prova dei mezzi", e devolute al livello locale, che hanno riorientato le spese sociali a favore degli strati più poveri e vulnerabili della popolazione. In questo processo di riallocazione delle spese governative verso programmi assistenziali limitati, condizionali e indirizzati ai membri più svantaggiati della società, le organizzazioni non governative, le istituzioni religiose e gli enti caritevoli sono entrati nel campo del welfare al fine di integrare l'assistenza pubblica (Cook, 2007b).

Il crescente protagonismo delle organizzazioni della società civile nel settore sociale merita una certa attenzione. Come detto in precedenza, nei Paesi occidentali gli attori del terzo settore operavano nel campo del welfare anche durante la fase dello Stato sociale fordista-keynesiano, per assumere un ruolo crescente nel corso dei processi di esternalizzazione delle funzioni sociali dello Stato. Al contrario, nei Paesi europei centro-orientali le attività delle organizzazioni della società civile erano state abolite o rigidamente controllato dai regimi socialisti, i quali avevano assunto pieno controllo sul settore sociale e, in alcuni casi, avevano istituito organizzazioni sociali di massa che operavano come "cinghia di trasmissione" tra il partito e i cittadini. Fu solo a partire dagli anni Novanta che le organizzazioni della società civile "sono riemerse" e si sono diffuse, da un lato rispondendo alla volontà di maggior partecipazione civica della popolazione, dall'altro lato provvedendo a bisogni sociali insoddisfatti e colmando le lacune lasciate dalla parziale contrazione dello Stato nell'infrastruttura sociale. Inizialmente, esse hanno goduto di scarso sostegno governativo, e la loro crescita è dipesa ampiamente da donazioni e finanziamenti provenienti dall'estero. Successivamente – e con particolare impeto a seguito dell'accesso dei Paesi dell'Europa centrale all'Unione Europea – gli enti governativi, in particolare quelli locali, hanno istituito collaborazioni con le organizzazioni non governative, delegandogli l'erogazione di una parte dei servizi sociali che, in precedenza, era stata di esclusiva pertinenza delle autorità statali (Cook, 2015; Cox, 2020; Szalai, Svensson, 2018).

Inoltre, il modo in cui le politiche governative hanno creato un sistema di sicurezza sociale dal carattere contributivo e assicurativo, di cui beneficiano soprattutto le classi medie e gli individui che possiedono una stabile traiettoria lavorativa, e un sistema assistenziale selettivo rivolto agli individui impoveriti e socialmente marginalizzati ha avuto un impatto significativo sulla struttura complessiva dello Stato sociale in Europa centrale e orientale. In particolare, esso ha consolidato una tendenza di dualizzazione e biforcazione del welfare, creando segmenti distinti della società che dispongono di diritti differenti e diseguali nella distribuzione dei benefici sociali (Cox, 2018; Emmenegger et al., 2012; Szalai, 2012, 2013). I gruppi sociali più influenti hanno mantenuto una posizione vantaggiosa e privilegiata nell'offerta dei servizi di welfare, mentre i gruppi socialmente marginalizzati sono stati incanalati in una suddivisione sfavorevole del sistema di welfare e assegnati a uno status subalterno. L'introduzione di forme di assistenza sociale residuale e devolute ai governi locali ha comportato una proliferazione delle pratiche con cui i responsabili amministrativi, i funzionari locali e gli operatori in prima linea stabiliscono, con una certa discrezionalità, i criteri di eleggibilità per l'aiuto sociale. In questo modo, le prestazioni assistenziali vengono attribuite in base a valutazioni che distinguono le forme "accettabili" di bisogno e quelle "inaccettabili", i beneficiari "meritevoli" di aiuto e quelli "non meritevoli", esponendoli a trattamenti differenziati (Cox, 2018; Szalai, 2012, 2013). Inoltre, le misure assistenziali hanno progressivamente assunto un carattere stigmatizzante, disciplinare e workfarista. Esse regolamentano le sezioni impoverite e svantaggiate della popolazione attraverso la coazione ad accettare qualsiasi forma di impiego come contropartita per l'assistenza fruita (Boryczko, 2020; Dósa, 2018, Rat, 2009, Sirovátka, 2012). Infine, l'istituzione di un sistema assistenziale indirizzato in prima battuta agli strati poveri e marginalizzati della popolazione ha contribuito alla loro costruzione sociale e pubblica come una minoranza stigmatizzata, ed estranea dalla maggioranza dei membri pienamente integrati della società. Nei sistemi decentralizzati e residuali di assistenza sociale è pertanto emerso un orientamento patologizzante e moralizzante nei confronti dei destinatari, che ha reso la fruizione

delle prestazioni sociali dipendente dalle pratiche con cui il personale in prima linea tenta di regolare il comportamento e gli atteggiamenti sociali dei richiedenti (Haney, 1999, 2002; Romano, 2014).

Conclusioni

Questo capitolo ha proposto un'analisi teorica delle modalità con cui la cittadinanza viene socialmente, politicamente e quotidianamente costruita, soffermandosi sulla centralità dei processi di lavoro e sul ruolo dei sistemi di welfare nell'influenzare i modi in cui essa viene configurata, esperita e messa in pratica dagli attori sociali. Nella prima sezione, la cittadinanza è stata teorizzata come una pratica e un processo sociale, in particolare come una pratica e un processo lavorativo che avviene nella sfera della cura e della riproduzione sociale. La cittadinanza consiste certamente in uno status formale, giuridico e legale, che conferisce uguali diritti e doveri agli individui riconosciuti come membri a pieno titolo di una comunità politica. Tuttavia, il rapporto di appartenenza dell'individuo alla comunità che essa sancisce e cristallizza è continuamente oggetto di negoziazioni, contestazioni e trasformazioni per effetto delle pratiche sociali con cui gli individui ridefiniscono ciò che significa essere un cittadino. Di conseguenza, la cittadinanza opera contraddittoriamente come un'istituzione di inclusione ed esclusione, di dominazione e di emancipazione. La cittadinanza viene costruita socialmente e quotidianamente, per effetto di dinamiche contrapposte. Da una parte, essa è l'effetto di specifiche tecnologie di governo che regolamentano gli individui e le popolazioni al fine di produrre particolari categorie di soggetti-cittadini. Dall'altra parte, essa viene messa in atto dalle pratiche degli attori sociali, attraverso le quali essi si costituiscono autonomamente come cittadini e negoziano le forme e i significati dell'appartenenza. I sistemi di welfare svolgono una funzione cruciale nei processi pratici e quotidiani di costruzione della cittadinanza. Essi la definiscono come status formale e ne istituzionalizzano le concezioni socialmente prevalenti. Inoltre, è principalmente negli incontri diretti, quotidiani e faccia-a-faccia tra i beneficiari e gli operatori dei servizi di welfare che i significati e le forme della cittadinanza vengono riprodotti, negoziati o sovvertiti per effetto dell'*agency* dei soggetti coinvolti e di una pluralità di fattori soggettivi. I servizi di welfare rappresentano anche l'ambito in cui si svolge uno specifico processo lavorativo, che si compone di aspetti affettivi, emozionali, corporei ed estetici. Di conseguenza, la cittadinanza viene costruita, negoziata e trasformata attraverso il processo lavorativo che si svolge nei servizi di welfare, dalle forme specifiche di indeterminatezza, controllo e resistenza che lo influenzano e lo organizzano. Il processo lavorativo che configura la cittadinanza si svolge nella più ampia sfera della riproduzione sociale. Esso è parte integrante delle attività che riproducono quotidianamente e nel corso del tempo la vita, la forza lavoro, i legami sociali e provvedono ai bisogni essenziali della popolazione, viene informato dalle specifiche configurazione etiche e affettive delle relazioni sociali in questo ambito dell'attività umana, ed è sottoposto alle dinamiche di svalorizzazione e subordinazione operate dal sistema capitalistico.

L'evoluzione storica e il funzionamento dei sistemi di welfare svolgono un ruolo cruciale nel definire le forme e i significati prevalenti della cittadinanza e dell'appartenenza collettiva. In Europa occidentale, lo Stato sociale è emerso nel corso dell'Ottocento in risposta alle lotte organizzate della classe operaia e al progressivo tentativo delle classi dirigenti di mitigare gli effetti disgreganti dello sviluppo capitalistico sulla vita sociale, nonché di contenere le agitazioni operaie e collettive, istituendo strutture di regolazione della vita economica e di protezione sociale. Nel Secondo dopoguerra, i sistemi di welfare si sono sviluppati nella forma dello Stato sociale "keynesiano". Esso

aveva contribuito a stabilizzare le condizioni per l'accumulazione del capitale attraverso la regolamentazione del mercato e l'investimento pubblico nei processi di riproduzione sociale della forza lavoro. Queste strutture istituzionali hanno configurato una specifica forma della cittadinanza, in cui lo Stato garantiva una responsabilità pubblica e collettiva di fronte ai rischi sociali e il lavoro salariato diventava un fattore essenziale di acquisizione dei diritti sociali. Tuttavia, la cittadinanza dell'epoca fordista e keynesiana risultava essere selettiva e parziale, in quanto poggiava su una serie di gerarchie istituite all'interno della forza lavoro, sui processi di colonizzazione e razzializzazione sottesi allo sviluppo capitalistico occidentale, e sulla divisione di genere del lavoro produttivo e riproduttivo che assegnava alle donne un accesso residuale ai diritti sociali di cittadinanza. Questo assetto dello Stato sociale in Europa occidentale è stato destrutturato a partire dagli anni Settanta, e riorganizzato secondo la razionalità politica neoliberale. Lo Stato si è riposizionato in quanto attore volto a promuovere le logiche del mercato all'interno della vita sociale, ridefinendo le forme desiderabili della cittadinanza e i significati dell'appartenenza civica. Contestualmente alla riduzione degli obblighi e delle responsabilità sociali dello Stato, i cittadini ideali sono stati riposizionati come attori di mercato, in grado di assumersi una parte crescente di responsabilità individuale di fronte al rischio e di agire in modo razionale, previdente e produttivo nel corso della loro condotta quotidiana. Lo Stato ha assunto il ruolo di promuovere attivamente questa concezione della cittadinanza fondata sulla competenza del mercato. Di conseguenza, le politiche di welfare hanno assunto un tratto disciplinare nei confronti dei soggetti impoveriti e marginalizzati, finalizzato a ricostituirli come attori di mercato autosufficienti e produttivi attraverso la promozione di specifici percorsi di integrazione civica, la regolazione del loro comportamento lavorativo e la loro costituzione in soggetti capaci di autogovernarsi secondo le modalità prescritte. Allo stesso tempo, le trasformazioni dello Stato hanno favorito una serie di processi di esternalizzazione societaria dei costi della riproduzione sociale e di riorganizzazione delle attività riproduttive e di cura secondo la razionalità del mercato. Da una parte, i costi della riproduzione sociale si sono progressivamente scaricati sulle famiglie europee e sulle donne, sebbene all'interno di un'organizzazione del lavoro mediata dal mercato e inscritta in una più ampia geografia globale del lavoro riproduttivo. Dall'altra parte, l'offerta pubblica dei servizi sociali è stata disorganizzata attraverso l'implementazione del paradigma della managerialità pubblica, la loro esternalizzazione a organizzazioni civiche e a operatori di mercato, e una complessiva riorganizzazione delle strutture di erogazione secondo relazioni contrattuali e concorrenziali. Questi processi di disorganizzazione del servizio pubblico hanno sottoposto a crescenti sollecitazioni la forza lavoro occupata nel settore sociale.

Le forme della cittadinanza nei Paesi dell'Europa orientale hanno seguito una traiettoria in parte differente, sebbene i loro sistemi di welfare negli ultimi decenni siano stati ristrutturati secondo forme e dinamiche analoghe a quelle che hanno coinvolto i Paesi occidentali. Storicamente, lo Stato sociale nei Paesi orientali si è sviluppato attraverso un'ibridazione e una sovrapposizione di strutture, stati istituzionali e orientamenti programmatici eterogenei, producendo un'accumulazione di elementi bismarckiani, socialisti e di mercato, quanto una compresenza di logiche differenti negli stessi periodi storici. Lo Stato sociale in Europa orientale è stato inaugurato dal sistema assicurativo di matrice bismarckiano, il quale è stato successivamente incorporato all'interno dello specifico modello di sviluppo economico istituito dai regimi socialisti dopo la Seconda guerra mondiale. I programmi di

welfare istituiti durante il periodo socialista erano indissolubilmente legati al sistema di pianificazione burocratica e centralizzata dell'economia, e assolvevano congiuntamente a funzioni di mobilitazione della forza lavoro e di controllo politico e sociale. Essi diedero forma a un modello di cittadinanza incentrato sullo scambio dei diritti sociali con quelli civili e politici, in cui lo Stato giocava un ruolo redistributivo, regolando le differenze sociali e assicurando servizi di base quasi universali alla popolazione, quanto stratificante, differenziando i diversi settori della società favorendo prestazioni privilegiate ai gruppi più influenti. L'elemento centrale su cui fondavano i programmi di welfare del socialismo reale era l'obiettivo del pieno impiego della popolazione, spesso perseguito in maniera coercitiva. Attorno a questo principio fondamentale, le burocrazie dei regimi socialisti edificarono un sistema che offriva misure di sicurezza sociale, sussidi governativi e prestazioni aziendali che contribuivano sia ad equalizzare le posizioni sociali degli individui, sia a rafforzare le differenziazioni tra i diversi strati della società. Il fondamento dei sistemi di welfare socialisti fu destrutturato nel corso della trasformazione sistemica che coinvolse lo spazio Est europeo. Lo Stato si riposizionò assumendo un ruolo residuale nell'offerta dei servizi e dei benefici sociali, esternalizzando in modo crescente le responsabilità al mercato privato, agli individui e alle famiglie e all'emergente società civile. La trasformazione sistemica riconfigurò, inoltre le norme che regolano l'appartenenza civica nello spazio Est europeo. Essa favorì un ampio processo di desolidarizzazione e gerarchizzazione societaria, che contribuì a ordinare su base meritocratica la società, attraverso un consolidamento dello status sociale delle emergenti classi medie e la stigmatizzazione civica degli individui spiazzati e marginalizzati dalle riforme di mercato, nonché a incidere sui ruoli e i rapporti di genere. Le riforme dello Stato sociale nello spazio Est europeo non furono omogenee, ma vennero negoziata da una varietà di forze e di attori internazionali e domestici, determinando specifiche riallocazioni dei diritti, delle risorse e dei benefici sociali. Inoltre, esse rafforzarono il tratto ibrido dei sistemi di welfare Est europei, attraverso una progressiva biforcazione e dualizzazione dei programmi sociali che ha in parte riprodotto e inscritto all'interno dei diritti di cittadinanza sociale la differenziazione tra i membri di valore e i membri stigmatizzati della società.

CAPITOLO 2

IL CONTESTO DELLA RICERCA

Questo capitolo ricostruisce il contesto della ricerca empirica e le metodologie di ricerca che sono state adottate nella costruzione dei dati empirici. La prima sezione offre una ricostruzione generale dei due contesti nazionali che sono stati presi in esame e al cui interno si è svolto il lavoro sul campo, prestando attenzione alle trasformazioni dei sistemi di welfare che hanno coinvolto il caso italiano e quello polacco. Verranno pertanto ricostruiti i principali mutamenti che hanno interessato lo Stato sociale in Italia e in Polonia, in particolare a partire dal secondo dopoguerra e negli anni più recenti. La seconda sezione ricostruisce il percorso della ricerca empirica, descrivendo le ipotesi e le domande di ricerca alla base del lavoro sul campo, le metodologie adottate nella costruzione del dato e le strategie con cui si è negoziato l'accesso al campo. La restituzione delle procedure di ricerca viene integrata da uno sforzo di riflessività con cui verrà mostrato come il diverso posizionamento all'interno dei due diversi contesti nazionali abbia influenzato le strategie in base alle quali il lavoro sul campo si è svolto, nonché i diversi orientamenti al lavoro di ricerca e i processi di costruzione dei dati empirici.

2.1 Trasformazioni dello Stato sociale in Italia e Polonia

Nonostante vi siano differenze tra i contesti sociali e politici e le traiettorie storiche, istituzionali e nazionali di sviluppo, i regimi di welfare dell'Italia e della Polonia presentano alcune somiglianze. In primo luogo, entrambi i Paesi hanno sviluppato un sistema di welfare fortemente familistico, nel quale ampie attività di produzione del benessere sociale e di offerta assistenziale sono delegate alle famiglie, attraverso i legami di sostegno intergenerazionale e, specialmente, al lavoro di cura non pagato assolto dalle donne, contrastando in modo limitato le disuguaglianze di genere. Inoltre, in entrambi i contesti la spesa sociale è maggiormente incentrata sui trasferimenti monetari rivolti alla popolazione rispetto all'offerta dei servizi pubblici (Meardi, Guardiancich, 2021). Le traiettorie storiche caratteristiche di entrambi i contesti riflettono il ruolo centrale giocato dai movimenti sindacali e dal lavoro organizzato nel guidare i processi di democratizzazione dei Paesi e la resistenza contro regimi politici autoritari, sebbene avvenuti in epoche storiche differenti e in contrapposizione a sistemi politici di orientamento ideologico diverso – rispettivamente, il regime fascista in Italia e il regime socialista in Polonia. Tale differenza nei percorsi storici dei movimenti politici antiautoritari si è tradotta, per esempio, in diversi assetti costituzionali, che pongono i diritti del lavoro come fondamento della comunità nazionale nel contesto italiano mentre, nel caso polacco, sono maggiormente incentrati sulla tutela delle prerogative del mercato (Meardi, Guardiancich, 2021; Salvati, 2023). Inoltre, in Italia le organizzazioni sindacali, in particolare le principali confederazioni nazionali, godono di un radicamento politico e istituzionale più forte rispetto alle loro controparti polacche, esercitando una maggiore influenza nei confronti dei governi e dei processi decisionali volti alla regolamentazione dei rapporti di lavoro. Di converso, nel contesto della Polonia le organizzazioni sindacali occupano una posizione debole nella contrattazione collettiva e nel dialogo sociale, a causa del ruolo egemone delle controparti datoriali e delle autorità governative nelle strutture di negoziazione e di una legislazione fortemente restrittiva delle attività di sciopero (Marino et al., 2019).

Nonostante queste analogie, il contesto italiano e quello polacco possono essere ricondotti a due diversi regimi di welfare, peraltro entrambi teorizzati in seguito ai tre principali regimi idealtipici formulati in riferimenti ai Paesi anglosassoni, europeo-continentali e scandinavi, contribuendo ad arricchire e, per certi versi, complicare il quadro offerto da questi ultimi (Esping-Andersen, 1990). Il caso italiano è ascrivibile a un regime di welfare "mediterraneo". In esso, i programmi e gli interventi sociali presentano un certo grado di frammentarietà, esito delle logiche discrezionali e categoriali con cui sono stati talvolta introdotti. Il modello mediterraneo di welfare si caratterizza per l'assetto corporativo del sistema di sicurezza e previdenza sociale, le cui prestazioni sono connesse alla posizione nel mercato del lavoro e dalla categoria professionale di appartenenza degli aventi diritto, l'universalismo nel sistema sanitario e di istruzione, la modesta estensione delle misure di sicurezza sociale e, come detto in precedenza, la forte concentrazione delle responsabilità di cura sulle famiglie (Ferrera, 1996). Il sistema di welfare in Polonia possiede, invece, un certo grado di "ibridismo", caratteristico come spiegato nel primo capitolo dei regimi di welfare "postsocialisti" della regione europea centro-orientale, al cui interno è possibile rilevare aspetti afferenti ai differenti regimi idealtipici di welfare propri dei Paesi occidentali. Il sistema di welfare polacco presenta alcuni tratti corporativo-conservatori, in quanto il sistema di previdenza sociale è incentrato sul paradigma

assicurativo e, pertanto, connesso alla posizione contributiva e lavorativa dei singoli cittadini. Inoltre, esso presenta elementi tipici del regime liberale, in quanto le politiche assistenziali e i sussidi sociali hanno un carattere selettivo, condizionale e vincolato all'accertamento dello stato di bisogno di chi le richiede. Il mercato, inoltre, ha assunto un ruolo crescente nel soddisfacimento dei bisogni sociali, determinando una differenziazione tra la qualità dei servizi resi dal settore privato e rivolti soprattutto alle fasce affluenti della popolazione e quelli offerti dal settore pubblico, di cui beneficiano gli strati sociali di livello medio-basso. Infine, in Polonia la famiglia svolge un ruolo essenziale nell'esercizio delle attività di cura, determinando pertanto un parallelismo con il modello mediterraneo di welfare (Golinowska, 2013; Księżopolski, 2013).

2.1.1 Il caso dell'Italia

Se confrontate con le traiettorie di sviluppo dello Stato sociale in Europa occidentale delineate nel primo capitolo, in base alla quale i sistemi di welfare hanno conosciuto la propria espansione durante il secondo dopoguerra, per entrare in crisi a partire dagli anni Settanta e attraversare una fase segnata dal parziale ridimensionato del ruolo sociale dello Stato e dal rafforzamento del mercato, le vicende dello Stato sociale italiano risultano essere indubbiamente peculiari. Innanzitutto, il sistema welfarista in Italia presenta dei tratti ricorrenti nel lungo periodo. Esso è stato storicamente caratterizzato dalla netta prevalenza dei trasferimenti monetati sull'offerta dei servizi, dall'introduzione di programmi di welfare di carattere frammentario, "particolaristico-clientelare" e incentrato su logiche occupazionali e categoriali, a discapito dei principi universalistici dell'intervento sociale. Inoltre, lo Stato sociale in Italia ha costantemente riprodotto un modello di cittadinanza di profilo dualistico e differenziato – tra il Nord e il Sud del Paese, tra le aree territoriali centrali e quelle interne e marginali, tra le sezioni più tutelate della forza lavoro e quelle marginali. Infine, il sistema di welfare in Italia ha reso le strategie patriarcali un tratto distintivo delle proprie logiche di funzionamento, tramite la persistente centralità della famiglia tradizionale, e della divisione di genere del lavoro al suo interno, nell'assolvimento dei bisogni sociali (Ascoli, 2022; Ascoli, Pavolini, 2015; Giorgi, 2022; Giorgi, Pavan, 2021). Lo sviluppo dello Stato sociale in Italia è stato incrementale, parziale e, soprattutto, tardivo se confrontato con le altre esperienze europee occidentali. Esso ha conosciuto la sua maggiore espansione tra gli anni Sessanta e gli anni Settanta, precisamente nello stesso momento storico in cui negli altri Paesi occidentali stavano emergendo le premesse per la crisi dello Stato sociale keynesiano e la sua ristrutturazione degli anni Ottanta, mentre le lotte sociali e politiche di quella stagione hanno giocato un ruolo dirimente nel suo ammodernamento (Giorgi, 2022; Giorgi, Pavan, 2021).

Lo Stato sociale italiano attraversò un primo momento di consolidamento durante la Prima guerra mondiale e nell'immediato dopoguerra. Le classi dirigenti estesero progressivamente gli interventi di protezione sociale – istituendo, in particolare, un ampio sistema previdenziale obbligatorio e gestito dallo Stato – sebbene secondo una logica tesa a prevenire il conflitto sociale, ad assicurarsi il consenso della popolazione durante lo sforzo bellico e ad offrire alla comunità nazionale un "risarcimento" per i sacrifici patiti durante l'impresa militare. Nondimeno, le politiche sociali istituite alla fine del primo conflitto mondiale contribuirono attivamente ad allargare le maglie della cittadinanza e dei suoi diritti, includendovi le masse popolari e istituendo un sistema "proto-universalistico" di sicurezza sociale. Il regime fascista dimostrò, a sua volta, un forte interesse nella legislazione sociale e, in particolare, alle

politiche previdenziali, piegandole in funzione dei suoi obiettivi di direzione coercitiva e autoritaria della società. Inoltre, esso accentuò la frammentazione degli interventi sociali rivolti alla popolazione su base categoriale e professionale (Giorgi, Pavan, 2021). Nel secondo dopoguerra, lo Stato sociale in Italia scontava un tendenziale divario e una certa incompiutezza storica rispetto alle sue controparti emerse negli altri Paesi europei e occidentali. Le misure di protezione sociale, ad esempio quelle pensionistiche o l'assicurazione sanitaria, fornivano trattamenti differenziati alle diverse fasce della popolazione sulla base del ruolo da esse ricoperte nel mercato del lavoro. Le politiche socioassistenziali e i servizi alla persona erano residuali e le loro funzioni ampiamente assolte dalle famiglie e dal lavoro femminile, o esternalizzato alle organizzazioni di volontariato e alle istituzioni religiose di affiliazione cattolica (Ascoli, 2022). Inoltre, il regime di crescita economica postbellico italiano era fondato su una politica di deflazione e di contenimento salariale, differenziandosi da quello in vigore in altri Paesi europei in cui lo Stato promuoveva attivamente politiche che miravano a realizzare il pieno impiego della forza lavoro nazionale ed elevare la dinamica salariale. Il sistema produttivo, soprattutto nelle aree centrali e settentrionali del Paese, era ampiamente strutturato intorno alla piccola e media impresa, spesso di proprietà familiare, nella quale si annidavano rapporti di lavoro di matrice patriarcale, paternalistica e, spesso, informali (Lumley, 1990; Muehlebach, 2012).

Fu soltanto alla fine degli anni Settanta che in Italia la spesa sociale e il settore pubblico conobbero una crescita significativa, mentre fu varata una serie di riforme politiche e sociali che contribuirono a ridisegnare le istituzioni di welfare e a conferivi un tratto maggiormente universalistico. Queste trasformazioni furono ampiamente determinate da una intensa stagione di conflitti politici e dall'azione collettiva dei movimenti sociali, in particolare quelli della classe operaia organizzata, delle donne, degli studenti e per il diritto alla salute. Essi giocarono un ruolo essenziale nel consolidare un ampio consenso sociale attorno alla necessità di istituire nuovi servizi fondamentali per il benessere dei cittadini, riformare le istituzioni di welfare e, più in generale, riscrivere le strutture politiche, amministrative ed economiche del Paese. In una varietà di ambiti del sistema di welfare furono pertanto avviate inedite sperimentazioni nella gestione pratica e nell'assetto complessivo dei servizi, che contribuirono a mettere in discussione i tratti burocratici, frammentari, corporativi e familistici che avevano caratterizzato nel lungo periodo lo Stato sociale italiano (Giorgi, 2022; Giorgi, Pavan, 2021). Nel 1969 venne approvata una riforma del sistema pensionistico, il quale erogava prestazioni indicizzate e prevalentemente connesse ai livelli retribuitivi dei titolari. Le lotte operaie e sindacali determinarono un progressivo miglioramento dei livelli salariali e delle condizioni lavorative, che nel 1970 confluì nell'approvazione dello Statuto dei Lavoratori e nelle tutele sociali e sindacali che esso garantiva ai lavoratori subordinati. Le mobilitazioni femministe contribuirono alla creazione dei servizi di cura per l'infanzia nel 1971 e dei consultori familiari nel 1975. I movimenti per la democratizzazione del diritto alla salute furono decisivi per l'introduzione nel 1978 del Servizio sanitario nazionale, di natura pubblica e universale, nonché per l'abolizione degli istituti manicomiali e l'ideazione di servizi di salute mentale ispirati dai principi della deistituzionalizzazione basagliana.

In breve, gli anni Sessanta e Settanta furono un periodo di forte ampliamento dei diritti di cittadinanza sociale goduti dalla popolazione italiana. Tuttavia, la riorganizzazione dello Stato sociale attorno alla logica dell'offerta di prestazioni pubbliche sulla base di diritti universalmente riconosciuti ai cittadini e di un principio di solidarietà collettiva avvenne in modo parziale e limitato. Essa innervò

soprattutto il sistema previdenziale e quello sanitario introdotti in quel decennio. Al contempo, lo Stato italiano mantenne un debole coinvolgimento nell'offerta dei servizi sociali alla persona, delegandola a diversi attori disseminati all'interno della comunità politica. Lo Stato non assunse il ruolo di fornitore diretto e privilegiato dei servizi di cura alla persona, i quali continuarono a essere ampiamente assolti in modo informale dalle donne all'interno delle famiglie – rappresentando un forte ostacolo alla piena partecipazione femminile nel mercato del lavoro – e da una rete di organizzazioni della società civile e di volontariato, gestite da enti cattolici, laici o afferenti al movimento socialista, spesso direttamente finanziate dalle autorità pubbliche (Muehlbeach, 2012; van Kersbergen, 1995). L'assetto duale tipico dello Stato sociale italiano, quindi, si mantenne anche negli anni Settanta, configurando una divisione tra gli ambiti del welfare incardinati sul principio dei diritti di cittadinanza – soprattutto la previdenza sociale e la sanità – e gli ambiti regolati da logiche particolaristico-clientelari e animati da relazioni interpersonali di prossimità – soprattutto i servizi sociali e le attività di cura.

L'articolazione virtuosa tra le dinamiche di partecipazione politica e sociale "dal basso" e i processi di costruzione e innovazione delle istituzioni del welfare si è indebolita a partire dagli anni Ottanta, i quali hanno inaugurato una stagione politica segnata dalla graduale erosione delle tutele sociali estese nel decennio precedente, dal contenimento delle attività di welfare e dalla riorganizzazione attraverso l'introduzione di logiche di mercato e di privatizzazione (Giorgi, 2022). In primo luogo, gli strumenti normativi di tutela del lavoro subordinato e le protezioni sociali fondate su una logica di status sono stati sistematicamente destrutturati, aumentando i livelli di precarietà e di insicurezza sociale presenti nel mercato del lavoro italiano. La flessibilizzazione dei rapporti di lavoro è stata legittimata da una retorica pubblica che ha presentato la progressiva riduzione delle "rigidità" presenti nel mercato del lavoro come uno strumento che, oltre a soddisfare le esigenze produttive dei datori di lavoro, avrebbe garantito alla forza lavoro guadagni di autonomia, libertà e opportunità di autorealizzazione entro un sistema economico maggiormente dinamico (Barbera et al., 2016; Betti, 2019). In particolare, essa è stata perseguita attraverso una più ampia ristrutturazione delle relazioni industriali e della regolazione giuridica dei rapporti di lavoro. A partire dalla sconfitta del movimento operaio a Mirafiori nel 1980, i rapporti di forza tra il lavoro organizzato e il capitale si sono spostati a favore del secondo. Le strategie imprenditoriali hanno assunto un peso crescente all'interno delle relazioni industriali, che hanno parzialmente acquisito la valenza di dispositivi di adeguamento delle condizioni e delle istanze dei lavoratori agli obiettivi di competitività e di redditività delle aziende. Sul terreno della regolazione giuridica dei rapporti di lavoro, a partire dagli anni Ottanta si è cumulata una serie di interventi legislativi che hanno consolidato una crescente "fuga dalla subordinazione", vale a dire una tendenziale liberazione delle imprese dai vincoli, dagli oneri, e dai costi associati al rapporto di lavoro subordinato. Da una parte, le tutele normative istituite dallo Statuto dei Lavoratori sono state progressivamente indebolite. Dall'altra parte, le autorità legislative hanno gradualmente ampliato l'area delle fattispecie contrattuali che non offrono ai lavoratori le tutele associate al lavoro subordinato, in particolare configurando un'area di rapporti di lavoro "parasubordinati" che si colloca giuridicamente all'intersezione tra la prestazione di lavoro autonomo e quella subordinata. Infine, le autorità politiche e legislative hanno liberalizzato in misura crescente le normative che regolano i processi di segmentazione dei processi produttivi, incentivando le imprese a ricorrere alla

scomposizione e all'esternalizzazione di fasi del ciclo produttivo al fine di ridurre i costi, in particolare quelli della forza lavoro (Barbera et al., 2016).

Contestualmente ai processi di destrutturazione dei diritti e delle tutele del lavoro subordinato, nel corso degli anni Ottanta e Novanta è stata avviata la riorganizzazione del sistema di offerta dei servizi sociali secondo un modello di "welfare mix" caratterizzato dalla diversificazione dei fornitori, nonché dalla progressiva creazione ed espansione di uno spazio di mercato nel campo delle politiche sociali (de Leonardis, 1998). I processi di mercatizzazione che hanno coinvolto il sistema di welfare italiano hanno contribuito alla creazione di un "quasi mercato" dei servizi sociali, che prevede la compresenza di fornitori pubblici e privati, spesso in competizione fra loro, nelle attività di gestione ed erogazione dei programmi sociali, nonché un diretto coinvolgimento delle attività statali nella regolamentazione delle dinamiche di mercato. Esse finanziano più o meno direttamente le prestazioni commercializzate di welfare, sia offrendo trasferimenti monetari ai cittadini, sia affidando e sovvenzionando la gestione dei servizi sociali da parte di fornitori terzi attraverso dispositivi contrattuali come gli accreditamenti, gli appalti o le convenzioni (Arrigoni et al., 2022; Bifulco, Vitale, 2006; Caselli et al., 2019).

Gli attori che sono subentrati all'interno del welfare mix sono in parte costituiti da imprese private di mercato e da attori finanziari – che sono prevalentemente penetrati nella gestione dei servizi più redditizi come la sanità o l'assistenza a lungo termine alle persone non autosufficienti – e, in misura preponderante, dagli enti non profit del terzo settore. Nonostante le organizzazioni della società civile abbiano goduto di un ruolo centrale nell'offerta dei servizi sociali anche nei decenni precedenti, il coinvolgimento del terzo settore nella governance dei servizi è cresciuto ulteriormente in seguito alle riforme del sistema di welfare italiano e ha costituito un fattore centrale su cui hanno fatto leva queste ultime. Il maggiore protagonismo del terzo settore nel campo del welfare ha rafforzato la sua funzione volta a sopperire alle carenze dell'offerta pubblica e statale dei servizi sociali, in particolare nel corso di una stagione politica dominata dalle politiche di taglio della spesa sociale, riduzione dei servizi pubblici, nonché dall'emersione di rischi e bisogni sociali inediti, rimasti in parte scoperti dall'intervento governativo (Ascoli, 2022). Inoltre, se nei decenni precedenti le organizzazioni del terzo settore erano impegnate in attività di carattere mutualistico, solidale o filantropico-caritatevole, i processi di esternalizzazione dei servizi pubblici hanno ridefinito attivamente le loro logiche di azione. In particolare, essi hanno innescato fenomeni di imprenditorializzazione e commercializzazione degli enti del terzo settore, che hanno parzialmente assunto strategie gestionali simili a quelle delle imprese di mercato per quanto concerne il fronteggiamento della competizione sui mercati locali dei servizi, l'approvvigionamento delle risorse pubbliche e il trattamento della forza lavoro (Busso, 2017; Busso, De Luigi, 2019).

Oltre all'introduzione di meccanismi contrattuali e di mercato e al maggiore coinvolgimento di attori privati nella gestione dei servizi, un'ulteriore linea di riforma del sistema di welfare italiano è consistita nel decentramento amministrativo e nella devoluzione delle responsabilità relative agli interventi sociali alle autorità locali. La riorganizzazione delle competenze tra i diversi livelli di governo ha contribuito a consolidare il profilo frammentato e differenziato su base locale e regionale del sistema di welfare italiano, rafforzando ulteriormente le sperequazioni nella dotazione dei servizi sociali tra il Nord e il Sud del Paese (Cersosimo, Viesti, 2022; Kazepov, Cefalo, 2022). I processi di privatizzazione, esternalizzazione e decentralizzazione del sistema di welfare sono stati in parte

sanciti e incentivati in seguito all'approvazione della legge 328 del 2000, sebbene essa attribuisse un'importanza centrale ai processi partecipativi e gli strumenti della pianificazione locale come principi centrali per organizzare l'offerta dei servizi e la risposta ai bisogni sociali. La legge 328/2000 è stata inoltre seguita dalla riforma del titolo V della Costituzione nel 2001, che ha attribuito, secondo l'ottica della sussidiarietà, maggiori responsabilità per l'implementazione dei servizi sociali alle autorità regionali e locali. I processi di decentramento dello Stato sociale italiano hanno innescato una dinamica contraddittoria di "regionalizzazione senza risorse". In altre parole, il trasferimento delle responsabilità finanziarie e amministrative ai livelli di governo sub-nazionali ha rafforzato le disparità territoriali del Paese in base alle diseguali dotazioni di risorse disponibili su scala regionale o locale per fare fronte alla domanda sociale (Arlotti, 2015).

Gli effetti della crisi finanziaria ed economica del 2008 e delle successive politiche di austerità attuate dal governo italiano hanno accentuato le irregolarità e le contraddizioni del modello di "welfare mix" emerso negli anni precedenti. Le politiche di contenimento del bilancio pubblico e di riduzione della spesa per i servizi sociali, congiuntamente all'aumento dei rischi e dei bisogni sociali diffusi in seno alla popolazione, hanno spinto le autorità pubbliche, in particolare quelle locali, a ricorrere in misura maggiore ai dispositivi di contrattualizzazione ed esternalizzazione dei servizi di welfare, a fronte di una riduzione delle risorse e dei finanziamenti pubblici corrisposti agli attori del terzo settore. Questa tensione tra l'aumento della domanda sociale e il ridimensionamento dell'offerta pubblica di servizi ha creato maggiori opportunità per la penetrazione degli operatori privati e delle dinamiche del "puro" mercato nel campo del welfare, che hanno investito selettivamente nei settori maggiormente redditizi. Questa evoluzione ha riprodotto l'assetto differenziato e frammentario del sistema di welfare italiano, rafforzando le disuguaglianze tra le fasce della popolazione che dispongono del capitale economico per accedere a servizi di mercato personalizzati e quelli che dipendono dall'offerta pubblica residuale, nonché tra le aree territoriali che dispongono di differenti dotazioni di servizi e possiedono un diverso grado di "attrattività" nei confronti degli investitori privati (Arrigoni et al., 2022; Caselli et al., 2019)).

2.1.2 Il caso della Polonia

In Polonia, lo sviluppo delle politiche sociali si intrecciò al processo di (ri)costruzione dello Stato nazionale a partire dal 1918, dopo la fase storica di partizione del territorio polacco tra l'Impero russo, il Regno di Prussia e la Monarchia asburgica, e venne interrotto dallo scoppio della Seconda guerra mondiale e dall'occupazione da parte delle potenze naziste e sovietiche. Nel periodo tra le due guerre mondiali, lo Stato polacco introdusse le prime istituzioni di assistenza e di sicurezza sociale. La legge sull'assistenza sociale del 1923 istituì un sistema di assistenza pubblica per gli individui bisognosi, la cui gestione era affidata agli enti locali, in particolare quelli comunali, e prevedeva un'ampia presenza degli enti caritatevoli, afferenti alla Chiesta cattolica, e di iniziative filantropiche d'ispirazione laica. Le leggi del 1920 sull'assicurazione sanitaria e del 1933 sulle misure previdenziali istituirono un sistema di sicurezza sociale fortemente influenzato dal modello bismarckiano, nel quale le prestazioni erano connesse all'impiego ed erano fortemente indirizzate ai lavoratori industriali. Di conseguenza, esso ebbe una copertura limitata, in quanto la maggioranza della popolazione polacca

era occupata nel lavoro agricolo che offriva schemi assicurativi e previdenziali estremamente modesti (Golinowska, 2013; Szikra, Tomka, 2009).

Dopo il secondo conflitto mondiale, le istituzioni di welfare create durante il periodo della Seconda Repubblica di Polonia furono incorporate all'interno degli apparati amministrativi della Repubblica Popolare di Polonia e vennero progressivamente adattate al sistema di pianificazione centralizzata e di finanziamento mediante il bilancio centrale dello Stato che caratterizzò il regime socialista. Le misure sociali implementate dal regime socialista della Repubblica Popolare di Polonia ebbero effetti ambivalenti. Da una parte, esse erano finalizzate a un più ampio progetto volto alla modernizzazione con cui il regime socialista tentò di trasformare la Polonia da un territorio essenzialmente agricolo e incardinato su rapporti sociali di stampo feudale a un Paese industrializzato e urbanizzato, nonché alla creazione dell'"uomo nuovo" del socialismo. Di conseguenza, le politiche sociali furono ideate affinché sostenessero e promuovessero l'impiego dei lavoratori nel nascente settore industriale localizzato nei centri urbani in espansione. Dall'altro lato, i programmi di welfare implementati dal regime socialista contenevano un elemento di repressione e controllo politico e sociale nei confronti della popolazione (Golinowska, 2013).

Innanzitutto, il regime socialista istituì un sistema sanitario e di istruzione gratuiti e universali, che contribuirono a ridurre i livelli di analfabetismo e di morbilità tra la popolazione. Inoltre, in modo simile a quanto avvenne negli altri Paesi dell'Europa centrale ed orientale durante l'epoca del socialismo reale, i programmi di welfare furono strettamente subordinati alle politiche di pieno impiego nelle imprese collettivistiche statali, spesso perseguite mediante mezzi coercitivi. In primo luogo, ai lavoratori industriali furono garantiti i sussidi e le prestazioni del sistema di sicurezza sociale, sebbene assegnati in modo differente in base all'occupazione nei diversi settori economici. Inoltre, le aziende statali adempievano ampiamente alle funzioni sociali, offrendo ai loro dipendenti benefici e servizi sociali aggiuntivi come i servizi cura, le strutture sanitarie o ricreative, i beni di consumo primari. Tuttavia, i benefici sociali derivanti dall'impiego nelle aziende statalizzate dividevano la popolazione in termini di diritti e privilegi, in quanto erano prevalentemente i lavoratori delle industrie più floride, ampie e di maggiori dimensioni a godere di prestazioni previdenziali più generose, e a fruire di beni e servizi sociali aggiuntivi, che erano altrimenti strettamente razionati per il resto della popolazione (Golinwoska, 2009, 2013, Inglot, 2008; Szikra, Tomka, 2009). Il sistema distributivo della Repubblica Popolare di Polonia presentava, in effetti, profonde carenze, principalmente nel campo degli alloggi e dei prodotti di consumo, che costringevano la popolazione a una condizione di scarsità dei beni fondamentali – che veniva in parte mitigata attraverso un mercato informale e "secondario" dei beni, forme di mutuo aiuto entro le reti sociali e familiari e pratiche di autoproduzione in ambito domestico. Mentre le misure di sicurezza sociale e i beni offerti dalle imprese statalizzate erano il principale strumento di welfare a cui aveva accesso la popolazione lavoratrice, gli individui inabili al lavoro beneficiavano dei servizi locali di assistenza sociale. Le istituzioni assistenziali operavano all'interno del sistema sanitario e, talvolta, erano gestite da organizzazioni non statali, di natura prevalentemente religiosa e cattolica. In Polonia, le autorità socialiste furono relativamente tolleranti nei confronti delle organizzazioni comunitarie o religiose che svolgevano attività sociali, nonostante il loro operato venisse strettamente monitorato, controllato e regolamentato dallo Stato (Golinwoska, 2013). Diversamente dagli altri Paesi che componevano il

"blocco socialista", le politiche per la famiglia della Repubblica Popolare di Polonia furono estremamente limitate, e l'infrastruttura dei servizi di cura e dei sussidi familiari si sviluppò in maniera modesta. Le donne godevano nondimeno di un elevato capitale sociale e simbolico, fondato sull'occupazione al di fuori dello spazio domestico e sull'accesso all'istruzione di base. Tuttavia, la famiglia occupava una posizione centrale nell'adempimento alle attività di cura, e il suo ruolo era fortemente promosso dalle istituzioni della Chiesa cattolica. Sulle donne ricadeva un duplice carico di lavoro, svolto tanto nell'economia statalizzata quanto all'interno dello spazio domestico (Golinwoska, 2013; Pascall, Kwak, 2005).

Complessivamente, il sistema di welfare istituito dalla Repubblica Popolare di Polonia differiva parzialmente dai modelli che furono creati negli altri Paesi del campo socialista. Esso ebbe dei tratti fortemente familistici e, al suo interno, le organizzazioni religiose e non statali svolgevano un ruolo significativo. Inoltre, i programmi di welfare non assumevano un profilo universalistico ed egualitario, ma conservavano al proprio interno profonde disuguaglianze di classe (Golinowska, 2013). Essi dispiegavano irregolarmente dal punto di vista geografico, in questo modo preservando disparità nelle condizioni economiche e di vita tra le diverse aree regionali e locali, ed erano differenziati a seconda dei settori industriali e dei profili professionali. In particolare, i programmi di welfare erano apertamente discriminatori nei confronti dei lavoratori agricoli, ed erano principalmente i lavoratori delle industrie statalizzate trainanti e privilegiate a godere pienamente dei benefici sociali offerti dal regime socialista (Golinowska, 2009, 2013; Hardy, 2009).

Negli anni Novanta, la Polonia fu coinvolta dai processi di dissoluzione del regime socialista e di trasformazione del sistema politico ed economico nel senso di una democrazia liberale e un'economia di mercato che interessarono la regione Est europea nel suo complesso. Come discusso nel primo capitolo, i processi di trasformazione sistemica comportarono la riorganizzazione dei sistemi di welfare che i Paesi dell'Europa orientale avevano ereditato dal periodo socialista. In Polonia, i programmi di welfare vennero ristrutturati nel corso di tre diverse fasi di riforma, che si svolsero negli anni Novanta e nel primo decennio degli anni Duemila. Nel corso di questi periodi di riforma, le politiche sociali assunsero forme distinte e vennero regolate da logiche politiche ed istituzionali specifiche (Golinowska, 2009, 2013; Rymsza, 2012).

La prima fase di riforma del sistema di welfare coinvolse i primi anni Novanta. Essa fu caratterizzata dall'implementazione di una serie di politiche protettive volte a mitigare gli effetti socialmente negativi del processo di mercificazione del sistema economico e produttivo. In Polonia, le riforme di mercato furono introdotte in modo estremamente rapido e radicale, secondo una modalità altresì descritta come "terapia d'urto", comportando processi estesi di dismissione, privatizzazione e ristrutturazione delle imprese statali che accrebbero i livelli di disoccupazione, povertà e insicurezza di ampie sezioni della popolazione lavoratrice. Le riforme di mercato erosero due istituzioni centrali su cui si era fondato il sistema di protezione sociale della Repubblica Popolare di Polonia. In primo luogo, il ruolo dello Stato nella pianificazione e regolamentazione del sistema economico fu ridotto, ponendo fine alle politiche di piena occupazione e di regolazione governativa dei prezzi e dei salari. In secondo luogo, le privatizzazioni e le ristrutturazioni delle imprese statalizzate ridimensionarono i servizi e le prestazioni sociali accessorie a cui la popolazione accedeva a partire dai propri luoghi di lavoro, al fine di ridurre gli oneri sociali a carico delle aziende e renderle maggiormente competitive.

I programmi sociali generali e quasi universalistici della Repubblica Popolare di Polonia furono così sostituiti da misure protettive di carattere selettivo e circostanziale, le quali furono introdotte al fine di compensare la popolazione per il radicale declino nel proprio tenore di vita e prevenire lo scoppio di potenziali conflitti sociali (Golinowska, 2013; Rymsza, 2012; Vanhuysse, 2006, 2009; Żuk, Żuk, 2022). In particolare, il governo estese i sussidi pensionistici, di invalidità e di disoccupazione – con l'obiettivo implicito di incentivare la fuoriuscita dal mercato del lavoro degli individui dislocati dalle riforme di mercato e prevenire la loro partecipazione a proteste collettive. Inoltre, le autorità governative istituirono al livello locale una rete di centri di assistenza pubblica volti a sostenere gli individui in condizioni di grave povertà. Allo stesso tempo, altre aree dell'intervento sociale furono ridimensionate, in particolare nel campo delle politiche per la famiglia e dei servizi di cura. Le politiche di sicurezza sociale introdotte furono progressivamente ridimensionate quando la recessione economica si attenuò, riducendo l'esigenza di politiche sociali compensative. Le autorità governative trasformarono i programmi di welfare in misure assistenziali residuali basate sulla "prova dei mezzi", stigmatizzando le politiche universaliste, redistributive e solidaristiche come vestigia di un passato socialista da superare, nonché ostacolo della modernizzazione del sistema economico (Rymsza, 2012).

La seconda fase di riforma del sistema di welfare in Polonia coincise con la fine degli anni Novanta e fu caratterizzata dall'affermazione di una retorica pubblica incentrata sulla necessità di ridurre gli obblighi e le spese sociali dello Stato al fine di promuovere un maggiore livello di responsabilità, di previdenza e di libertà individuale (Golinowska, 2013). In questa seconda fase l'assetto istituzionale delle politiche sociali fu riorganizzato, attraverso misure di decentramento e di commercializzazione e privatizzazione di alcuni servizi di welfare. In primo luogo, venne varata una riforma amministrativa che introdusse tre livelli differenti di autogoverno locale, di carattere comunale (*gmina*), distrettuale e provinciale (*powiat*) e regionale (*województwo*). Le responsabilità organizzative, amministrative e finanziarie per i servizi e i programmi sociali – inclusi i servizi di cura, sanitari ed educativi – furono ampiamente trasferite dal governo centrale agli enti territoriali, i quali furono spesso costretti a gestirli in assenza di risorse adeguate (Hardy, 2009). Il decentramento dei servizi di welfare venne orientato dalla logica di trasferire maggiore responsabilità per la gestione dei programmi sociali ai cittadini e alle comunità locali, che avrebbero dovuto esercitare maggiore influenza sulle politiche di welfare mediante gli enti amministrativi territoriali e le emergenti organizzazioni della società civile. Tuttavia, l'azione riformatrice dei governi fu principalmente orientata a riorganizzare l'assetto delle istituzioni pubbliche attive nel settore sociale, fornendo uno scarso sostegno finanziario e politico agli enti della società civile (Cook, 2015; Rymsza, 2012).

Il decentramento delle responsabilità amministrative e finanziarie per i servizi di welfare si combinò con il tentativo di razionalizzare i sistemi di offerta, introdurvi meccanismi di mercato e di concorrenza tra i fornitori, e di riorganizzare i servizi pubblici attorno al principio della libertà di scelta dei cittadini-consumatori. In particolare, due riforme cruciali dei programmi di welfare esemplificarono il tentativo governativo di privatizzare e commercializzare il settore sociale. In primo luogo, il sistema pensionistico venne parzialmente privatizzato, attraverso l'introduzione di uno schema pensionistico aggiuntivo a quello pubblico, finanziato dai contributi, che obbligava i lavoratori ad assicurarsi privatamente presso i fondi pensione e gli enti finanziari. La riforma del

sistema pensionistico venne influenzata sia dalle pressioni delle istituzioni finanziarie internazionali – in particolare la Banca Mondiale, che promosse un piano di riforma ispirato a quello cileno degli anni Ottanta – sia dal governo nazionale, che vide nella sua privatizzazione l'opportunità per ridurre ulteriormente la spesa pubblica e le responsabilità sociali dello Stato, nonché per stimolare la crescita del mercato interno dei capitali (Orenstein, 2008; Żuk, Żuk, 2017). In secondo luogo, anche il servizio sanitario pubblico fu ampiamente liberalizzato e commercializzato. Le istituzioni sanitarie furono costituite come unità autonome e la loro gestione trasferita agli enti amministrativi territoriali. Inoltre, il loro trasferimento passò dal bilancio centrale dello Stato alle risorse finanziarie locale e ad una serie di fondi assicurativi regionali, finanziati dai contribuiti raccolti tra la popolazione, introdotti dalla riforma del 1999. I fondi assicurativi regionali vennero successivamente accorpati in un unico Fondo Sanitario Nazionale (*Narodowy Fundusz Zdrowia*), il quale finanzia le varie unità del servizio sanitario stipulando contratti di prestazione e rimborsando le spese sostenute dai cittadini. Le riforme del sistema sanitario introdussero meccanismi di mercato e principi manageriali all'interno del settore pubblico. I governi locali che disponevano di scarse risorse finanziarie furono spinti alla liquidazione e alla privatizzazione delle strutture sanitarie, mentre il numero di operatori privati di mercato esterni al settore pubblico crebbe progressivamente. Inoltre, le strutture sanitarie pubbliche iniziarono ad agire a loro volta come aziende private, monetizzando le prestazioni più redditizie offerte in regime di mercato (Kubisa, 2016; Mikuła, Kaczmarek, 2019; Watson, 2011).

La terza fase di riforma del sistema di welfare in Polonia ebbe inizio con l'adesione all'Unione Europea nel 2004, che riorientò soprattutto le politiche del mercato del lavoro attraverso la ricezione domestica del paradigma dell'"attivazione". Più in generale, le politiche sociali e del lavoro adottate dalle autorità governative nei primi anni Duemila rappresentarono un tentativo di gestire il problema costituito dall'esistenza di una "sovrappopolazione" creata dai processi di trasformazione economica degli anni Novanta. Nonostante le misure protettive introdotte per compensare gli effetti socialmente negativi del processo di mercificazione del sistema produttivo, le dinamiche di deindustrializzazione, privatizzazione e liberalizzazione del sistema economico polacco avevano consolidato livelli elevati di disoccupazione e povertà tra la popolazione, e ampi strati di quest'ultima non erano stati riassorbiti dal mercato del lavoro. Inoltre, il tasso di emigrazione verso i Paesi europei occidentali era cresciuto in risposta alle circostanze economiche avverse, e la mobilità dei lavoratori polacchi si intensificò in modo ulteriore in seguito all'adesione all'Unione Europea e all'ottenimento del diritto di libera circolazione al suo interno (Meardi, 2012; Żuk, Żuk, 2018).

È stato in risposta al problema rappresentato dai livelli massivi di disoccupazione e impoverimento che le autorità governative hanno varato una serie di riforme legislative volte a imprimere un orientamento "attivante" nelle politiche sociali, specialmente nei programmi di assistenza sociale. I programmi di welfare sono stati pertanto riorganizzati al fine di promuovere l'occupabilità e l'integrazione sociale e lavorativa dei beneficiari, introducendo maggiori condizionalità in cambio della loro concessione. Tuttavia, l'applicazione pratica delle politiche sociali attive all'interno delle istituzioni di assistenza pubblica è avvenuta sulla base di modalità che hanno accentuato la loro funzione di regolazione dell'emergente "sovrappopolazione", a discapito del loro orientamento emancipante e autonomizzante (Rymsza, 2012, 2013). Sotto l'influenza delle istituzioni dell'Unione Europa, inoltre, le organizzazioni non governative hanno assunto una posizione maggiormente solida

all'interno del sistema di welfare. Da una parte, l'accesso ai fondi europei e internazionali ha rafforzato l'infrastruttura finanziaria della società civile. Dall'altra, le istituzioni comunitarie hanno incentivato le autorità governative polacche a stabilire partenariati e rapporti di collaborazione con le organizzazioni non governative. Di conseguenza, gli enti locali hanno fanno maggiore affidamento sulle organizzazioni della società civile per quanto riguarda l'offerta dei servizi di welfare, delegando loro la gestione di alcuni programmi sociali (Cook, 2015; Cox, 2020; Rymsza, 2012). Al contempo, le autorità governative hanno progressivamente liberalizzato e flessibilizzato il mercato del lavoro. A partire dai primi anni Duemila, infatti, il governo polacco ha gradualmente indebolito i vincoli posti dal Codice del Lavoro ai datori di lavoro. La flessibilizzazione del mercato del lavoro in Polonia si è avvalsa della liberalizzazione dell'uso dei contratti di lavoro a termine e, soprattutto, dei contratti di diritto civile, sottratti al riconoscimento legale in quanto rapporti di lavoro e, pertanto, alle normative del Codice del Lavoro. Nel mercato del lavoro polacco si è pertanto consolidato il ricorso a forme di impiego mediate dai contratti di diritto civile e dal lavoro autonomo, utilizzati di frequente dai datori di lavoro per dissimulare l'esistenza di rapporti di lavoro subordinato, ridurre i costi della manodopera e aggirare i vincoli e gli oneri stabili dal Codice del Lavoro (Magnani, Rae, 2023; Trappmann, 2011; Żuk, Żuk, 2022).

I tre cicli di riforma del sistema di welfare hanno impresso una forma specifica sullo Stato sociale polacco. Complessivamente, il sistema di welfare "postsocialista" emerso in Polonia si è configurato attraverso processi che hanno gradualmente ridotto e devoluto le responsabilità pubbliche per i rischi e i problemi sociali, screditato i principi redistributivi e solidaristici alla base delle politiche sociali, ed eroso il ruolo dello Stato in quanto garante di diritti assicurati universalmente ai suoi cittadini. Nei primi anni Novanta, le autorità governative introdussero una serie di misure protettive che non furono tuttavia istituite sulla base del riconoscimento di uno status di avente diritto ai destinatari, ma come uno strumento per promuovere l'accettazione politica e sociale delle riforme di mercato e prevenirne la resistenza da parte della popolazione. Successivamente, l'intervento statale fu volto a rafforzare il meccanismo del mercato all'interno delle istituzioni sociali, rafforzando il principio della libertà di scelta esercitabile dai cittadini-consumatori nel settore dei servizi di welfare. Infine, l'orientamento "attivante" delle politiche sociali ha contribuito ulteriormente alla loro individualizzazione, attraverso l'enfasi posta sugli obblighi e i doveri a cui i beneficiari devono ottemperare come contropartita per l'assistenza ricevuta e non sui diritti di cui sono titolari (Golinowska, 2013; Rymsza, 2012). In seguito alle politiche di austerità adottate nel corso della crisi finanziaria del 2008, il percorso di riforma del sistema di welfare polacco si è ulteriormente rafforzato. Le spese sociali sono state maggiormente razionalizzate, comportando una riduzione dei servizi sociali offerti a livello locale. Inoltre, i sussidi pubblici e le prestazioni di assistenza sociale sono stati ridimensionati, mentre le autorità amministrative hanno ristretto i criteri di eleggibilità e inasprito le condizionalità richieste in cambio della loro fruizione. Infine, gli enti pubblici hanno rafforzato l'applicazione dei principi manageriali e di mercato nell'offerta dei servizi sociali, diversificando i fornitori ed esternalizzando la gestione dei programmi sociali a imprese private, organizzazioni non governative e istituzioni religiose al fine di ridurre i costi (Cox, 2018, 2020; Golinowska, 2013).

2.2 Lo svolgimento della ricerca empirica

Il lavoro sul campo ha avuto come obiettivo quello di indagare empiricamente le modalità con cui la cittadinanza viene socialmente e quotidianamente costruita all'interno dei processi lavorativi che hanno luogo nei servizi di welfare. In particolare, la ricerca empirica ha mirato ad analizzare se e in quale modo le pratiche e i processi lavorativi degli operatori influenzano le modalità con cui gli utenti dei servizi accedono e fanno esperienza della cittadinanza sociale. L'oggetto centrale dell'indagine è costituito dagli incontri diretti, quotidiani e faccia-a-faccia tra i beneficiari e lo staff di diversi servizi di welfare, collocati all'interno delle più ampie dinamiche organizzative e sociali che contribuiscono a strutture i processi lavorativi degli operatori. Partendo dall'ipotesi che vi sia un profondo nesso tra il modo in cui i processi di lavoro si sviluppano all'interno dei servizi di welfare e il modo in cui gli utenti fanno un'esperienza pratica dei diritti di cittadinanza che gli vengono riconosciuti, il lavoro sul campo ha puntato a fornire una serie di risposte ad alcune domande di ricerca essenziali. In che modo l'organizzazione del lavoro degli operatori influenza il contenuto dei diritti sociali di cittadinanza dei beneficiari? In quale modo lo status, l'identità e la condizione sociale dei beneficiari incidono a loro volta sulle pratiche lavorative degli operatori? In che modo gli operatori e gli utenti, attraverso le loro pratiche e i loro comportamenti soggettivi, negoziano, trasformano o mettono in discussione le forme e i significati della cittadinanza che emergono nei servizi? Con quali modalità le pratiche di resistenza e di conflittualità lavorativa ridefiniscono il contenuto della cittadinanza sociale? A partire da queste domande di ricerca, è stato possibile indagare empiricamente la cittadinanza come l'esito di pratiche e di processi sociali piuttosto che come uno status formale. In particolare, la cittadinanza è stata analizzata come l'esito di pratiche e di processi lavorativi, costantemente plasmata dalle dinamiche organizzative e istituzionali, da fattori soggettivi, nonché da processi conflittuali e da forme di azione collettiva.

Nel corso della costruzione del dato empirico e della formulazione delle risposte agli interrogativi di ricerca sono state affrontate due problematiche principali. La prima riguarda il punto di vista dei soggetti che sono stati coinvolti nel processo di ricerca. Infatti, la ricerca è stata svolta per mezzo di interviste condotte con lavoratori e lavoratrici dei servizi di welfare, nonché con una serie di testimoni privilegiati. Di conseguenza, i dati prodotti e l'analisi empirica condotta riflettono il punto di vista dei lavoratori e delle lavoratrici dei servizi e sono mediati e filtrati da quest'ultimo. Considerata la centralità attribuita dalle ipotesi di ricerca ai processi lavorativi nelle dinamiche di costruzione sociale e pratica della cittadinanza, si è scelto di concentrarsi sulle esperienze lavorative degli operatori in quanto queste offrono un punto di osservazione centrale per cogliere empiricamente il modo in cui le pratiche di lavoro sono configurate all'interno dei servizi di welfare. Tuttavia, gli interrogativi a fondamento della ricerca concernono il legame tra l'esperienza lavorativa degli operatori e l'esperienza pratica dei beneficiari nei momenti di accesso ai propri diritti sociali di cittadinanza. Pertanto, un'analisi incentrata unilateralmente ed esclusivamente sul punto di vista degli operatori sarebbe risultata parziale e inefficace nell'offrire risposte esaustive alle domande da cui muove lo studio. Sebbene la ricerca empirica non abbia previsto interviste con beneficiari dei servizi di welfare, la prospettiva di questi ultimi è stata, seppure in modo indiretto, incorporata all'interno dello studio e dell'analisi dei dati. Da una parte, le forme con cui si manifestano i processi lavorativi degli

operatori sono state considerate come indicatori del trattamento ricevuto dai beneficiari quando essi entrano in contatto con i servizi di welfare. Il modo in cui le pratiche lavorative si sviluppano all'interno dei servizi rappresenta, in altre parole, una delle principali mediazioni attraverso cui le istituzioni di welfare definiscono lo status spettante agli utenti, sanciscono i diritti e i benefici che essi possono esigere e determinano il contenuto e le forme concrete della loro cittadinanza. Dall'altra parte, nel corso dell'analisi empirica è stato dato rilievo all'*agency* dei beneficiari nei termini degli effetti che essa produce sull'esperienza lavorativa degli operatori. Le interviste condotte con gli operatori hanno infatti fornito numerose evidenze empiriche relative al modo in cui i beneficiari, attraverso le loro azioni e i loro comportamenti quotidiani, esercitano una significativa influenza sulle pratiche concrete di lavoro dei primi, mettono attivamente in discussione le loro identità e i loro ruolo professionale, e sollecitano in questi una serie di valutazioni e decisioni pratiche, politiche ed etiche.

La seconda problematica affrontata nel corso della ricerca empirica ha riguardato la selezione dei contesti istituzionali di indagine e del profilo professionale dei soggetti coinvolti nel lavoro sul campo. L'ambito di welfare preso in considerazione consiste nell'assistenza sociale. Tuttavia, esso comprende al suo interno una gamma di servizi estremamente variegata – al cui interno figurano, per esempio, i servizi di cura alle persone non autosufficienti, di accoglienza per le persone migranti, o di sostegno rivolti a individui in condizioni di emarginazione e povertà – in cui operano enti amministrativi dal profilo differente e che rispondo a diverse logiche di gestione – sulla base della loro appartenenza al settore pubblico, alla società civile o al mercato. Esiste un'abbondante letteratura sul welfare che offre contribuiti imprescindibili per l'analisi delle trasformazioni della cittadinanza sociale che hanno avuto luogo in ognuno di questi ambiti, sebbene le ricerche condotte solitamente si soffermino su singoli settori assistenziali, singole misure di *policy* o singole tipologie di servizio. Come è stato discusso nel primo capitolo, la cittadinanza è intrinsecamente un'istituzione differenziante, la quale prescrive diverse modalità di governo, amministrazione e regolamentazione sociale convergenti nella produzione di categorie particolari di soggetti-cittadini. Inoltre, le strutture a sostegno dei diritti sociali di cittadinanza sono state progressivamente disorganizzate all'interno di sistemi di offerta dei servizi in cui sono compresenti una varietà di attori pubblici, civici e privati. Di conseguenza, la ricerca empirica ha puntato a cartografare l'eterogeneità alla base dei processi sociali contemporanei di costruzione della cittadinanza, prendendo in considerazione contesti istituzionali diversificati e indagando se e in che misura esistono dinamiche trasversali, comuni o differenziate nei vari sottosettori di cui si compone il lavoro nei servizi sociali.

La ricerca empirica ha mirato ad analizzare e indagare le trasformazioni dei sistemi di welfare, dei processi lavorativi e delle forme di cittadinanza sociale all'interno di due contesti nazionali (l'Italia e la Polonia) che, come descritto nella sezione precedente, sono caratterizzati da traiettorie storiche, politiche e istituzionali differenti, sebbene essi presentino alcune somiglianze – rappresentate soprattutto dall'assetto fortemente familistico dei sistemi di welfare, nonché dal ruolo significativo esercitato dalle organizzazioni della Chiesa cattolica all'interno delle politiche sociali. Nonostante la ricerca si sia volta in due diversi contesti nazionali, nei capitoli seguenti i risultati empirici non saranno discussi all'interno di un tentativo di comparazione sistematica tra i due Paesi finalizzato a individuare dinamiche di convergenza o di divergenza (Hall, Soskice, 2011). La ricerca empirica è stata infatti orientata da un approccio "multisituato", volto a osservare un medesimo oggetto o

fenomeno sociale all'interno di diversi contesti locali al fine di analizzarne caratteristiche specifiche e distintive che trascendono le differenti cornici nazionali al cui interno esso è collocato (Almond, Connolly, 2020; Marcus, 1995). Solitamente, la ricerca comparata mira a studiare un particolare oggetto o fenomeno sociale all'interno di due o più Paesi al fine di ricostruirne le specifiche manifestazioni in diversi contesti sociali, politici e culturali (Hantrais, Mangen, 1996). L'assunto degli approcci comparati che i Paesi costituiscano dei "contenitori" di differenti fenomeni sociali, culturali e politici è stato criticato da diverse prospettive metodologiche e teoriche (Almond, Connolly, 2020; Çağlar, Glick Schiller, 2018). Per esempio, le trasformazioni contemporanee del sistema economico, dei processi produttivi o delle dinamiche migratorie avvengono all'interno di una costante dialettica tra attori, scale e livelli di regolazione di carattere globale, nazionale, regionale e locale (Brenner et al., 2010; Peck, Theodore, 2007). Inoltre, gli approcci comparati rischiano di riprodurre implicitamente prospettive etnocentriche e informate dal nazionalismo metodologico, in base alle quali il ricercatore assume che i contesti esteri studiati riproducano o si discostino dalle logiche e dalle pratiche sociali "caratteristiche" del proprio contesto di origine, assumendole pertanto come parametro principale di comparazione dei dati empirici (Çağlar, 2016; Çağlar, Glick Schiller, 2018; Wimmer, Glick Schiller, 2003). Chiaramente, non si intende sottovalutare l'influenza esercitata dai diversi assetti istituzionali e regolativi nazionali nel dare forma ai processi e ai fenomeni sociali analizzati dalla ricerca empirica. Nella sezione precedente, infatti, si è mostrato come i differenti percorsi storici e istituzionali del contesto italiano e di quello polacco abbiano determinato sistemi di welfare e modelli di cittadinanza sociale diversi. Tuttavia, l'approccio comparato rischia di non prestare sufficiente attenzione al modo in cui i fenomeni vengono socialmente costruiti dagli attori presenti nei contesti locali, sovradeterminando la loro comprensione con l'analisi delle cornici istituzionali e regolative a livello nazionale (Almond, Connolly, 2020).

Nei capitoli che seguono, i risultati empirici verranno discussi in modo integrato, organizzando l'analisi del materiale raccolto in Italia e in Polonia attorno a dinamiche simili rilevate in entrambi i contesti e inquadrandola all'interno di un ragionamento unitario informato dalle categorie teoriche e analitiche ricostruite nel primo capitolo. Si ritiene che questa strategia di esposizione dei dati empirici sia pertinente rispetto agli obiettivi della ricerca e alle modalità di svolgimento del lavoro sul campo. Come affermato in precedenza, infatti, la ricerca empirica si è soffermata su una grande varietà di servizi di welfare differenti, puntando a cartografare l'eterogeneità dei processi contemporanei di costruzione sociale della cittadinanza e a rilevare la presenza di dinamiche simili, trasversali o diversificate all'interno delle pratiche lavorative nei servizi sociali. La ricerca empirica ha pertanto prodotto i dati empirici in modo che essi fossero inquadrabili all'interno di unità tematiche e analitiche trasversali ai due diversi contesti nazionali esaminati (Almond, Connolly, 2020). La domanda di ricerca è stata formulata in modo da permettere il confronto tra una problematica generale e le logiche di azione sociale incontrate sul campo. Nel corso di processo di raccolta dei dati, le forme di azione sociale rilevate in entrambi i contesti sono state messe in relazione le une alle altre, favorendo in questo modo un processo circolare di interazione tra il *fieldwork*, l'interpretazione del materiale empirico raccolto nei due Paesi e la riconcettualizzazione delle domande di ricerca e delle prospettive teoriche (Burawoy, 1998). Infine, i risultati empirici emersi nel contesto italiano e in quello polacco sono stati interpretati, in modo integrato, alla luce delle prospettive teoriche e analitiche esplorate nel

primo capitolo. Si ritiene che la prospettiva metodologica così adottata presenti alcuni vantaggi. In particolare, essa ha consentito la rilevazione di fenomeni comuni, fondamentali e costati che caratterizzano i processi di costruzione sociale della cittadinanza e le pratiche lavorative nei servizi di welfare in due contesti segnati da traiettorie nazionali, istituzionali e storiche diversificate. Il ricorso a un approccio comparato avrebbe invece inquadrato i fenomeni rilevati empiricamente all'interno di varietà e di specificità nazionali, occultandone almeno in parte la loro salienza. Allo stesso tempo, il limite principale insito nella strategia metodologica adottata è costituito dal rischio di produrre una rappresentazione eccessivamente astratta e generale dei processi empirici osservati. Al fine di ridurlo, nei capitoli seguenti il ragionamento tematico e analitico più ampio verrà precisato approfondendo specifici contesti organizzativi locali – soffermandosi in particolare su specifiche tipologie di servizio, realtà organizzative o settori del lavoro sociale – al fine di mostrare come alcune logiche di azione siano maggiormente pregnanti in alcuni ambiti piuttosto che in altri.

In entrambi i contesti della ricerca, la rilevazione dei dati empirici è stata interamente realizzata attraverso interviste semi-strutturate condotte con lavoratori e lavoratrici dei servizi sociali, manager e rappresentanti sindacali. In Italia, la rilevazione empirica attraverso le interviste è stata integrata da tre momenti di osservazione diretta, in particolare di un'assemblea sindacale di lavoratori e di due manifestazioni sindacali. Tuttavia, le osservazioni sono state principalmente finalizzate ad avvicinare i lavoratori e i rappresentanti sindacali che erano presenti in quelle situazioni, coi quali sono state successivamente realizzate delle interviste, e non hanno rappresentato momenti di costruzione del dato empirico. I metodi etnografici, incentrati sulle tecniche di osservazione del campo, offrono indubbie potenzialità per le ricerche empiriche che si propongono di osservare i processi di costruzione sociale della realtà quotidiana. Essi permettono al ricercatore di osservare la realtà sociale nel suo farsi quotidiano e di indagare approfonditamente e nel coso del tempo le pratiche degli attori sociali. Di contro, le interviste offrono un resoconto della realtà sociale che è mediato dal punto di vista dell'intervistato o dell'intervistata, dalle rappresentazioni sociali che questi si è costruito, e non permettono di produrre una "descrizione spessa" delle pratiche quotidiane (Cardano, 2011; Cardano, Gariglio, 2022; Corbetta, 2015; Flick, 2007, 2009). Tuttavia, per come è stato delineato il progetto di ricerca, la tecnica dell'intervista è sembrata essere uno strumento efficace di rilevazione dei dati per due ordini di motivi. In primo luogo, considerato l'obiettivo di partenza di realizzare una cartografia dell'eterogeneità sociale dei percorsi contemporanei di costruzione della cittadinanza, il metodo osservativo avrebbe vincolato il lavoro sul campo a un numero ristretto di contesti istituzionali. Al contrario, il metodo dell'intervista ha assicurato maggiore libertà da questo punto di vista, permettendo di esplorare le dinamiche presenti in un ampio spettro di servizi di welfare. In secondo luogo, le tecniche osservative prevedono un'immersione prolungata all'interno di un dato contesto sociale e presuppongono la conoscenza della lingua locale da parte del ricercatore, la quale è indispensabile per comprendere le dinamiche quotidiane esaminate e i significati sociali che emergono sul campo. Mentre in Italia non ci sarebbe stata alcuna barriera linguistica, in Polonia la mia scarsa conoscenza della lingua locale avrebbe precluso la possibilità di condurre efficacemente un'osservazione interna ai servizi di welfare. La tecnica dell'intervista, invece, ha assicurato che i dati empirici fossero producibili anche in Polonia, attraverso conversazioni condotte sia da me in prima persona, sia attraverso il sostegno di altre persone nella traduzione linguistica.

Complessivamente, sono state realizzate 80 interviste, di cui 37 in Italia e 43 in Polonia. Ho condotto un numero maggiore di interviste in Polonia al fine di ovviare alle principali difficoltà incontrate durante l'accesso al campo, rappresentate, come vedremo successivamente, dalla mia scarsa conoscenza della lingua locale e, in particolare, dalla mia minore conoscenza delle dinamiche nazionali del contesto polacco rispetto a quello italiano. Nello specifico, aver realizzato un numero maggiore di interviste in Polonia mi ha permesso di raccogliere sufficiente materiale empirico con cui comprendere le trasformazioni del welfare in quel Paese, sopperendo in questo modo alla mia mancanza di conoscenze pregresse e alla mia scarsa socializzazione al contesto esaminato che, invece, mi hanno permesso di comprendere più facilmente i dati empirici raccolti nel contesto italiano.

Le interviste sono state prevalentemente svolte individualmente con i singoli intervistati e le singole intervistate, salvo alcune occasioni in cui sono state condotte in coppia e, in un'occasione, con tre partecipanti. Le interviste di gruppo sono state svolte con persone che hanno condiviso le stesse esperienze lavorative o di partecipazione a percorsi di organizzazione sindacale. Le interviste hanno avuto una durata compresa tra una e due ore, salvo un'occasione in Italia in cui la stessa persona è stata intervistata in due momenti separati per una durata complessiva di circa cinque ore, che ha conferito all'intervista in questione la forma di una vera e propria storia di vita. La traccia delle interviste è stata organizzata attorno a sei blocchi tematici differenti. Il primo comprendeva una serie di brevi domande relative alla traiettoria personale e professionale dei lavoratori e delle lavoratrici intervistati. Il secondo era composto da una serie di domande, anch'esse brevi, volte a raccogliere una serie di informazioni sulla struttura organizzativa e finanziaria dei servizi in cui hanno lavorato le persone intervistate, il profilo degli enti gestori e le caratteristiche sociali degli utenti. Il terzo blocco tematico comprendeva una serie estesa di domande relative alle condizioni di lavoro che le persone intervistate hanno conosciuto nel corso delle loro esperienze professionali, indagate dal punto di vista dei contratti, delle retribuzioni, dei mansionari, degli orari, ritmi e carichi di lavoro, nonché dei rapporti sociali tra i dipendenti e con il management. Il quarto blocco tematico era composto anch'esso da una sequenza estesa di domande relative al rapporto con l'utenza, volte a indagare le rappresentazioni degli intervistati in merito al trattamento istituzionale ricevuto dagli utenti, alle forme di relazione intrattenute con questi e alle dimensioni affettive, emozionali e corporee presenti nel rapporto con i beneficiari. Il quinto blocco tematico prevedeva domande volte a ricostruire i processi di sindacalizzazione e di azione collettiva a cui gli intervistati avevano eventualmente partecipato, indagando soprattutto le conseguenze che questi hanno avuto sulle condizioni dei servizi. Infine, il sesto blocco tematico comprendeva alcune brevi domande conclusive incentrate sul rapporto tra vita privata e vita professionale, la soddisfazione dei lavoratori per la professione svolta, e le loro aspirazioni e aspettative future.

La maggioranza delle persone intervistate è di genere femminile, il che riproduce l'elevata femminilizzazione del lavoro caratteristica del settore studiato. Il gruppo delle persone intervistate è estremamente diversificato dal punto di vista del profilo professionale. Considerato l'obiettivo di cartografare l'eterogeneità lavorativa del settore, le interviste sono state condotte con persone con esperienze lavorative in una varietà di servizi e in diverse posizioni professionali, inclusi i servizi di cura e assistenza per persone non autosufficienti, anziane, portatrici di disabilità o con problemi di salute mentale, i servizi di accoglienza rivolti a migranti, richiedenti asilo e rifugiati, i servizi di

assistenza a persone senza fissa dimora o in condizione di povertà e marginalità sociale, nonché alcune organizzazioni di sostegno a donne vittime di violenza maschile e di genere. Inoltre, i lavoratori e le lavoratrici intervistati sono stati occupati in servizi gestiti da enti pubblici, organizzazioni del terzo settore e della società civile, o da imprese private di mercato. Considerato l'elevato tasso di turnover lavorativo presente nel settore, in più di un'occasione le persone intervistate avevano lavorato in servizi rivolti a categorie di utenti dal profilo sociale differente, o gestiti da organizzazioni dal profilo e dalle logiche gestionali diverse. Inoltre, il profilo sociale delle persone intervistate si è rivelato essere fortemente diversificato per quanto riguarda l'età, l'eventuale percorso migratorio e il Paese di provenienza di alcuni lavoratori e di alcune lavoratrici. Al fine di disporre di una sintesi complessiva del campione della ricerca, sono state create due tavole sinottiche relative al contesto italiano e a quello polacco. In entrambe, le persone intervistate vengono elencate in ordine alfabetico e classificate dal punto di vista del genere, del proprio Paese di origine, del ruolo formalmente ricoperto al momento dell'intervista, del tipo di organizzazione a cui afferiscono, nonché della tipologia di utenza da loro presa in carico. Nella maggior parte dei casi, gli operatori e le operatrici intervistati avevano ricoperto differenti ruoli lavorativi nel corso della loro traiettoria professionale, sia perché avevano lavorato presso servizi afferenti a organizzazioni diverse e/o rivolti a utenti differenti, sia perché avevano conseguito un incarico di carattere dirigenziale o coordinativo nel medesimo servizio dopo aver lavorato "in prima linea" con i beneficiari. Inoltre, alcuni operatori e operatrici intervistati risultavano non essere più occupati nel settore del welfare nel momento in cui sono state svolte le interviste. Pertanto, nelle due tavole sinottiche qui presentate alla voce "Ruolo" si fa riferimento esclusivamente all'ultimo incarico nei servizi di welfare ricoperto dalle lavoratrici e dai lavoratori al momento dell'intervista. I percorsi di mobilità professionale delle operatrici e degli operatori verranno esaminati in modo dettagliato nei capitoli seguenti, nel corso dei quali le citazioni tratte dalle interviste saranno introdotte da una presentazione sintetica dell'operatore o dell'operatrice in cui vengono riportati i diversi contesti lavorativi a cui la sua testimonianza fa riferimento. Tutte le interviste sono state anonimizzate tramite la sostituzione dei nomi anagrafici delle persone intervistate con degli pseudonimi.

Tabella 1: *Lista degli intervistati in Italia*

Nome	Genere	Paese di origine	Ruolo	Organizzazione	Utenza
Abbas	Maschile	Iran	Mediatore interculturale	Cooperativa sociale	Persone rifugiate e richiedenti asilo
Alessandro	Maschile	Italia	Funzionario sindacale	Organizzazione sindacale	Lavoratori e lavoratrici
Amin	Maschile	Non Italia (non ha voluto specificare)	Coordinatore	Cooperativa sociale	Persone rifugiate e richiedenti asilo
Anastasiya	Femminile	Ucraina	Operatrice sociosanitaria	Cooperativa sociale	Persone anziane e non autosufficienti
Caroline	Femminile	Mauritius	Operatrice sociosanitaria	Associazione	Persone con disabilità
Clara	Femminile	Italia	Coordinatrice	Cooperativa sociale	Persone rifugiate e richiedenti asilo

Darya	Femminile	Ucraina	Operatrice sociosanitaria	Cooperativa sociale	Persone anziane e non autosufficienti
Edoardo	Maschile	Italia	Rappresentante sindacale	Organizzazione sindacale	Lavoratori e lavoratrici
Eugenia	Femminile	Italia	Funzionaria sindacale	Organizzazione sindacale	Lavoratori e lavoratrici
Eugenio	Maschile	Italia	Operatore sociosanitario	Associazione	Persone con disabilità
Enrica	Femminile	Italia	Operatrice dell'accoglienza	Associazione	Persone rifugiate e richiedenti asilo
Federica	Femminile	Italia	Educatrice	Cooperativa sociale	Persone con problemi di salute mentale
Gabriele	Maschile	Italia	Operatore sociale	Cooperativa sociale	Persone senza fissa dimora
Gianni	Maschile	Italia	Operatore sociale	Cooperativa sociale	Persone senza fissa dimora
Giuseppe	Maschile	Italia	Coordinatore	Cooperativa sociale	Persone con disabilità
Laura	Femminile	Italia	Educatrice	Associazione	Persone rifugiate e richiedenti asilo
Lucia	Femminile	Italia	Operatrice sociosanitaria	Ente pubblico	Persone anziane e non autosufficienti
Lucrezia	Femminile	Italia	Operatrice sociosanitaria	Cooperativa sociale	Persone anziane e non autosufficienti
Luisa	Femminile	Italia	Operatrice sociosanitaria	Ente pubblico	Persone anziane e non autosufficienti
Mariame	Femminile	Costa d'Avorio	Operatrice sociosanitaria	Ente pubblico	Persone anziane e non autosufficienti
Marta	Femminile	Italia	Educatrice	Cooperativa sociale	Persone senza fissa dimora
Martina	Femminile	Italia	Operatrice dell'accoglienza	Cooperativa sociale	Persone rifugiate e richiedenti asilo
Mohamed	Maschile	Marocco	Operatore sociosanitario	Impresa privata	Persone anziane e non autosufficienti
Paola	Femminile	Italia	Coordinatrice	Cooperativa sociale	Persone rifugiate e richiedenti asilo
Paolo	Maschile	Italia	Operatore tecnico assistenziale	Cooperativa sociale	Persone con problemi di salute mentale
Patrizia	Femminile	Italia	Assistente di base	Cooperativa sociale	Persone anziane e non autosufficienti
Piera	Femminile	Italia	Operatrice sociosanitaria	Ente pubblico	Persone anziane e non autosufficienti
Pietro	Maschile	Italia	Coordinatore	Cooperativa sociale	Persone con problemi di salute mentale

Riccardo	Maschile	Italia	Operatore sociosanitario	Cooperativa sociale	Persone anziane e non autosufficienti
Roberto	Maschile	Italia	Operatore dell'accoglienza	Cooperativa sociale	Persone rifugiate e richiedenti asilo
Serena	Femminile	Italia	Rappresentante sindacale	Organizzazione sindacale	Lavoratori e lavoratrici
Silvia	Femminile	Italia	Operatrice sociosanitaria	Cooperativa sociale	Persone anziane e non autosufficienti
Simona	Femminile	Italia	Assistente sociale	Cooperativa sociale	Persone in situazione di emergenza sociale
Tiziano	Maschile	Italia	Operatore sociosanitario	Cooperativa sociale	Persone anziane e non autosufficienti
Valeria	Femminile	Italia	Operatrice legale dell'accoglienza	Cooperativa sociale	Persone rifugiate e richiedenti asilo
Valerio	Maschile	Francia	Operatore dell'accoglienza	Cooperativa sociale	Persone rifugiate e richiedenti asilo
Vanessa	Femminile	Italia	Assistente sociale	Cooperativa sociale	Persone in situazione di emergenza sociale

Tabella 2: *Lista degli intervistati in Polonia*

Nome	Genere	Paese di origine	Ruolo	Organizzazione	Utenza
Ada	Femminile	Polonia	Coordinatrice	Organizzazione non governativa	Donne vittime di violenza
Adam	Maschile	Polonia	Assistente medico	Ente pubblico	Persone anziane e non autosufficienti
Aleksandr	Maschile	Bielorussia	Coordinatore	Organizzazione non governativa	Persone migranti e rifugiate
Alina	Femminile	Polonia	Rappresentante sindacale	Organizzazione sindacale	Lavoratori e lavoratrici
Antoni	Maschile	Polonia	Assistente sociale	Ente locale	Residenti del quartiere
Berta	Femminile	Polonia	Infermiere	Impresa privata	Persone anziane e non autosufficienti
Danylo	Maschile	Ucraina	Operatore di comunità	Organizzazione non governativa	Persone migranti e rifugiate
Demetriusz	Maschile	Polonia	Assistente sociale	Ente locale	Persone senza fissa dimora e rifugiate
Edyta	Femminile	Polonia	Coordinatrice	Organizzazione non governativa	Donne vittime di violenza
Elżbieta	Femminile	Polonia	Coordinatrice	Organizzazione non governativa	Donne vittime di violenza
Ewa	Femminile	Polonia	Coordinatrice	Organizzazione non governativa	Persone con problemi di salute mentale

Ewelina	Femminile	Polonia	Assistente sociale	Ente locale	Persone senza fissa dimora e rifugiate
Fabian	Maschile	Polonia	Arteterapeuta	Organizzazione non governativa	Persone con disabilità
Gohar	Femminile	Iran	Mentore culturale	Organizzazione non governativa	Persone migranti e rifugiate
Ignacy	Maschile	Polonia	Terapista occupazionale	Organizzazione non governativa	Persone con disabilità
Iryna	Femminile	Ucraina	Assistente sociale	Organizzazione non governativa	Persone migranti e rifugiate
Izolda	Femminile	Georgia	Mentore culturale	Organizzazione non governativa	Persone migranti e rifugiate
Jadwiga	Femminile	Polonia	Terapista occupazionale	Organizzazione non governativa	Persone anziane e non autosufficienti
Janina	Femminile	Polonia	Life coach	Organizzazione non governativa	Persone con problemi di salute mentale
Judyta	Femminile	Polonia	Assistente sociale	Organizzazione non governativa	Persone senza fissa dimora
Justyna	Femminile	Polonia	Responsabile della comunicazione	Organizzazione non governativa	Donne vittime di violenza
Katarzyna	Femminile	Polonia	Funzionaria sindacale	Organizzazione sindacale	Lavoratori e lavoratrici
Kornelia	Femminile	Polonia	Assistente medico	Ente pubblico	Persone anziane e non autosufficienti
Maja	Femminile	Polonia	Coordinatrice	Organizzazione non governativa	Persone ex detenute
Marian	Maschile	Polonia	Coordinatore	Organizzazione non governativa	Persone senza fissa dimora
Maryna	Femminile	Ucraina	Coordinatrice	Organizzazione non governativa	Persone migranti e rifugiate
Miguel	Maschile	Colombia	Operatore di comunità	Organizzazione non governativa	Persone migranti e rifugiate
Milena	Femminile	Polonia	Attivista sindacale	Organizzazione sindacale	Lavoratori e lavoratrici
Nadiya	Femminile	Ucraina	Operatrice di comunità	Organizzazione non governativa	Persone migranti e rifugiate
Nina	Femminile	Polonia	Terapista occupazionale	Impresa privata	Persone anziane e non autosufficienti
Olena	Femminile	Ucraina	Assistente sociale	Organizzazione non governativa	Persone migranti e rifugiate
Olga	Femminile	Polonia	Assistente	Impresa privata	Persone anziane e non autosufficienti
Patrycja	Femminile	Polonia	Coordinatrice	Organizzazione non governativa	Donne vittime di violenza
Paweł	Maschile	Polonia	Coordinatore	Organizzazione non governativa	Persone migranti e rifugiate

Sabina	Femminile	Polonia	Coordinatrice	Organizzazione non governativa	Persone migranti e rifugiate
Sayed	Maschile	Afghanistan	Assistente sociale	Organizzazione non governativa	Persone migranti e rifugiate
Stanisław	Maschile	Polonia	Assistente sociale	Ente pubblico	Persone in situazione di emergenza sociale
Stefan	Maschile	Polonia	Assistente sociale	Ente pubblico	Persone senza fissa dimora e rifugiate
Teodora	Femminile	Polonia	Assistente familiare	Ente pubblico	Famiglie e minori
Walentina	Femminile	Polonia	Assistente	Impresa privata	Persone anziane e non autosufficienti
Weronika	Femminile	Polonia	Assistente medico	Ente pubblico	Minori
Wojciech	Maschile	Polonia	Direttore	Ente pubblico	Popolazione residente
Yasmin	Femminile	Siria	Operatrice di comunità	Organizzazione non governativa	Persone migranti e rifugiate

In Italia, le interviste sono state interamente condotte in prima persona e in lingua italiana. Le interviste sono state realizzate seguendo fedelmente gli argomenti tematici inclusi nella traccia, sebbene in più occasioni le conversazioni siano avvenute in una forma maggiormente libera e abbiano maggiormente approfondito argomenti di particolare interesse emersi dalle risposte degli intervistati alle domande di partenza. In Polonia, la barriera costituita dalla mia scarsa conoscenza della lingua locale ha comportato una differenziazione delle strategie e delle modalità di realizzazione delle interviste. Nel periodo precedente alla mia partenza per la Polonia, e durante il mio soggiorno lì, ho frequentato corsi e lezioni di lingua polacca, i quali mi hanno permesso di averne una conoscenza basilare. Tuttavia, le mie competenze linguistiche erano insufficienti affinché potessi sostenere autonomamente una conversazione condotta interamente in polacco. Di conseguenza, una parte delle interviste condotte con persone che si esprimevano principalmente, o esclusivamente, in lingua polacca è stata realizzata avvalendosi della collaborazione e della traduzione linguistica dal polacco all'inglese offerta prevalentemente da ricercatori e ricercatrici conosciuti sul luogo. Questi hanno seguito la traccia dell'intervista da me preparata, ponendo in lingua polacca le domande agli intervistati e alle intervistate, lasciando che questi si esprimessero e riportandomi una breve sintesi delle questioni emerse mano a mano che gli argomenti principali di discussione venivano esauriti. Al termine di ogni intervista controllavo assieme ai miei colleghi che le questioni dirimenti fossero state affrontate e, eventualmente, veniva richiesto alle persone intervistate di approfondire ulteriormente alcuni argomenti di interesse. Se in Italia apprendevo immediatamente le questioni emerse dalle diverse interviste durante il loro diretto svolgimento, in Polonia ho dovuto spesso attendere di leggere il testo trascritto e tradotto in inglese delle diverse conversazioni per poter essere pienamente consapevole del loro contenuto. La traduzione linguistica mi è stata offerta da Adam Mrozowicki, Katarzyna Tabiś, Marcin Marszałek e, soprattutto, da Samuel Maruszewski, assieme al quale ho realizzato la maggior parte delle interviste in lingua polacca. In due occasioni, inoltre, le traduzioni sono state svolte da familiari delle persone direttamente intervistate, i quali hanno preso parte alle conversazioni facilitandone lo svolgimento. Quando ho incontrato persone che conoscevano la lingua

inglese, ho proceduto autonomamente alla realizzazione delle interviste, secondo le modalità seguite in Italia. Pertanto, il materiale empirico in Polonia è stato prodotto prevalentemente in lingua inglese, sia che questa fosse la lingua con la quale le interviste venivano direttamente realizzate, sia che questa fosse la lingua in cui le interviste venivano successivamente trascritte. Inoltre, un'intervista è stata condotta direttamente in lingua italiana, mentre un'altra intervista è stata tradotta dal polacco all'italiano dal familiare di una persona intervistata, poiché le persone coinvolte avevano vissuto per alcuni periodi in Italia e ne conoscevano la lingua.

Tutte le interviste sono state registrate previo consenso espresso verbalmente dai partecipanti, trascritte integralmente e analizzate in profondità. Ho trascritto personalmente, in forma estesa e nella lingua in cui sono state condotte, le interviste da me realizzate in prima persona sia in Italia che in Polonia. Mi sono avvalso dell'ausilio del software di trascrizione istantanea Trint, il quale ha generato delle trascrizioni grezze delle interviste che sono state da me controllate e corrette mediante l'ascolto integrale delle registrazioni. Per quanto riguarda le interviste svolte in Polonia nella lingua locale, mi sono avvalso in particolare della collaborazione di Aleksandra Siemaszko, traduttrice professionale, che ha trascritto integralmente in lingua polacca le interviste e che mi ha fornito una completa traduzione in inglese di queste ultime. Una volta trascritte, le interviste sono state analizzate tramite la suddivisione in brani d'intervista e la riorganizzazione di questi ultimi all'interno di tre distinti blocchi tematico-concettuale principali. Il materiale empirico è stato classificato ed etichettato a seconda che i brani d'intervista affrontassero argomenti relativi alle condizioni di lavoro e all'organizzazione dei processi lavorativi nei servizi, alle relazioni quotidiane e pratiche tra gli operatori e gli utenti dei servizi, e alle specifiche forme di conflittualità individuale o collettiva che hanno interessato i contesti lavorativi esaminati. All'interno di questi gruppi tematici principali, il materiale empirico è stato ulteriormente suddiviso e classificato, raggruppando stralci di interviste in cui i partecipanti allo studio discutevano aspetti differenti degli argomenti più generali precedentemente identificati. In questo modo, la rielaborazione del materiale empirico realizzato per mezzo delle interviste ha permesso di identificare una serie di dinamiche e di fattori sottesi ai processi di costruzione sociale della cittadinanza – dapprima di carattere generale e, all'interno di questi ultimi, di carattere maggiormente specifico e circoscritto. Inoltre, essa ha permesso di rilevare omogeneità e differenze tra i punti di vista espressi dalle persone intervistate, le diverse rappresentazioni e i diversi significati da loro attribuiti ai fenomeni indagati. L'analisi dei dati empirici si è avvalsa dell'ausilio di Microsoft Word Office per la riorganizzazione dei brani delle singole interviste attorno ai blocchi concettuali e tematici uniformi, e del software ATLAS.ti per l'etichettatura di brevi stralci di intervista in cui i partecipanti alla ricerca riportavano alcune informazioni di carattere secondario. I risultati emersi da questa analisi e da questa rielaborazione del materiale empirico verranno discussi nei tre capitoli seguenti.

Lo svolgimento pratico del lavoro sul campo è stato influenzato dal mio differente posizionamento all'interno dei due diversi contesti della ricerca. Esso si è svolto per un totale di 13 mesi, di cui i primi 6 in Italia – da settembre 2022 a febbraio 2023 compreso – e gli altri 7 in Polonia – da marzo 2023 a settembre 2023 compreso. In entrambi i contesti, l'identità che ho assunto durante il lavoro sul campo è stata quella di ricercatore impegnato in uno studio sulle tematiche del welfare, e non ha conosciuto significative negoziazioni. Mi sono presentato come tale alle persone partecipanti alla ricerca, e sono

stato percepito e identificato come tale da queste ultime. Inoltre, in entrambi i contesti i partecipanti sono stati progressivamente coinvolti nello studio attraverso la tecnica "a valanga", chiedendo alle persone di volta in volta intervistate di mettermi in contatto con colleghi o conoscenti che avessero esperienze di lavoro nei servizi e nei contesti istituzionali di mio interesse. Nondimeno, le strategie di accesso al campo, in particolare nelle sue fasi iniziale, e le modalità di costruzione dei dati empirici sono variate considerevolmente nei due contesti nazionali, principalmente come conseguenza della mia diversa posizione di partenza in Italia e in Polonia.

Nel caso italiano, le interviste sono state tutte realizzate a Bologna, città in cui risiedo e ho condotto i miei studi universitari, con persone che hanno esperienze lavorative direttamente sul territorio bolognese o in contesti periferici che fanno parte della più ampia Città Metropolitana. In particolare, durante il periodo della mia formazione universitaria avevo già svolto una ricerca empirica sul lavoro sociale, la quale mi aveva permesso di acquisire una conoscenza iniziale delle dinamiche locali del welfare. L'accesso al campo è avvenuto principalmente attraverso le mie conoscenze pregresse, le mie reti sociali e la mediazione delle organizzazioni sindacali attive nel settore lavorativo di mio interesse. Le mie conoscenze pregresse mi hanno agevolato ad orientarmi nel campo della ricerca, permettendomi soprattutto di individuare le tipologie di servizio e le figure professionali di maggiore interesse, nonché di comprendere le dinamiche istituzionali e politiche specifiche del contesto locale. Per quanto riguarda il ruolo giocato dalle organizzazioni sindacali nell'accesso al campo, ho dapprima intervistato nella veste di osservatori privilegiati i rappresentanti dei principali sindacati attivi localmente nel settore dei servizi sociali e, successivamente, ho chiesto loro di mettermi in contatto con lavoratori potenzialmente interessati a partecipare alla ricerca. A partire dai primi contatti con i lavoratori ho gradualmente allargato il campione delle persone intervistate attraverso i conoscenti e i colleghi che queste ultime mi indicavano di volta in volta. Le interviste realizzate a partire dalla mediazione delle associazioni sindacali sono state integrate con altre interviste che si sono svolte con persone che ho avvicinato a partire dalle conoscenze offerte dalle mie reti sociali. Generalmente, ho stabilito un rapporto di collaborazione con le persone coinvolte nella ricerca e non ho ricevuto dinieghi rispetto alla possibilità di partecipare alle interviste, salve alcune occasioni motivate principalmente dagli impegni personali dei possibili intervistati.

L'aver svolto in precedenza una ricerca su temi prossimi a quelli affrontati in questo studio ha condizionato il modo in cui ho condotto le interviste e ho rilevato i dati empirici. Svolgere una ricerca all'interno di un contesto che è familiare e del quale si possiede già una conoscenza più o meno approfondita presenta innumerevoli vantaggi. Esso permette al ricercatore di disporre di molteplici punti di ingresso nel campo e di interpretare con maggiore facilità le testimonianze che vengono di volta in volta raccolte. Allo stesso tempo, la familiarità con il contesto empirico della ricerca rischia di operare come un filtro presente nelle strutture mentali del ricercatore, in base al quale questi può "anticipare" i contenuti che si aspetta di ottenere sul campo, "prevedere" le questioni che andrà ad approfondire e, in questo modo, predeterminare i risultati effettivi della ricerca (Almond, Connolly, 2020). Ho tentato di minimizzare il rischio di "distorsione" dei dati prodotti soffermandomi, durante le conversazioni con i lavoratori e le lavoratrici intervistati, su argomenti che mi sembravano "meno noti", tralasciando solo in parte l'approfondimento di questioni delle quali avevo già una conoscenza basilare. Questa strategia mi ha permesso di ridurre l'influenza esercitata dai miei preconcetti e dalle

mie conoscenze di partenza sul materiale empirico che stavo progressivamente costruendo, stimolando la ricerca di aspetti "extra-ordinari" all'interno di un contesto tendenzialmente ordinario e familiare. Tuttavia, essa mi ha anche spinto a sottovalutare, nelle prime fasi di analisi e interpretazione del materiale empirico che stavo raccogliendo, una serie di questioni che mi sembravano già consolidate e che, in un secondo momento, si sono rivelate essere dirimenti per l'analisi della realtà sociale da me studiata. Il lavoro sul campo in Polonia, oltre ad aver prodotto dati specifici su quel contesto, ha contribuito a ponderare diversamente i dati empirici emersi in Italia.

Il lavoro sul campo in Polonia è avvenuto principalmente a Breslavia, città in cui ho risieduto durante il mio soggiorno. La maggior parte delle interviste è stata infatti realizzata a Breslavia, ed è stata integrata da una serie ulteriore di interviste condotte nella città di Varsavia. La scelta di raccogliere alcune interviste a Varsavia è stata motivata da due diverse ragioni. In primo luogo, mentre in Italia potevo fare parzialmente affidamento sulle mie conoscenze delle dinamiche nazionali e locali del welfare in sede di interpretazione dei dati, in Polonia partivo da una condizione di forte estraneità rispetto al contesto in cui stavo svolgendo la ricerca. Di conseguenza, le interviste svolte a Varsavia mi hanno permesso di acquisire una visione più generale sul campo in cui stavo raccogliendo i dati, contestualizzando maggiormente le interviste condotte a Breslavia, comprendendo ulteriormente le dinamiche sociali, politiche e istituzionali del Paese e, in questo modo, ponderando maggiormente i risultati empirici emersi in Polonia. Inoltre, a Varsavia avevo riscontrato la presenza di una serie di organizzazioni di welfare e di esperienze di conflittualità ed organizzazione sindacale di particolare interesse, che mi hanno permesso di consolidare i risultati empirici ottenuti a Breslavia.

In Polonia, le strategie di accesso al campo e le modalità di costruzione dei dati empirici sono state influenzate da fattori differenti rispetto a quelli che hanno caratterizzato il lavoro di ricerca italiano. Fare ricerca in un Paese straniero espone il ricercatore a un senso più o meno forte di estraneamento, in quanto questi tenta di inserirsi all'interno di un contesto al quale non è socializzato, delle cui istituzioni locali ha una scarsa conoscenza e al cui interno può affidarsi a reti sociali tendenzialmente deboli. Il passaggio da una situazione di forte familiarità con il contesto della ricerca a una situazione di forte estraneamento, oltre alla scarsa conoscenza della lingua locale e a una serie di caratteristiche specifiche del contesto, hanno prodotto alcuni rilevanti effetti pratici e cognitivi sui modi in cui i dati empirici sono stati prodotti in Polonia. In primo luogo, i canali di accesso al campo sono stati molto più diversificati rispetto a quelli a cui si è fatto ricorso in Italia, con una maggiore importanza dei contatti ottenuti per via istituzionale e "ufficiale". Anche in Polonia ho contattato le principali organizzazioni sindacali, conducendo una serie di interviste di carattere esplorativo e, successivamente, con alcuni lavoratori iscritti. Tuttavia, considerato il minore tasso di sindacalizzazione in Polonia rispetto al contesto italiano, la mediazione sindacale è stata uno strumento di minore efficacia in termini di coinvolgimento dei partecipanti allo studio. Le reti sociali che mi sono costruito localmente a Breslavia, prevalentemente all'interno del contesto universitario, sono state invece essenziali per accedere al campo. I docenti, i ricercatori e le ricercatrici che ho incontrato mi hanno aiutato a entrare in contatto con gli esponenti delle istituzioni locali e alcuni operatori di loro conoscenza, i quali mi hanno successivamente aiutato ad allargare il campione delle persone intervistate attraverso la tecnica "a valanga". Infine, considerata la scarsità dei punti informali di accesso al campo a mia disposizione, un certo numero di interviste in Polonia è stato realizzato

contattando per via formale e ufficiale una serie di organizzazioni locali, incontrando dapprima le persone che ricoprivano al loro interno ruoli dirigenziali e di coordinamento e, in seguito, il personale "di prima linea" delle organizzazioni.

Anche in Polonia sono riuscito a stabilire un rapporto soddisfacente di cooperazione con le persone intervistate, sebbene il numero di persone che hanno rifiutato di partecipare alla ricerca sia stato maggiore rispetto all'Italia, a causa di alcuni fattori contestualmente specifici. In primo luogo, soprattutto nei servizi di cura, gli operatori polacchi sono soliti combinare impieghi secondari con quello principale a causa dei bassi salari presenti nel settore sociale. Di conseguenza, buona parte dei dinieghi è stata determinata dalla mancanza di tempo degli operatori impegnati in lavori secondari. In secondo luogo, è emersa una certa difficoltà nell'intervistare lavoratori che erano attualmente coinvolti in percorsi di organizzazione sindacale all'interno delle organizzazioni non governative. Come verrà mostrato nel quinto capitolo, il settore delle ONG in Polonia presenta dei processi dinamici di sindacalizzazione, sebbene l'esistenza dei conflitti lavorativi emerga raramente nello spazio pubblico a causa della forte influenza esercitata dal discorso ideologico sulla *mission* organizzativa. Di conseguenza, una parte delle esperienze di sindacalizzazione nelle ONG da me incontrate durante il lavoro sul campo sono state scarsamente approfondite a causa della resistenza opposta dagli stessi lavoratori in esse coinvolte alla possibilità di rilasciare un'intervista che esplorasse gli aspetti critici e conflittuali dei loro contesti lavorativi.

La mia scarsa padronanza della lingua locale, insieme alla necessità di affidarmi a diversi colleghi nella realizzazione delle interviste, hanno esercitato un'influenza ambivalente sul lavoro empirico. La possibilità di costruire una relazione di fiducia e di cooperazione con chi mediava lo svolgimento delle interviste mi ha permesso più volte di confrontarmi con i miei collaboratori rispetto ai temi che erano emersi nel corso delle conversazioni, perfezionando in questo modo la mia interpretazione delle esperienze riportate dalle persone intervistate e la mia conoscenza delle dinamiche locali del contesto. Allo stesso tempo, svolgere una ricerca in un contesto che impone come necessaria la mediazione di una persona terza nel corso degli incontri con i soggetti dello studio, porta parzialmente il ricercatore a "perdere il controllo" sul processo di produzione del dato empirico. In primo luogo, questi viene privato della possibilità di apprendere in maniera diretta e immediata i contenuti emersi dalle conversazioni con le persone intervistate, ed è costretto ad accettare che l'intervento linguistico e interpretativo altrui "interferisca" con le modalità con cui il dato empirico viene costruito e gli viene restituito. In secondo luogo, la relazione con le persone intervistate viene ampiamente delegata al collaboratore che media la conversazione. Questi diventa la figura principale che, oltre a somministrare le domande all'intervistato o all'intervistata, partecipa soggettivamente ed emozionalmente alla narrazione delle esperienze di vita e ai diversi stati d'animo che gli sono esposti e prende parte alle interazioni informali che avvengono a inizio o a conclusione del momento formale dell'intervista. In altre parole, il ricercatore, nonostante sia la figura titolare della conoscenza prodotta attraverso l'intervista, vi assume un ruolo tendenzialmente passivo di "testimone" o di "osservatore" di una conversazione che avviene tra altre persone e di cui ignora il contenuto.

Condurre una ricerca in un contesto che appare estraneo comporta, infine, una diversa postura e un diverso atteggiamento soggettivo nei confronti del lavoro empirico. Diversamente dalla ricerca svolta in un contesto percepito come familiare, in cui lo studioso si orienta in direzione della

rilevazione di aspetti “extra-ordinari” in ciò che gli appare ordinario e dato per scontato, quella svolta in un contesto percepito come estraneo porta il ricercatore a marginalizzare il proprio punto di vista pregresso e i suoi preconcetti (Almond, Connolly, 2020; Marcus, 1995; Werner, Zimmermann, 2006). In particolare, gli aspetti e i dettagli, emersi anche nel contesto estraneo, che nel contesto di provenienza del ricercatore appaiono come ordinari e dati per scontato vengono rivalorizzati, aprendo a una differente interpretazione dei risultati empici. In questo modo, la ricerca svolta in un contesto che il ricercatore avverte come estraneo permette non soltanto di produrre una conoscenza localmente specifica di quest’ultimo, ma anche di rielaborare la conoscenza che il ricercatore ha del contesto che gli è familiare.

CAPITOLO 3

LA CITTADINANZA COME LAVORO

Questo capitolo analizza il rapporto tra l'attività di sostegno dei diritti di cittadinanza sociale svolta dai servizi di welfare e le condizioni di lavoro presenti al loro interno, soffermandosi in particolare sul modo in cui la produzione della cittadinanza sociale a livello quotidiano riorganizzi le pratiche e i processi lavorativi degli operatori. La prima sezione ricostruisce gli assetti organizzativi dei servizi sociali e le loro ricadute sulle condizioni contrattuali offerte alla forza lavoro. Sia nel contesto italiano sia nel contesto polacco si osserva una moltiplicazione degli attori che partecipano all'erogazione dei servizi di welfare, con un allargamento del perimetro di azione delle imprese private e delle realtà non profit – in particolare le organizzazioni non governative nel caso polacco e le cooperative sociali nel contesto italiano – e un riposizionamento dell'attore statale come fornitore residuale di servizi e committente e cofinanziatore delle organizzazioni private. Questo processo agevola l'espansione del bacino di forza lavoro a basso costo e di frequente precarizzata impiegata all'interno dei servizi, per effetto dei vincoli di bilancio degli enti pubblici, degli obietti di incremento dei profitti delle aziende private o della crescente instabilità delle risorse a disposizione delle organizzazioni della società civile. La seconda sezione mostra come le trasformazioni nelle modalità di erogazione dei servizi sociali rafforzino alcuni specifici meccanismi di sfruttamento che si manifestano in dinamiche di intensificazione, estensione e dilatazione della prestazione lavorativa, le quali vengono analizzate in tre sottosezioni. Queste tre dinamiche sono plasmate da due pressioni convergenti, da una parte le pratiche manageriali di razionalizzazione e compressione del costo del lavoro e, dall'altra parte, le pressioni esercitate dall'utenza sul processo lavorativo. La terza sezione approfondisce il ruolo delle dinamiche di sfruttamento della forza lavoro ed estrazione di pluslavoro all'interno del processo di erogazione dei servizi di welfare e di garanzia dei diritti di cittadinanza sociale. Le pratiche estrattive e di sfruttamento vengono infatti imposte e giustificate in funzione del carattere essenziale dei diritti che le organizzazioni del welfare sono incaricate a garantire. Inoltre, esse si consolidano attraverso dinamiche di coinvolgimento diretto della forza lavoro, che fanno leva su una serie di motivazioni, orientamenti e disposizioni soggettive che gli operatori sono inviti ad esibire nella loro pratica quotidiana. La sezione discute in conclusione come i meccanismi di sfruttamento giochino un ruolo essenziale nei processi di produzione pratica e quotidiana della cittadinanza, riconcettualizzando i termini e i presupposti in base ai quali i beneficiari possono esercitare i propri diritti sociali.

3.1 Processi di precarizzazione del lavoro sociale

Come è stato spiegato nel capitolo precedente, in Polonia l'infrastruttura dei servizi di welfare assume un assetto decentrato, poiché le amministrazioni locali – in particolare a livello comunale (*gmina*) e distrettuale-provinciale (*powiat)* – mantengono e finanziano con risorse proprie servizi e strutture di assistenza specializzati, mentre le amministrazioni regionali (*województwo*) assolvono prevalentemente a funzioni di supervisione. Gli organi dei governi territoriali possono inoltre delegare e sovvenzionare la gestione delle istituzioni assistenziali da parte delle ONG, delle organizzazioni di origine religiosa e dei soggetti privati (Mikuła, Walaszek, 2016). Le risorse finanziare limitate di cui dispongono gli enti pubblici determinano una carenza dei servizi offerti e, inoltre, richiedono il contenimento dei costi, in particolare quelli del lavoro. In generale, i lavoratori e le lavoratrici dei diversi centri e istituti di assistenza sociale di competenza statale intervistati riportano di ricevere stipendi prossimi al livello del salario minimo. Le scarse quote dei bilanci delle amministrazioni locali destinate al finanziamento dei servizi sociali comportano la riduzione delle spese sostenute per l'assunzione e la gestione del personale, e questo effetto si acutizza specialmente negli agglomerati urbani di minori dimensioni. Stanisław è un operatore polacco che ha lavorato presso un centro di assistenza sociale provinciale, dove era incaricato di intervenire in situazioni di crisi ed emergenza sociale. Nella sua testimonianza, evidenzia come i vincoli di bilancio a cui sono sottoposte le amministrazioni locali comporti una riduzione del costo della manodopera, nonostante vi siano significative differenze che sussistono tra la città di Breslavia e i Comuni di minori dimensioni.

> Le istituzioni di assistenza sociale operano sotto le autorità locali. La città di Breslavia è un grande agglomerato urbano. […] Qui, c'è un sistema molto sviluppato. Nelle piccole città, ci sono dei piccoli centri comunali di assistenza sociale, dove in genere sono impiegati due o tre assistenti sociali. In pratica, lì sono loro a fare tutto il lavoro. Le differenze sono colossali, perché nelle grandi città o nei Comuni ricchi si possono implementare molte cose, i soldi sono migliori. La situazione è peggiore nei piccoli centri, soprattutto nei Comuni più poveri, dove le infrastrutture e il reddito sono bassi. I lavoratori non vengono pagati a sufficienza, vivono con il proverbiale salario minimo. […] Le amministrazioni locali non vogliono sostenere costi di assunzione molto elevati. Purtroppo, le amministrazioni locali soffrono, e continueranno a soffrire, di carenza di personale.
> [*Breslavia, 12/5/2023*]

A causa della residualità dell'intervento statale nell'offerta dei servizi sociali, il ruolo degli attori privati e delle organizzazioni della società civile nell'ambito del welfare è particolarmente rilevante. In Polonia, la presenza di enti privati di mercato all'interno dell'infrastruttura dei servizi di welfare sembra essere in crescita soprattutto nel campo delle strutture di cura e assistenza a lungo termine per persone non autosufficienti. I servizi di *long-term care* in Polonia rientrano all'interno sia del sistema socioassistenziale sia di quello sanitario. Nel settore sanitario, le istituzioni di assistenza a lungo termine sono emerse come entità separate dai servizi ospedalieri da un processo di riforma del 1999 avvenuto a partire dal 1999, ispirato dai principi di decentramento, razionalizzazione e introduzione di meccanismi di mercato all'interno del settore pubblico caratteristici del New Public Management. A partire dalla fine degli anni Novanta, le istituzioni sanitarie furono costituite in unità indipendenti e la gestione fu trasferita alle entità amministrative sub-nazionali. Inoltre, il regime di finanziamento basato sul bilancio centrale fu sostituito da un modello assicurativo basato sui contributi, composto in un primo momento da 16 fondi regionali e da uno specializzato e, in seguito alla riforma del 2003,

dal solo Fondo Sanitario Nazionale (*Narodowy Fundusz Zdrowia* – NFZ). L'NFZ stipula contratti con i servizi sanitari e ospedalieri e copre le spese sostenute dai cittadini per le prestazioni di cui fruiscono. Uno degli effetti principali del processo di riforma è stata la liberalizzazione e la commercializzazione del servizio sanitario pubblico. L'introduzione di un regime di finanziamento decentrato e su base contributiva alla fine degli anni Novanta spinse le amministrazioni locali a indebitarsi e a liquidare e privatizzare le unità sanitarie. A partire dallo stesso periodo, inoltre, il numero degli operatori sanitari privati e commerciali esterni al settore pubblico è aumentato progressivamente, mentre le strutture sanitarie pubbliche hanno iniziato a loro ad agire come aziende private, monetizzando i servizi offerti e fornendo le prestazioni più redditizie a prezzi di mercato al fine di perseguire una gestione economica efficiente (Kubisa, 2016; Hardy, 2009; Mikuła, Kaczmarek, 2019). Le strutture di cura e assistenza a lungo termine fornite dal sistema sanitario sono finanziate sulla base dei contratti stipulati con il fondo assicurativo statale. Le istituzioni assistenziali facenti parte del settore socioassistenziale sono invece di competenza dei governi locali, che le finanziano con risorse proprie e grazie alle tariffe pagate dai cittadini per la fruizione del servizio (Golinowska, 2010). In generale, il sistema pubblico di assistenza a lungo termine è ampiamente residuale e viene offerto in modo frammentario e limitato, per effetto combinato dei criteri di accesso restrittivi, fondati sul principio della "prova dei mezzi" e delle scarse risorse finanziarie a disposizione dei bilanci statali o erogate dall'NFZ. Lo spazio per un mercato privato dei servizi di cura si è così allargato, mentre la presenza di attori for profit che operano parallelamente al settore pubblico è aumentata (Perek-Białas, Racław, 2014). Il processo di crescente privatizzazione e commercializzazione dei servizi assistenziali è stata documentata durante le interviste condotte con alcune rappresentanti sindacali che hanno spiegato come il ruolo delle aziende private all'interno del settore stia crescendo, proponendosi di rispondere a un bisogno sociale che le istituzioni pubbliche non riescono a soddisfare a causa dei fondi e delle risorse limitate. Le aziende private forniscono servizi a tariffe elevate e rivolti principalmente a fasce della popolazione affluenti e particolarmente remunerative.

> Si sta andando verso la privatizzazione delle case di riposo, perché gli enti locali non sono in grado di finanziarle. Non si tratta solo di stipendi. Gli stipendi costituiscono una parte, ma si tratta anche di risorse per il mantenimento dei residenti, risorse per i farmaci. I costi sono così alti che stanno portando a un passaggio delle case di riposo in mani private. Solo le persone molto benestanti finiscono nelle case di cura private. […] Le case di cura statali sono sottofinanziate. Alcune strutture sanitarie, comprese le case di cura, faticano a pagare le utenze come l'elettricità e l'acqua. Semplicemente mancano i fondi. […] Nelle strutture private, se si paga di più, si ottiene di più. Questa industria sta crescendo.
> [*Breslavia, 5/5/2023*]

Presso le strutture di cura private, i livelli salariali sono solitamente inferiori rispetto a quelli offerti dal settore pubblico, in quanto la riduzione del costo del lavoro costituisce la leva principale che consente alle imprese del settore di incrementare i propri profitti. Confrontando le proprie esperienze lavorative avute prima in una struttura privata e in seguito in una struttura assistenziale pubblica di Kornelia, operatrice polacca, riporta come i gestori privati corrispondano salari minori a quelli offerti dalle istituzioni pubbliche, impieghino la forza lavoro con contratti insicuri e svantaggiosi e limitino il personale assunto in organico.

> Ho lavorato nelle istituzioni private. Tuttavia, le condizioni di lavoro e il modo in cui le persone venivano trattate, l'intera situazione lavorativa, non erano positivi per i dipendenti. Come si suol dire, veniva richiesto tanto, ma la paga era misera. Adesso, invece, lavoro un'istituzione statale, che offre un senso di sicurezza. So che riceverò il mio stipendio senza che ci siano scherzi e ho un contratto a tempo indeterminato, quindi tutto è come dovrebbe

essere. […] Ho avuto contratti di lavoro ovunque, ma so che ci sono molte strutture private che non offrono alcun contratto. Assumono persone senza contratto o le impiegano con contratti sfavorevoli per i dipendenti. Le aziende private pagano il meno possibile. Qui, nell'istituto statale, lo stipendio base è un po' più del salario minimo, ma le indennità come il turno di notte, l'anzianità, alcuni premi, le ferie, rendono la retribuzione più alta e più favorevole. [*Intervista condotta online, 24/8/2023*]

Quello dell'assistenza a lungo termine si configura come un mercato in grado di offrire opportunità di investimento attrattive anche per alcuni operatori esteri, i quali si sono inseriti all'interno di questo settore sfruttando la possibilità di sopperire alle lacune dell'offerta pubblica e costituendo un bacino di forza lavoro a basso costo e flessibile da impiegare all'interno dei servizi. Un caso particolarmente significativo è rappresentato da un'impresa multinazionale, la cui sede centrale è situata in Francia e che opera in diversi Paesi europei e non europei. In Polonia, questa multinazionale gestisce alcune strutture assistenziali e riabilitative a Varsavia, Breslavia e in altri Comuni. Le strutture residenziali gestite dalla multinazionale offrono agli utenti condizioni abitative lussuose all'interno di immobili totalmente rinnovati e attrezzati in cambio di tariffe particolarmente elevate – secondo le stime riportate dalle persone intervistate, il costo mensile di un soggiorno nelle strutture presenti a Breslavia oscilla tra i 10000 e i 16000 PLN (circa tra i 2330€ e i 3740€). Nelle strutture, una parte dei posti disponibili è destinata a ospiti e pazienti rimborsati dall'NFZ sulla base dei contratti sottoscritti tra il fondo assicurativo e la multinazionale, mentre altri posti sono pagati direttamente dagli utenti a prezzi commerciali. La riduzione dei livelli retributivi offerti alla forza lavoro e il ricorso a forme contrattuali precarie e poco onerose rappresentano una strategia centrale di massimizzazione dei profitti aziendali, secondo una logica che un'operatrice ha descritto in questi termini: «Se [la multinazionale] potesse, non pagherebbe affatto. Se avesse l'opportunità di trasformare qualcuno in un volontario, lo farebbe» (Olga, intervista condotta online, 21/9/2023). Partendo dai cambiamenti introdotti in seguito all'acquisizione, da parte della multinazionale, di un'azienda nella quale era occupata all'inizio della sua carriera professionale, Alina, fisioterapista e rappresentante sindacale di Varsavia, descrive le condizioni di lavoro vigenti nell'impresa. Da una parte, si nota una dinamica di riduzione dei salari verso il livello minimo e un uso estensivo di contratti a termine o sottratti al diritto del lavoro, quali i contratti regolati dal Codice civile. Dall' altra parte, la mancanza di accordi e di regolamentazioni a livello aziendale lasciano alla direzione aziendale un ampio grado di discrezionalità nella definizione delle condizioni contrattuali presenti nelle singole strutture.

All'inizio, non lavoravo in questa azienda ma in un'azienda più piccola, ed era un posto migliore in cui lavorare da quanto mi ricordo. Dopo che [la multinazionale] l'ha acquistata, è stato sempre peggio. I nostri salari si sono ridotti, ci hanno tagliato i bonus extra, meno personale, più mansioni… È andata così. […] La politica dell'altra azienda era diversa, non era facile ottenere un contratto a tempo indeterminato ma era possibile. In seguito, quando [la multinazionale] l'ha acquistata, è diventato sempre più difficile. [La multinazionale] non vuole assumere con contratti a tempo indeterminato. I nuovi assunti possono ottenere solo un contratto di diritto civile. [La multinazionale] impiega 1200 persone, di cui 350 hanno un contratto a tempo indeterminato. Quindi, la maggior parte ha un contratto di diritto civile. Pagano solo il salario minimo. [Nella multinazionale] non ci sono norme chiare per tutta l'azienda, dipende tutto dai singoli direttori delle strutture. Perlopiù, comunque, si tratta solo di salario minimo, nessun bonus, niente di niente. Se [la multinazionale] può non pagare qualcosa, non lo fa. [*Breslavia, 14/5/2023*]

Per effetto dei cambiamenti che hanno investito la regolazione dei rapporti di lavoro dopo il 1989 e, in modo particolarmente incisivo, a partire dai primi anni 2000, il mercato del lavoro in Polonia ha conosciuto una progressiva segmentazione e una diffusione di tipologie contrattuali che garantiscono gradi di flessibilità differenti, livelli di sicurezza sociale diversificati e obblighi per i datori di lavoro

meno stringenti. Si possono individuare tre fattispecie contrattuali. Il contratto di lavoro (*umowa o pracę*) a tempo pieno e indeterminato costituisce la forma "standard" e "tipica" dei rapporti di lavoro e riconosce pieni diritti al lavoratore o alla lavoratrice in conformità al Codice del Lavoro, tra cui il salario minimo, le norme sull'orario di lavoro, il diritto a ferie, malattie e congedi retribuiti, il versamento dei contributi pensionistici e assicurativi e i diritti sindacali. I contratti di lavoro a tempo determinato e/o parziale offrono invece un grado maggiore di flessibilità data la loro natura temporanea, ma sono soggetti alla regolazione del Codice del Lavoro e garantiscono pertanto livelli di protezione sociale analoghi a quelli associati ai contratti indeterminati. In base alle norme attualmente in vigore, possono essere stipulati con lo stesso datore di lavoro per un massimo di 3 volte e 33 mesi – che diventano 36 nel caso dell'eventuale periodo di prova, il quale non può superare 3 mesi. Essi devono essere convertiti in un contratto a tempo indeterminato una volta sopraggiunti questi limiti. Tuttavia, alla segmentazione del mercato del lavoro ha contribuito in modo decisivo il processo di espulsione e fuoriuscita dei rapporti lavorativi dal Codice del Lavoro attraverso l'utilizzo di accordi regolati dal diritto civile o il ricorso al lavoro autonomo, in particolare in forma fittizia e finalizzata a mascherare l'esistenza di un rapporto di lavoro subordinato. I contratti di diritto civile più diffusi sono costituiti dai contratti di mandato, noti anche come contratti freelance (*umowa zlecenie*), e i contratti per una mansione specifica (*umowa o dzieło*). Questi dovrebbero regolare la prestazione di un servizio verso un committente da parte di un contraente prevedendo che tale attività non sia svolta sotto la supervisione di un datore di lavoro e nei luoghi e negli orari da questi stabiliti, pertanto chi risulta essere impiegato con questi contratti viene considerato come un prestatore d'opera o un contraente indipendente e non riconosciuto legalmente come un lavoratore o una lavoratrice ed è così privato dei diritti riconosciuti dal Codice del Lavoro[1]. Sebbene i due contratti si differenzino in termini di accesso ad alcune misure di protezione sociale, siccome i contratti di mandato, diversamente dai contratti di mansione, obbligano il committente a versare i contributi per la previdenza sociale e l'assicurazione sanitaria e, a partire dal 2016 prevedono una retribuzione oraria minima. Entrambi i contratti non prevedono congedi e ferie retribuite, norme sull'orario di lavoro, e possono essere conclusi in qualsiasi momento e senza obblighi a riguardo. Nel caso del lavoro autonomo, il soggetto esegue una prestazione per conto terzi nella forma legale dell'impresa individuale e ha interamente a suo carico i rischi e i costi dell'attività svolta, pagando per conto proprio i contributi previdenziali e assicurativi. Il lavoro autonomo non è regolato dalle norme del Codice del Lavoro. Alla rapida estensione di queste forme di impiego ha contribuito la strategia da parte degli imprenditori tesa a informalizzare i rapporti di lavoro regolari facendo ricorso a prestazioni autonome o ai contratti governati dal Codice civile, con l'intento di ridurre i costi del lavoro e gli oneri a loro carico (Maciejewska, Mrozowicki, 2016; Trappmann, 2011). Confrontando i brani delle interviste svolte con le lavoratrici di due strutture gestite a Breslavia dall'impresa multinazionale – riguardanti rispettivamente un'assistente che lavorava con un contratto di diritto civile temporaneo e un'infermiera che aveva prestato servizio in regime di lavoro autonomo – si colgono i vantaggi che queste fattispecie lavorative offrono agli imprenditori privati dell'assistenza. In primo luogo,

[1] I contratti di diritto civile sono frequentemente utilizzati anche quando sussistono le condizioni di un rapporto di lavoro regolare e, per questa ragione, vengono nominati nel linguaggio comune con il termine dispregiativo di "contratti spazzatura".

l'azienda corrisponde compensi modesti e, poiché la remunerazione è fissa e avviene su base oraria, essa non riconosce le maggiorazioni spettanti in caso di lavoro straordinario o notturno e i congedi retribuiti. In secondo luogo, il riscorso al lavoro autonomo funge come uno strumento che permette di scaricare le responsabilità e il rischio d'impresa direttamente sulle collaboratrici esterne.

> Lavorando con un contratto di diritto civile, fino al 31 maggio la mia tariffa oraria era di 23 PLN lordi [*circa 5€ all'ora*]. Mi si è spezzato il cuore quando mio figlio di 21 anni ha portato a casa il doppio di me. Dal 1° giugno, il contratto mi è stato modificato e ora guadagno 26 PLN lordi all'ora [*circa 6€*]. Mia figlia più giovane ha appena compiuto 18 anni, oltre ad andare a scuola lavora, anche lei ha una tariffa più alta della mia…
> [*Breslavia, 15/6/2023*]

> Io guadagnavo 55 PLN all'ora [*circa 13€*]. […] Ero una dipendente molto conveniente, perché mi assumevo tutte le responsabilità. Se un paziente avesse presentato un reclamo contro di me, [la multinazionale] non mi avrebbe difeso, sarei stata ritenuta responsabile. Quindi, ero la lavoratrice più conveniente per loro. Inoltre, avevo una tariffa più bassa degli altri che lavoravano con contratto. C'era una differenza di 10 PLN [*circa 2€*]. Venivo pagata per il numero di ore indicate. Per me, all'inizio erano 48 PLN [*circa 11€*], poi sono diventati 55 PLN [*circa 13€*]. Non faceva differenza se lavorassi 300 ore o 40, gli straordinari non erano conteggiati.
> [*Intervista condotta online, 20/9/2023*]

A partire dai primi anni Novanta, in Polonia le organizzazioni non governative si sono inserite nel settore dei servizi sociali, assumendo una parte degli obblighi e delle responsabilità sociali dello Stato in una fase in cui questi si ritirava dal ruolo di fornitore principale dei servizi di welfare che aveva assolto durante il periodo del regime socialista (Cook, 2015). L'entrata in scena delle ONG avvenne in particolare attraverso la creazione di organizzazioni indipendenti che si proponevano di rispondere a bisogni sociali emergenti e accrescere la partecipazione dei cittadini alla sfera civica. Queste ONG avevano inizialmente goduto di scarso sostegno e riconoscimento istituzionale e si erano sviluppate principalmente grazie ai fondi che provenivano dai finanziamenti esteri[2]. La situazione mutò comunque in modo graduale in quanto le autorità governative, soprattutto a livello locale, iniziarono a finanziare le ONG che erogavano servizi e a commissionare e delegare loro alcune funzioni e attività pubbliche, poiché potevano fornire servizi efficienti e a budget ridotti. L'ingresso in Unione Europea e la conseguente possibilità di accedere ai fondi europei diedero ulteriormente impulso allo sviluppo dell'infrastruttura della società civile e incentivarono l'istituzione di partenariati tra gli enti pubblici e le ONG nella sfera del welfare. Questo riposizionamento ha portato una quota crescente di ONG a dipendere dai fondi pubblici, in particolare quelli distribuiti dalle amministrazioni locali, e a espletare compiti e funzioni per conto delle autorità pubbliche (Cox, 2020; Nałęcz et al., 2015). La collaborazione tra le organizzazioni sociali e gli enti pubblici viene generalmente regolata da contratti con cui le istituzioni pubbliche mettono a disposizione le risorse per la realizzazione di specifici

[2] Organizzazioni non statali di origine religiosa o laica erano già attive nella sfera del welfare prima dell'instaurazione della Repubblica Popolare di Polonia. Se il regime socialista da un lato restrinse drasticamente le loro attività, dall'altro lato istituì organizzazioni sociali che operavano soprattutto in ambito ricreativo ed erano strettamente controllate dal Partito. Alla riemersione delle organizzazioni non profit e della società civile nei primi anni '90 contribuirono sicuramente le iniziative create *ex novo* con l'intento di assistere settori particolarmente vulnerabili della società ed esclusi dal sostegno offerto dalle altre agenzie di welfare, ma una parte delle organizzazioni presenti in quegli anni era rappresentata anche da realtà già presenti, di natura religiosa o legate al regime socialista. Occorre inoltre segnalare che se da un lato le autorità politiche e governative ebbero inizialmente scarso interesse nell'integrare le organizzazioni emergenti all'interno della sfera istituzionale, dall'altro lato le stesse ONG tendevano in un primo momento a distanziarsi dallo Stato e a non ricercarne il sostegno finanziario dato il diffuso discredito nei confronti del regime socialista e le organizzazioni ad esso associate.

interventi sociali affidati alle ONG o concedono sovvenzioni per il loro operato. Questi accordi costituiscono la fonte principale, sebbene non esclusiva, di sostegno finanziario per la maggior parte delle organizzazioni sociali, le quali ricercano fondi anche attraverso le donazioni da parte di imprese e privati cittadini o la partecipazione alla realizzazione di progetti finanziati da istituzioni europee e internazionali. Questa diversificazione dei canali di finanziamento non sembra tuttavia tradursi automaticamente in una maggiore stabilità economica delle organizzazioni non governative. Da un lato, i contratti con gli enti pubblici offrono spesso fondi limitati, finanziano progetti specifici e a breve termine e vengono aggiudicati a seguito di procedure competitive, costringendo le organizzazioni non governative a richiedere le sovvenzioni pubbliche con una certa periodicità. Dall'altro lato, l'attivazione di linee di finanziamento parallele a quella rappresentata dai fondi statali mette a disposizione delle ONG risorse aggiuntive ma non necessariamente continuative, costringendo queste organizzazioni a rivolgersi a sponsor e donatori più o meno occasionali o a implementare progetti temporanei che possono non essere necessariamente rinnovati dagli enti finanziatori. Per quanto le organizzazioni sociali incontrate nel corso del lavoro sul campo godano di una base finanziaria differente e di budget più o meno stabili, spesso operano nell'incertezza di riuscire a mantenere i finanziamenti ricevuti. Lo riporta Judyta, assistente sociale presso una fondazione di Varsavia che gestisce un rifugio per persone senza fissa dimora.

> Ogni Comune ha l'obbligo di fornire alloggio e rifugio alle persone senza dimora. Il Comune di Varsavia bandisce un concorso pubblico per la realizzazione di queste attività ogni due o tre anni. Il più recente era di due anni e mezzo. Noi partecipiamo a questo concorso ogni due anni e a volte riceviamo i finanziamenti, a volte no. A volte sono di importo inferiore e negoziamo con loro. Attualmente, abbiamo un contratto firmato da dicembre 2022 a luglio 2024. […] Il Comune non è la nostra unica fonte di finanziamento. Chiediamo sovvenzioni anche attraverso vari bandi, oltre a quelli del governo locale. Partecipiamo a bandi attivi presso il Ministero e, per esempio, abbiamo recentemente avviato un importante progetto finanziato dall'Unione Europea, in cui impieghiamo uno psicologo e un consulente del lavoro. Ci sono diversi progetti non comunali a cui partecipiamo. Ci finanziamo attraverso varie fonti. La fonte primaria che sostiene il nostro rifugio è il Comune, ma abbiamo anche iniziative aggiuntive finanziate da altri fondi, sebbene non continuativi. […] Ci sono situazioni in cui non riceviamo finanziamenti. Per esempio, avevamo un progetto, credo fosse del Ministero, in cui fornivamo pacchi alle persone negli spazi pubblici. Potevano venire una volta alla settimana per ricevere cibo in scatola e altri articoli. Ora non lo abbiamo più. Per esempio, c'è stato un momento in cui abbiamo perso i fondi per uno psicologo o un consulente del lavoro. Ora ne abbiamo uno grazie a un progetto specifico che siamo riusciti a ottenere dall'UE, ma per diversi anni non abbiamo avuto nessuno dei due.
> [*Intervista condotta online, 7/7/2023*]

Le risorse a cui le ONG hanno accesso sono pertanto soggette a instabilità e fluttuazione, sebbene talvolta essere possono conoscere una inaspettata espansione. I cambiamenti che hanno interessato le organizzazioni a sostegno di migranti e rifugiati esemplificano questa dinamica, che ripercorriamo brevemente in questa sede soffermandoci in particolare sul caso di un'associazione di Breslavia. Fondata secondo una modalità "dal basso" e inizialmente attiva su base strettamente volontaria e "amatoriale", questa realtà si caratterizza per l'indisponibilità a richiedere i finanziamenti statali al fine di mantenere la propria indipendenza dal governo e dall'amministrazione comunale. In modo analogo ad altre ONG che operavano su piccola scala in una fase in cui la pressione dei movimenti migratori sulla Polonia era relativamente minore, questa associazione assume un ruolo centrale nella governance del sistema di accoglienza in concomitanza con le crisi umanitarie causate dalla chiusura della frontiera con la Bielorussia e soprattutto dall'invasione russa dell'Ucraina. Questa congiuntura

ha consentito alle organizzazioni che lavorano con migranti e rifugiati di ricevere donazioni private, finanziamenti istituzionali e fondi forniti dalle organizzazioni umanitarie internazionali ed estere in misura crescente. Inoltre, queste ONG hanno conosciuto almeno due trasformazioni principali. In primo luogo, questi attori si sono istituzionalizzati. Se l'associazione qui considerata era caratterizzata in un primo momento da un approccio oppositivo nei confronti dell'amministrazione comunale, in particolare a causa delle politiche pubbliche stigmatizzanti nei confronti della comunità Rom, negli anni più recenti ha instaurato un rapporto di riconoscimento e di collaborazione con il governo locale. In secondo luogo, queste ONG si sono maggiormente professionalizzate. I maggiori fondi e la possibilità di accedere a progetti di lunga durata rispetto a quelli gestiti in precedenza hanno permesso l'assunzione di ulteriore. personale retribuito. Allo stesso tempo, le organizzazioni hanno introdotto una struttura gestionale e una divisione del lavoro più definita laddove vigevano delle relazioni più informali ed egualitarie tra i membri. Gli esponenti delle ONG, tuttavia, sottolineano come questo afflusso di fondi abbia rappresentato un evento eccezionale, legato in particolare alla possibilità di raccogliere maggiori risorse nel contesto dell'ampia attivazione societaria e istituzionale che ha accolto l'arrivo massivo delle rifugiate e dei rifugiati provenienti dall'Ucraina, e come già nel 2023 si stesse riducendo questa fonte di sostegno finanziario sembrassero essersi attualmente ridotte. Paweł lavora come coordinatore nell'associazione di Breslavia menzionata e ripercorre le trasformazioni che hanno coinvolto l'organizzazione.

> L'associazione è nata dal movimento anarchico, dal movimento punk. All'inizio, eravamo un gruppo di dilettati, che imparavano direttamente sul campo come assistere gli utenti dalla polizia, in tribunale, negli ospedali. Dopo questo periodo, [l'associazione] ha lavorato per lo più con la comunità Rom. In quel periodo, la proteggevamo dal Comune… Ora c'è una collaborazione [*con l'amministrazione comunale*], ma prima rappresentavamo le persone Rom contro il Comune di Breslavia. Avevamo deciso che, diversamente dalle altre organizzazioni, non avremmo preso soldi dal governo, non tanto per boicottarlo, ma per non essere dipendenti. Così potevamo sempre dire: «Okay, non riceviamo i soldi, la nostra vita non dipende da loro, possiamo mandarli affanculo». La situazione è cambiata dopo la crisi umanitaria al confine tra la Polonia e la Bielorussia, noi eravamo molto attivi in questo e abbiamo ricevuto sostegno finanziario, da Google. Da quel momento, [l'associazione] ha iniziato a essere riconosciuta come un gruppo serio, non come quelli che vanno in giro a fare casino per il popolo Rom. Il cambiamento più grande è avvenuto dopo l'inizio dell'invasione russa. Abbiamo avuto più riconoscimento dal Comune, le relazioni hanno iniziato a essere sempre migliori, quindi la situazione è totalmente cambiata. All'inizio del 2021, c'erano circa 5 persone a lavorare [nell'associazione], ma grazie ai soldi e ai grandi donatori che ci hanno sostenuto e ci sostengono, e anche a causa delle maggiori richieste [*sottintendendo il numero crescente di rifugiati assistiti dall'associazione*], siamo dovuti crescere di numero. […] Prima avevamo solo sulla carta un consiglio di amministrazione, ora abbiamo un vero consiglio di amministrazione, prima non avevamo nessun rappresentante dei lavoratori, ora stiamo pensando che forse ne abbiamo bisogno… Ora abbiamo abbastanza fondi da donatori e da grandi attori, come l'UNHCR, Google, la Diakonia, ma anche dei milionari che semplicemente donano i soldi. Ora iniziamo a pensare che forse possiamo prendere anche dei fondi dal governo. Prima, non volevamo dipendere da loro. Ora, se per esempio il governo ci dà il 20% delle nostre entrate con le sovvenzioni, possiamo ancora dire: «Non dipendiamo da loro». Adesso pensiamo che non sia così rischioso per noi, perché siamo abbastanza forti da poter sempre dire di no al governo, se ci sarà motivo per farlo. […] Cerchiamo di mantenere i nostri standard, ma è più difficile quando iniziano a esserci più persone. […] Iniziamo a diventare grandi, abbiamo già più di 40 persone che lavorano, quindi iniziamo ad affrontare tutti i problemi che ha una grande impresa.
> [*Breslavia, 14/6/2023*]

In generale, lo stato di incertezza economica e finanziaria delle ONG contribuisce direttamente a produrre uno stato di insicurezza e precarietà lavorativa per i loro dipendenti. Sebbene alcune delle organizzazioni sociali coinvolte nella ricerca siano in grado di stabilizzare a tempo pieno un nucleo

centrale della propria forza lavoro, una frangia di operatori e operatrici risulta invece essere occupata in posizioni contrattuali rese contingenti dalle variazioni dei bilanci. Dipendendo dalle risorse ottenute da finanziatori esterni e donazioni, le ONG possono essere costrette ad assumere una parte dei membri del personale su base temporanea, mantenendo o eventualmente riducendo il numero dei dipendenti a seconda che i fondi a disposizione permettano o meno di continuare a sostenere le spese per il costo del lavoro. L'estensione dei contratti di lavoro risulta pertanto essere vincolata alle capacità che hanno le ONG di assicurarsi risorse durature e budget solidi, esponendo i propri dipendenti al rischio dell'interruzione dei rapporti di lavoro nelle fasi di ristrettezza dei bilanci. Paweł lo dimostra nella sua testimonianza.

> Se assumiamo qualcuno, vogliamo tenere questa persona. Contiamo ancora su alcuni donatori, abbiamo progetti per un anno o due anni, è okay, buono, ma non sappiamo se dopo ci saranno soldi per queste persone, ma noi le vogliamo tenere. […] Prima avevamo l'idea che tutti potessero lavorare, per esempio già dopo 3 mesi, con un contratto a tempo indeterminato, ma era troppo idealistico. Abbiamo ancora l'intenzione di dare i contratti a tempo indeterminato, ma lo facciamo piano, piano. Vogliamo essere sicuri che quando, assumiamo un dipendente, saremo in grado di fornirgli sempre il lavoro, non che viene per un progetto, il progetto finisce dopo pochi mesi e noi: «Scusaci». […] Adesso la situazione è migliorata, iniziamo ad avere progetti più lunghi, almeno di un anno, due anni, prima erano di pochi mesi. Adesso siamo nella fase in cui siamo in grando di conoscere la nostra situazione con due anni di anticipo, ma stiamo pensando a cosa fare dopo. Per esempio, c'è stata [una fondazione], che è cresciuta molto rapidamente, da 30 persone a 100 e qualcosa, poi ha dovuto terminare i contratti con alcune persone perché non aveva più donazioni. C'è un problema, ci chiediamo come cambierà la situazione.
> [*Breslavia, 14/6/2023*]

La struttura dei progetti implementati dalle ONG gioca anch'essa un ruolo decisivo nel plasmare i rapporti e le condizioni di lavoro presenti al loro interno. Gestendo prevalentemente progetti di breve termine, le organizzazioni non governative si ritrovano ad assumere gruppi di operatori o di operatrici con contratti della durata pari al periodo in cui il progetto viene commissionato dall'amministrazione comunale o finanziato da altre istituzioni. Questo assetto produce uno stato di insicurezza lavorativa per gli operatori e le operatrici delle ONG, la cui permanenza all'interno delle organizzazioni viene vincolata alla possibilità che queste hanno di accedere a progetti ulteriori in cui impiegarli, e al limite crea una nicchia di lavoratori e lavoratrici "usa e getta", impiegati appositamente per la realizzazione di progetti specifici e i cui contratti non vengono prorogati al loro scadere. In alcuni casi, i progetti possono riguardare interventi e servizi sociali erogati per periodi limitati dell'anno, spingendo le organizzazioni che li attuano a utilizzare contratti di diritto civile per fare espletare ai lavoratori e alle lavoratrici le proprie mansioni solo nell'arco temporale previsto dagli accordi con gli enti finanziatori. In questo modo, una stessa associazione o una stessa fondazione può per esempio trovarsi a gestire contemporaneamente dei progetti finanziati in modo stabile, occupando personale a tempo pieno, e dei progetti circostanziali in cui gli operatori e le operatrici lavorano su base temporanea. Janina, lavoratrice in un progetto rivolto a persone con problemi di salute mentale attuato da una fondazione di Breslavia, descrive questa dinamica.

> Lavoro con un contratto di mandato. Attualmente, è disponibile solo questa opzione. Tuttavia, in altri progetti, ci sono persone assunte con un contratto regolare, perché quei progetti sono strutturati in modo diverso e consentono un certo numero di ore. È stata una mia scelta, ho accettato, non mi è stato imposto. Ma la natura del mio progetto non consente un contratto di lavoro regolare. […] Dipende dal progetto, per esempio alcuni progetti sono a tempo pieno e si può lavorare con un contratto di lavoro regolare. Invece, i progetti più piccoli di solito hanno contratti

di mandato. Attualmente, non ho continuità durante l'estate perché il mio contratto è fino a giugno e poi riprende a settembre. È un contratto che prevede un numero fisso di ore di lavoro.
[*Breslavia, 7/7/2023*]

Mentre dalle interviste emerge come la precarietà e l'intermittenza lavorativa siano un fenomeno diffuso all'interno delle organizzazioni non governative, conclusioni meno univoche possono essere tratte rispetto ai livelli salariali, che sembrano essere infatti caratterizzati da una certa disomogeneità. Se, per esempio, i dipendenti di alcune ONG hanno dichiarato di ricevere compensi modesti, in altre realtà gli stipendi superavano i 4000 PLN [*circa 935€*], per raggiungere nel caso di una fondazione di Varsavia che assiste migranti e rifugiati un importo mensile pari a 5700 PLN netti [*circa 1333€*], ben superiore al salario minimo. Si può sostenere che gli stessi fattori richiamati sopra per spiegare l'incidenza di contratti precari nel settore delle organizzazioni sociali entrino in gioco anche nella determinazione dei livelli retributivi. Da un lato, nel momento in cui le ONG riescono a irrobustire i propri budget, possono permettersi di corrispondere salari relativamente più alti ai propri dipendenti. Dall'altro lato, i progetti e i contratti con i soggetti finanziatori fissano le quote dei fondi che possono essere destinate al pagamento dei salari dei lavoratori e delle lavoratrici. Tuttavia, se il sistema delle sovvenzioni esercita un'influenza cruciale sulle condizioni di lavoro che si riscontrano all'interno delle organizzazioni non governative, queste risultano essere determinate anche dalle strutture gestionali delle stesse organizzazioni sociali. Se si confrontano i brani delle interviste condotte con Judyta e Paweł qui riportati, si coglie infatti come le figure dirigenziali possano avere una certa discrezionalità nel decidere la ripartizione dei fondi raccolti, redistribuendoli ai lavoratori e alle lavoratrici o accumulandoli a favore dei vertici dell'organizzazione, riconoscendo alcuni benefici anche agli operatori e alle operatrici che lavorano nelle posizioni più periferiche e insicure.

C'è stato un periodo in cui il mio capo si batté con forza per ottenere aumenti salariali per gli assistenti sociali che lavoravano nei progetti. Ricevette persino una telefonata dal direttore [di una ONG], che le disse che non aveva il diritto di parlare a suo nome. Voleva che ci fossero delle fasce salariali, perché in altre organizzazioni capita spesso che il presidente guadagni, diciamo, 5000 PLN [*circa 1170€*], mentre gli assistenti sociali solo il salario minimo. Un'organizzazione non governativa perché riceve fondi dal Comune e, in realtà, il presidente o il direttore di quell'organizzazione può decidere da solo come verranno allocati i fondi e quanto guadagneranno i dipendenti. La mia presidente si è battuta per fare in modo che il Comune in questi bandi costringesse le organizzazioni ad avere delle fasce salariali, in modo che nei progetti venisse incluso che un assistente sociale deve guadagnare almeno una certa cifra, per non lasciarlo solo alla discrezione dei presidenti o dei direttori delle organizzazioni. Alcuni hanno detto: «Certo, dateci più soldi, aumenteremo gli stipendi dei nostri dipendenti». Altri hanno detto: «No, se io assumo qualcuno non voglio pagarlo per forza di più se non se lo merita».
[*Intervista condotta online, 7/7/2023*]

Abbiamo una politica secondo cui, anche se qualcuno lavora con un contratto di mandato, ha lo stesso diritto alle ferie, lo stesso diritto alla malattia, e tutto il resto. Non siamo obbligati, ma lo facciamo lo stesso. Vogliamo essere all'avanguardia per quanto riguarda i diritti dei lavoratori. Inoltre, siamo passati alla giornata lavorativa di 7 ore. […] In generale, abbiamo le nostre forbici salariali. Lavoriamo per l'uguaglianza interna, quindi c'è una differenza molto piccola nello stipendio tra il lavoratore, il coordinatore e i membri del consiglio di amministrazione. Per noi è molto importante. Ci sono differenze, ma molto piccole. A volte si creano delle differenze. C'era un progetto pagato in dollari, secondo lo stipendio statunitense. Quelli che hanno ricevuto lo stipendio dall'esterno hanno guadagnato di più. Abbiamo preso la comune decisione che chi avesse guadagnato di più avrebbero diviso i soldi con gli altri, in modo che tutti ricevessero lo stesso.
[*Breslavia, 14/6/2023*]

Il caso di una fondazione a sostegno di donne con esperienza di violenza è di particolare interesse per il discorso fino a qua sviluppato. Attiva dai primi anni '90 e dotata di una struttura amministrativa ramificata, con varie sedi distribuite su tutto il territorio nazionale della Polonia, questa realtà sembra portare alle estreme conseguenze alcune delle dinamiche che caratterizzano il settore delle ONG. Se per un periodo iniziale questa fondazione era stata finanziata prevalentemente da fondi governativi, l'insediamento nel 2015 del governo guidato dal partito Diritto e Giustizia (*Prawo i Sprawiedliwość – PiS*) ha comportato un taglio diretto dei finanziamenti statali. Infatti, il conflitto ideologico con il nuovo esecutivo a orientamento conservatore, ha spinto la fondazione a diversificare le sue fonti di sostegno finanziari, riuscendo ad accumulare un patrimonio significativo. Diversamente dalle altre organizzazioni non governative incontrate nel lavoro sul campo, questa fondazione si caratterizza per una completa concentrazione del potere gestionale nelle mani della fondatrice, rimasta nella carica di presidente a partire dall'atto istitutivo. Le operatrici intervistate hanno spiegato come la fondazione si trovasse in una sorta di stato permanente di disorganizzazione, riferendosi sia alla presenza di organi gestionali fittizi, esistenti solo formalmente in quanto privati di iniziativa autonoma e finalizzati alla ratifica delle decisioni prese dalla presidente, sia alla mancanza di norme e procedure formali che regolamentassero i rapporti di lavoro e i livelli salariali. Si riportano gli estratti di un'intervista collettiva con tre ex dipendenti di Varsavia della fondazione.

> All'inizio, [la fondazione] era finanziata principalmente da fonti governative, ma a causa del cambiamento del governo, diventato conservatore, l'organizzazione aveva perso i finanziamenti perché si concentrava sull'aiuto alle donne. La questione era diventata di alto profilo mediatico. Fu allora che il modo di ottenere i fondi cambiò, affidandosi a donatori individuali, campagne dell'1%, donazioni da parte di aziende e sovvenzioni internazionali. C'erano collaborazioni con diverse autorità locali. È difficile parlare della struttura [della fondazione], perché si trattava più che altro di disorganizzazione all'interno dell'organizzazione. Nonostante ci fossero organi formali previsti dallo statuto come il consiglio di amministrazione, il consiglio di vigilanza e il consiglio, in pratica una sola persona governava l'organizzazione, ovvero la fondatrice. Non c'era una struttura gestionale vera e propria e non c'erano linee guida chiare.
> [*Varsavia, 18/7/2023*]

> Non esisteva una struttura organizzativa formalizzata. In realtà, una sola persona prendeva tutte le decisioni e le direttrici e le coordinatrici erano figure operative che eseguivano semplicemente gli ordini di quella persona, la presidente. Le strutture come i consigli di sorveglianza o i consigli erano previste nello statuto, ma si trattava di organi fittizi che non avevano alcuna influenza reale sugli affari della fondazione.
> [*Varsavia, 18/7/2023*]

> Non c'erano norme sui salari, non c'era una scala retributiva… Era libertà totale. Avevo chiesto subito, durante il colloquio, quali fossero le regole relative al lavoro. Mi era stato detto che erano in fase di creazione e che sarebbero state pronte a breve. Tutte le procedure organizzative, le norme salariali, erano sempre in fase di creazione… Era lo stato permanente dell'organizzazione.
> [*Varsavia, 18/7/2023*]

Lo stato di deregolamentazione e informalizzazione permette alle figure dirigenziali di modellare unilateralmente uno specifico regime lavorativo. Nonostante la fondazione raccogliesse una quantità elevata di fondi provenienti da diversi canali e godesse di una delle situazioni finanziarie più solide all'interno del panorama delle ONG polacche, le lavoratrici hanno sottolineato come i salari, inclusi quelli spettanti ai ruoli specialistici e gestionali, fossero estremamente bassi in comparazione a quelli offerti dalle altre organizzazioni e, in alcuni, casi venissero pagati in ritardo o con importi inferiori a quelli inizialmente concordati. Un'operatrice occupata in un ruolo di coordinamento ha per esempio

dichiarato che il suo attuale compenso di 3500 PLN [*circa 818€*] fosse lo stipendio più elevato che avesse ottenuto, avendo ricevuto per svariati anni una retribuzione approssimativamente pari a 2000 PLN [*circa 460€*]. Allo stesso tempo, l'uso esteso dei contratti a termine e di diritto civile sembra essere sganciato dalla situazione di incertezza finanziaria o dai vincoli posti dalla struttura dei progetti che abbiamo visto motivarne il ricorso in altre ONG, per assumere in questo caso una funzione di mero sfruttamento della forza lavoro. Dalle interviste con le lavoratrici è emerso come la direzione tendesse a legittimare la precarizzazione delle posizioni contrattuali e la riduzione dei livelli salariali facendo ampio richiamo alla storia di impegno sociale e femminista dell'organizzazione, stabilendo così una sorta di patto implicito con le dipendenti secondo il quale la possibilità stessa di lavorare presso una fondazione con quella missione e quegli scopi statutari fosse di per sé una fonte di ricompense identitarie e simboliche potenzialmente sostitutive di quelle materiali ed economiche.

> C'era un sistema particolare [nella fondazione]. Il primo contratto era per un periodo di prova di 3 mesi, come avviene di solito. Il contratto successivo non era a tempo indeterminato, era ancora a tempo determinato per un anno e solo successivamente poteva diventare a tempo indeterminato.
> [*Varsavia, 18/7/2023*]

> Ho ottenuto un contratto indeterminato dopo quasi 3 anni. Non c'era altro modo perché, secondo la legge, dovevano darmi un contratto a tempo indeterminato. Molte persone erano assunte con contratti di mandato. In effetti, [la fondazione] aveva in totale circa 100 membri del personale, assunti con varie forme di contratto e collaborazione, ma solo una ventina di persone avevano un contratto di lavoro.
> [*Varsavia, 18/7/2023*]

> Ho avuto solo contratti a tempo determinato per 3 anni. Ho iniziato con un contratto di lavoro di 3 mesi, poi ho avuto due contratti a tempo determinato, uno dei quali era legato al progetto a cui stavo lavorando, mentre il secondo mi era stato dato [dalla presidente]. Avere dei contratti di lavoro non era la norma [nella fondazione]. Per esempio, la segretaria di Varsavia, nonostante svolgesse un lavoro che rientrava chiaramente nella definizione di lavoro dipendente, ha avuto un contratto di mandato per molto tempo. Era contro la legge, perché aveva orari di lavoro specifici e un luogo di lavoro designato. Il processo di stipulazione dei contratti era piuttosto problematico perché [la presidente] voleva che tutte fossero volontarie e non fossero pagate per il loro lavoro. Spesso ritardava la firma dei contratti, ingannava le persone e, addirittura, mentiva loro. C'erano casi in cui le persone lavoravano senza ricevere i contratti in tempo, e a volte questi contratti non venivano nemmeno firmati. Ho ricevuto il mio secondo contratto dopo circa 6 mesi di lavoro, il che significa che ho lavorato per 6 mesi senza contratto.
> [*Varsavia, 18/7/2023*]

All'interno della fondazione, l'erosione dei confini tra lavoro formale e volontariato avviene né su un piano ideologico e simbolico, espresso dalle aspettative nutrite dalla direzione nei confronti dell'operato delle dipendenti, né risulta essere circoscritta alle sole strategie di violazione dei contratti di lavoro. In alcuni casi, si traduce in una vera e propria estrazione di lavoro non remunerato a tempo pieno. Questa dinamica è esemplificata dall'esperienza di Ada che ha coordinato per diversi anni una sede della fondazione situata in un comune nei pressi di Varsavia senza ricevere un contratto di lavoro e un salario in cambio dell'attività svolta. Dopo avere accettato di collaborare come volontaria con la fondazione, Ada decide di sua iniziativa di espandere i servizi offerti dalla sede locale, trovandosi ad affrontare un carico di lavoro crescente. La direzione della fondazione si rifiuta categoricamente di formalizzare la sua posizione, avvalendosi in questo modo della possibilità di avere a disposizione una sede periferica gestita completamente dal lavoro gratuito svolto da Ada e dal personale volontario da lei reclutato.

> Non sono una dipendente [della fondazione] e non la sono mai stata. Sono stata una volontaria per oltre 5 anni. All'inizio, era piacevole, ma si trattava solo di rispondere al telefono, e qui non c'era nulla oltre al telefono. Quando abbiamo ottenuto uno spazio, ho iniziato a cercare volontarie per condurre dei laboratori. Io stessa ho condotto seminari con psicologhe ed esperte legali. Questo ha cambiato completamente la scala del lavoro. Durante una riunione, ho detto [alla presidente] che il lavoro richiedeva un impegno a tempo pieno e che mi aspettavo uno stipendio e un impiego. Da allora, il lavoro ha smesso di essere piacevole perché [la presidente] ha dichiarato che era fuori questione e ha continuato a evitare l'argomento. Così, per oltre 5 anni, non c'è stato alcun contratto. […] Ogni volta che cercavo di ottenere qualcosa [dalla presidente], che si trattasse di un contratto o di qualsiasi altra cosa, e le spiegavo che non riuscivo a guadagnarmi da vivere, lei diceva sempre: «Beh, hai accettato di fare volontariato». D'accordo, ma all'inizio si trattava solo di rispondere al telefono, mentre ora è completamente diverso… […] Ho lavorato più che a tempo pieno, [ma il consiglio direttivo] ha questo approccio secondo il quale tutte dovrebbero sentirsi privilegiate a lavorare per un'organizzazione con una tale storia. Non è necessario essere pagati per il lavoro, perché lavorare per questa organizzazione è un onore.
> [*Intervista condotta online, 25/7/2023*]

Prendendo adesso in considerazione il caso dell'Italia e, in particolare, della Città Metropolitana di Bologna, occorre innanzitutto osservare come la quota dei servizi di welfare gestiti sulla base di appalti o convenzioni con gli enti pubblici dai soggetti del privato sociale, specialmente dalle aziende non profit organizzate nella forma cooperativa e, in misura minore, dalle imprese for profit di mercato, si sia progressivamente ampliata, a fronte di una diminuzione della capacità di erogazione diretta del settore pubblico[3]. Questo assetto riflette il processo di progressiva esternalizzazione al terzo settore e di affidamento al mercato dei servizi sociali avvenuto a livello nazionale e locale, mediante il quale le aziende e gli enti pubblici hanno introdotto meccanismi alternativi all'erogazione diretta, sotto le pressioni esercitate dalla riduzione della spesa sociale, dai vincoli posti all'assunzione del personale interno e dalle conseguenti esigenze di efficientamento e di riduzione dei costi di gestione dei servizi. Come discusso nel capitolo precedente, storicamente il terzo settore ha sempre operato all'interno del sistema di welfare italiano, dapprima con una funzione sussidiaria e, soprattutto per impulso delle varie tradizioni dell'associazionismo e dell'attivismo sociale e politico degli anni Settanta, con una funzione tendenzialmente critica e innovativa dell'assetto dei servizi esistenti. Al volgere del millennio, esso ha assunto un rilievo crescente in quanto gestore di servizi a titolarità pubblica, ma affidati attraverso logiche contrattuali e competitive. Mentre la presenza di imprese a fini di lucro nel settore dei servizi alla persona è relativamente aumentata, le responsabilità di gestione sempre più impegnative e i livelli crescenti di concorrenza nel mercato dei servizi hanno spinto parte degli enti del terzo settore, e in particolare della cooperazione sociale, a riorganizzarsi secondo una struttura

[3] Sebbene la ricerca empirica non avesse l'obiettivo di pervenire a una ricostruzione esaustiva delle forme di partenariato tra gli enti pubblici e il terzo settore, nel corso dell'indagine si sono comunque colte alcune differenze all'interno dei due principali dispositivi di regolazione dei rapporti tra i due attori, ossia la gara d'appalto e l'accreditamento e convenzione. Nel primo caso, l'attore pubblico affida la gestione di un servizio a un soggetto privato mediante gara competitiva. Nel secondo caso, la procedura di accreditamento pone il rispetto di alcuni requisiti qualitativi uniformi come vincolante per la sottoscrizione di una convenzione con l'attore pubblico, che permette all'ente gestore di essere remunerato sia in modo diretto dai cittadini che vi si rivolgono a regime di mercato, sia attraverso le tariffe pubbliche che contribuiscono a coprire una parte delle spese sostenute dai fruitori dei servizi convenzionati. La procedura di accreditamento è inoltre di lungo periodo, mentre la concessione mediante appalto prevede dei limiti temporali più ristretti. I soggetti pubblici responsabili dei servizi affidati al privato sociale, o in alcuni casi erogati direttamente dagli stessi, emersi più frequentemente nel corso del lavoro sul campo sono rappresentati dall'Azienda dei Servizi alla Persona del comune di Bologna (ASP Città di Bologna), dall'Azienda Sanitaria Locale (ASL) e dalla Prefettura limitatamente al sistema dell'accoglienza straordinaria di migranti e richiedenti asilo, mentre il sistema di accoglienza ordinaria ricade sotto la titolarità di ASP per conto del comune di Bologna.

imprenditoriale (Busso, 2017). Questo processo ha contribuito alla progressiva contaminazione dei modelli gestionali e alla diffusione trasversale di pratiche di riduzione dei costi e di realizzazione dell'utile economico, riconfigurando il sistema dei servizi di welfare nella direzione di una generale privatizzazione e aziendalizzazione (Arrigoni et al., 2022; Barbera et al., 2016; Farris, Marchetti, 2017). L'adozione di modelli di gestione aziendali e commerciali da parte dei soggetti del terzo settore risulta evidente se si pone rapidamente lo sguardo sulle caratteristiche del mercato in cui operano le cooperative sociali, che presenta dinamiche di concentrazione ma anche di coalizione tra gli attori (Busso, 2017; Busso, Dagnes, 2016, 2020). Le pressioni competitive hanno infatti incentivato l'espansione dimensionale di alcune aziende cooperative, le quali hanno incrementato la propria attività produttiva di servizi e sottoscritto accordi di concessione con gli enti pubblici in una pluralità di ambiti dell'intervento sociale. I soggetti dotati di minori risorse economiche e di personale sono stati spesso coinvolti da processi di fusione e assorbiti dagli attori principali, o sono al limite riusciti a stabilizzare la propria posizione concentrandosi sulla gestione di servizi specializzati all'interno di nicchie ristrette del mercato. Tuttavia, in vari casi cooperative dal profilo gestionale e dimensionale differente si sono federate all'interno di gruppi consorziati e di alleanze interaziendali, che permettono di massimizzare le possibilità di aggiudicazione degli appalti pubblici e di istituire una gestione concertata dei servizi tra gli attori che partecipano alla rete. Questa traiettoria di riorganizzazione è stata descritta da Federica, operatrice con una lunga esperienza professionale in diversi servizi nella città di Bologna che, per un certo periodo, era stata presidente di una cooperativa piccola e fortemente connotata da un mandato politico che operava sul territorio di Milano. Soffermandosi sul caso di questa realtà, Federica racconta come le politiche di austerità, restringendo i finanziamenti erogati alle cooperative dagli enti pubblici locali, abbiano contribuito a erodere i bilanci delle realtà minori. Queste ultime sono state espulse o penalizzate nel mercato a favore degli attori in grado di espandere la scala della propria attività e di accedere ai contratti pubblici più remunerativi, per confluire in alcuni casi direttamente all'interno di questi.

> L'esperienza della cooperativa in cui lavoravo io era nata nel '68, dalla messa in discussione e dalla critica dei servizi educativi che esistevano all'epoca. C'era una forte connotazione politica della cooperativa, che rispondeva a una richiesta non esplicita del territorio, quella di generare cultura, generare incontro, generare incontri educativi, semplicemente anche solo relazione… Quando io l'ho presa in mano nel 2013, la cooperativa nuotava nella crisi economica già da diversi anni. Quando mi sono trovata in mano la cooperativa, era un periodo in cui continuavamo a tagliare. Tagliare sulle sedi, tagliare sulle figure di gestione, e andavamo a misurare tutto questo in un'ottica di: «La qualità com'è? Riesce a mantenersi?». A un certo punto, abbiamo realizzato che era più il costo in termini umani che quello che ci stava ritornando in termini economici. Non avevamo più uno spazio nel territorio perché non seguivamo le logiche di bando delle cooperative grosse. Non eravamo intenzionati a diventare una grossa cooperativa, che quindi estendeva il proprio mandato di servizio su più settori, eravamo troppo specifici, troppo piccoli, ma con quel tipo di strutturazione organizzativa non riuscivamo a starci più dentro. Si è posto un problema politico ed etico, siccome la cooperativa era una cooperativa politica, più che economica. Il percorso di chiusura di questa cooperativa, che era iniziato ufficialmente nel 2016, è avvenuto l'anno scorso. […] [*Riferendosi adesso alle sue esperienze di lavoro nella città di Bologna*] Il territorio era costellato di piccole esperienze sociali che hanno iniziato ad affondare. Alcune hanno cercato un modo per competere nel mercato, quindi ci sono stati dei pesci grandi che hanno mangiato i pesci piccoli. Altre, invece, scegliendo di non compromettere delle etiche interne non si sono fatte mangiare o hanno cambiare veste. Ci sono delle realtà che, invece, si sono tutelate come associazioni per poter godere di tutta una serie di vantaggi, pur contrattando e pur avendo in gestione degli appalti grossi. In realtà, il discorso è che tu vai al ribasso e il gioco agli appalti non fa vincere chi ha il prodotto migliore

in termini di qualità, ma chi ti fa risparmiare di più. La logica degli appalti nel terzo settore rende merce il lavoro, i lavoratori e gli utenti.
[*Bologna, 15/11/2022*]

Oltre a innescare una riorganizzazione complessiva all'interno del settore delle cooperative sociali, i meccanismi di esternalizzazione producono strutturalmente una pressione al ribasso sui costi e sulle condizioni di lavoro, che rappresentano la leva privilegiata con cui gli enti privati possono sostenere la concorrenza di mercato, incrementare la propria redditività e ammortizzare le perdite derivanti dalla riduzione delle risorse e dei finanziamenti pubblici. L'affidamento esterno dei servizi permette infatti alle aziende e agli enti pubblici di scaricare direttamente sui soggetti assegnatari le responsabilità di gestione e le pressioni dei tagli alla spesa sociale, spingendoli alla compressione del costo del lavoro e all'adozione di forme contrattuali flessibili al fine di mantenere la propria sostenibilità economica o di realizzare guadagni di redditività (Dorigatti, 2017; Sacchetto, Semenzin, 2014). Si tratta di una dinamica lineare che viene descritta da Pietro, educatore e coordinatore di un gruppo appartamento gestito da una cooperativa di piccole dimensioni. Per quanto la sua realtà fosse ingaggiata con un meccanismo meno competitivo della gara d'appalto quale la convenzione e avesse accumulato una base di risorse sufficientemente stabile, anch'essa ha risentito in anni più recenti della diminuzione dei finanziamenti erogati dai committenti pubblici e ha conseguentemente attuato misure di riduzione delle spese per il personale.

I gruppi appartamento furono messi in campo per dare disposizione attuativa alla legge Basaglia sull'apertura dei manicomi. Sono nati in origine con questa intenzione, di restituire autonomia e dignità alla vita di queste persone. In realtà, di pubblico, in queste strutture, ce n'era ben poco. Erano state subito appaltate alle cooperative sociali. Si è visto che erano servizi particolarmente brigosi, costosi e difficili da gestire, quindi si è aperto il mercato delle cooperative, con tutto quel che ne consegue su appalti e assegnazioni. I tagli che hanno colpito indiscriminatamente tutta la sanità pubblica hanno avuto un riflesso immediato anche su quei servizi appaltati o convenzionati che si occupavano delle persone che, fondamentalmente, sono invisibili. […] La mia esperienza è stata abbastanza fortunata in questi 30 anni. Noi, essendo piccoli, offrendo non troppi servizi, non siamo mai entrati nel tritatutto delle gare di appalto, abbiamo sempre lavorato su convenzioni. Io combattevo questo accumulo di risorse che faceva la nostra cooperativa, che le metteva tutte nella riserva indivisibile, senza una grande attività di investimento. Mi viene da dire che, alla fine, hanno avuto ragione loro, perché se noi siamo ancora vivi è stato grazie a questo. Altrimenti, una cooperativa piccola come la nostra sarebbe sparita. Comunque, il peggioramento delle condizioni di lavoro c'è stato, c'è, ed è in atto. Abbiamo dovuto rimodulare gli orari togliendo parecchie ore alla settimana, cercando di mettere la mattina, quando era possibile, una persona anziché due… Però, rispetto ad altre cooperative, noi lo abbiamo fatto in maniera molto minore e con criterio. Hai meno soldi a disposizione. Tu hai a che fare con un budget limitato. Non solo i nostri stipendi sono ridicoli e bloccati da tempo, ma anche le rette che l'ASL, e adesso il Comune, ci riconosce, sono assolutamente ridicole… È impensabile. Un appartamento gestito come chiede che sia gestito l'ASL è in perdita secca. Scaricano tutti questi costi sulla cooperativa.
[*Bologna, 16/12/2022*]

L'esigenza degli enti del privato sociale di disporre di una forza lavoro flessibile e a basso costo si traduce nelle condizioni contrattuali offerte alle operatrici e agli operatori. Sulla forza lavoro si scaricano così le fluttuazioni e le incertezze di gestione e la pressione al risparmio sui costi. Nel contesto italiano e, nello specifico, bolognese, la precarizzazione del lavoro sociale è data dalla relativa incidenza dei contratti a tempo determinato e, soprattutto, dall'estesa diffusione dei contratti part-time, tendenzialmente involontari, che restano tali anche quando i dipendenti vengono stabilizzati in modo permanente. Sull'utilizzo dei contratti a termine incide in particolare l'andamento discontinuo delle richieste provenienti dai committenti pubblici e dall'utenza, che spingono gli enti

gestori a espandere temporaneamente il personale ed eventualmente a ridurlo e a lasciare decadere i contratti al mancato rinnovo delle assegnazioni, alla diminuzione dei finanziamenti o alla contrazione della domanda dei servizi. L'ampio ricorso ai contratti part-time offre invece agli enti del privato sociale il duplice vantaggio di comprimere i livelli salariali, commisurando la retribuzione a un monte ore inferiore al tempo pieno (che nel settore delle cooperative sociali è pari a 38 ore settimanali), e di assicurarsi un margine significativo di flessibilità oraria nella gestione della propria forza lavoro. Ciò viene riportato da Alessandro, rappresentante sindacale attivo sul territorio di Bologna.

> In queste aziende, c'è una modalità organizzativa che garantisce già molto una grande flessibilità organizzativa, essendo aziende che si basano anche su un relativo basso costo della manodopera. Noi abbiamo dei servizi nei quali la retribuzione sarebbe anche una retribuzione accettabile, il problema qual è? Il problema è che la maggior parte dei contratti vengono fatti su part-time ciclici, part-time verticali, oppure part-time orizzontale a 20, 25, 30 ore, quindi il lavoratore o fa più lavori per mettere assieme un tempo pieno o si deve accontentare di una retribuzione estremamente contenuta per colpa del fatto che deve firmare dei contratti con pochissime ore. Il tema della precarietà non è rappresentato dai contratti a termine, il cui utilizzo è relativamente contenuto, ma da altre forme di precarietà, dalla flessibilità organizzativa, la flessibilità oraria piuttosto che l'utilizzo del part-time… Per un lavoratore che ha una buona professionalità non è difficile essere stabilizzato a tempo indeterminato in una cooperativa sociale, ma il problema non è essere stabilizzato a tempo indeterminato, il problema è avere un contratto che ti dia un numero di ore sufficienti a mangiare.
> [*Bologna, 8/7/2022*]

Le traiettorie lavorative delle operatrici e degli operatori intervistati rientrano in questa immagine generale. In primo luogo, questi hanno ottenuto un contratto a tempo indeterminato nella maggioranza dei casi, sebbene a seguito di periodi iniziali di assunzione con contratti a termine, spesso dalla breve scadenza e prorogati plurime volte. In alcuni casi circoscritti, è emerso come determinati soggetti del privato sociale gestissero la fase iniziale di precariato impiegando le operatrici e gli operatori tramite forme contrattuali "atipiche" quali la prestazione occasionale, il contratto a chiamata e i contratti di collaborazione, ma inquadrandoli in un'organizzazione oraria e un mansionario equiparabili a quelli spettanti agli altri dipendenti assunti con un contratto di lavoro subordinato. In secondo luogo, salvo rare eccezioni, i contratti sia a termine sia indeterminati sono a tempo parziale e prevedono un monte ore estremamente diversificato, che varia a seconda delle singole esperienze individuali e delle specifiche politiche aziendali, ma che normalmente rientra in un intervallo compreso tra un massimo di 36 ore settimanali e un minimo di 20 (sebbene la prassi di alcuni enti gestori preveda l'assunzione con un orario di lavoro inferiore, che viene successivamente aumentato tramite apposite integrazioni contrattuali). Alla riduzione dell'orario di lavoro segue il contenimento dei salari e, pur prescindendo dalle differenze nel monte ore e negli inquadramenti professionali in base ai quali venivano calcolate le retribuzioni spettanti alle operatrici e agli operatori intervistati, queste fossero mediamente comprese tra i 1000€ e i 1200€ netti mensili, per ridursi ulteriormente a 800€ – 900€ in presenza di un monte ore minore. Nei casi in cui agli operatori e alle operatrici venga riconosciuto il diritto a beneficiare delle maggiorazioni per il lavoro straordinario o delle indennità per la reperibilità, gli spostamenti sul territorio o il lavoro notturno, queste contribuiscono a incrementare degli stipendi altrimenti esigui, che possono raggiungere un livello compreso tra i 1300€ e i 1600€ mensili. Allo stesso tempo, su questi contratti part-time viene innestata una modulazione estremamente flessibile dell'orario di lavoro. Secondo una prassi ricorrente, gli enti gestori assumono a tempo parziale i propri dipendenti per poi richiedere di effettuare lavoro supplementare a seconda delle esigenze

organizzative dei servizi, ricorrendo eventualmente al dispositivo della "banca ore". Come si vedrà successivamente, tale dispositivo introduce un'oscillazione tra periodi di estensione del lavoro e periodi di riduzione del monte ore in esubero e permette di dilazionare il pagamento degli straordinari. Una strategia ulteriore attuata da alcuni enti del terzo settore consiste nell'assunzione con un monte ore estremamente ristretto e l'introduzione di successive variazioni orarie. Attraverso le variazioni orarie, al dipendente viene richiesto di sottoscrivere un'integrazione contrattuale che incrementa periodicamente il monte ore a seconda del fabbisogno lavorativo – o che, viceversa, va a decurtare un monte ore rivelatosi essere troppo elevato e dispendioso. Questa pratica impatta in modo evidente sulla dinamica retributiva, che oscilla a seconda delle variazioni nel monte ore e potrebbe precipitare in modo drammatico se questo dovesse retrocedere al livello originariamente pattuito nel contratto di lavoro. Martina, operatrice del sistema di accoglienza a migranti e rifugiati, e Gabriele, operatore presso un centro di accoglienza per persone senza fissa dimora, riportano questi processi di flessibilizzazione del rapporto di lavoro.

> La peggiore, secondo me, è stata [un'associazione], perché lì entri con un contratto a prestazione occasionale, che ti portano avanti finché il dipendente non si stufa, non dice qualcosa. Io ho avuto colleghe, che erano operatrici di strutture, per 3, 4 mesi con la prestazione occasionale. Poi, è scattato il contratto a progetto, poi è scattato il determinato, che hanno rinnovato di 3 mesi, 3 mesi, 3 mesi, finché non si è arrivati all'anno. Hanno deciso di farmi un indeterminato. Un indeterminato, però… Questo è un grande classico [dell'associazione]… Anche nel contratto indeterminato non hai mai le ore che lavori. Mi fanno l'indeterminato di 14 ore, con adeguamento ogni mese per arrivare a un monte ore di 30, 32… Variava a seconda dei bisogni.
> [*Bologna, 12/11/2022*]

> Da un punto di vista contrattuale, il mio contratto è una fregatura pazzesca. Io ho un contratto a tempo indeterminato da 3 anni ma c'è una clausola, che io ho accettato, in cui io lavoro 35 o 36 ore a settimana, però ho un minimo di 10 ore settimanali. Ogni due o tre mesi mi fanno firmare per due o tre mesi, oppure anche per un mese, una variazione da 30, 35, 36 ore. Non c'è ufficialità, se a loro va bene questa cosa, allora mi danno le ore. […] È un contratto indeterminato da 10 ore che però, ogni mese, mi viene aumentato a 35, 38, 40. […] Una volta non mi hanno fatto la variazione. Quindi, io ho lavorato 10 ore alla settimana e mi sono ritrovato uno stipendio di 400€ quel mese lì…
> [*Bologna, 23/1/2023*]

Talvolta, le aziende cooperative riescono ad abbattere i costi e a procurarsi la flessibilità ricercata ricorrendo a prestazioni fornite in regime di lavoro autonomo, ma in una situazione in cui l'operatore si trova in condizione di vulnerabilità e di dipendenza economica dall'ente committente. Questo caso è rappresentato dall'esperienza di Abbas, mediatore interculturale di origine iraniana che, dopo un periodo in cui aveva dapprima lavorato con contratti di collaborazione e di prestazione occasionale e, successivamente, sottoinquadrato nel ruolo di operatore dell'accoglienza, stava collaborando come libero professionista con alcune cooperative, ma sulla base di un rapporto asimmetrico. Nonostante la posizione di formale autonomia il lavoro sembra piuttosto strutturarsi "a chiamata", obbligando il mediatore a dare una continua dimostrazione di prontezza e di disponibilità di fronte alle richieste del committente e a farsi interamente carico delle penalizzazioni e delle perdite economiche derivanti dal mancato svolgimento delle prestazioni volute.

> Quest'anno ho aperto la partita IVA. […] Nella settimana prossima lavoro pochissime ore, in un'altra settimana lavoro di più, però non è mai sufficiente. Il mediatore, dato che è libero professionista, può dire: «Sì», può dire: «No». Non ho un vincolo, nemmeno loro hanno il vincolo di offrirmi certe ore di lavoro. Loro mi dicono: «Abbas, sei disponibile per questa mediazione, lì, a quell'ora, in quella data?». Io, ogni volta, devo rispondere: «Ragazzi,

riuscite a dirmelo con un po' di anticipo?». Me lo dico oggi per domani… Le ore di lavoro sono poche, non arrivo mai allo stipendio di un operatore con 38 ore, perché non ci sono sufficienti ore di lavoro. Se io dico di no una, due, tre volte, se quella settimana non ci sono, ovviamente loro cominceranno a pensare a qualcun altro. Quindi, è vero che sono libero, però non sono nemmeno libero di rifiutare, perché se rifiuto non arrivano più proposte di lavoro. Non ho le malattie, se io prendo un accordo e poi mi ammalo non vengo pagato. […] Ti chiedono: «Quel giorno ci sei?». Tu puoi dire: «Sì», puoi dire: «No». Però, devi dire: «Sì», perché se dici di no, una, due, tre, quattro volte… Per esempio, io, se vado in Iran, dico 3 mesi prima: «Ragazzi, in quel periodo io non ci sarò». Però non ho il dovere di farlo…
[*Bologna, 9/12/2022*]

Un'ulteriore pratica di contenimento dei costi, riscontrata in particolare all'interno del settore dell'accoglienza, fa leva sui margini di cui alcuni enti gestori dispongono per corrispondere un trattamento economico differenziato ai propri dipendenti. Da un lato, questo viene attuato negando l'attribuzione di benefici quali i buoni pasto o le indennità di reperibilità, configurando delle situazioni in cui gli attori del privato sociale evadono l'applicazione delle clausole previste dai contratti collettivi[4]. Dall' altro lato, attraverso la manipolazione dei livelli di inquadramento alcuni enti gestori possono ridurre la retribuzione attraverso il sottoinquadramento contrattuale degli operatori e delle operatrici. Questa dinamica viene riportata da Martina e Amin, entrambi operatori dell'accoglienza nel territorio bolognese.

[Nell'associazione] noi avevamo una reperibilità, pagata a forfait, non rispettando il contratto nazionale, che non era scritta nel nostro contratto, però ci era stata imposta. Tu, nel momento in cui diventavi responsabile di una struttura, dovevi per forz, prenderti la reperibilità notturna. Non avevamo i buoni pasto, ed era una battaglia che portavamo avanti col sindacato. Adesso, da quando me ne sono andata via, li hanno messi. […] Quello su cui noi ci interroghiamo è: «Come mai, nonostante facciamo tutti lo stesso lavoro, ogni cooperativa ha la libertà di dare o non dare determinate cose, rispettare o non rispettare il contratto nazionale? Come mani non c'è nessun nessuna supervisione riguardo a questo?». Non è possibile che uno deve emigrare di cooperativa in cooperativa finché non riesce a stare bene, perché quella quanto meno rispetta il contratto nazionale. Nel nostro settore non c'è neanche un livello congiunto tra le cooperative. C'è chi fa l'operatore dell'accoglienza con un C1 [*riferendosi ai diversi livelli di inquadramento contrattuale previsti dal CCNL*], con un D1, con un D2, e le mansioni sono le stesse. Io, per esempio, sono passata da un D2 per poi essere declassata a D1 da un'altra cooperativa. Io facevo lo stesso lavoro, addirittura declassarmi quando ho avuto per una vita il D2…
[*Bologna, 12/11/2022*]

Inizialmente, quando facevo il coordinatore, non avevo l'inquadramento del coordinamento. C'erano degli aumenti integrativi che integravano nella busta paga la differenza tra l'inquadramento riconosciuto e quello spettante. Questo specialmente quando ero nel CAS, sono passato all'inquadramento vero e proprio da coordinatore quando sono passato allo SPRAR. Il motivo per cui l'inquadramento inferiore a quello spettante era giustificato era la precarietà dei progetti. A detta del datore di lavoro, non potevano garantire l'inquadramento che mi spettava. Erano a bando, quindi se quel bando non fosse stato vinto dalla stessa cooperativa, per loro sarebbe stato più facile reintegrarmi all'interno del servizio in altre posizioni, con un inquadramento più basso. Si è andati avanti con questa logica per diverso tempo. Invece, quando sono passato nello SPRAR, dove c'è più stabilità anche dal punto di vista di gestione, di andamenti progettuali, mi è stato riconosciuto l'inquadramento vero e proprio. Confrontandomi con altri colleghi e colleghe che lavorano in altre realtà, ognuno ha la sua. Da noi, per esempio, l'inquadramento per chi fa il coordinatore di strutture è un E1, però conosco anche dei coordinatori che hanno lavorato con C2 o un D1, sempre con la stessa logica del: «Lo metto integrativo». Non c'è mai stato un riconoscimento di altre forme di indennità, previste proprio dal contratto collettivo, i buoni pasto, l'indennizzo di

[4] Al fine di contestualizzare gli esempi riportati nei brani d'intervista, si fa riferimento al CCNL delle cooperative sociali che sancisce che per le ore di pronta disponibilità spetti alla lavoratrice o al lavoratore un'indennità oraria lorda di 1,55€. La normativa sui buoni pasto è invece riconducibile all'accordo integrativo territoriale bolognese, che ne prevede il conferimento ai lavoratori e alle lavoratrici che svolgano un minimo di 7 ore giornaliere – comportando un'esclusione per quanti si trovano invece a lavorare sulla base di un monte ore inferiore.

reperibilità, come sancito dal contratto collettivo nazionale o dalle integrazioni territoriali. […] Non c'è uniformità tra le cooperative. Ogni azienda fa da sé.
[*Bologna, 5/10/2022*]

L'esternalizzazione dei servizi di welfare nel contesto italiano e bolognese orienta il lavoro sociale nella direzione di una dinamica generale di precarizzazione e proliferazione delle condizioni contrattuali. Da un lato, la diffusione di contratti a termine e a tempo parziale opera come un dispositivo di taglio dei costi e di flessibilizzazione dei rapporti di lavoro a vantaggio degli enti gestori del privato sociale. Dall'altro, si registra una frammentazione contrattuale perseguita attraverso il ricorso a inquadramenti professionali e trattamenti economici disomogenei o a contratti "atipici" e formalmente esterni, ma soggetti a irreggimentazione da parte delle aziende cooperative che se ne avvalgono. Questa dinamica di flessibilizzazione e di moltiplicazione delle condizioni lavorative si riscontra anche all'interno dei servizi a diretta gestione pubblica. Il processo di introduzione dei principi manageriali nella pubblica amministrazione, oltre ad avere riconfigurato il ruolo degli enti e delle aziende pubbliche come quello di contraente dei fornitori privati dei servizi subappaltati o convenzionati, ha contribuito a mutuare dal settore privato alcuni modelli di gestione flessibile della forza lavoro. Nel corso del lavoro sul campo è emerso in particolare come l'ente ASP (Azienda dei Servizi alla Persona della Città di Bologna), evitando l'assunzione di personale attraverso concorsi pubblici, abbia progressivamente fatto affidamento ad agenzie interinali all'interno delle strutture socioassistenziali gestite direttamente. La frammentazione lavorativa così introdotta contrappone i dipendenti diretti, assunti con il contratto degli enti pubblici, al personale fornito in somministrazione, impiegato temporaneamente per colmare le carenze di organico. La precarietà dei contratti con le agenzie espone questo segmento di forza lavoro tanto a una frequente rotazione su servizi diversi quanto a una condizione di vulnerabilità che li costringe ad acconsentire a carichi di lavoro maggiori. Luisa, operatrice sociosanitaria presso una struttura residenziale pubblica, descrive il ruolo giocato dalle agenzie di somministrazione del lavoro nella flessibilizzazione di una specifica sezione della forza lavoro.

Noi dipendenti abbiamo il contratto pubblico, il nostro contratto è quello regolare e viene applicato nel vero senso della parola. Il discorso è che noi lavoriamo contemporaneamente con persone dell'agenzia. Quindi, abbiamo contratti diversi, diritti diversi, ma facciamo lo stesso lavoro, Questo crea una crepa all'interno del reparto. Loro sono tutti a tempo determinato e non sanno neanche se vengono rinnovati, il mese dopo, fino al giorno prima. Siamo sempre sottorganico, quindi quelli che ci sono, anche di mese in mese, vengono rinnovati. Però, hanno contratti di 3 mesi, 6 mesi, e fino al giorno prima non lo sanno. Non è mai sicuro. Tu, comunque, sei un numero lì e dentro, se i numeri devono tornare, tu sei il primo a uscire. […] L'ASP ha questa agenzia da cui si rifornisce. Un dipendente [dell'agenzia] può lavorare 2 anni al reparto C, poi rientra il dipendente, quindi lui non serve più e può sostituire 2 settimane un altro collega che è in ferie estive, dopo lo mandano al reparto A, poi si fa 6 mesi al reparto A, poi lo mandano in viale Roma, in viale Roma fa 2 anni, lo mandano al centro diurno… […] L'operatore dell'agenzia ha un modo di lavorare che non è quello del dipendente. Io, come dipendente, conosco i miei diritti e so che un mio superiore certe cose non me le può chiedere, perché io dico: «No». Quello dell'agenzia vive con il terrore che non gli rinnovano il contratto e fa, fa, fa, fa, sperando di farsi benvolere dai nostri responsabili, che poi parlano bene di loro con quello dell'agenzia, che gli fa fare un rinnovo.
[*Bologna, 7/12/2022*]

In sintesi, sia in Polonia sia in Italia la riduzione del ruolo del settore pubblico nell'offerta dei servizi sociali, congiuntamente al loro affidamento ad attori privati di mercato, organizzazioni della società civile ed enti del terzo settore, sembra favorire un progressivo deterioramento delle condizioni

di impiego della forza lavoro, promuovendo in particolare una proliferazione di rapporti di lavoro temporanei, casualizzati e informalizzati. Tuttavia, le trasformazioni nelle strutture di offerta e nelle modalità di erogazione dei servizi sociali non si limitano a incidere solamente sulle condizioni contrattuali offerte alla forza lavoro dalle organizzazioni del settore. Esse stimolano anche l'adozione di specifici modelli gestionali e amministrativi dei servizi, che riorganizzano le pratiche e i processi lavorativi favorendo il rafforzamento di dinamiche di sfruttamento ed estrazione di valore dal lavoro sociale. Queste ultime incidono più complessivamente sulle modalità con cui la forza lavoro garantisce ai beneficiari dei servizi i propri diritti di cittadinanza sociale. Nella sezione seguente, questi processi di sfruttamento verranno analizzati nel dettaglio, soffermandosi in particolare su tre meccanismi di intensificazione, estensione e dilatazione dell'attività lavorativa che consentono all'amministrazione dei servizi di appropriarsi in modo crescente di pluslavoro svolto dagli operatori. Nell'ultima sezione, verranno infatti esaminati gli specifici fattori che contribuiscono a legittimare e riprodurre i meccanismi di sfruttamento, nonché il rapporto che questi ultimi intrattengono con le pratiche di riconoscimento dei diritti di cittadinanza sociale agli utenti dei servizi.

3.2 Oltrepassare i confini del lavoro

Federica ha lavorato in molteplici servizi di welfare, prevalentemente gestiti da organizzazioni del terzo settore, presenti sul territorio bolognese, prima di decidere di abbandonare il settore del privato sociale a causa delle condizioni contrattuali precarie e dei carichi di lavoro estremamente impegnativi e usuranti che ha di volta in volta incontrato. Durante la sua carriera professionale, Federica ha trovato impiego come operatrice in un servizio di accoglienza ordinaria a rifugiati e richiedenti asilo, gestito da una ONLUS locale su affidamento del Comune di Bologna, in cui ha incontrato un'organizzazione del lavoro particolarmente faticosa[5]. Il servizio faceva parte dell'ex sistema SPRAR, attualmente SAI, e rientrava all'interno dei progetti di accoglienza rivolti alle fasce di utenza "vulnerabili", costituite da donne migranti vittime di violenza, minori stranieri non accompagnati, persone migranti portatrici di disabilità o con problemi di salute mentale. Come riportato da altri lavoratori del settore, le politiche governative di definanziamento del sistema italiano di accoglienza, adottate in particolare in seguito all'approvazione del decreto-legge n. 113 del 2018, noto come "Decreto Sicurezza", hanno prodotto sul territorio bolognese una significativa riduzione dei servizi e dei programmi specializzati dedicati a queste categorie di utenza migrante. A causa dell'esiguità delle strutture di accoglienza riservate ai soggetti "vulnerabili" presenti nel contesto bolognese, gli utenti appartenenti a quest'ultima categoria vengono di frequente assegnati dal servizio sociale territoriale ai servizi di accoglienza "regolari", al cui interno sono assenti le forme di sostegno specialistiche necessarie ad affrontare la loro specifiche problematiche. Durante la sua esperienza lavorativa nel servizio per soggetti "vulnerabili", Federica ha invece osservato una progressiva ammissione di utenti dai bisogni e dal profilo non corrispondenti a quelli dei beneficiari per i quali il servizio era ufficialmente dedicato. La necessità di assistere utenti dalle esigenze diversificate e difficilmente conciliabili tra di loro, unitamente alla carenza di personale

[5] Come verrà approfondito nel quarto capitolo, il sistema di accoglienza italiano si distingue nel settore dell'accoglienza ordinaria, di competenza degli enti locali, e nel settore dell'accoglienza straordinaria, di competenza delle Prefetture, i quali offrono servizi di qualità fortemente differenziata ai beneficiari a cui sono rivolti.

assunto dall'associazione responsabile del servizio, hanno esercitato una significativa pressione sullo staff. La dirigenza del servizio ha infatti richiesto alle operatrici di adempiere a un carico di lavoro in forte aumento, di svolgere ingenti quantitativi di lavoro supplementare non retribuito – spesso durante il proprio tempo libero – e di eseguire compiti non previsti formalmente dal loro incarico lavorativo. La situazione riportata da Federica condensa una serie di dinamiche che influenzano l'organizzazione contemporanea del lavoro all'interno dei servizi di welfare in Italia e in Polonia. In primo luogo, nelle organizzazioni del settore sociale il lavoro si intensifica, facendo pesare sugli operatori e le operatrici un continuo aumento dei carichi di lavoro, delle attività da compere, e delle richieste quotidiane degli utenti a cui rispondere. In secondo luogo, nei servizi di welfare il lavoro si estende, confluendo in ore di lavoro aggiuntive, asociali e non retribuite, che vengono svolte dagli operatori e dalle operatrici in assenza di adeguati momenti di riposo e che pervadono il tempo della loro vita privata. In terzo luogo, nei servizi sociali il lavoro si dilata, costringendo il personale ad eseguire compiti e mansioni che non sono previsti dalle competenze formalmente associate al contratto e all'inquadramento professionale. L'attività quotidiana degli operatori e delle operatrici sociali, in altre parole, risulta essere sottoposta a un processo di rottura e di superamento dei confini materiali e simbolici che delimitano il processo lavorativo – in particolare, quelli che definiscono il carico di lavoro, circoscrivono l'orario lavorativo e perimetrano il mansionario – comportando un tendenziale aumento del livello di sfruttamento della forza lavoro. Le dinamiche che spingono l'attività lavorativa degli operatori ad oltrepassare i propri confini rappresentano una diretta conseguenza delle pratiche gestionali con cui la direzione dei servizi amministra contesti di lavoro sprovvisti in modo crescente delle risorse umane, finanziarie e materiali necessarie per rispondere alla domanda sociale che sono incaricati di soddisfare. Inoltre, esse vengono anche influenzate dalla condizione sociale e dalle richieste quotidiane degli utenti con cui gli operatori lavorano a diretto contatto e "in prima linea", spingendoli a dare prova di una continua flessibilità del proprio impegno personale.

> Nel periodo in cui lavoravo in quel progetto SPRAR, avevo fatto presente che mettere insieme persone che avevano delle difficoltà, dei disagi mentali importanti, non le aiutava, e che noi eravamo sprovvisti di un numero, proprio di personale, necessario a sostenerle adeguatamente. Era un appartamento che doveva servire a ospitare donne vittime di violenze e tratta, che avessero quindi l'accezione di vulnerabili, e iniziarono ad arrivare donne con bambini, che stavano a contatto con persone adulte che avevano delle problematiche psichiatriche. A me capitava di entrare a lavorare la mattina e di non sapere quando sarei uscita la sera. Quelle 32 ore [*riferendosi al monte ore previsto da contratto part-time con cui Federica era stata assunta*] diventavano tranquillamente 50. Sono diventate tranquillamente 52 in alcuni mesi… Avevamo anche la reperibilità, una reperibilità notturna che non era assolutamente pagata. Queste persone prendevano delle terapie psichiatriche. Noi, da contratto e da ruolo, non eravamo assolutamente investiti e non avevamo nessun tipo di dovere rispetto a questa somministrazione, ma fummo obbligati a farlo. Quindi ci siamo trovati a dover gestire delle terapie psichiatriche senza essere titolate a farlo, e questo ci metteva anche in crisi. Perché, spesso, con tutto quello che avevamo da fare, ci dimenticavamo le terapie, oppure le persone si rifiutavano. A quel punto, tu chi sei per obbligare una persona ad assumere una terapia? Però, se quella persona la avesse rifiutata, tu avresti vissuto gli effetti dell'assenza di somministrazione di terapia. Spesso, mi capitava che, nella stessa settimana, il telefono mi squillasse tutte le notti. Poi, all'indomani mattina, alle 8:00, 9:00, io dovevo essere in front office, fresca come una rosa. Questo, una, due, tre, quattro volte di seguito, ha iniziato a essere pesante. Spesso tornavo a casa e, prima di un'ora, un'ora e mezza, non riuscivo a entrare nei miei panni di persona perché dovevo, per un'ora e mezza, stare al telefono a cercare di gestire delle emergenze che erano sorte in assenza dell'operatore, ma di cui venivamo poi informati perché gli utenti e le nostre beneficiarie avevano i nostri numeri personali. Non avevamo un numero di reperibilità aziendale e avevamo l'obbligo di questo abuso della nostra vita privata, perché il telefono personale mi squillava in qualsiasi ora del giorno e della notte e io, invece, volevo un telefono aziendale da poter spegnere. Spesso ti dicevano anche che tu,

quando dovevi recuperare, dovevi informare le risorse umane [*riferendosi al sistema di recupero delle ore di lavoro supplementare in vigore nell'associazione, che prevede la commutazione del lavoro aggiuntivo svolto in precedenza in altrettante ore di congedo dal lavoro*]. Le risorse umane ti dicevano che quelle ore non era un tuo diritto recuperarle quando le volevi recuperare e, a quel punto, ti sentivi ingabbiato nel tuo lavoro.
[*Bologna, 15/11/2022*]

La riorganizzazione dei servizi sociali secondo i principi della managerialità pubblica e le logiche della privatizzazione, dell'esternalizzazione e della diversificazione delle agenzie erogatrici si associa al rafforzamento dei meccanismi di sfruttamento ed estrazione di valore dal lavoro sociale (Baines et al. 2017; Busso, Dagnes, 2020; Busso, Lanunziata, 2016; Davies, 2011). Come mostrato nella sezione precedente, la diminuzione dei finanziamenti pubblici per i servizi di welfare, il loro affidamento agli enti del terzo settore e della società civile secondo procedure contrattuali e competitive, e la crescente presenza di attori privati di mercato all'interno del settore determinano la diretta svalorizzazione delle condizioni contrattuali e retributive degli operatori e delle operatrici. L'applicazione dei principi del New Public Management e delle logiche di mercato alla gestione dei servizi di welfare comporta una riduzione dei segmenti della forza lavoro coperti da contratti di lavoro a tempo pieno e indeterminato, che garantiscono stabili misure di sicurezza sociale e carriere professionali regolari, promuovendo la proliferazione delle forme di impiego flessibili, temporanee e casualizzate. La riduzione del costo del lavoro e la crescente precarizzazione contrattuale costituiscono, pertanto, un fattore cruciale che rende economicamente sostenibile l'offerta di servizi sociali ai cittadini e assicura la sostenibilità finanziaria delle organizzazioni che operano nel settore (Baines, Cunningham, 2015; Cunningham, James, 2014). Al contempo, la crescente penetrazione delle logiche gestionali di carattere aziendale, commerciale e privatistico nell'infrastruttura dei servizi di welfare autorizza il management ad apportare significativi cambiamenti all'organizzazione dei processi lavorativi. Come è stato ricostruito nel primo capitolo, i modelli di governance dei sistemi di welfare impernianti su principi manageriali e di mercato invitano infatti la direzione dei servizi a concepire le proprie organizzazioni essenzialmente come dei *business* – a prescindere dal fatto che esse siano o meno formalmente volte alla produzione del profitto privato – che intrattengono una relazione quasi concorrenziale con le altre organizzazioni. Le diverse agenzie che erogano i servizi si trovano a dover competere tra loro per accedere a risorse scarse, attrarre segmenti di utenza e realizzare performance di successo (Bach, Bordogna; 2015; Clarke, 2006; Clarke, Newman, 1997; Greer et al., 2011). Di conseguenza, il management delle organizzazioni del settore sociale viene spinto ad accrescere il suo controllo sul processo lavorativo, riorganizzando quest'ultimo al fine di tradurre le attività del servizio all'interno di logiche altamente prestazionali e perseguire obiettivi di maggiore efficienza, flessibilità e competitività (Baines, 2011; Baines et al., 2010; Evans et al., 2005).

Nonostante rappresentino una diretta conseguenza delle politiche di riduzione, esternalizzazione e commercializzazione dei servizi di welfare, i cambiamenti introdotti nell'organizzazione del processo lavorativo sono motivati da fattori e logiche differenti a seconda del diverso contesto istituzionale al quale si applicano. Nel caso in cui i servizi sociali sono direttamente erogati dalle autorità pubbliche, essi rispondono all'esigenza di ridurre i costi ed aumentare la flessibilità di gestione determinata dai vincoli di bilancio degli enti governativi e delle amministrazioni locali. Gli attori della società civile e del terzo settore, invece, possono modellare il processo lavorativo al fine di gestire le risorse scarse e discontinue a cui hanno accesso, nonché di ammortizzare l'impatto esercitato dalla devoluzione dei

programmi sociali da parte dello Stato e dall'aumento della domanda di servizi da parte dei beneficiari sulla propria realtà organizzativa (Evans et al., 2005; Evans, Shields, 2002; McDonald, Charlesworth, 2011). Nel caso in cui i servizi sociali sono gestiti da imprese private di mercato, infine, la direzione aziendale organizza i processi lavorativi direttamente in vista della realizzazione del massimo profitto possibile dall'attività di servizio (Farris et al., 2024; Farris, Marchetti, 2017). Nondimeno, nei diversi contesti istituzionali le pratiche di gestione della manodopera vengono progressivamente influenzate da soluzioni aziendalistiche e orientate dai principi del mercato, portando le strategie amministrative degli attori pubblici e della società civile ad assimilarsi a quelle proprie delle imprese private (Baines, 2004a, 2004b). Innanzitutto, le organizzazioni del settore sociale introducono specifiche strategie di gestione di una forza lavoro "snella", "sottile" e flessibile. Esse si affidano in misura crescente ad un bacino di operatori e operatrici assunti secondo termini di impiego instabili, spesso costretti a svolgere turni di lavoro irregolari o in cui unità ridotte del personale sono presenti all'interno dei servizi, le cui attività lavorative possono essere efficacemente adattate ai cambiamenti nel contesto organizzativo o nella domanda sociale dei servizi da parte dei beneficiari (Baines, 2004a; Baines, Cunningham, 2015; Cunningham, 2008). Inoltre, la dirigenza dei servizi riorganizza le pratiche lavorative degli operatori e delle operatrici applicandovi in misura crescente procedure razionalizzate, standardizzate, routinarie e strettamente monitorate. In questo modo, il processo lavorativo viene riconfigurato dal management nell'ottica di ridurre gli "sprechi" e gli "errori" nell'esecuzione dei programmi di welfare, spingendo gli operatori ad effettuare interventi sociali accuratamente calibrati secondo le quantità e gli obiettivi prescritti dai soggetti titolari dei servizi. Al contempo, il potere discrezionale e i margini di autonomia posseduti dagli operatori vengono parzialmente ristretti, alimentando dinamiche di dequalificazione del lavoro sociale (Abramovitz, Zelnick, 2015; Baines, 2011; Baines, Cunningham, 2015; Carey, 2009; McDonald, Chenoweth, 2009).

Complessivamente, l'implementazione di formati di lavoro flessibili, razionalizzati, standardizzati e routinari all'interno dei servizi sociali spolia gradualmente l'attività degli operatori e delle operatrici del proprio contenuto e del proprio potenziale di "cura". L'obiettivo del management di incrementare la produttività e l'efficienza dei servizi, in effetti, spinge la forza lavoro ad eseguire interventi sociali frammentati e semplificati, minando la sua capacità di assistere adeguatamente i beneficiari, costruire relazioni sociali soddisfacenti con questi ultimi e offrire forme di aiuto olistiche, creative e rispondenti ai loro bisogni. In breve, la razionalizzazione del lavoro sociale erode progressivamente la qualità dei servizi offerti ai beneficiari e, più in generale, i diritti della cittadinanza sociale (Abramovitz, Zelnick, 2015; Baines, 2004a; Dowling, 2022). Nel quarto capitolo, verranno analizzati gli effetti pratici della riconfigurazione dei processi lavorativi sulle forme di cittadinanza che vengono prodotte all'interno dei servizi sociali. Nelle sezioni che seguono, invece, verrà mostrato come le lacune assistenziali che emergono nel settore del welfare vengano parzialmente colmate dalle organizzazioni sollecitando gli operatori a effettuare varie forme di lavoro aggiuntivo, collocando l'opera personale del lavoro sociale "al di là" di quanto stabilito dal contratto e dall'incarico formale (Clarke, 2006; Stone, 2000). Mentre le logiche manageriali e del mercato si diffondono all'interno dell'infrastruttura dei servizi di welfare, le organizzazioni si appropriano in misura crescente, con modalità più o meno esplicite, del pluslavoro svolto dagli operatori al fine di salvaguardare il legame sociale e di rispondere ai bisogni fondamentali delle fasce vulnerabili della popolazione (Baines, 2004a; Baines et al. 2017, 2020; Dowling, 2022).

In questa dinamica, i confini che inquadrano il carico del lavoro, l'orario lavorativo e il mansionario dello staff vengono continuamente violati e oltrepassati.

Ci sono dei fattori sia oggettivi sia soggettivi alla base dei processi di estrazione di pluslavoro che vengono analizzati nelle sezioni successive. Per quanto concerne le condizioni oggettive, occorre richiamare il fatto che, in modo analogo a quanto si può osservare nel settore terziario dell'economia nel suo complesso, nei servizi di welfare le relazioni di lavoro assumono una forma triadica anziché diadica, poiché il soggetto che usufruisce del servizio è parte integrante del processo produttivo (Bélanger, Edwards, 2013; Iannuzzi, 2021; Lopez, 2010). La presenza di un soggetto terzo che interagisce con la forza lavoro, in particolare, introduce un elemento costante di imprevedibilità ed entropia all'interno delle organizzazioni economiche, che non può essere completamente controllato e incanalato all'interno di procedure standardizzate. Pertanto, sebbene il management metta all'opera processi di razionalizzazione del lavoro, i dipendenti godono comunque di un margine relativo di iniziativa autonoma e personale, che risulta essere indispensabile per adattare in modo appropriato l'attività dei servizi alle aspettative, alle richieste o ai comportamenti degli individui che lo ricevono (Fullin, 2023; Fullin, Gaspani, 2023; Korczynski, 2008). Per quanto riguarda i fattori soggettivi che spingono gli operatori e le operatrici sociali a svolgere lavoro aggiuntivo, occorre evidenziare come questi non siano soltanto soggetti alla degradazione delle loro condizioni di lavoro, ma siano anche testimoni delle esperienze traumatiche e del deterioramento delle condizioni di vita dei beneficiari. In altre parole, sui lavoratori e sulle lavoratrici del sociale pesa una "miseria di posizione" alimentata tanto dalle proprie condizioni di impiego sfavorevoli quanto da un'esposizione alla miseria altrui e dal confronto diretto con il declino dello status e delle condizioni di esistenza sociale degli utenti dei servizi (Bourdieu, 2015; Dubois, 2018). Pertanto, le dinamiche di estrazione del pluslavoro vengono riprodotte attraverso le strategie e le azioni con cui lo staff tenta di alleviare la condizione di disagio sociale dei beneficiari e di offrire loro i servizi richiesti in condizioni avverse, mettendo all'opera un impegno personale che fornisce un sussidio diretto alle organizzazioni del sistema di welfare (Baines, 2004a; Baines et al., 2017; Clayton et al., 2015; Dowling, 2022). Nelle sezioni che seguono saranno ricostruiti tre meccanismi attraverso cui il pluslavoro viene estratto dagli operatori e dalle operatrici sociali, attraverso dinamiche di intensificazione, estensione e dilatazione che spingono costantemente l'attività lavorativa a superare i propri confini.

3.2.1 L'intensificazione del lavoro

Nella sezione precedente è stato mostrato come lo stato di sottofinanziamento in cui si trovano i servizi di welfare e le esigenze di risparmio sui costi spingano gli enti gestori a comprimere il costo del lavoro, tramite la compressione dei livelli salariali e l'uso di forme contrattuali flessibili e precarie. Parallelamente a questa strategia, la sopravvivenza finanziaria delle organizzazioni del settore sociale è perseguita attraverso il sottodimensionamento del personale. Come affermato in precedenza, i fattori che ne stanno alla base sono plurimi e rispondono a motivazioni e logiche diversificate. I fondi limitati a cui possono avere accesso le piccole realtà della società civile e del privato sociale o i vincoli di bilancio imposti agli enti pubblici possono, per esempio, limitare drasticamente la capacità di assumere maggiore forza lavoro. Le aziende private a scopo di lucro o le organizzazioni del terzo settore di maggiori dimensioni possono, invece, ridurre i livelli occupazionali al fine di incrementare

la redditività e di accumulare patrimoni, anziché esservi costrette dalla scarsità di risorse disponibili. Nondimeno, l'impatto sui servizi sociali sembra essere uniforme, producendo una diffusa carenza di personale e un conseguente aumento del carico di lavoro che grava sulle figure professionali assunte. Si vedrà nel capitolo quinto come questo deficit venga aggravato dall'elevato tasso di turnover e dalla progressiva "fuga" dal settore sociale e assistenziale. La rotazione e l'allontanamento di un numero crescente di operatori e di operatrici alla ricerca di condizioni lavorative più favorevoli e sostenibili innescano un circolo vizioso che contribuisce a ridurre la forza lavoro occupata nei singoli servizi e, più in generale, nel settore complessivo del welfare. Nonostante vi siano differenze significative tra i diversi servizi esaminati nel corso della ricerca, dal lavoro sul campo emerge l'immagine complessiva di un settore strutturalmente sottorganico, con una mole di lavoro sproporzionata che ricade su di un personale esiguo e, talvolta, ridotto ai minimi termini[6]. I servizi sociali vengono pertanto offerti alle comunità che ne beneficiano attraverso la crescente pressione esercitata su una forza lavoro "snella", costretta a sopperire alla carenza di personale assolvendo a un numero maggiore di compiti e mansioni necessari alla realizzazione finale degli interventi sociali. Elżbieta, ha coordinato a Varsavia un centro di ascolto e di aiuto specialistico per donne con esperienza di violenza gestito dalla fondazione richiamata nella sezione precedente, mentre Clara coordina una scuola di italiano per migranti presso una cooperativa di Bologna attiva nel sistema di accoglienza. Entrambe le operatrici spiegano come le autorità responsabili dei servizi incrementino la quantità delle mansioni a cui la forza lavoro deve adempiere a parità di personale assunto, aumentando direttamente il carico del lavoro richiesto.

> Per il primo anno e mezzo o due, ero praticamente responsabile di tutto, dell'amministrazione dell'ufficio, degli acquisti e, ovviamente, della gestione del centro specializzato, coordinando il lavoro di tutte le specialiste. Ero responsabile dei processi di reclutamento, della scrittura dei progetti, della stesura dei rapporti sui progetti… Ero decisamente sovraccarica. Stavo facendo il lavoro di 3 o 4 persone.
> [*Varsavia, 18/7/2023*]

> Ultimamente, ci sono meno fondi, si fanno più progettualità esterne, cercano di recuperare soldi diversificando l'offerta. Chiaramente, aumenta il carico. Prima gestivo la scuoletta delle persone che gravitavano nell'accoglienza gestita dalla nostra cooperativa, adesso ho il progetto europeo da seguire, l'altro che è appena finito, il monitoraggio, oppure il collegamento con quell'altro del consorzio perché è un altro progetto… Nel mio lavoro non c'è un criterio di identificazione del carico. Io coordino la scuola, se la scuola ha 10 progetti o se ne ha 2, per loro è uguale [*riferendosi ai dirigenti della cooperativa*]. Tu hai quelle ore, tu coordini quella scuola. Però, è inaudito, ed è qui che c'è lo sfruttamento. Lo sfruttamento e l'autosfruttamento. […] Loro giocano su quello. Con me, sul carico di lavoro, agli insegnanti, per esempio, dicono: «Con lo stesso monte ore non fai più 5 corsi, ne fai 6». Oppure: «Invece di seguire 2 progetti, ne segui 4».
> [*Bologna, 7/10/2022*]

L'assottigliamento della forza lavoro nei servizi sociali comporta l'abbassamento del numero di personale in rapporto al numero di utenti seguiti e il conseguente aumento dei "casi" di cui devono occuparsi i singoli lavoratori e le singole lavoratrici. Dalle interviste è infatti emerso come le organizzazioni del settore sociale siano solite assistere numeri di utenti particolarmente sostenuti e,

[6] La situazione delle ONG in Polonia a sostegno di migranti e rifugiati si discosta parzialmente dall'immagine appena tracciata. Specialmente in seguito all'invasione russa dell'Ucraina, si è registrata un'espansione del personale assunto, a causa dei maggiori finanziamenti ottenuti dalle organizzazioni non governative ma anche della più ampia scala dei bisogni a cui queste ultime hanno dovuto rispondere. In precedenza, le ONG polacche impiegavano comunque unità ridotte di personale a causa dei fondi limitati a cui avevano accesso, affrontando la fase iniziale dell'emergenza umanitaria in una situazione in cui vi era una forte sproporzione tra il numero di lavoratori e lavoratrici impiegati e il numero di rifugiati e rifugiate che si rivolgevano alle organizzazioni non governative.

spesso, non commisurati alle effettive risorse umane, mettendo a dura prova la capacità degli operatori e delle operatrici di mantenere o di rafforzare la qualità dei servizi offerti. Si possono elencare alcune stime del rapporto numerico tra personale e utenza di una certa rilevanza, sebbene non generalizzabili data l'enorme variegatura interna ai diversi contesti empirici osservati. Per esempio, sia in Italia sia in Polonia le lavoratrici e i lavoratori delle strutture sociosanitarie e socioassistenziali private possono assistere, individualmente o in coppia, fino a 30-40 ospiti giornalieri. Gli operatori e le operatrici dei centri di accoglienza per rifugiati e richiedenti in Italia possono avere a proprio carico fino a 15-20 utenti, mentre due operatori di una medesima fondazione di Varsavia a sostegno di migranti e rifugiati hanno rispettivamente dichiarato di avere gestito un massimo di 39 utenti in un giorno e di 100 utenti nel corso di un progetto dalla durata semestrale. In diversi casi, le operatrici e gli operatori intervistati hanno riportato di avere svolto turni di lavoro durante i quali erano la sola unità del personale in servizio ed erano pertanto individualmente responsabili degli utenti e della gestione delle strutture in cui questi erano accolti. Generalmente, l'aumento del carico e dello sforzo lavorativo viene esperito dagli operatori in due modi. In primo luogo, questi si trovano ad avere a disposizione un tempo ridotto per interagire con ogni beneficiario, avvertendo uno stato di stress dovuto alla progressiva difficoltà di fornire una piena assistenza personalizzata a ciascun utente. In secondo luogo, le diverse operazioni ed attività operazioni che devono essere eseguite per ogni beneficiario aumentano numericamente e si ripetono in misura incrementale nell'arco dell'orario lavorativo. Marta ha lavorato come educatrice in un centro di accoglienza per persone senza fissa dimora gestito in appalto da una cooperativa per conto del Comune di Bologna. Marta riporta come il rapporto numerico inadeguato tra gli operatori e gli utenti comporti una moltiplicazione dei progetti individualizzati che il personale deve eseguire e, contemporaneamente, la compressione dei tempi con cui realizzarli[7].

> [Il centro di accoglienza] ha 100 posti, che arrivano a 130 durante il Piano Freddo. Ogni persona [*riferendosi agli educatori*] aveva dalle 15 alle 20 persone. Eravamo pochi, come equipe. Quando io sono andata via, eravamo in 5 o 6… Ciò voleva dire avere un carico alto di utenti da seguire, che era impegnativo nel momento in cui seguivi, facevi il monitoraggio delle stanze, parlavi con ognuno, risolvevi delle problematiche, i servizi sociali di tutti… Insomma, era un carico abbastanza alto. […] A un certo punto, siccome avevamo dei posti liberi, è stata fatta molta pressione dall'alto per riempire i posti [*riferendosi al committente pubblico del servizio*]. Di conseguenza, in un tempo molto ridotto, sono state prese tantissime persone. 15 ingressi in un mese vuol dire carico sugli educatori, che improvvisamente si trovano a prendere 3 persone in più, carico su chi abita già lì dentro, che nel giro di un mese si trova 15 persone in più, progettualità fatte male, perché hai pochissimo tempo…
> [*Bologna, 29/11/2022*]

Un meccanismo specifico di aumento del carico di lavoro è costituito dalla crescita delle attività burocratiche e di documentazione che le operatrici e gli operatori devono svolgere per conto degli enti responsabili dei servizi. Nel contesto italiano, l'aumento del carico di lavoro burocratico coinvolge in modo particolare gli educatori e gli operatori dei servizi di accoglienza, in cui l'attività lavorativa viene organizzata attorno alla gestione dei progetti di assistenza individuali rivolti ai singoli beneficiari. Gli operatori devono documentare con una certa frequenza l'andamento dei vari progetti

[7] Come verrà analizzato nel quarto capitolo, l'ammissione degli utenti nei servizi di accoglienza presenti nel territorio bolognese è condizionata alla loro accettazione di progetto di assistenza individualizzato che si pone l'obiettivo di favorire il recupero dell'autonomia dei beneficiari. Marta fa inoltre riferimento al Piano Freddo, un programma di accoglienza straordinario ed emergenziale attivato dal Comune di Bologna durante il periodo invernale, il quale comporta un aumento della capienza delle strutture di accoglienza esistenti che ricevono, solo ed esclusivamente durante i mesi da esso coperti, un numero maggiore di utenti.

e l'attività complessiva di gestione del servizio per conto degli enti committenti. Nel contesto polacco, la burocratizzazione del lavoro coinvolge in modo particolarmente significativo gli assistenti sociali degli enti statali. La loro attività professionale consiste ampiamente nell'esecuzione delle procedure amministrative necessarie a valutare l'eleggibilità dei beneficiari all'assistenza pubblica e ad erogare loro le forme di sostegno richieste – prevalentemente di carattere monetario ed economico. In Polonia, inoltre, la burocratizzazione del lavoro riguarda gli operatori assunti dalle ONG per implementare i progetti, che devono documentare la realizzazione di questi ultimi per conto dei soggetti finanziatori. In breve, oltre a essere impegnati nelle attività a diretto sostegno dei beneficiari, gli operatori sociali si ritrovano a stilare verbali e resoconti delle attività svolte, redigere la rendicontazione delle spese effettuate per conto degli enti committenti e finanziatori, o descrivere l'operato dei servizi attraverso griglie e metriche di misurazione e quantificazione dei risultati. Pertanto, il carico del lavoro di natura burocratico-amministrativa si sovrappone e sottrae tempo al lavoro "relazionale". Valerio, operatore sociale che ha lavorato per vari anni nel sistema italiano di accoglienza di migranti e rifugiati, illustra questo fenomeno soffermandosi in particolare sulle modifiche apportate dal decreto-legge 113/2018, cosiddetto "Decreto Sicurezza", alla gestione dei centri di accoglienza straordinaria (CAS). Questo provvedimento aveva comportato un forte taglio dei finanziamenti ministeriali e la diminuzione della presenza oraria del personale nelle strutture prevista dai capitolati degli appalti banditi dalla Prefettura e, contestualmente, aveva esasperato la burocratizzazione del lavoro. L'alleggerimento del personale di servizio, l'aumento quantitativo degli utenti presi in carico e i maggiori adempimenti burocratici si erano combinati, determinando un graduale svuotamento dell'attività lavorativa del suo contenuto propriamente "sociale".

> Salvini [*riferendosi al Ministro dell'Interno che aveva introdotto il decreto-legge in questione*] fece un capitolato sulla gestione dei centri di accoglienza che aveva cambiato radicalmente il modo di gestirli, rendendo il lavoro così burocratico che, praticamente, nell'essere operatore non rimaneva quasi più nessuno spazio all'aspetto sociale. Negli ultimi mesi di gestione, si era arrivati a dover passare così tanto tempo a compilare, far firmare dei moduli, stare attenti alla rendicontazione di qualsiasi voce di spesa… Con il budget abbassato, il calo del numero di operatori per utenti, perché il capitolato prevedeva un rapporto da 1 a 20, 25, non più 1 a 15, e l'aumento della burocrazia, praticamente negli ultimi tempi facevamo solo questo. Io avevo un faldone pieno di moduli perché qualsiasi cosa facevo la dovevo rendicontare… Contava questo, contava il modo in cui si dimostrava quello che veniva fatto, non quello che veniva fatto in sé. Simile al sistema SPRAR, ma non funzionava per la differenza del rapporto tra numero di operatori e numero di utenti. Nel sistema SPRAR, c'è una rendicontazione ferrea, però il rapporto tra il numero di operatori e il numero di utenti è dimezzato, è di un operatore e 5, 6 utenti… C'è tanta burocrazia, però c'è anche tanto tempo per lavorare sul singolo. Invece, nei CAS, si era arrivati a un punto in cui non si poteva più.
> [*Intervista condotta online, 31/1/2023*]

L'intensificazione del lavoro è una diretta conseguenza dello snellimento del personale occupato nei servizi sociali, ma viene anche determinata dal profilo e dai comportamenti dell'utenza con cui gli operatori e le operatrici entrano in contatto. Dal punto di vista di chi lavora nei servizi di welfare, gli utenti costituiscono, infatti, un fattore di pressione sulla propria prestazione lavorativa, che oscilla tra periodi, o al limite giornate, in cui questa diventa più intensa e altri in cui si distende e i ritmi di lavoro rallentano. Come affermato in precedenza, la presenza dei beneficiari nel processo lavorativo costituisce un fattore costante di imprevedibilità. Questi ultimi possono adottare comportamenti imprevisti o trovarsi in modo inaspettato in situazioni fortemente critiche e di emergenza, imponendo

così alla forza lavoro di dare costantemente prova di reattività e di capacità di intervento autonomo. Weronika è un'operatrice con lunga esperienza professionale in vari servizi di Breslavia, dove ha lavorato prima in una struttura privata di assistenza a lungo termine per persone non autosufficienti, poi in una casa di assistenza sociale (*Dom Pomocy Społecznej – DPS*) gestita da un'organizzazione di natura religiosa per conto dell'amministrazione comunale. Al momento dell'intervista, Weronika era occupata in un istituto per minori gestito dal Comune di Breslavia. Dalla sua testimonianza emerge come gli elementi di imprevedibilità connessi ai comportamenti e alla condizione dei beneficiari, intrecciandosi alla carenza del personale impiegato nel servizio, possano rappresentare un fattore che concorre direttamente ad accrescere il carico e lo sforzo lavorativo.

> Nella casa di riposo, quando me ne sono andata, di notte c'era un solo assistente medico per 43 pazienti. È per questo che me ne sono andata. Ho detto chiaramente al direttore che non ero d'accordo, perché era semplicemente pericoloso per loro [*riferendosi agli utenti*]. Una persona poteva avere un collasso, mentre all'estremità opposta del reparto un'altra avrebbe potuto essere affetta da epilessia. Se fosse arrivata un'ambulanza sarei dovuta stare lì con la prima, non sarei riuscita a correre dal paziente con l'epilessia. Durante il giorno, c'erano una persona che coordinava fino alle 15:00 e altre 2 persone. Per 43 pazienti. Nel DPS, al suo apice, c'erano 35 residenti. Per 35 residenti, c'erano 2 persone, più io fino alle 15:00. Mi occupavo anche di terapia occupazionale, accompagnavo i residenti, assistevo con i pasti e le bevande, cose quotidiane… Non riesco nemmeno a ricordare quando sono riuscita a incastrare tutto quanto. C'era chiaramente troppo poco personale. Avevamo anche persone mentalmente instabili e il vecchio edificio del convento non era per nulla adatto a persone che scappavano, che avevano episodi di aggressività… C'era bisogno di più personale. Adesso, nella comunità per minori, dopo un'ispezione dell'ufficio provinciale, ho 10 bambini. Il mio record è stato di 18. Ho avuto turni in cui ero da sola… […] Quando hai tanti bambini piccoli, devi occuparti dei loro bisogni primari e impedire che si facciano del male a vicenda, finisci per innervosirti. È troppo e, in più, ci sono troppi turni di lavoro.
> [*Breslavia, 30/5/2023*]

La sollecitazione esercitata dagli utenti sul carico di lavoro può avere un carattere sia quantitativo sia qualitativo. Nel primo caso, i momenti di crescita o di diminuzione del numero dei beneficiari che si rivolgono ai servizi introducono una variazione del quantitativo dei "casi" gestiti dalle lavoratrici e dai lavoratori. Nel secondo caso, la maggiore o minore complessità dei bisogni dei beneficiari e i diversi comportamenti e atteggiamenti da loro espressi – costituiti, ad esempio, dalla loro propensione a collaborare, dall'eventuale stato di agitazione che possono manifestare, da momenti di inasprimento delle relazioni sociali nei servizi – impongono una rimodulazione dello sforzo lavorativo finalizzata alla risoluzione dei problemi sociali che lo staff ha di fronte a sé. Adam è un assistente medico presso una struttura di assistenza per persone anziane e non autosufficienti gestita dal Comune di Breslavia, mentre Luisa è un'operatrice sociosanitaria in una Casa Residenza Anziani (CRA) pubblica, gestita dall'Azienda dei Servizi alla Persona del Comune di Bologna. Entrambi riportano come la pandemia di Covid-19 abbia contribuito a causare un cambiamento qualitativo del profilo sociale dell'utenza accolta nei loro servizi, determinando una progressiva concentrazione di utenti portatori di esigenze e di bisogni diversificati e difficilmente conciliabili in seno alle singole strutture[8]. Questa crescente

[8] Negli esempi riportati, è soprattutto un mutamento negli atteggiamenti indotto dall'emergenza pandemica ad avere contribuito a modificare il profilo degli utenti aventi diritto ai servizi di assistenza, cumulando i bisogni e i problemi sociali che il personale deve affrontare. Talvolta, un esito simile può essere direttamente determinato dall'operato degli enti responsabili dei servizi. Per esempio, in Italia, gli operatori e le operatrici di servizi di accoglienza e di salute mentale esternalizzati hanno riportato molteplici volte come le pressioni esercitate secondo modalità emergenziali dai committenti pubblici sui gestori privati affinché ricevano utenti che dovrebbero essere collocati in altri servizi specializzati creino una commistione di beneficiari dal profilo traumatologico e psicologico diversificato e difficilmente conciliabile. Anche in

commistione impone agli operatori e alle operatrici di impegnare maggiore tempo ed attenzione tanto nell'assistenza dei "nuovi arrivati" quanto nella mediazione delle relazioni quotidiane tra gli utenti. Queste ultime sembrano infatti deteriorarsi ed esacerbarsi in maniera graduale, aggravando il carico di lavoro che ricade sul personale dei servizi.

> Adesso accettano le persone man mano che arrivano [*riferendosi all'amministrazione del* servizio]. Per esempio, ieri abbiamo ricevuto un paziente che era in cura psichiatrica ed è venuto da noi direttamente da questa struttura psichiatrica. Abbiamo sempre di più persone così. Fino a poco tempo fa c'erano molti anziani, ma purtroppo questa pandemia ha creato un po' di scompiglio e l'età comincia a spostarsi. Le persone hanno già 60 e 65 anni. Quindi, arrivano anche persone più giovani, persone con schizofrenia, che non dovrebbero essere qui ma, purtroppo, ci sono. Stiamo avendo persone con l'epilessia, ci sono persone che stavano ricevendo un trattamento psichiatrico. […] I residenti sono molto diversi. Adesso ci sono sempre più persone in grado di camminare, ma con la mente bloccata da qualche parte. […] Semplicemente, le persone vengono prima ammesse, poi si vede cosa ne esce fuori. […] Ieri eravamo in 4 al mattino. Una persona è andata all'ospedale per un appuntamento con un paziente, e ne sono rimaste 3. Una persona aveva un turno al centro diurno. Sono rimaste 2 persone, che dovevano fare il bagno a 10 persone. Dovevamo ancora accogliere un paziente, che doveva essere rasato, lavato e preparato. Era quello dal reparto psichiatrico e bisognava anche sorvegliarlo, perché c'era qualcosa che non andava in questo paziente, si vedeva. Questo signore aveva iniziato a digrignare i denti, si guardava intorno come se volesse fare qualcosa, cercava un oggetto da afferrare. Era pericoloso. Pure questo! In 2 persone, di solito, laviamo, facciamo i bagni in un'ora e mezza. Ieri, ci sono volute 4 ore. Subito dopo bisognava dare da mangiare, subito dopo bisognava servire anche la cena.
> [*Breslavia, 12/4/2023*]

> È cambiato il tipo di utenza perché, durante il periodo del Covid, chi ha potuto ha tenuto gli anziani a casa. Di conseguenza, chi è entrato? Chi, in casa, proprio non si può gestire. C'è stato un grande incremento di persone con demenze gravi che, a livello di salute fisica, stanno bene, ma hanno una demenza severa. Questo li porta ad essere ingestibili in casa. Quindi, il problema è che sono entrati a raffica, uno dietro l'altro, e noi non eravamo preparati. Le persone che sono entrate sono più impegnative, qualcuno ha anche degli spettri psichiatrici. Queste persone sono state mischiate a persone che, a livello mentale, sono sani, ma hanno altre problematiche. Quindi, la gente "mentalmente sana" vive nella sofferenza di dover stare in una situazione borderline, chi è andato a livello cognitivo non lo contieni… Tu devi gestire la signora che ha le sue esigenze, contenere lo psichiatrico… Se io sono una persona che ho avuto la sfiga di avere un ictus e sono in carrozzina perché ho un'emiplegia, e in casa i miei parenti non mi possono gestire, io la notte non posso subire il terrore di avere uno che mi evacua sul letto mentre dormo, oppure che mi chiude la porta, oppure che entra e urla, mi accende la luce, oppure che va nel bagno a rovistare. […] Il nostro carico di lavoro è sicuramente aumentato, dovuto al fatto che, dopo il Covid, sono entrate persone che, veramente, a casa non si potevano gestire. È come se, a un certo punto, quello che arriva lo dobbiamo prendere. Il lavoratore deve prendere tutto, trovare strategie e arrangiarsi. Ci sono i wandering affaccendati, tu devi continuamente rimettere a posto, prevenire le cadute, prevenire che vada a finire in posti pericolosi…
> [*Bologna, 7/12/2022*]

Se l'intensificazione del lavoro viene esperita attraverso il progressivo incremento delle attività da compiere e la riduzione del tempo disponibile per occuparsi di ogni beneficiario, essa comporta anche l'accelerazione dei ritmi di lavoro. Le operatrici e gli operatori intervistati riportano infatti di lavorare a un passo tendenzialmente serrato e sostenuto. È prevalentemente nei servizi con una bassa densità di utenza, che favoriscono l'instaurazione di rapporti più profondi e coesivi con i beneficiari, che la forza lavoro sembra invece giovare di ritmi più distesi e relativamente laschi. L'inasprimento del ritmo di lavoro assume la sua forma più radicale nel settore dell'assistenza residenziale alle persone

questo caso, alla stratificazione dei bisogni sociali che convergono nello stesso servizio segue un deterioramento della convivenza quotidiana tra i beneficiari, il cui impatto si scarica sugli operatori e sulle operatrici che vi si interfacciano in prima persona.

anziane e non pienamente autosufficienti. A livello generale, la concentrazione di un volume elevato di mansioni da svolgere e di "casi" da gestire in capo ai lavoratori e alle lavoratrici sociali li spinge a ottimizzare il proprio rendimento accelerando i tempi di svolgimento di ogni attività o riducendo le pause tra l'esecuzione dei diversi compiti. In particolare, nel settore dell'assistenza a lungo termine si osserva anche una complessiva riorganizzazione del processo lavorativo tramite la segmentazione e la razionalizzazione delle procedure da compiere. La specifica composizione dell'utenza gioca un ruolo cruciale in questo meccanismo. Poiché i beneficiari dei servizi assistenziali di lungo corso sono persone che necessitano di un aiuto continuo e non derogabile nell'assolvimento dei propri bisogni quotidiani, il management deve introdurre una gestione efficiente dalla forza lavoro per preservare la regolarità e la routine della vita quotidiana e assicurare a tutti i beneficiari un trattamento uniforme[9]. La prestazione lavorativa risulta pertanto essere scandita da una sequenza ordinata di operazioni tra loro coordinate. Alla riduzione del rapporto numerico tra operatori e beneficiari consegue, quindi, la velocizzazione dei tempi di esecuzione delle singole procedure al fine di rispettare il cronoprogramma di lavoro. Le operatrici sociosanitarie italiane utilizzano la metafora della "catena di montaggio" per descrivere come la carenza di personale e il numero elevato di beneficiari da assistere comporti una moltiplicazione delle attività da svolgere e una contrazione dell'intervallo temporale in cui possono essere completate, instaurando un ritmo di lavoro molto cadenzato[10]. Piera, operatrice sociosanitaria presso una Casa Residenza Anziani (CRA) gestita dall'Azienda dei Servizi alla Persona del Comune di Bologna, sottolinea come l'accelerazione del ritmo di lavoro sia determinata dall'applicazione del minutaggio delle singole prestazioni assistenziali. La direzione del servizio prescrive infatti alla forza lavoro un preciso intervallo temporale entro il quale ogni singolo intervento rivolto a ogni beneficiario deve essere portato a termine.

> Alle 7:00 io prendo servizio. Abbiamo a testa 18 anziani che sono tutti con il muletto, che è l'ausilio per alzare i non deambulanti. Sono tutti in carrozzina. La maggior parte sono da imboccare. Alle 08:30 partono le colazioni. Appena finisco di dare la colazione, devo iniziare a fare il cambio. Se ci va bene, finiamo le ultime alzate alle 11:00. Se ci va bene. Quel giorno è andata bene. A mezzogiorno, tu devi già dar da mangiare. Finisci di dar da mangiare alle 12:30, non hai neanche il tempo di respirare, via, vanno tutti a letto. Alle 13:30 hai finito. Questo è un lavoro che sta diventando come una fabbrica. Tum, tum, tum, tum, tum, tum, tum. Poi, quando alle 13:30 ho finito, basta, io ho già dato. Il pomeriggio è uguale: alzata, dar da mangiare, messa a letto. Noi dovremmo stare con ogni anziano 10 minuti, però non è possibile. Tu inizi, lo devi lavare, vestire, alzare e mettere in carrozzina.

[9] Il fatto che i beneficiari dei servizi di assistenza di lungo corso abbiano bisogni indifferibili rappresenta una differenza centrale rispetto ad altri contesti del lavoro sociale. Per esempio, un lavoratore o una lavoratrice di un'organizzazione a sostegno di migranti o rifugiati gode, teoricamente, di un grado relativo di discrezione con cui può stabilire le sue priorità e, eventualmente, rinviare l'aiuto fornito a un beneficiario con una problematica ritenuta meno urgente in una situazione di sovraccarico lavorativo. Nel contesto dell'assistenza residenziale di lungo termine, invece, ogni prestazione non può essere negoziabile e differibile.

[10] È interessante notare come la metafora della "catena di montaggio" sia invece assente nel linguaggio utilizzato dalle operatrici polacche. Sulla percezione delle lavoratrici italiane che il lavoro di cura alle persone non autosufficienti abbia gradualmente assunto un carattere "industriale" influisce l'applicazione da parte degli enti gestori del minutaggio delle prestazioni fornite a ogni utente, che assegna un preciso quantitativo di tempo entro cui queste devono essere completate. Nei servizi di cura e assistenza a lungo termine in Polonia, invece, è presente la scansione temporale delle attività nell'arco del turno di lavoro, ma le lavoratrici paiono godere di una maggiore discrezione nello stabilire i tempi in cui compiere le varie prestazioni. Olga, assistente presso una struttura assistenziale di Breslavia gestita da un'impresa multinazionale, ha per esempio affermato: «È difficile stabilire con esattezza i tempi perché, ad esempio, il bagno varia da un paziente all'altro. Posso spendere 10 minuti per il bagno di un paziente e mezz'ora con un altro, e devo fare circa 6 di questi bagni durante la giornata. Ho un totale di 12 ore per farlo. Non è che devo fare il bagno a tutti i pazienti in due ore, ho tutto il giorno per farlo. Per sincronizzare tutto a livello temporale, solo gli orari dei pasti sono fissi. La colazione è alle 8.00, il pranzo è alle 13.00 e la cena è alle 17.00. Questi orari sono fissi» [*Intervista condotta online, 21/9/2023*]

> Tutto questo, a ogni anziano, noi dovremmo darlo in 10 minuti. Non è possibile… […] Adesso sembra una catena di montaggio: vesti, lavi, metti in carrozzina, vesti, lavi, metti in carrozzina, vesti, lavi, metti in carrozzina. Devi correre.
> [*Bologna, 19/10/2022*]

I procedimenti di standardizzazione del lavoro e di razionalizzazione del lavoro sembrano tuttavia essere limitati dalla natura relazionale e interattiva del processo lavorativo. L'attività lavorativa nei servizi di assistenza a lungo termine non viene infatti percepita dagli operatori e dalle operatrici come una sequenza di operazioni rese completamente monotone e ripetitive dalle procedure manageriali di ottimizzazione della performance. Al contrario, la presenza di un soggetto con il quale la forza lavoro interagisce e si rapporta introduce un grado continuo di variabilità delle modalità di esecuzione delle mansioni all'interno delle strategie con le quali l'amministrazione del servizio tenta di omogeneizzare e di schematizzare la prestazione lavorativa. Adam e Luisa riportano infatti come l'intensificazione e la scansione dei ritmi lavorativi non si traducano in una completa "meccanizzazione del lavoro". Gli operatori e le operatrici devono modulare le proprie attività a seconda delle differenti caratteristiche e condizioni individuali dei soggetti che hanno di fronte a sé. Inoltre, gli imprevisti e le emergenze che si verificano con una certa regolarità contribuiscono ad alterare li cronoprogramma di lavoro.

> Nel 75%-80% dei casi, le persone hanno bisogno di essere lavate, di avere i loro pannoloni e i loro vestiti cambiati. La maggior parte di loro viene messa sulla sedia a rotelle, in modo che possano andare in giro. Vengono portate al centro diurno e, naturalmente, devono essere nutrite. Alcune vengono nutrite a mano perché non possono deglutire o altro. Mangiano poltiglie, non possono mangiare da sole perché hanno avuto ictus o cose del genere. Poi, iniziano i bagni. Ci sono circa 10 bagni al giorno. Queste persone devono essere lavate. Durante la settimana, ognuna di loro deve essere lavata, le lenzuola devono essere cambiate. La biancheria di alcune di loro viene cambiata anche più volte al giorno. Purtroppo, a volte ci sono delle diarree… In pratica, arriviamo alle 7:00, alle 19:00 siamo completamente esausti, perché abbiamo lavorato tutto il tempo. Subito dopo i bagni c'è il pranzo, poi c'è la toilette nel pomeriggio, poi c'è la cena. Praticamente, il lavoro è senza interruzioni. Sono persone e ognuno deve essere trattato in un modo unico, in un modo diverso. Non è che entriamo e facciamo tutto meccanicamente perché siamo dei robot. Qui non abbiamo a che fare con degli oggetti, non abbiamo a che fare con delle cose, ma con dei soggetti. […] Il lavoro è teso e veramente responsabile. Bisogna stare attenti. Ci sono persone che sono nutrite attraverso la PEG. Mentre le si aiuta a usare il bagno, ad esempio, bisogna stare attenti a non strappare il tubo della PEG. Se qualcuno dovesse dire che ci riposiamo, lo inviterei a venire ad osservare per 4 ore, non di più.
> [*Breslavia, 12/4/2023*]

> Loro [*riferendosi all'amministrazione del servizio*] sanno che tot persone con tot ospiti con quelle patologie devono rendere in quel tempo. Quindi, loro si aspettano che tu, per le 10:30, per le 11:00, abbia fatto quel tipo di lavoro. è una cosa assurda. Uno, ogni giorno è diverso dall'altro. Come fai a prevedere? Sono persone, non siamo da Amazon che devi fare i pacchi. Due, hanno patologie. Un giorno uno sta bene, il giorno dopo è collassato, il giorno dopo cammina, il giorno dopo gli fai la flebo… Tu hai la tua routine, però nella routine ci sono gli imprevisti. Ci sono le morti, i ricoveri, il 118, i rientri dai ricoveri… Però, tu hai sempre il tuo programma di lavoro scandito in orari e sai che a quell'ora devi apparecchiare perché mezz'ora dopo si mangia. Se c'è un'emergenza bisogna fare tutto questo e, contemporaneamente, qualcuno si deve staccare per fare altro. Quindi, in meno, dobbiamo fare tutto questo. Si corre, quello di sicuro.
> [*Bologna, 7/12/2022*]

Le dinamiche di accelerazione del ritmo di lavoro assumono una forma differente quando i servizi di cura e assistenza a lungo termine vengono offerti a domicilio. Mentre nelle strutture residenziali di assistenza la prestazione lavorativa si concentra all'interno di unico spazio fisico e viene parcellizzata in una serie di operazioni consequenziali, l'assistenza domiciliare prevede attività lavorative disperse sul territorio e svolte in modo olistico con ciascun beneficiario che viene di volta in volta assistito.

Pertanto, l'orario di lavoro risulta essere sequenziato dalla successione degli interventi da compiere con ogni utente e dagli intervalli temporali previsti per lo spostamento dal domicilio di un beneficiario al domicilio di quello successivo. Gli operatori e le operatrici occupati nel settore dell'assistenza a lungo termine ritengono che i tempi di cui dispongono per assistere gli utenti siano relativamente più ampi nell'ambito domiciliare piuttosto che in quello residenziale, a fronte però di una compressione dei tempi previsti per lo spostamento. In altre parole, gli enti gestori dei servizi domiciliari ampliano gli intervalli temporali entro cui i lavoratori e le lavoratrici possono prestare assistenza ai beneficiari ma, contemporaneamente, restringono quelli entro cui devono percorrere le distanze che separano un intervento da quello successivo. Spesso, l'amministrazione dei servizi prescrive un lasso temporale estremamente ridotto, che non tiene conto dei possibili rallentamenti in cui le lavoratrici e i lavoratori possono incombere muovendosi sul territorio. Nei servizi di assistenza domiciliare, l'accelerazione dei ritmi di lavoro viene determinata dall'esigenza di rispettare gli orari stabili per le singole visite a domicilio e di non accumulare ritardi durante degli spostamenti. In questo modo, la forza lavoro viene sollecitata a minimizzare le pause o, eventualmente, velocizzare i tempi di esecuzione degli interventi con i vari beneficiari. Riccardo è un operatore sociosanitario che ha lavorato in diversi servizi gestiti da cooperative nel territorio bolognese e, riportando la propria esperienza in un servizio di assistenza domiciliare, descrive il processo di intensificazione del lavoro.

> I tempi di trasferimento erano impossibili, perché [la cooperativa] si vantava di pagare la benzina e i tempi di trasferimento. Però, questo voleva dire che i tempi erano serratissimi. Era pericolosissimo per come bisognava guidare, impossibile per come bisognava parcheggiare… Bisognava fare i lavori sugli utenti il più in fretta possibile. Lo stress era incredibile. […] I tempi erano cadenzatissimi. Io avevo una tabella con gli orari dei vari utenti, gli indirizzi li sapevo a memoria, naturalmente, non mi ricordo neanche quanti utenti avessi, una ventina di utenti diversi, ognuno con interventi diversissimi, patologie diversissime, corporature diversissime… Secondo me, non era sostenibile.
> [*Bologna, 24/1/2023*]

In definitiva, l'intensificazione del lavoro risulta essere tanto una precondizione quanto un esito del funzionamento dei servizi di welfare. Entrando in contatto con servizi dal personale contenuto, i beneficiari possono vedersi riconosciuti pienamente i propri diritti a condizione che gli operatori e le operatrici riescano ad assolvere a un carico crescente di mansioni, a gestire un quantitativo elevato di utenti avendo a disposizione un tempo limitato per interfacciarsi con ognuno di questi e a sopportare la velocizzazione dei ritmi lavorativi e delle operazioni da eseguire. Allo stesso tempo, i processi di intensificazione del lavoro vengono sostenuti e riprodotti dalla stessa forza lavoro, a causa di un senso di responsabilità e di dovere morale che avverte nei confronti degli utenti. Agli occhi degli operatori, infatti, i beneficiari si presentano prevalentemente come soggetti in una condizione di vulnerabilità e di bisogno, che li incalzano ad esaudire le richieste di aiuto che esprimono costantemente. Abbas è un mediatore interculturale di origini iraniane che lavora a Bologna nei servizi di accoglienza per richiedenti asilo e rifugiati, mentre Olena è un'operatrice di origini ucraine che lavora a Varsavia in una fondazione a sostegno di migranti e rifugiati. Entrambi sottolineano come sia precisamente la condizione di bisogno che i beneficiari espongono continuamente allo staff a sollecitare la forza lavoro a tollerare l'elevato carico di lavoro a cui viene sottoposta all'interno dei servizi sociali.

> [*Riferendosi in particolare a un centro di accoglienza straordinario in cui Abbas ha lavorato all'inizio della sua carriera professionale*] Era molto stressante a livello di tempistiche, però cercavo di essere ottimale. Io avevo 5

ore lì dentro, 5 ore senza pausa, durante i colloqui [*con i beneficiari*] io bevevo soltanto dell'acqua, al massimo mi mangiavo una banana… Però, sono delle dinamiche pesanti. Le persone parlano dei loro vissuti, ti portano delle storie che, mentalmente, spesso sono logoranti. Però, sono esseri umani. Vanno ascoltati, no?
[*Bologna, 9/12/2022*]

A tutti quelli che vengono, noi diamo aiuto. Non possiamo dire: «No! Mi dispiace! Addio». E se queste persone si trovassero in una situazione difficile? E se avessero bisogno proprio questo momento? Accettiamo tutti e non rifiutiamo nessuno.
[*Varsavia, 31/8/2023*]

Talvolta, il meccanismo di responsabilizzazione e di coinvolgimento personale nei confronti dei beneficiari può essere parzialmente limitato dalle organizzazioni del settore sociale. Paweł coordina l'equipe degli operatori e delle operatrici di comunità di un'associazione di Breslavia a sostegno di migranti e rifugiati. Nella sua testimonianza, Paweł riporta come i membri della sua organizzazione abbiano imparato gradualmente a "dire di no" alle richieste provenienti dagli utenti al fine di limitare il proprio sovraccarico lavorativo. È interessante notare come Paweł leghi questo cambiamento alla progressiva professionalizzazione conosciuto dalla sua associazione nel corso degli anni, superando una fase iniziale in cui il lavoro era svolto prevalentemente su base volontaria o semiretribuita e la politica del "accettiamo tutti e non rifiutiamo nessuno" veniva seguita in modo ferreo. Questa logica di gestione si era rivelata essere particolarmente logorante per alcuni membri dell'associazione che, sottoposti alla duplice pressione di dover svolgere altrove un lavoro retribuito a tempo pieno e dover assistere simultaneamente i "casi" che si rivolgevano all'associazione, hanno sofferto della sindrome da burnout e deciso di congedarsi dall'organizzazione. Sebbene la testimonianza di Paweł restituisca, un'eccezione alle dinamiche qui discusse, essa conferma nondimeno come il senso di responsabilità e di obbligo morale verso l'utenza operi come un dispositivo che spinge gli operatori e le operatrici ad acconsentire all'inasprimento del proprio carico di lavoro.

Molte persone erano veramente sopraffatte dal lavoro, dicevano: «Dobbiamo prendere tutti i casi», volevano sacrificarsi… […] C'è stato un grande cambiamento rispetto al periodo in cui molte persone non erano pagate e avevano questa visione idealistica che bisognava prendere tutti i casi. Ora abbiamo imparato a dire qualche volta: «Okay, non ne prendiamo più, ci dispiace». Prima era diverso. C'era questo stress, assieme al fatto di dover fare altri lavori. Quando ho iniziato lavoravo per lo più come assistente ed ero solo, qualche volta lavoravo con un'altra persona. A volte lavoravo davvero 12 ore al giorno. Ho dovuto imparare a dire di no. Tutto il tempo c'era un caso, una telefonata, un'altra telefonata, e io ero stato talmente stupido da dare [*ai beneficiari*] il mio numero privato, non il numero di lavoro, quindi mi chiamavano sempre. […] Dipende dalla persona ma, in generale, c'è un sovraccarico di lavoro. Il team ucraino è sicuramente sovraccarico, perché il lavoro non finisce mai [*riferendosi al team di operatori di origini ucraine assunti dall'associazione che offrono assistenza ai rifugiati loro connazionali*]. […] C'è una persona che lavora con casi veramente molto difficili, con problemi sanitari provenienti dall'Ucraina, nella maggior parte sono persone che arrivano dal fronte, senza gambe, cieche, traumatizzate… È molto difficile, Non posso dire come si senta, ma è completamente sopraffatta e deve imparare a dire di no a queste persone, ed è molto difficile.
[*Breslavia, 14/6/2023*]

In sintesi, sono tre i fattori che influenzano le dinamiche di intensificazione della prestazione lavorativa all'interno dei servizi sociali. In primo luogo, esse sono il risultato diretto delle strategie manageriale tese alla gestione di una forza lavoro "snella" e "sottile", che viene impiegata in numeri esigui nei servizi di welfare e, di conseguenza, costretta a sopportare l'aumento del carico di lavoro e l'accelerazione dei ritmi lavorativi. In secondo luogo, i comportamenti, le condizioni e il profilo sociale degli utenti generano all'interno dei contesti organizzativi elementi di costante imprevedibilità

che impongono una continua rimodulazione dello sforzo lavorativo dello staff volto a rispondere a situazioni in rapido mutamento. In terzo luogo, la volontà della forza lavoro di soddisfare i bisogni e le richieste degli utenti e di alleviare la loro condizione di disagio costituisce un fattore che la invita a sopportare i carichi e i ritmi di lavoro elevati a cui viene sottoposta. Complessivamente, l'attività lavorativa degli operatori e delle operatrici sociali si intensifica senza sosta all'interno dei servizi di welfare, oltrepassando così il primo dei suoi confini – quello che circoscrive il carico di lavoro.

3.2.2 L'estensione del lavoro

Se il lavoro nei servizi di welfare tende a intensificarsi, allo stesso tempo esse tende ad estendersi. L'aumento del carico di lavoro degli operatori e delle operatrici sociali non comporta, infatti, soltanto la moltiplicazione del volume delle mansioni da svolgere, l'incremento del numero di utenti da gestire e l'accelerazione del ritmo del lavoro, ma determina anche il prolungamento dell'orario di lavoro oltre le ore previste dal contratto. I fattori che sono stati precedentemente messi in luce, vale a dire il sottodimensionamento dello staff e la pressione dell'utenza sui servizi, giocano un ruolo centrale pure nei processi di estensione del lavoro, spingendo gli operatori e le operatrici a svolgere turni di lavoro irregolari e prestazioni di lavoro straordinario. Specialmente quando i servizi devono sopperire a una acuta carenza di personale o rispondere all'aumento della domanda sociale proveniente dagli utenti, il management richiede di frequente agli operatori e alle operatrici di lavorare oltre l'orario stabilito e di svolgere turni aggiuntivi, che in alcuni casi sono comunicati con scarso preavviso, senza garantire un numero regolare e sufficiente di giorni di riposo[11]. Il ricorso alle forme contrattuali "atipiche" offre agli enti gestori dei servizi un margine significativo di flessibilità per estendere e adeguare a propria convenienza l'orario di lavoro. Nel contesto della Polonia, per esempio, l'impresa multinazionale che gestisce servizi di cura e assistenza a lungo termine utilizza l'impiego con i contratti di diritto civile per aggirare le norme sull'orario lavorativo sancite dal Codice del Lavoro. Non essendo soggetti ai vincoli della disciplina giuslavoristica, i contatti di diritto civile sono infatti utilizzati dall'azienda al fine di svincolarsi dal limite sul massimo delle ore di lavoro consentite che viene applicato ai contratti di lavoro regolari. In generale, nelle strutture di assistenza a lungo corso pubbliche e private in Polonia vige un'organizzazione del lavoro basata su turni notturni e diurni di 12 ore. Nel caso dell'impresa multinazionale, attraverso i contratti di diritto civile i turni di lavoro possono essere allungati fino a raggiungere le 36 ore consecutive, mentre l'orario di lavoro può essere esteso fino a superare 300 ore svolte in un mese[12]. In particolare, la strategia messa in campo dall'azienda prevede il livellamento dei compensi orari offerti alle lavoratrici, le quali vengono spinte a lavorare molte più ore di quelle

[11] Gli operatori intervistati riportano di frequente come i numeri ridotti del personale contribuiscono a rendere precaria l'organizzazione dei servizi soprattutto in occasione dei periodi in cui alcuni dipendenti fruiscono dei congedi temporanei dal lavoro. Assottigliandosi ulteriormente il personale disponibile, gli operatori e le operatrici sono costretti ad espletare una quantità maggiore di lavoro per compensare le assenze dei colleghi e delle colleghe, evitando che il servizio rimanga sguarnito.

[12] L'organizzazione oraria per turni di 12 ore in Polonia non è una prerogativa esclusiva delle strutture di assistenza a lungo termine ma è stata rilevata anche in altri servizi, tra cui alcuni gestiti dalle organizzazioni non governative. In altri servizi, invece, i turni di lavoro sono organizzati seguendo la giornata lavorativa "standard" di 8 ore per 5 giorni lavorativi. L'associazione di Breslavia che sostiene migranti e rifugiati, invece, ha ridotto a parità di salario l'orario di lavoro a 7 ore giornaliere.

permesse da un contratto "standard" per conseguire una retribuzione soddisfacente[13]. In breve, quanto più le operatrici sono disposte a lavorare, tanto più possono guadagnare e, in questo modo, l'impresa massimizza il surplus di lavoro estratto. Olga, assistente presso una delle strutture gestite dall'azienda a Breslavia, spiega come i contratti di diritto civile siano uno strumento essenziale di allungamento dell'orario di lavoro all'interno del contesto in cui lavora.

> C'è carenza di personale medico. A volte, le ragazze lavorano giorno e notte, facendo turni di 36 ore, e si stancano. Anche noi a volte facciamo turni di 36 ore. […] Le lavoratrici assunte con contratti di diritto civile sono spesso utilizzate in modo estensivo per il lavoro, perché possono lavorare molte ore. Io ho un contratto di lavoro regolare, quindi ho un numero di ore prestabilito e tutto ciò che va oltre è considerato straordinario. Quindi, non posso superare un certo numero di ore di straordinario. Chi ha con un contratto di diritto civile non ha questo limite, può lavorare giorno e notte, e spesso lo fa.
> [*Intervista condotta online, 21/9/2023*]

Inoltre, i contratti di diritto di civile si rivelano essere particolarmente efficaci anche per evitare le norme relative ai giorni di riposo, permettendo all'azienda di mettere al lavoro le operatrici per diversi turni consecutivi senza alcuna pausa, come riportato da Walentina, assistente di Breslavia assunta con un contratto di diritto civile dall'impresa multinazionale.

> Non c'è nessuna regolamentazione… C'è un motivo se mi sono presa un congedo dal lavoro. Mi ero resa conto che non volevo più lavorare. Da un po' di tempo ho problemi di ipertensione e la cosa ha iniziato a darmi molto fastidio. Prima di mettermi in malattia, ho fatto 5 turni di 12 ore in 6 giorni, più il tempo per il pendolarismo. Ho fatto 5 turni di 12 ore in 6 giorni, ed è troppo. Adesso, da quello che vedo nel programma, ho martedì, mercoledì, giovedì, venerdì, sabato, domenica libera, e poi ancora lunedì, martedì, mercoledì, giovedì, venerdì, quindi, nei giorni feriali, 4 turni in 5 giorni. Non sono più in grado di gestirlo fisicamente. Sono in prima linea, fisicamente non ce la faccio più.
> [*Breslavia, 15/6/2023*]

In Italia, la flessibilità dell'orario lavorativo viene ottenuta, specialmente nel settore della cooperazione sociale, attraverso l'utilizzo dei contratti part-time e la pratica dell'accantonamento e del recupero delle ore di lavoro addizionali svolte nei periodi di maggiore fabbisogno lavorativo, che verrà successivamente analizzate. Nei servizi gestiti dalle autorità pubbliche, invece, la flessibilità oraria viene conseguita attraverso il ricorso al lavoro in somministrazione. Luisa spiega come, nella Casa Residenza Anziani gestita dall'Azienda dei Servizi alla Persona comunale dove è impiegata, sia gradualmente emersa una suddivisione della forza lavoro. I dipendenti assunti direttamente dall'ente gestore godono di un'organizzazione stabile e regolare dei turni, mentre quelli impiegati con contratti a termine dalle agenzie esterne costituiscono un segmento di forza lavoro che, per via della precarietà dell'impiego, acconsente al prolungamento dei turni e degli orari di lavoro e al loro adeguamento in funzione delle esigenze quotidiane di gestione del servizio.

> Quando si tratta di ferie, loro sostituiscono noi, quindi noi siamo i privilegiati che hanno la turnazione delle ferie estive, la turnazione delle ferie invernali, il recupero delle festività, il turno fisso, loro no [*Luisa è dipendente diretta del servizio, pertanto si sta riferendo ai lavoratori impiegati attraverso le agenzie di somministrazione*].

[13] In altre parole, tanto il salario corrisposto alle operatrici assunte con un contratto di lavoro quanto la retribuzione oraria corrisposta a chi lavora con un contratto di diritto civile vengono livellati verso gli importi minimi legalmente consentiti, mentre i contratti di diritto di civile, non presentando un limite all'orario di lavoro, si prestano a estendere a dismisura i turni e gli orari lavorativi, avendo come contropartita un aumento della remunerazione ottenuta dalle operatrici. La tariffa corrisposta mediante i contratti di civile è fissa, pertanto non si applicano le maggiorazioni per il lavoro straordinario che spettano invece nel caso del contratto di lavoro.

> Loro mi devono sostituire, quindi non hanno un turno e sono in balìa di cosa facciamo noi. Io, lì, sono un lavoratore, quindi voglio i miei diritti, voglio andare in ferie, se mi ammalo starò in malattia e non deve essere un problema mio. Loro aspettano, giorno per giorno, di sapere se domani verrò di mattina, verrò di pomeriggio, non verrò… […] Loro lavorano esattamente come noi, semplicemente non hanno la regolarità del turno. […] Scendono a compromessi. Se bisogna fare una lunga, la fanno loro, non la facciamo noi [*riferendosi alle situazioni in cui la direzione chiede ai dipendenti di rimanere oltre il proprio orario di lavoro*]. Succede un imprevisto, il pomeriggio siamo in sottorganico, anziché in 4 siamo in 3 o in 2, si chiede a quelli dell'agenzia di rimanere. Io non resto. Io, una lunga, non la faccio, dico subito di no. Loro, sì. A loro viene chiesto di fare degli spezzati, io non lo faccio. «Oggi pomeriggio, vista l'emergenza, puoi venire altre 2 ore per il momento della cena, per la messa a letto?».
> [*Bologna, 7/12/2022*]

Nel contesto italiano, inoltre, sono osservabili alcune forme specifiche di estensione del lavoro che pur nella loro diversità sembrano entrambe generare una progressiva sovrapposizione tra il tempo "produttivo" e il tempo "improduttivo". La prima, riscontrabile specialmente nei servizi sociosanitari e socioassistenziali, prevede l'organizzazione oraria del lavoro attraverso i turni "spezzati". In questo caso, il monte ore quotidiano dell'operatore o dell'operatrice viene ripartito tra due intervalli separati, in modo che il turno giornaliero viene svolto inizialmente in una prima fascia oraria, per poi interrompersi e proseguire nella fascia oraria successiva. Il tempo di lavoro tende pertanto a debordare ed erodere il tempo della vita privata dell'operatore o dell'operatrice a causa dell'intermittenza della sua attività lavorativa nell'arco della medesima giornata. Tiziano, operatore sociosanitario e delegato sindacale in un'azienda cooperativa che fornisce servizi domiciliari sul territorio di Bologna, riporta come tale pratica venga adottata nella realtà in cui lavora. L'azienda cooperativa distribuisce, infatti, la quota principale del monte ore nella fascia mattutina e richiama successivamente gli operatori e le operatrici al lavoro affinché eseguano un'ulteriore serie di interventi a domicilio nel corso della fascia pomeridiana e serale.

> Il part-time viene usato dall'azienda senza considerare il motivo per cui uno dovrebbe averlo. Uno ha un part-time perché ha un altro lavoro o ha delle sue esigenze personali. Ti mettono dei turni spezzati anche se hai 20 o 30 ore di monte ore settimanali da contratto. Tu hai 30 ore la settimana, ti fanno fare 2 o 3 ore la mattina, 2 ore il pomeriggio dalle 17:00 alle 19:00, così tu hai impegnata tutta la giornata e, se hai altre esigenze, come un altro lavoro, diventa impossibile… L'azienda fa finta di niente e ti dice che devi fare così, ma se una persona è consapevole di ciò che rappresenta il contratto part-time, va dal responsabile e gli dice: «No, guarda, io il turno spezzato non lo faccio perché ho il part-time, ho altre cose da fare, non ti devo spiegare cosa», non dicono niente. L'azienda, finché può, approfitta della cosa, però se uno si oppone… […] Io sono a tempo pieno. Lavoro sempre la mattina, dal lunedì al sabato, con in media due spezzati alla settimana, in cui ritorno al pomeriggio o a un orario staccato. Finisco circa alle 13:30 o alle 14:00 e, spesso, riattacco intorno alle 17:00, posso arrivare anche fino alle 20:00. Nel contratto c'è scritto che il lavoratore, la lavoratrice, è disponibile a variazioni sull'orario. Vuol dire questo, vuol dire lo spezzato. Il fatto di lavorare 6 giorni su 7 dovrebbe avere una distribuzione dell'orario più orizzontale e meno verticale. Sono lungo nella settimana, giustamente dovrei essere corto nella giornata [*intendendo il fatto che, dovendo lavorare anche nei giorni festivi, il turno di lavoro giornaliero dovrebbe essere organizzato in modo da garantire sufficiente tempo libero all'operatore*]. Il fatto di fare degli spezzati va un po' a rovinare questa cosa.
> [*Intervista condotta online, 6/12/2022*]

Una seconda pratica di allungamento dell'orario di lavoro che determina una commistione tra il tempo "produttivo" e quello "improduttivo" è rappresentata dall'utilizzo della reperibilità. Gli enti gestori dei servizi possono sia richiedere agli operatori e alle operatrici di essere reperibili e disposti a intervenire in caso di necessità una volta che il turno di lavoro è formalmente terminato, sia metterli in reperibilità direttamente all'interno dello spazio fisico del servizio. Quest'ultimo è il caso della

cosiddetta “notte passiva”. L’operatore o l’operatrice svolge il turno notturno svolgendo una funzione “passiva” o “dormiente” ma, al contempo, deve attivarsi e intervenire qualora vi fosse bisogno o si verificasse un’emergenza. Mentre il periodo inattivo è retribuito dagli enti gestori con l’indennità per la reperibilità, le ore in cui l’operatore o l’operatrice si attiva vengono remunerate con la retribuzione spettante per il lavoro notturno. Da un lato, il tempo “improduttivo” viene direttamente subordinato alle esigenze del servizio, ponendo la forza lavoro in uno stato in cui è “pronta all’uso” e in grado di intervenire su richiesta. Dall’altro lato, la strategia della reperibilità all’interno del servizio consente agli enti gestori di attuare un fine meccanismo di compressione salariale. Essi minimizzano le spese che sosterebbero se retribuissero interamente il lavoro notturno, circoscrivendo la remunerazione alle fasce orarie in cui il lavoratore o la lavoratrice è attivo a fronte di un tempo maggiore speso all’interno del servizio. Paolo, è un operatore bolognese e racconta come questa pratica venisse adottata da una grande cooperativa locale che gestiva una comunità residenziale per persone con problemi di salute mentale in cui ha lavorato per alcuni anni.

> Ero part-time ma in un mese, praticamente, facevo 10 turni che iniziavano alle 16:00, alle 11:00 staccavo, uscivo della comunità, però dalle 23:00 alle 8:00 non mi pagavano le ore. Mi mettevano in reperibilità in struttura. Non lavoravo, stavo sempre in struttura e non uscivo dalla comunità, avevo una mia stanza, e mi pagavano 40€ a notte. Se poi c’era un’emergenza, qualcosa, avevo le mie ore [*intendendo il fatto che gli venivano retribuite le ore di lavoro notturne “attive”*]. Il lunedì iniziavo, entravo alle 16:00, timbravo, mi pagavano le mie ore. Dalle 23:00, non mi pagavano più le ore, smettevo proprio di lavorare, salutavo il mio collega che rimaneva in struttura, attivo. Alle 23:00 andavo a dormire, andavo nella mia stanza. Poi, alle 8:00, mi svegliavo. Nel weekend facevo 8:00-9:00 e poi me ne andavo a casa. Invece, durante la settimana, facevo 8:00-11:00 pure al mattino, finivo alle 11:00. Quindi, mi facevo 19 ore, più o meno, stando in struttura o lavorando in struttura. Se non succedeva niente, mi davano 40€ ogni notte. Se intervenivo, mi pagavano le ore che lavoravo. Quindi, dalle 23:00 alle 2:00, lavoravo quelle 3 ore, io me le segnavo e me le pagavano come straordinario, con la tariffa notturna.
> [*Intervista condotta online, 15/12/2022*]

Fino ad ora, sono analizzate delle pratiche e delle strategie di estensione del lavoro attuate in modo selettivo all’interno di specifici contesti organizzativi. In generale, nel settore sociale l’orario effettivo di lavoro tende a superare ed eccedere sistematicamente il monte ore concordato nei contratti con cui gli operatori e le operatrici sono assunti. Sebbene alcune delle organizzazioni incontrate sul campo retribuiscano direttamente il lavoro straordinario, la prassi maggiormente diffusa nel settore, tanto in Italia quanto in Polonia, consiste nel ricorso allo strumento del recupero delle ore, detto anche “banca ore” nel contesto italiano. Secondo questo meccanismo, qualora un operatore o un’operatrice dovesse lavorare in un determinato periodo oltre l’orario di lavoro previsto dal proprio contratto, dovrebbe essere sostanzialmente compensato da una riduzione oraria a parità di salario dei propri turni di lavoro nel periodo successivo o, in determinate circostanze, dall’eventuale liquidazione monetaria del monte ore in esubero nel caso in cui non fosse stato smaltito. Anziché riconoscere la retribuzione maggiorata spettante per il lavoro straordinario, gli enti gestori dei servizi possono concedere agli operatori e alle operatrici di assentarsi dal lavoro riducendo il sovrappiù di lavoro svolto e continuare a corrispondere il salario ordinario, calcolato sulla base del loro monte ore contrattuale, comprimendo in questo modo il costo della manodopera. Vi è tuttavia una differenza centrale che è stata riscontrata tra i due contesti in cui si è svolta la ricerca. In Polonia, quasi la totalità degli operatori e delle operatrici intervistate lavora a tempo pieno. In Italia, invece, specialmente nel terzo settore, vi è un’estrema diffusione dei contratti part-time a cui dovrebbe corrispondere, secondo il CCNL della cooperazione sociale, una

maggiorazione del 27% in caso di lavoro supplementare e del 15% in caso di lavoro straordinario[14]. Pertanto, se in Polonia il sistema del recupero ore scatta quando i lavoratori e le lavoratrici superano l'orario "standard" e consente essenzialmente agli enti gestori dei servizi di evitare il pagamento dello straordinario, in Italia si configura come un dispositivo più sofisticato di flessibilizzazione oraria e di contenimento del costo del lavoro. Le organizzazioni del settore sociale italiano possono impiegare la forza lavoro sulla base di un monte ore estremamente ridotto, portandola successivamente a erogare lavoro aggiuntivo a seconda delle proprie esigenze gestionali e della pressione sul servizio, senza che i dipendenti ne abbiano un riscontro immediato nella busta paga. Solitamente, il sistema di recupero delle ore in eccesso viene gestito internamente allo staff, in base a procedure e norme informali, oltre che a direttive impartite dalle figure amministrative e dirigenziali delle organizzazioni. Tuttavia, nel contesto bolognese il sistema di recupero è stato recentemente regolamentato attraverso un accordo sindacale territoriale, in conformità con le disposizioni del CCNL che demanda ai livelli decentrati di contrattazione collettiva di regolare il sistema della banca ore[15]. Paola ha lavorato come operatrice dell'accoglienza presso una ONLUS attiva sul territorio bolognese e, nella sua testimonianza, spiega come funzionasse il meccanismo del recupero delle ore nella realtà in cui era stata assunta.

> Gli straordinari non vengono mai pagati. Le ore in più sono un grande tema. Nell'accoglienza, è quasi inevitabile che il tempo non sia mai abbastanza. Nel momento in cui ti trovi a fare lavoro di relazione, e lavoro di relazione in strutture residenziali, quindi hai un contatto quotidiano con le persone, il lavoro non può essere standardizzato e schematizzato. È un lavoro in cui le emergenze e le contingenze sono continue… Al bambino sale la febbre alle 17:30 e tu stacchi alle 18:00? Stai lì fino alle 20:00, perché devi dargli la Tachipirina, chiamare la pediatra, capire, la madre non parla italiano e quindi non lo può fare da sola… [*Paola fa implicitamente riferimento a un centro di accoglienza straordinaria in cui ha lavorato che ospitava donne migranti con figli a loro carico*] Quando io ho iniziato, potevamo recuperare le ore in più tramite accordi con la coordinatrice e *inter nos*, tra i membri dell'equipe, per mandare avanti il lavoro nel frattempo. Le segnavamo nel foglio ore, come ore in più, quindi risultavano scritte. A un certo punto, hanno introdotto una limitazione al recupero delle ore in più, che faceva sì che noi avremmo dovuto recuperarle entro il mese successivo, altrimenti andavano perse, gliele avevi regalate. In alcuni rari casi, ci sono stati degli accordi *ad hoc*, di cui ho fatto parte anche io. Quando c'era uno sproposito di ore in più irrecuperabili, perché ti saresti dovuto fermare fermare settimane, ci sono stati degli accordi per cui dei pacchetti di 30 ore, 50 ore, venivano pagati in busta paga. Con paga ordinaria, non straordinaria. Passata al coordinamento [*riferendosi al momento in cui Paola è stata impiegata come coordinatrice dei servizi di accoglienza e non più come operatrice "di base"*], hanno introdotto quel vincolo per cui avevi un mese di tempo, entro il mese successivo avresti dovuto smaltirle sennò le perdevi, cazzi tuoi. Quindi, dovevi lavorare di meno, ma a volte non puoi lavorare di meno perché, nel frattempo, hai le cape che ti dicono: «Devi fare questo, questo e quello». A volte non puoi recuperare, non hai margine per recuperare. Hai appuntamenti, visite, appuntamenti istituzionali, storie, eccetera, l'agenda non ti dà spazio. Quando io sono passata a fare il coordinamento, avevo un part-time e sono arrivata a fare anche 10 ore al giorno, che non ho mai recuperato e non mi sono state pagate.
> [*Bologna, 25/10/2022*]

Si tratta di una testimonianza particolarmente significativa perché riassume alcune delle dinamiche principali insite nel meccanismo del recupero delle ore in esubero. In primo luogo, la relazione con i beneficiari rappresenta un vincolo che induce gli operatori e le operatrici ad esibire un certo grado di

[14] La prima maggiorazione copre l'orario di lavoro aggiuntivo compreso tra il monte ore contrattuale e il tempo pieno di 38 ore settimanali, la seconda maggiorazione concerne l'orario di lavoro aggiuntivo che superare il tempo pieno.
[15] In alcune cooperative bolognesi, le figure dirigenziali e amministrative hanno progressivamente introdotto il vincolo del recupero delle ore in esubero entro il mese successivo al loro accantonamento. In altri casi, invece, è emerso come la direzione avesse stabilito un numero massimo di ore accumulate in eccesso che potevano essere recuperato dai lavoratori e dalle lavoratrici. In Polonia, il recupero delle ore avviene solitamente nel corso del mese successivo, o talvolta della settimana immediatamente successiva, al periodo in cui è stato accumulato il lavoro straordinario.

flessibilità oraria e di disponibilità a lavorare oltre il proprio orario regolare. Gli utenti sono parte integrante del processo lavorativo e possono esprimere una richiesta di aiuto in momenti inaspettati, spingendo gli operatori e le operatrici a trattenersi più a lungo all'interno del servizio o a intervenire al di fuori dell'orario previsto dal loro contratto di lavoro. La responsabilizzazione nei confronti degli utenti ingiunge pertanto agli operatori e alle operatrici di adattarsi alle loro esigenze e di dimostrare una continua disponibilità personale nel lavoro di servizio. Allo stesso tempo, il lavoro aggiuntivo non viene necessariamente compensato dal management con una maggiore remunerazione e le ore di lavoro in eccesso vengono accantonate dallo staff nell'aspettativa di convertirle in un alleggerimento del carico di lavoro nei periodi a venire. Il vincolo relazionale istituito tra la forza lavoro e i beneficiari contribuisce direttamente all'allungamento della giornata e dell'orario di lavoro. Le testimonianze di Martina, operatrice del sistema di accoglienza bolognese, e di Olena, lavoratrice di una Fondazione di Varsavia che sostiene migranti e rifugiati, offrono un'ulteriore dimostrazione di questa dinamica.

> Il nostro lavoro deve essere flessibile perché lavoriamo con le persone, non con le macchine. Però, secondo me, ci marciano anche tanto sopra Ci mangiano molto sulla nostra disponibilità, sul fatto che hai un rapporto con un beneficiario, sai le sue difficoltà, non gli chiudi la porta in faccia, non gli dici: «Senti, me lo dici domani». Hai appena avuto una situazione di un beneficiario un po' fragile che aveva bisogno di parlarti, in quel momento tu non gli dici: «Sono le 18:00, proprio adesso dovevi avere il crollo emotivo? Non ti poteva venire un'ora fa?». [*Bologna, 12/11/2022*]

> Le persone che lavorano qui sono molto empatiche, non possono semplicemente andare a casa alle 18:00, quando la giornata lavorativa è finita, se c'è qualcuno che ha bisogno di aiuto. Non possiamo semplicemente dire: «Arrivederci, devo andare. Sono le 18:00, quindi non lavoro più». Non succede nulla di simile. [*Varsavia, 31/8/2023*]

In secondo luogo, il sistema del recupero delle ore comporta anche la diretta responsabilizzazione dell'operatore o dell'operatrice rispetto al controllo del proprio monte ore. Spetta infatti alla forza lavoro il compito di monitorare autonomamente il proprio orario di lavoro effettivo, tracciare e conteggiare le eventuali ore di lavoro svolte in esubero e accordarsi personalmente con chi gestisce e coordina il servizio per richiederne il recupero sulla base delle regole condivise all'interno dello staff. In questo modo, viene introdotto un margine di discrezionalità nella gestione del monte ore, che può essere agito tanto dalle figure dirigenziali quanto dalla stessa forza lavoro. Si può comprendere questa dinamica di negoziazione prendendo in considerazione il caso della fondazione attiva nel contrasto alla violenza maschile e di genere in Polonia. Si è già visto come questa realtà fosse connotata, da un lato, da un ampio livello di informalizzazione e deregolamentazione dei rapporti di lavoro e, dall'altro lato, dal ricorso retorico alla *mission* dell'organizzazione al fine di legittimare le pratiche di estrazione di lavoro gratuito e scarsamente retribuito. Questa combinazione si riproduce nella gestione del lavoro supplementare, traducendosi nell'assenza di norme formali tese a regolarlo e, allo stesso tempo, nella pretesa da parte della dirigenza che il personale lavorasse oltre l'orario previsto senza ricevere alcuna compensazione, né attraverso il pagamento dello straordinario né attraverso il recupero delle ore in eccesso. Se le operatrici che lavoravano sotto una stretta supervisione della dirigenza si trovavano a svolgere una significativa porzione di lavoro non retribuito, quelle soggette a un minore controllo da parte dei vertici della fondazione riuscivano a sfruttare a loro vantaggio l'assenza di regole formali decidendo autonomamente quando astenersi dal lavoro. Elżbieta e Justyna hanno entrambe lavorato presso la sede principale della fondazione a Varsavia e spiegano come la loro differente collocazione

nella struttura gerarchica dell'organizzazione conferisse loro un diverso grado di autonomia con cui controllare il proprio monte ore.

> Avevo un contratto di 40 ore settimanali, che significava 8 ore al giorno. Questo era solo in teoria, perché il centro che gestivo funzionava 24 ore su 24, 7 giorni su 7. Quindi, dovevo essere praticamente reperibile tutto il tempo. Rispondevo sistematicamente al telefono nei giorni festivi, la domenica e durante il mio tempo libero. Non sono mai stata pagata per gli straordinari, e venivo anche molto scoraggiata quando dicevo di voler essere compensata per quelle ore extra. L'argomento veniva liquidato e mi veniva detto che avrei dovuto chiedere di poter fare gli straordinari, nonostante gestissi un centro che funzionava 24 ore su 24. […] C'era una forte aspettativa di lavoro volontario da parte di tutte le dipendenti, tutte avrebbero dovuto essere grate di poter lavorare per l'organizzazione. Era così. Era molto sgradito se qualcuna pensava anche solo di volersi riprendere del tempo libero quando faceva gli straordinari. […] Quando riferivo che in un qualche giorno avevo fatto qualcosa che andava oltre il mio orario di lavoro regolare e che avrei voluto riprendermi quel tempo, venendo più tardi a lavoro o andandomene via prima, la cosa veniva accolta con forte disapprovazione [dalla presidente], perché la vedeva molto negativamente.
> [*Varsavia, 18/7/2023*]

> Non c'era alcuna procedura. Quando abbiamo firmato il contratto di lavoro e abbiamo iniziato a lavorare, non c'erano informazioni chiare su come gli straordinari avrebbero dovuto essere gestiti. Anche io lavoravo a tempo pieno e dovevo fare gli straordinari. Mi sono semplicemente ripresa gli straordinari per conto mio perché lavoravo per lo più da remoto. Ho semplicemente iniziato a lavorare un'ora dopo, finire un'ora prima, andare dal medico, o qualcosa del genere. Lo facevo da sola, senza consultare nessuno, perché sapevo che non c'erano procedure. Anche se ci fossero state delle procedure, sarebbe stato impossibile seguirle perché tutte le decisioni erano prese da una sola persona.
> [*Varsavia, 18/7/2023*]

In terzo luogo, il sistema del recupero delle ore alimenta dinamiche di estrazione di lavoro gratuito. Le operatrici e gli operatori sociali non sono sempre in grado di "riappropriarsi" del tempo che hanno ceduto alle organizzazioni lavorando in eccesso e di fruire di una momentanea diminuzione della loro attività lavorativa. L'esigenza di mantenere continuamente operativo il servizio contribuisce a limitare tale possibilità. Il lavoro quotidiano con i beneficiari necessita infatti di proseguire, quindi il recupero delle ore in esubero non può comportare un'assenza prolungata dell'operatore o dell'operatrice, che determinerebbe una sospensione del servizio e priverebbe l'utente del sostegno e dell'aiuto richiesti[16]. Inoltre, le emergenze e gli imprevisti che si verificano di frequente nei servizi richiedono un impegno e una presenza oraria continuativi alla forza lavoro, che pertanto incrementano il sovrappiù di lavoro accumulato. In breve, quanto più la domanda sui servizi sociali si fa pressante, tanto più gli operatori e le operatrici vedono accrescere il proprio carico di lavoro e restringere il margine di cui dispongono per attingere al monte ore che hanno accantonato. In queste circostanze, gli operatori e le operatrici si ritrovano a svolgere ore di lavoro addizionali senza avere la possibilità di "riappropriarsene" in un secondo momento, erogando così lavoro non retribuito. Questa dinamica viene descritta da Weronika, riferendosi nello specifico al periodo in cui aveva lavorato come assistente familiare per un progetto implementato per conto del Comune di Breslavia da una organizzazione non governativa locale, e da Federica, operatrice bolognese con esperienza di lavoro in diversi servizi, tra cui un servizio rivolto a perone con problemi di salute mentale gestito da una cooperativa.

[16] In Italia, i lavoratori e le lavoratrici hanno inoltre segnalato come spesso si crei un circolo vizioso per cui, nei servizi in cui è impiegato poco personale, quando un dipendente si assenta per smaltire il proprio monte ore in eccesso i colleghi o le colleghe che sopperiscono alla sua assenza si ritrovano a loro volta a lavorare oltre il proprio orario da contratto e ad accumulare ore in sovrappiù di cui dovranno liberarsi in un secondo momento.

> Come assistente familiare, in teoria lavoravo dalle 9:00 alle 17:00, ma se dovevo portare un cliente in clinica perché non capiva la lingua, soprattutto le famiglie Rom originarie dalla Romania che non parlavano il polacco, dovevo andare dal medico in qualche modo [*il progetto in cui Weronika ha lavorato coinvolgeva anche la comunità Rom, proveniente dalla Romania, presente a Breslavia*]. Quindi, l'orario di lavoro standard per me era dalle 7:00 alle 18:00 durante la settimana, mentre nei fine settimana lavoravo alla documentazione, perché in alcuni momenti era necessario farlo. Oltre a questo, c'era stata una situazione divertente: la polizia aveva fermato un minorenne, il mio lavoro era finito alle 18:00, ma avevo ricominciato alle 19:00 e finito alle 22:00. Nel ruolo di assistente familiare, mi riprendevo le ore di straordinario. Prima, però, devi assicurarti che non ci siano emergenze in quelle famiglie, poi puoi riprendere quelle ore. La prima volta sono arrivata a 60 ore, per le quali non sono stata pagata. La seconda volta sono stata più furba e ho avuto 30 ore in più che non mi sono state pagate, perché non ho avuto il tempo di utilizzarle.
> [*Breslavia, 30/5/2023*]

> I turni erano dalle 7:30 alle 13:30. Le ore in più non venivano pagate direttamente, venivano messe in banca ore. Però, tu stesso eri responsabile della tua banca ore e venivi richiamato perché, alla fine del mese successivo, non le avevi recuperate. Però, spesso e volentieri era impossibile recuperare le ore, perché noi eravamo in front office uno a uno negli appartamenti. Quando il tuo collega recuperava voleva dire che tu eri da solo con due appartamenti da gestire, in cui in uno eri presente e nell'altro non c'eri, e spesso succedeva che quell'appartamento iniziasse a chiamarti ogni 3x2 e il tuo tempo passava a rassicurare la persona che saresti arrivato… Era sempre un circolo vizioso di mala gestione.
> [*Bologna, 15/11/2022*]

Fino ad ora, si è fatto riferimento a meccanismi più o meno informali di gestione del recupero ore. Tuttavia, come affermato in precedenza, nel contesto bolognese il sistema di recupero delle ore in esubero è stato regolamentato attraverso l'implementazione di un accordo sindacale territoriale di mensilizzazione e di banca ore. L'accordo sindacale di secondo livello stabilisce l'obbligo degli enti gestori di garantire ai dipendenti il salario mensile previsto dai loro contratti e di accantonare il lavoro supplementare e straordinario nella cosiddetta "banca ore", che deve essere liquidata con retribuzione maggiorata entro i primi 6 mesi dell'anno solare successivo, a meno che le operatrici e gli operatori vi attingano assentandosi dal lavoro. L'attuazione di tale strumento all'interno di una delle principali cooperative attive nel territorio bolognese si è rivelato essere un fine dispositivo di riduzione del costo del lavoro e di modulazione della prestazione lavorativa. La cooperativa era infatti solita assumere i dipendenti con contratti part-time dal monte ore contenuto ma, al contempo, riconoscere il pagamento dello straordinario, permettendo così agli operatori e alle operatrici di integrare una dinamica salariale altrimenti estremamente ridotta. Con l'introduzione della "banca ore", i livelli salariali hanno pertanto conosciuto un significativo livellamento verso il basso, poiché il pagamento dello straordinario viene differito e la retribuzione mensile viene mantenuto all'importo corrispondente all'orario di lavoro contrattuale. Allo stesso tempo, gli organi amministrativi e dirigenziali della cooperativa hanno gradualmente implementato all'interno dei servizi gestiti una strategia di flessibilizzazione del lavoro per cui la forza lavoro viene spinti in certi periodi a lavorare in eccesso e, successivamente, costretta all'inattività al fine di minimizzare le ore accumulate passibili di conguaglio monetario. Vanessa e Simona sono due assistenti sociali che hanno lavorato nel servizio di Pronto Intervento Sociale gestito in appalto da questa cooperativa per conto del Comune di Bologna. Nella loro testimonianza, Vanessa e Simona descrivono dall'applicazione della "banca ore" all'interno della cooperativa abbia permesso al management di rafforzare le sue pratiche di compressione del costo del lavoro e flessibilizzazione dell'orario lavorativo in funzione delle esigenze gestionali ed organizzative del servizio.

> Prima della banca ore, se io avevo 15 ore da contratto e ne facevo 40, mi venivano pagate 40 ore. 15 di lavoro ordinario, le altre di lavoro straordinario. Da quando entra la banca ore, se io ho il contratto da 15 ore e faccio 40 ore, me ne pagano 15. Alla fine dell'anno, se sono riuscita a mantenere quel saldo in positivo, che sono ore che ho fatto, mi pagano tutti gli straordinari. In realtà, scatta il giochino che, se tu questo mese fai 50 ore di straordinario, il mese dopo io non ti garantisco il tuo orario contrattuale, ti faccio fare meno ore, così la tua banca sale e scende continuamente, arrivi a fine anno che io non ti devo dare niente.
> [*Bologna, 24/11/2022*]

> Entro fine anno va fatto il conguaglio delle ore che hai, che vengono pagate. Se tu eri alto in banca, la direttiva che l'amministrazione dava ai coordinatori era che le banche avrebbero dovuto essere a 0. Quindi, io non ti metto turni, fondamentalmente non ti faccio lavorare. […] Poi, abbiamo avuto un periodo bellissimo in cui c'erano le variazioni contrattuali. Fondamentalmente, se tu avevi un contratto da 25 ore ed eri positivo in banca, ti facevano un contratto da 30 in modo tale che la banca ore da positivo ti andasse in negativo. Le variazioni contrattuali erano fatte in modo da azzerare la banca ore, fondamentalmente. Oppure, non ti mettevano i turni.
> [*Bologna, 24/11/2022*]

Infine, occorre segnalare come alcuni enti gestori del privato sociale attivi nel territorio di Bologna non applichino il sistema del recupero delle ore ma, nondimeno, riescano ugualmente a procurarsi la flessibilità oraria ricercata. Un'azienda cooperativa che fornisce servizi di assistenza domiciliare nel contesto bolognese, ad esempio, assume i propri dipendenti con contratti part-time dall'orario ridotto, solitamente di 20 ore settimanali, esigendo successivamente che questi svolgano interventi aggiuntivi – spesso all'interno di turni "spezzati" o comunicati con scarso anticipo – quando cresce il numero di utenti che si rivolgono al servizio. Gli interventi aggiuntivi richiesti alla forza lavoro sono retribuiti direttamente come lavoro supplementare e straordinario. Il riconoscimento dello straordinario, da una parte, incrementa il salario, il cui livello di partenza è estremamente contenuto, ma, dall'altra parte, permette all'azienda di mettere in campo una specifica pratica di disciplinamento della forza lavoro. La dirigenza penalizza infatti i dipendenti che si rifiutano o tentano di negoziare la loro disponibilità a svolgere il lavoro aggiuntivo richiesto, diminuendo progressivamente i turni o gli interventi che gli vengono assegnati e, talvolta, riducendo l'orario di lavoro effettivo al di sotto di quanto previsto dal loro contratto, con la decurtazione salariale che ne consegue. Se il meccanismo della banca ore può consentire agli enti gestori di richiedere lavoro addizionale a parità di salario mensile, rinviando nel tempo la remunerazione, in questo caso la sua assenza introduce una fluttuazione dell'orario di lavoro e dei livelli retributivi a seconda della domanda da parte della dirigenza[17]. Tiziano, il cui servizio di assistenza domiciliare è attualmente gestito dall'azienda in questione ma prima era di responsabilità di un'altra cooperativa, che applicava il sistema del recupero delle ore, descrive queste due differenti pratiche di gestione dell'orario di lavoro e della forza lavoro.

> Una modalità per fare pressione sulle lavoratrici e i lavoratori può essere il fatto che non c'è la banca ore. La banca ore è il sistema per cui ti viene comunque pagato il monte ore che hai da contratto. Nel nostro lavoro, c'è una certa fluttuazione delle ore di lavoro, Può essere che, a volte, ce ne siano a sufficienza, a volte anche di più, a volte un

[17] Questo meccanismo è reso possibile dalla specifica tipologia del servizio offerto dalla cooperativa. Come spiegato in precedenza, se nei servizi a carattere residenziale i turni si svolgono all'interno di stessa una struttura e sono organizzati di conseguenza, nei servizi domiciliari i turni si compongono dei vari interventi a domicilio effettuati dalla forza lavoro. Pertanto, quando aumenta il numero di utenti presi in carico dal servizio, anche il numero degli interventi aumenta e, di conseguenza, si estendono i turni di lavoro, quando gli utenti diminuiscono, anche il numero degli interventi decresce e l'orario di lavoro scende verso il monte ore previsto dal contratto. Qualora la domanda del servizio dovesse diminuire al punto tale da impedire all'azienda di assegnare agli operatori e alle operatrici un numero di interventi tale da raggiungere l'orario di lavoro contrattualizzato, questa ultima li può retribuire solamente sulla base degli interventi effettivi che hanno svolto.

po' meno. Quindi, mettiamo che in una settimana, o anche in un mese, qualcuno abbia fatto meno delle proprie ore, con la banca ore ti vengono comunque pagate. Però, se fai di più delle tue ore, non ti vengono subito pagate. La cooperativa dove lavoravamo prima usava la banca ore ed era molto evidente il difetto della banca ore, il difetto per il lavoratore. C'erano persone che avevano accumulato tante ore, che non venivano pagate! Ogni tanto gliele trasformavano in ferie… Quelle erano ore che avevi lavorato e non ti venivano pagate. Da noi [*intendendo nell'attuale azienda cooperativa che gestisce il servizio domiciliare*], al contrario, ti viene pagato tutto, facessi anche 20 minuti in più nel mese, ti vengono pagati. La forma di pressione, ricatto, quando la banca ore non c'è, è che, se qualcuno si oppone all'azienda, al sistema aziendale, dà fastidio in qualche modo, lo si fa lavorare di meno, si spostano un po' gli orari verso qualcun altro più disponibile… Non ti pagano le ore da contratto, ti pagano solo quello che hai fatto, come se fosse un cottimo. Se hai 30 ore alla settimana e ne hai fatte 17, ti pagano le 17. La difficoltà sta nel dire, da parte del lavoratore: «Tu hai spostato il lavoro perché ce l'hai con me, perché mi sono opposto a questo, a quello, e hai spostato quelle ore su qualcun altro». L'azienda, in questo settore, può dire: «In questo momento ci sono meno utenti». Quindi, è tutto a carico del lavoratore, della lavoratrice, andare a dire che: «No, tu l'hai fatto apposta, mi hai spostato il lavoro». Diventa difficile. Le lavoratrici, i lavoratori, sono sotto scacco, sanno di poter essere ricattati in questo modo. Chiaramente, questa è una forma forte di pressione.
[*Intervista condotta online, 6/12/2022*]

In definitiva, all'interno dei servizi di welfare esiste una grande varietà di pratiche e di strategie che consentono al management di flessibilizzare ed estendere l'orario di lavoro degli operatori e delle operatrici. In particolare, vi sono due aspetti centrali che caratterizzano le dinamiche di allungamento della giornata lavorativa. In primo luogo, sfruttando la flessibilità offerta dalle tipologie contrattuali "atipiche" e attuando diverse pratiche circoscritte e locali, l'amministrazione dei servizi richiede con grande frequenza allo staff di svolgere turni e orari di lavoro lunghi, irregolari e asociali, che invadono i tempi della vita privata e della riproduzione quotidiana della forza lavoro. In secondo luogo, l'orario di lavoro viene efficacemente modulato dal management al fine di adeguare l'attività degli operatori alle proprie esigenze gestionali e organizzative, alle variazioni nella richiesta di servizi da parte degli utenti e agli imprevisti che si verificano all'interno dei vari contesti lavorativi. Pertanto, la prestazione lavorativa si estende costantemente nei servizi sociali, superando il secondo dei propri confini, ossia quello che delimita l'orario di lavoro.

3.2.3 La dilatazione del lavoro

Oltre a intensificarsi e ad estendersi, la prestazione lavorativa nei servizi tende anche a dilatarsi e a fuoriuscire dal perimetro delle responsabilità e dai ruoli formalmente assegnati agli operatori e alle operatrici o previsti dai loro contratti. In particolare, all'aumento dei carichi e all'allungamento dei turni e degli orari lavorativi si sovrappone una pressione affinché gli operatori e le operatrici sociali assolvano a compiti e mansioni che non corrispondono al loro inquadramento e alla loro formazione professionale, o che sono da loro giudicati come non pertinenti al proprio mandato. Si potrebbe vedere all'opera una dinamica di dequalificazione e di deprofessionalizzazione del lavoro sociale, sebbene i dati empirici restituiscano un'immagine più complessa e sfumata rispetto a quanto suggerito dalla tesi del *deskilling*. Come è stato discusso nel primo capitolo, questa tesi, originariamente elaborata in relazione all'automazione dei processi produttivi nella fase del capitalismo monopolistico, sostiene che il tentativo del management di aumentare il proprio controllo sul processo lavorativo e l'efficienza gestionale comporti fondamentalmente la spoliazione della forza lavoro delle sue capacità creative, innovative e concettuali, che sono appropriate e monopolizzate dalla direzione aziendale. Pertanto, l'attività lavorativa tende a degradarsi e dequalificarsi, riducendosi all'esecuzione di compiti e attività

ripetitive e routinarie, impoverendosi del proprio contenuto professionale e specialistico (Braverman, 1974; Smith, 2015; Smith, Thompson, 2024). Come riportato all'inizio di questa sezione, le misure di razionalizzazione e di compressione dei costi del lavoro applicate all'interno dei servizi di welfare hanno prodotto effetti di dequalificazione anche in questo settore – nonostante le limitate possibilità di applicare innovazioni tecnologiche al processo lavorativo – riducendo i gradi di intervento creativo, di autonomia e discrezionalità di cui gode la forza lavoro (Abramovitz, Zelnick, 2015; Baines, 2004a; Evans et al., 2005; Farris, Bergfeld, 2022). Tuttavia, l'implementazione pratica delle politiche sociali da parte della cosiddetta burocrazia "a livello di strada" ammette sempre un grado di discrezionalità. Per quanto i meccanismi manageriali di controllo della performance possano modellare l'uso della discrezionalità fatto dagli operatori e dalle operatrici in prima linea, introducendo attività routinarie e prevedibili, essi non sradicano e non sopprimono mai completamente il margine di manovra a cui la forza può ricorrere (Lipsky, 1980; Soss et al., 2022).

È stato già visto l'inasprimento dei carichi, dei ritmi e dei tempi di lavoro non produca una piena standardizzazione e omogeneizzazione delle pratiche lavorative degli operatori. Talvolta, la direzione dei servizi può concedere alla forza lavoro un certo margine effettivo di discrezionalità e di decisione autonoma nella relazione quotidiana con i beneficiari. In altri casi, è la condotta imprevedibile degli utenti a imporre allo staff una continua calibrazione dell'attività lavorativa, piuttosto che una mera esecutività delle operazioni e delle procedure che sono prescritte dal management. In breve, nel lavoro di servizio vi è un margine di intervento creativo e di discrezionalità che non può essere interamente eliminato (Fullin, 2023; Fullin, Gaspani, 2023; Korczynski, 2008). Tuttavia, il potere discrezionale a disposizione degli operatori costituisce anche una leva su cui gli enti titolari dei servizi possono agire per esternalizzare una parte delle responsabilità di gestione dei servizi direttamente sulla forza lavoro, inducendola a rispondere a imprevisti e situazioni di crisi ed emergenza secondo iniziative assunte discrezionalmente, volontaristicamente e autonomamente. In altri termini, nei servizi sociali le organizzazioni sociali non erodono necessariamente lo spazio di giudizio autonomo di cui dispone la forza lavoro. Al contrario, esse possono assicurare un grado di discrezione e autonomia professionale di cui si appropriando, rendendolo funzionale al perseguimento dei propri obiettivi (Clarke, 2006). Patrizia, assistente di base in una cooperativa bolognese che fornisce servizi di assistenza domiciliare, riporta come la forza lavoro possa essere indotta a perseguire autonomamente iniziative a beneficio degli utenti in risposta alla lentezza con cui le problematiche vengono risolte attraverso la catena decisionale dei servizi esternalizzati. Berta, infermiera di Breslavia che ha lavorato in una struttura di cura e assistenza per persone non autosufficienti gestiti da un'impresa multinazionale, spiega come la carenza di figure professionali all'interno dei servizi possa spingere alcune operatrici a prendere decisioni discrezionali pur non essendo formalmente investite dell'autorità di compierle. Infine, Riccardo, operatore sociosanitario bolognese, riporta come, in un servizio di salute mentale gestito da una cooperativa in cui ha lavorato, l'assenza di direttive da parte del management in merito alla gestione delle situazioni di crisi ed emergenza portasse la forza lavoro ad affrontare queste ultime sulla base di strategie personali. Queste testimonianze illustrano, quindi, che il potere discrezionale della forza lavoro si rivela centrale per sopperire alle carenze nella gestione dei servizi, a cui lo staff viene invitato a rispondere attraverso azioni autonome assunte individualmente.

Prima c'era più contatto tra operatore, assistente sociale e cooperativa. Tutto ruotava intorno all'operatore. Adesso, il fatto di avere un minimo di colloquio con le assistenti sociali è andato a scemare. Io mi interfaccio con la mia referente, che manda le e-mail con tutte le criticità che si trovano all'interno dei nuclei familiari ma, da lì in poi, non c'è più risposta. Fermi. […] Tu, lì, ti devi arrabattare. […] È come una piramide. Parto, cooperativa. Scendo, referente. Parlano con la referente, si scende, manovalanza in basso. Tu, da lì, parti. Quando vai a casa dell'utente, ti accorgi che qualcosa non funziona. Torni dalla referente: «Guarda che la signora è sola, ha le gambe gonfie, fa fatica a respirare». «Mando un'email all'assistente sociale». Il tempo passa, questa persona sta male, tutti i giorni la vedi diversa, tutti i giorni ha stati di allucinazione, ha le gambe gonfie, fatica a respirare, ci sono le cimici da letto all'interno del materasso. Le hanno cambiato il materasso 2 settimane fa, da 3 mesi. […] Se ti arrivano 10, 11 mail sulla stessa utente, non puoi prendere un letto 2 settimane fa [*riferendosi all'assistente sociale*]. Ti si chiede di chiamare il medico curante, tu non lo chiami… Questa signora non prendeva neanche più i farmaci, ma stiamo scherzando? Io, operatore, ho le mani legate. Sai quante io ho portato questa utente dal medico? Io! Ore pagate, ma l'ho portata io, perché non è possibile arrivare a queste situazioni.
[*Bologna, 22/12/2022*]

Dovrebbe esserci un medico in reparto ogni giorno. I medici avevano turni di 2 o 3 giorni per ogni reparto. Quando ho lavorato lì [*riferendosi al servizio gestito dall'impresa multinazionale*], in certi periodi non c'era nessun medico per due settimane di fila. Tutto ricadeva sulle infermiere. Le infermiere dovevano prendere decisioni su varie cose. Nel mio caso, il medico non c'era mai o, se veniva, era sovraccarico, doveva occuparsi di tutti i casi di emergenza e doveva andare in tutti i piani. È impossibile visitare un paziente, prescrivere tutte le medicine e così via. […] Ho fatto varie cose che non avrei dovuto fare. Quando ho visto che alcuni farmaci venivano sovrautilizzati, non sono riuscita a crederci. Immagina un paziente in condizioni critiche, ma ancora lucido, che riceve morfina e, per di più, due paracetamoli tre volte al giorno. Ho smesso di dargli il paracetamolo perché non aiutava affatto e poteva danneggiargli lo stomaco e il pancreas. Non me ne vergogno. Sapevo che era oltre le mie competenze, mi sono chiesta moralmente se farlo, ma sapevo che era sbagliato. Le infermiere e i paramedici ne stavano abusando. Certe cose non dovrebbero essere fatte. Sono esseri umani e vanno rispettati [*riferendosi agli utenti*]. […] Lo stress era anche dovuto al fatto che non c'era un medico, e un'infermiera non può fare molto senza una prescrizione. Quando il medico non c'era per una settimana, durante i briefing giornalieri ci sentivamo solo dire che dovevamo cavarcela da sole e che, se fosse successo qualcosa, avremmo dovuto chiamare l'ambulanza.
[*Intervista condotta online, 20/9/2023*]

All'inizio, siccome non c'era formazione, non c'erano protocolli, non c'era niente, fondamentalmente il lavoro era basato su persone molto appassionate del mestiere, che facevano quello che gli veniva in mente, con la guida degli educatori… […] All'inizio, essendo tutto molto lasciato al caso, alla buona volontà degli operatori, succedeva che, quando gli utenti avevano delle crisi violente, gli veniva somministrata la terapia al bisogno e venivano tenuti in struttura fino a che non avevano smaltito la crisi. Negli ultimi anni, invece, la cosa era cambiata, c'era un protocollo preciso. Si somministravano le terapie al bisogno, se queste non fossero bastate si sarebbe chiamato il 118 e il 118 avrebbe provveduta con una somministrazione, di solito per via endovenosa… Da un lato, chiaramente, ora ci sono meno cose lasciate al caso e la buona volontà dell'operatore non può più andare a discapito dell'utente. Magari, un operatore può diventare violento in una situazione molto tesa… Però, dall'altro lato, se l'operatore era bravo, c'era tutto un lavoro relazionale anche nel momento di crisi. Adesso, il lavoro relazionale non c'è più, è totalmente medicalizzato.
[*Bologna, 24/1/2023*]

Nell'esercizio delle loro attività e mansioni quotidiane, i lavoratori e le lavoratrici fanno esperienza di processo di dequalificazione, che tuttavia sembra prendere forma all'interno di una dinamica di costante dilatazione ed espansione dei confini che definiscono il mansionario e il ruolo professionale. Alla forza lavoro viene infatti richiesto un grado elevato di fungibilità e di polivalenza funzionale, al punto tale da rendere le loro mansioni estremamente flessibili e, al limite, indefinite. Stanisław è un assistente sociale polacco che ha lavorato per numerosi anni in un centro provinciale di assistenza per le famiglie (*Powiatowe Centrum Pomocy Rodziny – PCPR*), dove era incaricato di intervenire nelle situazioni di violenza domestica, crisi ed emergenza sociale. Amin, invece, è un operatore bolognese

del sistema di accoglienza a migranti e rifugiati. Entrambi sottolineano come la diversificazione delle mansioni possa essere disposta in maniera unidirezionale dalla dirigenza dei servizi, che prescrive alla forza lavoro l'esecuzione di attività e compiti necessari per l'effettivo funzionamento dei servizi ma, che in certi casi, possono esulare dalla sfera delle competenze proprie del lavoro sociale in senso stretto. Gianni è un operatore bolognese che lavora presso una cooperativa locale che gestisce servizi e progetti sociali rivolti a persone senza fissa dimora. Nella sua testimonianza, Gianni si sofferma in particolare sulla propria esperienza di lavoro durante il Piano Freddo. Quest'ultimo costituisce un programma di accoglienza straordinario ed emergenziale attivato dal Comune di Bologna durante il periodo invernale, il quale comporta un aumento della capienza delle strutture di accoglienza presenti nel territorio locale che ricevono, solo ed esclusivamente durante i mesi invernali, un maggior numero di utenti. Si tratta quindi di una situazione in cui i servizi operano sotto forte pressione ed emergenza, esasperando la dinamica di dilatazione del mansionario della forza lavoro. Le tre testimonianze qui richiamate evidenziano come le esigenze gestionali ed organizzative dei servizi e il funzionamento concreto di questi ultimi inducano la forza lavoro a dare prova di una costante capacità di flessibilità e modulazione delle competenze personali messe all'opera durante la propria attività quotidiana.

> Questo è il mio contratto. Supponiamo che abbia tre pagine, di cui una è il contratto di lavoro, mentre le altre sono l'elenco delle mansioni. Il mio contratto era composto da due pagine e, nell'ultima, c'era scritto a caratteri piccoli "E altre istruzioni dal vostro supervisore". Quindi, avendo una clausola del genere, sono stato un autista, perché ho dovuto trasportare le persone [*riferendosi agli utenti prelevati quando Stanisław interveniva in situazioni di emergenza sociale*]. Sono stato un informatico, perché mi sono dovute occupare di sicurezza informatica. Posso lavorare nella creazione di siti web [*riferendosi al fatto che Stanisław ha dovuto contribuire alla gestione del sito web del centro di assistenza sociale dove ha lavorato*]. Mi viene da ridere se penso che ero un interventista, ma mi occupavo anche del settore informatico, perché ero responsabile del sito web. Preparavo informazioni aggiornate per il sito… Ho dovuto fare cose che non mi spettavano. Per esempio, a un certo punto, mi è stato dato l'ordine di preparare la strategia antiviolenza del powiat [*l'ente provinciale*]. Questo è un documento che le istituzioni devono preparare ogni cinque anni. Costa molto, circa 2000 o 3000 PLN [*tra i 470 e i 700€*] e viene solitamente fatto dal Dipartimento di Sociologia dell'Università. Per non dover pagare così tanto, il mio supervisore se ne era uscito con l'idea che avrei dovuto fare la strategia da solo. Non ero in grado di farlo. Ho detto che non lo avrei fatto, prima di tutto perché non ero in grado di farlo in cambio 1500 PLN [*circa 350€*], avendo altri compiti da svolgere.
> [*Breslavia, 12/5/2023*]

> Fare l'agente immobiliare non è il mio lavoro. Scaricare un pasto non è nel mio lavoro, o fare acquisti di arredi all'IKEA. Non sono inquadrato come un agente delle pulizie, però ti dicono: «Abbiamo l'ispezione del Ministero del Tizio, del Caio, quindi dobbiamo far trovare il luogo ispezionato in condizioni decenti». Non riesco a definire mai quale sia il mio ruolo, secondo una sorta di mansionario ideale, perimetrato, rispetto a quello che realmente tocca fare a un certo punto…
> [*Bologna, 5/10/2022*]

> Tendenzialmente, verso la metà del Piano Freddo, inizi ad avere un po' di nervi che si calmano, quindi sei più tranquillo, puoi fare le tue cose con più tranquillità, puoi stare sul piano della relazione… L'inizio, e soprattutto la fine, sono i momenti di massima tensione, in cui succede di tutto. Le tue mansioni diventano la qualunque, perché nell'emergenza costante, quindi nella tensione costante, tu finisci a fare di tutto. Puoi finire a pulire un cesso, puoi finire, come è successo a me quando dovevo sgomberare il Piano Freddo, ad andare lì, coi guanti, cambiare i letti, e trovarli pieni di merda, ma anche di qualsiasi cosa che tu possa immaginare… Quindi, le mansioni variano sulla base del periodo d'emergenza.
> [*Bologna, 13/1/2023*]

Lo svolgimento di mansioni non previste formalmente dalla propria posizione lavorativa non viene soltanto imposto in modo unilaterale dagli enti titolari dei servizi o dall'esigenza di risolvere e gestire

emergenze e problematiche che affliggono la vita quotidiana all'interno delle strutture e dei servizi di welfare. Spesso, la dilatazione del mansionario è una diretta conseguenza della necessità di sopperire alla carenza di personale, che costringe lo staff ad assolvere a compiti e a funzioni non appartenenti alla propria sfera di competenza. Se le strategie di riduzione del costo del lavoro e di contenimento delle risorse umane e finanziarie restringono la presenza delle figure professionali specializzate e qualificate all'interno dei servizi, i beneficiari non si adeguano necessariamente a questa condizione. Essi richiedono che i loro bisogni siano soddisfatti e le sue richieste esaudite indipendentemente che il personale possegga il numero, il tempo e le competenze adeguate a realizzare questo obiettivo. Dovendo fare i conti con gli utenti che reclamano il sostegno e l'aiuto ricercati e, allo stesso tempo, con l'esiguità delle risorse e dei mezzi a disposizione del servizio, la forza lavoro viene sollecitate ad "andare oltre" e "al di là" di quanto prescritto dall'incarico ricoperto. La volontà di allineare l'operato dei servizi alle aspettative e alle esigenze degli utenti viene pertanto funzionalizzata dagli enti titolari, che scaricano sulla loro forza lavoro una serie di responsabilità e compitivi aggiuntivi, obbligandola ad adempiere a una serie di mansioni più ampie di quelle sancite dai ruoli e dalle posizioni in cui essa è collocata all'interno dei servizi. Weronika, operatrice di Breslavia, riporta la sua esperienza in una casa di assistenza sociale per persone anziane e non autosufficienti (*Dom Pomocy Społecznej – DPS*) in cui ha lavorato. Nina è una terapista occupazionale impiegata in una struttura di cura e assistenza di Breslavia gestita da un'impresa multinazionale. Patrycja ha lavorato come coordinatrice di una sede della fondazione polacca a sostegno di donne con esperienza di violenza. Le testimonianze delle operatrici mettono in evidenza come la carenza di personale qualificato all'interno dei servizi e, allo stesso tempo, la volontà di soddisfare i bisogni dei beneficiari inducano la forza lavoro impiegata nei servizi ad agire in sostituzione alle figure specialistiche assenti, adempiendo a mansioni che eccedono quelle previste dal loro ruolo professionale.

> Nel DPS, inizialmente, dovevo essere la coordinatrice delle assistenti. Verso la fine, quando ho detto al capo che ne avevo abbastanza, ero finita a ricoprire il ruolo di psicologa, dato che lo psicologo era presente solo per 2/5 del tempo e, in seguito, solo per 1/8. I residenti avevano però bisogno di sostegno, quindi qualcuno doveva fornirlo. Ho svolto il ruolo di terapista occupazionale, perché quel posto rimaneva vacante. Ho fatto fisioterapia, perché il fisioterapista era raramente presente. Inoltre, andavo in gita con i pazienti, facevo compagnia alle persone che stavano morendo e supervisionavo le visite con le famiglie. Quando una collega era assente, coprivo il suo turno. Durante un turno ho dovuto gestire, in sole 8 ore, l'equivalente di 3.5 posizioni a tempo pieno. Nel DPS non c'era un ambito di lavoro definito, quantomeno in quel periodo. C'era un approccio del tipo: "Si deve fare tutto ciò che serve".
> [*Breslavia, 30/5/2023*]

> C'è stata una situazione di crisi, erano arrivati tanti nuovi pazienti, mancava il personale, quindi c'era bisogno di tutti quanti [*intendendo il fatto che le dipendenti impiegate nel servizio era state invitate dalla direzione a risolvere la situazione di crisi e sopperire alla carenza di personale*]. Non mi dispiace dover dare da mangiare a qualcuno, l'ho già fatto, ma non è mio compito dar loro da mangiare [*riferendosi agli utenti*]. Un altro esempio è quello dei fisioterapisti. Possono aiutare a spostare una persona dalla sedia a rotelle al letto e viceversa, ma non è parte dei loro compiti farlo come routine, ogni giorno. Quando bisognava risolvere la crisi, la caposala li aveva chiamati e gli avevo detto: «Sono tutti pronti [*intendendo gli utenti*], per favore, venite e spostateli». Però, ufficialmente, non fa parte del loro lavoro spostare l'intero reparto. Un'altra situazione si è verificata quando, poiché non c'erano abbastanza persone, la dottoressa si è rimboccata le maniche e ci ha aiutato anche per il cambio dei pannoloni, l'igiene e così via. Secondo me, se dai a qualcuno un centimetro, poi finisce per prendersi un metro. Quindi, perché assumere altro personale, giusto? Grazie a Dio non è successo nulla… Per esempio, se avessi dato da mangiare a

qualcuno e questo si fosse strozzato, sarei stata ritenuta responsabile, anche se non era mio compito farlo. Qualcuno potrebbe dire: «Non era un tuo compito dare da mangiare a quella persona». Ma io volevo aiutare, essere gentile. [*Breslavia, 15/6/2023*]

Per quanto riguarda le mie mansioni, che mi sono state comunicate solo verbalmente e mai per iscritto, in quanto coordinatrice gestisco il team. In realtà, gestisco molte altre cose, perché non abbiamo una direttrice, quindi mi occupo anche di tutte le questioni amministrative e dei vari problemi. Ho molte più responsabilità di quelle previste dal mio contratto, e non ho mai avuto uno stipendio da direttrice, nemmeno quando stavo sostituendo la direttrice [*nella sede della fondazione coordinata da Patrycja, la posizione dirigenziale era rimasta vacante da più di un anno al momento dell'intervista*]. Il personale assunto a tempo è troppo poco. Abbiamo assolutamente bisogno di almeno un'altra persona, anche a tempo parziale, che aiuti nelle questioni amministrative e d'ufficio. Durante le riunioni [*con la presidenza della fondazione*] abbiamo sempre suggerito di assumere a tempo pieno almeno una psicologa e un'avvocata [*le consulenti specialistiche non sono infatti assunte a tempo pieno, ma collaborano con la fondazione sulla base di contratti di diritto civile per un numero limitato di ore*]. Tutti gli appuntamenti sono di un'ora, 2, 3, 4, poi le consulenti se ne vanno. Non c'è una presenza fissa, quindi non è garantito che qualcuno sia sempre lì per fornire un aiuto immediato. A volte è urgente, come nel caso di una donna che è appena scappata di casa e ha bisogno di aiuto in quell'esatto momento. Sarebbe meglio che, in questi momenti, ci fosse una psicologa pronta a intervenire immediatamente. Naturalmente, in queste situazioni, mi assumo questa responsabilità perché sono qui a tempo pieno, ma non sono una psicologa. Posso solo fornire sostegno al meglio delle mie capacità… [*Intervista condotta online, 24/7/2023*]

In definitiva, il sottodimensionamento dello staff viene parzialmente compensato dall'assunzione, da parte delle operatrici e degli operatori in servizio, di responsabilità e mansioni che eccedono quanto formalmente prescritto dal ruolo per il quale sono incaricati. Talvolta, sono le stesse caratteristiche e condizioni sociali degli utenti con cui si interfaccia la forza lavoro a spingerla a trasgredire al proprio mansionario. È stato mostrato in precedenza come i cambiamenti nella condizione e nei bisogni dei beneficiari rappresentino un fattore che contribuisce a influenzare il carico di lavoro. Al contempo, questi cambiamenti possono indurre la forza lavoro ad esercitare competenze e capacità eterogenee che superano quelle previste dal suo mandato professionale. In altre parole, l'operatore o l'operatrice fa esperienza di sorta di dissociazione tra le mansioni sancite dal proprio contratto e dal proprio profilo professionale e la concreta pratica lavorativa che deve compiere per rispondere ai bisogni degli utenti. In questo modo, i confini che definiscono le diverse figure professionali e perimetrano i loro rispettivi ambiti di intervento e di azione diventano progressivamente confusi e sfumati. Federica operatrice di Bologna con lunga esperienza di lavoro in diversi servizi, spiega come in un servizio per persone con problemi di salute mentale gestito da una cooperativa l'elevata condizione di non autosufficienza dei beneficiari imponesse allo staff di adempiere ad attività di cura della persona piuttosto che al lavoro educativo per il quale era stato ufficialmente impiegato. Patrizia, assistente di base presso un servizio di assistenza domiciliare, riporta a sua volta come la cooperativa responsabile del servizio, di fronte alla progressiva ricezione di utenti dal profilo e dai bisogni fortemente diversificati, abbia addossato sul personale una serie di mansioni equiparabili a quelle spettanti a categorie professionali dotate di formazione e qualifiche differenti. Nelle situazioni descritte, una serie di attività e mansioni vengono espunte dalla sfera di competenza e dal mandato delle figure professionali ufficialmente preposte ad eseguirle e assolte da operatori e operatrici che non possiedono la formazione, la qualificazione e/o la collocazione professionale ad esse corrispondenti, sui quali vengono scaricate le responsabilità e i rischi connessi allo svolgimento di compiti di non propria competenza.

Le persone non avevano dei percorsi strutturati, perché il Covid li aveva interrotti. I servizi psichiatrici sono stati i primi che hanno bloccato tutti i progetti esterni. Le persone con cui ho lavorato, erano "reduci" da quell'anno e

mezzo di chiusura, di regressione, perché le loro progettualità erano state completamente bloccate. [C'erano delle persone che occupavano dei posti perché il servizio territoriale li aveva inviati lì, ma non era il luogo più adatto per loro. Avevamo persone che, oltre a un forte disagio psichico, anche anche delle forti carenze strutturali, fisiche, per cui il nostro ruolo non era più quello di operatore della salute mentale ma era di badantaggio, banalmente. Dovevamo controllare che non uscissero di casa, che quando uscissero fossero coperti, avessero le mascherine, il gel… […] Stiamo parlando di appartamenti chiamati ad alta autonomia. In realtà, le persone non erano assolutamente autonome e, spesso, ci trovavamo a doverle lavare. C'era un'incuria di base, erano persone che dovevano essere proprio recuperate da traumi veramente atavici, interiori. Noi non eravamo le persone adatte per stare lì. Ci veniva richiesto un coinvolgimento individuale uno a uno, che spesso non ci potevamo permettere perché avevamo due appartamenti da gestire, quindi, nel momento in cui stavamo facendo frontalmente un intervento, dall'altra parte stava succedendo il delirio … Inoltre, ti trovavi a dover svolgere delle mansioni… Non svilenti, per carità. Però non rientravano nelle nostre mansioni. Quella di portare una persona a lavarsi perché è da 4 giorni che non si lava, quindi questo determina una problematica di salubrità nella stanza dove vive con altre persone, non è la mia mansione… Io non potrei neanche toccare quelle persone per il ruolo che ho, non sono titolata a farlo, se a quella persona succede qualcosa dal mio intervento fisico, che non è dovuto, io passo dei casini. Ci troviamo di fronte a una cooperativa che non si mette dalla parte del lavoratore. Quindi, tu non ti senti minimamente tutelato nel lavoro e sai che, se qualcosa dovesse capitare, probabilmente la cooperativa si rivarrebbe su di te.
[*Bologna, 15/11/2022*]

Il progetto CaregivER è un pacchetto che ha fatto la Regione dove, dopo i mesi in cui tu sei stato in un ospedale o in una casa di cura accreditata, rientri a domicilio, gratuitamente. Ti si dà questa sorta d'aiuto, in cui l'operatore sociosanitario deve svolgere delle mansioni che non sono le sue. Ad esempio, fare fisioterapia. Fisioterapia su dei pazienti emiplegici, con difficoltà nel camminamento, nel riuscire a parlare, nel sedersi, nell'alzarsi… Queste sono mansioni che l'operatore sociosanitario non dovrebbe assolutamente svolgere. […] Gli utenti sono esigenti e richiedono delle mansioni all'operatore che non sono di sua competenza. Come i farmaci. Il farmaco non è di mia competenza dovertelo somministrare. […] Bisogna subito fermarli e dire: «No, io questa cosa non la posso fare, perché c'è un mansionario dell'operatore sociosanitario che mi dice che determinate azioni io non le posso svolgere». […] Io non sono nemmeno una OSS… Io faccio il lavoro dell'OSS ma sono una ADB [*Addetto all'Assistenza di Base*]. Io faccio anche pazienti ANTE. I pazienti ANTE devono essere solo fatti esclusivamente da operatori sociosanitari. Abbiamo anche dei pazienti psichiatrici. Non è una mansione dell'operatore sociosanitario, è una mansione dell'educatore.
[*Bologna, 22/12/2022*]

In sintesi, nei servizi di welfare la prestazione lavorativa si dilata, portando lo staff ad adempiere a una serie di funzioni e di responsabilità che eccedono quelle prescritte dal proprio ruolo e dal proprio incarico formale. In primo luogo, la dirigenza dei servizi sembra fare leva sul margine di valutazione autonoma e di iniziativa discrezionale attribuito alla forza lavoro spingendola a compiere in maniera volontaria azioni volte a soddisfare le esigenze gestionali e organizzative dei servizi e a sopperire alla carenza di risorse presente al loro interno. In secondo luogo, il senso di responsabilità e di obbligo morale che gli operatori e le operatrici avvertono nei confronti degli utenti alimenta a sua volta questa dinamica di dilatazione del lavoro, sollecitandoli a svolgere azioni non previste formalmente al fine di rispondere ai bisogni dei beneficiari e alleviare i loro problemi. In questo modo, l'attività lavorativa viola, trasgredisce e supera il terzo dei suoi confini, ossia quello che circoscrive il mansionario.

3.3 Garanzia di cittadinanza e sfruttamento del lavoro

Come abbiamo visto nelle sezioni precedenti, il riconoscimento dei diritti di cittadinanza degli individui che entrano in contatto con i servizi sociali esercita una forte pressione sulle condizioni di lavoro degli operatori e delle operatrici. In generale, i livelli di cittadinanza e di riproduzione sociale

di settori crescenti dell'utenza dei servizi di welfare sembrano essere sostenuti da una forza lavoro posta in condizioni di forte precarietà e impoverimento salariale, soggetta a intensi carichi di lavoro, esposta a turni lavorativi lunghi e irregolari e costretta ad adempiere a responsabilità e a mansioni che eccedono quelle prescritte dal loro mandato e dal loro ruolo professionale. In breve, il riconoscimento dei diritti di cittadinanza sociale poggia in modo crescente sulla progressiva intensificazione dello sfruttamento del lavoro degli operatori e delle operatrici dei servizi sociali[18]. I processi di sfruttamento che interessano il lavoro sociale e il settore dei servizi di welfare possiedono degli aspetti specifici ed estremamente particolari, che verranno analizzati nelle pagine che seguono.

Innanzitutto, il settore sociale e welfaristico presenta alcune caratteristiche distintive, rappresentate in particolare dalla persistente centralità dell'intervento statale e dalla natura composita degli attori che partecipano all'erogazione dei servizi finali (Le Grand, 1991; Le Grand, Bartlett, 1993; Powell, 2007). Come discusso nel primo capitolo, infatti, l'attore statale mantiene un ruolo decisivo, in quanto committente dei servizi resi in regime di esternalizzazione dai fornitori privati, sostenitore del potere di acquisto dei cittadini-consumatori attraverso i trasferimenti monetari pubblici, o cofinanziatore dei progetti e dei servizi offerti dalle organizzazioni della società civile e dagli enti del terzo settore. Alla diminuzione del ruolo del settore pubblico come erogatore principale dei servizi di welfare non corrisponde, infatti, un totale disimpegno dello Stato, il quale svolge piuttosto il compito di regolare secondo logiche contrattuali e di mercato le condizioni in cui operano i fornitori privati e di concedere loro sovvenzioni e finanziamenti pubblici (Ascoli, Ranci, 2002; Caselli et al., 2019; Evans et al., 2005). Inoltre, nel settore del welfare agiscono sia imprese private che perseguono esplicitamente la logica del profitto sia organizzazioni di piccola scala e, spesso, di natura non profit. Come messo in luce nelle sezioni precedenti, i meccanismi di sfruttamento del lavoro ed estrazione del valore, fondati sulle pratiche di riduzione del costo della manodopera, precarizzazione dell'impiego e appropriazione di pluslavoro, possono essere attuati anche in contesti organizzativi che non sono orientati da logiche esplicite di produzione del profitto privato e di accumulazione del capitale. I processi di sfruttamento ed estrazione che prendono forma nel settore sociale possono quindi non rispondere necessariamente a obiettivi di massimizzazione della redditività aziendale, ma possono anche garantire la riproduzione di un sistema di welfare dalle risorse scarse che si trova in un equilibrio fragile e precario, consentire la sopravvivenza economica delle organizzazioni e assicurare che i servizi continuino a essere erogati in condizioni accettabili nel corso del tempo[19] (Barbera et al., 2016; Barbera, Jones, 2020; Busso, Dagnes, 2016, 2020; Busso, Lanunziata, 2016). Infine, il settore sociale e assistenziale è un ambito a elevata intensità di lavoro vivo, in cui le pratiche manageriali di razionalizzazione e standardizzazione dell'attività lavorativa volte a incrementarne la produttività possono essere applicate soltanto in modo

[18] La dinamica di intensificazione dello sfruttamento lavorativo al riconoscimento dei diritti di cittadinanza sociale dei beneficiari dei servizi di welfare non si esprime in modo omogeneo e uniforme nei diversi contesti istituzionali esaminati nel corso della ricerca empirica. Nelle sezioni precedenti, ad esempio, ci si è soffermati sulle ONG polacche a sostegno di migranti e rifugiati che rappresentano una sorta di "eccezione" alle dinamiche ricostruite in questo capitolo, in quanto hanno progressivamente riconosciuto salari tendenzialmente soddisfacenti ai dipendenti e introdotto strategie per limitare l'elevato carico di lavoro a cui sono esposti i loro operatori e le loro operatrici.

[19] Nel caso in cui il lavoro sociale e di cura viene svolto all'interno di servizi privatizzati o affidati ad attori di mercato caratterizzati da un profilo gestionale di matrice strettamente aziendale, le pratiche di sfruttamento e riduzione del costo del lavoro mirano direttamente ed esplicitamente a realizzare guadagni di redditività economica e a incrementare i profitti realizzati.

parziale (Stoy, 2014). Pertanto, la redditività del settore poggia prevalentemente sulla compressione del costo del lavoro. Essa viene agevolata dallo scarso riconoscimento pubblico accordato alle attività assistenziali e alla loro costruzione sociale che le riconduce, spesso, a competenze femminilizzate, naturalizzate ed essenzializzate (Farris, Bergfeld. 2022; Haubner, 2020).

In effetti, per gli operatori e per le operatrici dei servizi di welfare la precarizzazione contrattuale e i bassi livelli retributivi rappresentano un marcatore dello scarso riconoscimento e prestigio sociale conferito al loro lavoro. Le condizioni di impiego precarie e deteriorate, oltre a privare i lavoratori e le lavoratrici del sociale di un livello adeguato di sicurezza materiale ed economica, vengono ritenute da questi ultimi non commisurate ai livelli di formazione e qualificazione di cui sono in possesso, al grado elevato di coinvolgimento, fatica e responsabilità imposto dal rapporto quotidiano con gli utenti e alla graduale usura psicofisica a cui sono esposti. Alla rilevanza sociale attribuita dagli operatori al lavoro svolto, derivante dal sostegno fornito ai segmenti maggiormente vulnerabili e svantaggiati del corpo sociale, non corrisponde pertanto un'adeguata valorizzazione monetaria ed economica da parte degli enti responsabili dei servizi. Gianni è un operatore che lavora presso una cooperativa bolognese che gestisce progetti per persone senza fissa dimora, mentre Eugenio è un operatore sociosanitario in una struttura residenziale per persone portatrici di disabilità gestita da un'associazione di familiari di queste ultime anch'essa situata nel territorio bolognese. Entrambi sottolineano come la riduzione dei livelli retributivi che gli enti gestori offrono alla forza lavoro rafforzi in quest'ultima la percezione di svolgere un'attività socialmente rilevante ma pubblicamente svalutata e disconosciuta.

> La percezione che c'è, o che ho ravvisato, è quella di essere pagati poco. La paga oraria non è sufficiente, anche per il rischio che ti assumi. […] Burnout, rischi fisici, rischi sanitari, stress emotivo di vario genere… […] A me è capitato, in assemblee di soci e di lavoratori, di sollevare il tema del salario non solo in termini economici, ma anche di riconoscimento. Il fatto che noi abbiamo un salario così basso è perché, in qualche modo, il nostro lavoro non viene visto, siamo al pari dei nostri utenti, invisibili, e non viene riconosciuto come qualcosa che è effettivamente utile alla società. Perché non è che produciamo macchine, non produciamo valore che poi circola, produciamo valore sociale, di fatto. In questa società, questa cosa non è riconosciuta. Quindi, c'è un tema di riconoscimento. Tu senti di star facendo qualcosa che pensi sia utile, ma gli altri non ti capiscono, tendenzialmente. Dall'altro lato, a livello economico, è veramente una paga bassa…
> [*Bologna, 13/1/2023*]

> Questo è tra i lavori meno pagati. In assoluto. È uno di quei lavori di cui si dice: «Tanto lo può fare chiunque». Invece, non è vero. La retribuzione dovrebbe essere, non dico il doppio, ma parecchio più alta. Quindi, è un lavoro sottopagato e anche sottostimato, nel senso che chi fa questo lavoro… È un lava culo. Devi fare quello in maniera meccanica e basta. Io ho una formazione universitaria quasi finita in medicina e chirurgia e, comunque, faccio questo lavoro con dignità, se pensassi che questo è un lavoro degradante mi sarei già impegnato in altri modi. Arrivi a fine mese che non riesci neanche ad andare a farti la pizza con gli amici perché non hai la possibilità. Tra le bollette, il cibo, gli aumenti che ci sono stati, una macchina da mantenere, un affitto da pagare… Insomma, dal mio punto di vista è molto, molto, molto basso, il rapporto tra lavoro e retribuzione, e non è riconosciuto per niente come lavoro.
> [*Bologna, 4/11/2022*]

Le dinamiche di sfruttamento e di estrazione del valore all'interno dei servizi di welfare hanno delle implicazioni ben più ampie della mera svalorizzazione dell'attività professionale degli operatori e delle operatrici. Esse alimentano forme di deprezzamento con cui i costi del lavoro di riproduzione sociale vengono ridotti, avvantaggiando una pluralità di attori – in primo luogo, gli enti governativi e gli attori privati che riescono a mantenere un sistema di welfare caratterizzato da risorse limitate e,

in secondo luogo, le stesse comunità che usufruiscono dei servizi (Haubner, 2020). I meccanismi di sfruttamento che operano nel settore del welfare sono, infatti, estremamente peculiari, poiché il valore estratto dal lavoro è soggetto a un certo grado di redistribuzione e appropriazione "pubblica" (Busso, Dagnes, 2020). Attraverso le strategie manageriali di compressione del costo della manodopera messe in luce nelle sezioni precedenti, non soltanto le organizzazioni del settore riescono a realizzare gli interventi sociali in un contesto in cui l'infrastruttura dei servizi di welfare è carente di risorse ed è stata progressivamente riorganizzata secondo le logiche del mercato, ma anche gli stessi beneficiari possono accedere ai loro diritti fondamentali di cittadinanza sociale. In breve, le condizioni di lavoro degli operatori e delle operatrici costituiscono l'elemento "sacrificabile" all'interno del processo che garantisce l'erogazione finale dei servizi ai loro fruitori. Sebbene la funzione sociale e il carattere fondamentale del lavoro svolto dagli operatori e dalle operatrici non sembrino tradursi in un adeguato riconoscimento simbolico nella sfera pubblica, tali aspetti sono nondimeno estremamente pregnanti all'interno degli ambienti lavorativi, contribuendo a innescare i meccanismi di sfruttamento. Gli enti responsabili dei servizi, infatti, legittimano ampiamente le pratiche estrattive enfatizzando le ricadute sociali del lavoro, spingendo gli operatori e le operatrici ad acconsentire a condizioni lavorative che sarebbero altrimenti inaccettabili (Busso, Dagnes, 2020; Busso, Lanunziata, 2016). Le misure di riduzione del costo del lavoro, le richieste di flessibilità e l'inasprimento dei carichi e dello sforzo lavorativo vengono imposti e giustificati dall'amministrazione dei servizi facendo leva sulla necessità di soddisfare i bisogni dei beneficiari e assicurare un loro un servizio dignitoso e accettabile. Al limite, la pressione esercitata dal management sulle condizioni di impiego della forza lavoro funge da vero e proprio ammortizzatore in grado di limitare, seppur relativamente, un eccessivo scadimento della qualità dei servizi forniti agli utenti. Darya è un'operatrice sociosanitaria di origine ucraine che ha lavorato a Bologna in una struttura residenziale per persone anziane non autosufficienti e, in seguito, in un servizio di assistenza domiciliare, entrambi gestiti da cooperative locali. Richiamando la sua esperienza di lavoro nel primo servizio, Darya sottolinea la presenza in quel contesto di una sorta di divaricazione tra i livelli di benessere garantiti agli utenti e la qualità delle condizioni di lavoro offerte ai dipendenti. Era principalmente attraverso gli sforzi di una forza lavoro "snella" e sottopagata che i beneficiari potevano ricevere un servizio dalla qualità soddisfacente.

> Volevo andare via da quel lavoro. Le strutture sono pensate bene, sono fatte per aiutare le famiglie, per assistere le persone difficili da assistere a casa, per assicurare assistenza h24 con tutti i servizi possibili e immaginabili. Purtroppo, per gli operatori non è così. Eravamo sottorganico, ci sfruttavano tanto, pagavano poco… […] La struttura era molto attenta nei confronti degli ospiti. Ci rimettevamo noi, per coprire i turni, per lavorare, ma erano molti attenti alla persona. […] C'era tanta attenzione, quindi stavano bene [*riferendosi agli utenti*]. Poi, pagavamo noi tutto questo, lo pagavano noi con il nostro lavoro.
> [*Bologna, 9/1/2023*]

I meccanismi di sfruttamento del lavoro, tuttavia, non sono solamente imposti in modo unilaterale dal management, ma vengono anche creati e riprodotti "dal basso", attraverso la partecipazione attiva e l'adesione degli operatori e delle operatrici. Come discusso nel primo capitolo, nel lavoro di cura è all'opera una specifica configurazione etica delle relazioni sociali, fondata su un senso di solidarietà, reciprocità e responsabilità verso l'altro e i suoi bisogni, la quale agevola l'istituzionalizzazione di un regime di lavoro sottoretribuito e a elevata intensità di sfruttamento da parte dello Stato e dalle agenzie private ad esso sussidiarie (Dowling, 2022). Nel settore del welfare, le dinamiche estrattive vengono

riprodotte e rafforzate a partire dalla dimensione affettiva, relazionale ed etica del lavoro, nonché dal significato che gli operatori e le operatrici conferiscono soggettivamente all'attività svolta. Il settore sociale è infatti saturo di un discorso, riprodotto unanimemente dalle figure manageriali, dagli stessi lavoratori e dai rappresentanti sindacali, che raffigura l'impiego nei termini di una "passione", di una "vocazione" e di una "scelta". Sebbene questa narrazione tenda a idealizzare ed essenzializzare quelle che vengono rappresentate come delle virtù intrinseche o delle motivazioni interiori, per la maggior parte dei lavoratori e delle lavoratrici intervistati la finalità sociale e solidale del lavoro costituisce un fattore essenziale di reclutamento e di impiego nel settore dei servizi di welfare. Dal confronto delle loro traiettorie biografiche emerge, infatti, come numerosi operatori e operatrici abbiano alle proprie spalle esperienze di attivismo sociale e politico o di volontariato in enti laici o di ispirazione religiosa, e come abbiano trovano nell'impiego nei servizi sociali un modo per professionalizzare e far confluire nel lavoro salariato l'impegno mutualistico precedentemente assolto con modalità informali[20]. Inoltre, gli operatori e le operatrici enfatizzano il modo in cui il lavoro di servizio comporti l'instaurazione di un legame profondo coi beneficiari, richiedendo loro un costante esercizio di "empatia", "sensibilità" e "dedizione" nei loro confronti. In breve, il lavoro nei servizi di welfare assume un significato ed un rilievo politico, sociale ed etico agli occhi degli operatori, invitandoli a pensare a sé stessi come attori attivamente impegnati a soddisfare i bisogni fondamentali delle fasce vulnerabili della popolazione e perseguire obiettivi di solidarietà, giustizia ed equità sociale. Date queste premesse, gli enti gestori dei servizi spingono efficacemente i dipendenti a interiorizzare la causa, il mandato e la *mission* delle organizzazioni per cui lavorano, promuovendo all'interno di queste ultime retoriche e discorsi che enfatizzano il "sacrificio" individuale a vantaggio del bene comune e della realizzazione di obiettivi condivisi (Baines, 2004a; Baines et al., 2017; Castellini, 2021). In questo modo, il management riesce opportunamente a "produrre il consenso" e a mantenere la propria egemonia all'interno dei luoghi di lavoro, presentando i suoi interessi come speculari a quelli della forza lavoro e spingendo quest'ultima ad abbracciare le dinamiche del suo stesso sfruttamento (Burawoy, 1979, 1985).

La promozione di un universo simbolico, valoriale e discorsivo fondato sulle motivazioni personali degli operatori all'interno delle agenzie del welfare non opera solamente come un dispositivo di legittimazione delle pratiche di sfruttamento ed estrazione del valore, ma si estende anche al terreno della produzione di soggettività dei lavoratori e delle lavoratrici. Questi ultimi vengono direttamente esortati dalle organizzazioni del settore ad agire e a concepire sé stessi in quanto soggetti moralmente e socialmente responsabili, animati da sentimenti altruistici e disinteressati di solidarietà, empatia e/o compassione, che vengono messi all'opera prestando assistenza ai beneficiari. Considerato il livello particolarmente elevato di femminilizzazione della forza lavoro impiegata nei servizi di welfare, la promozione di questo specifico universo valoriale e normativo si sovrappone alla riproduzione delle convenzioni e dei ruoli tradizionali di genere. Infatti, l'atto di prendersi cura degli altri in maniera incondizionata e di dare priorità ai loro bisogni e al loro benessere, indipendentemente dai termini di impiego o dalla retribuzione, viene solitamente configurato come una caratteristica fondamentale del lavoro femminile (Charlesworth, 2012; Musick et al., 2000; Nickson et al., 2008; Themudo, 2009).

[20] Anche gli operatori e le operatrici che sono stati assunti nei servizi di welfare in seguito a esperienze lavorative in settori differenti sono soliti considerare l'atto del prestare "cura" e assistenza ad altre persone in condizione di vulnerabilità come un aspetto comparativamente più soddisfacente e gratificante rispetto agli altri ambiti in cui sono stati occupati.

Facendo perno sulle aspirazioni e sulle motivazioni soggettive dei propri dipendenti, le organizzazioni del welfare mobilitano gli affetti come una vera e propria forza produttiva (Muehlebach, 2012). Esse puntano a ricostruire la concezione che i lavoratori hanno di sé, sollecitandoli a mettere in pratica ed esibire idonee competenze, attitudini e disposizioni affettive, etiche e relazionali, al fine di imbrigliare queste ultime, indirizzarle e "catturare" il valore da esse prodotto (Dowling, 2016; Dowling, Harvie, 2014; Muehlebach, 2012).

Nei servizi di welfare, gli operatori vengono pertanto spinti ad accettare condizioni lavorative che risulterebbero essere altrimenti intollerabili in quanto essi sono consapevoli della funzione sociale del loro lavoro, avvertono un coinvolgimento emotivo e personale, nonché un senso di responsabilità, nei confronti degli utenti, e ricavano direttamente dall'attività svolta remunerazioni di carattere simbolico e identitario (Busso, Dagnes, 2016, 2020). In effetti, nel settore dei servizi sociali si può osservare un progressivo scollamento del lavoro dalla sua remunerazione materiale ed economica, la quale viene parzialmente sostituita da ricompense di natura "intangibile" (Busso, Lanunziata, 2016). Se l'impiego nei servizi sociali viene progressivamente privato della garanzia di condizioni contrattuali dignitose e stabili e di un adeguamento riconoscimento pubblico, nondimeno esso si rivela essere un terreno di forte investimento psichico, affettivo e soggettivo da parte degli stessi lavoratori. La specifica natura dell'attività svolta da questi ultimi, che soddisfa le loro aspettative di contribuire al perseguimento di finalità di interesse sociale e collettivo, diventa in sé una risorsa che procura loro un senso di piacere, gratificazione e realizzazione personale, compensando almeno in parte il deterioramento delle proprie condizioni contrattuali e retributive (Donzelot, 1991a). Al contempo, essa costituisce anche un fattore che avvantaggia direttamente le organizzazioni del settore, le quali mettono a valore la motivazione, la disponibilità, il coinvolgimento e l'impegno personale della forza lavoro alimentando dinamiche di autosfruttamento (Boltanski, Chiapello, 2014; Chicchi et al., 2016; Murgia et al., 2016, 2017; Ross, 2001, 2008). Inoltre, come sarà approfondito nel quinto capitolo, stimolando negli operatori la fedeltà e l'identificazione soggettiva nei confronti delle organizzazioni di appartenenza, gli enti responsabili dei servizi riescono, almeno in parte, a prevenire, rimuovere o contenere la conflittualità e le possibili opposizioni alle condizioni lavorative sfavorevoli a cui viene esposta la forza lavoro (Busso, Dagnes, 2020; Busso, Lanunziata, 2016). Le osservazioni di Elżbieta ed Edyta, ex dipendenti della fondazione polacca a sostegno delle donne con esperienza di violenza, sono particolarmente eloquenti a riguardo. Riflettendo sulla propria esperienza all'interno della fondazione, Elżbieta ed Edyta riportano come il senso di responsabilità e di dedizione nei confronti dei beneficiari possano fornire alle figure apicali delle organizzazioni non governative una risorsa su cui fare leva per giustificare l'informalizzazione dei rapporti di lavoro e l'aumento dello sforzo richiesto ai dipendenti. Al contempo, l'identificazione delle operatrici e degli operatori con la *mission* perseguita dalle organizzazioni offre loro una cornice di senso e di significato relativamente stabile al cui interno costruire la propria soggettività lavorativa, fondandola sull'impegno nelle cause sociali e sul sostegno ai settori vulnerabili della popolazione. In questo modo, la forza lavoro viene invitata ad acconsentire a pratiche di sfruttamento particolarmente incisive[21].

[21] Le testimonianze di Elżbieta ed Edyta sembrano suggerire l'esistenza di una sorta di differenza generazionale all'interno del panorama delle organizzazioni non governative in Polonia. I dati empirici raccolti non permettono di comparare le culture organizzative delle ONG e di verificare se queste variano in relazione ai diversi periodi storici in cui sono state

> Alle clienti veniva data priorità e tutto, compreso lo sfruttamento delle dipendenti. [La presidente] lo giustificava come se fosse per il bene delle clienti. Si approfittava e traeva vantaggio dalla dedizione delle persone. Credo che questo non abbia influito sulla qualità dei servizi che le clienti ricevevano. […] Però, questo porta al fatto che le persone sono talmente coinvolte che non occorre più assumere altro personale, e qualcuno finisce a fare il lavoro di tre persone. […] Alcune delle vecchie organizzazioni credono ancora nell'idea di essere socialmente impegnati ma, quando iniziano a implementare progetti più grandi e a disporre di maggiori fondi, dovrebbero attenersi alle leggi sul lavoro, per non parlare di gestire il team senza ricorrere alla violenza nei confronti dei dipendenti. Le organizzazioni nate negli anni '90 hanno adottato una sorta di approccio da capitalismo selvaggio, quando tutti i datori di lavoro in Polonia pensavano che, se qualcuno non era contento, c'erano altre 10 persone che aspettavano di prendere il suo posto, quindi: «O ti adegui, o te ne vai». Credo che [la presidente] ragioni così. Non vede un problema nel fatto che le persone se ne vadano [*sottintendendo il livello significativamente elevato di turnover presente nella fondazione*], in quanto fino ad ora non ha avuto problemi ad assumere nuove persone, anche con qualifiche elevate, perché molte vengono attirate dal senso della missione.
> [*Varsavia, 18/7/2023*]

> Alcune persone cadono in questa trappola, pensano che, siccome si tratta di un'organizzazione non governativa, si stanno dedicando completamente alla società e, fondamentalmente, devono lavorare gratuitamente. Ci sono delle organizzazioni che sono attive da 30 anni e hanno un vecchio stile di gestione, in cui ci si aspetta che i dipendenti si dedichino completamente al lavoro, anche se lavorano a tempo pieno per 8 ore dovrebbero rimanere più a lungo perché, ovviamente, devo aiutare un bambino malato, una donna maltrattata… […] Le organizzazioni che sono state fondate negli anni '90 non hanno realmente imparato la lezione. Il sistema è cambiato, la realtà è cambiata, ma restano intrappolate nella convinzione che, quando si è un'organizzazione non governativa, bisogna sacrificarsi per l'organizzazione. Non si professionalizzano, non stabiliscono standard, regole e procedure, semplicemente perché sono un'organizzazione non governativa. Secondo me, alcune di loro sono bloccate in questa mentalità.
> [*Varsavia, 18/7/2023*]

Le specifiche modalità di soggettivazione e di sfruttamento del lavoro appena analizzate, tuttavia, possono assumere significati diversificati e contraddittori nell'esperienza "vissuta" degli operatori e delle operatrici. L'etica della cura e della solidarietà sociale, infatti, non rappresenta unicamente una risorsa che l'amministrazione dei servizi di welfare strumentalizza al fine di legittimare le pratiche di compressione del costo del lavoro e le condizioni di impiego svantaggiose offerte ai dipendenti. Essa costituisce anche un fattore che rende l'attività lavorativa significativa, sopportabile e degna di essere svolta nella prospettiva degli operatori e delle operatrici, nonostante le condizioni avverse in cui viene eseguita. Come è stato affermato in precedenza, la dimensione sociale e solidale dell'impiego procura un elemento sul quale i lavoratori e le lavoratrici possono effettivamente fare affidamento per esperire

fondate. Tuttavia, si può riportare il fatto che i punti di vista dei dipendenti e degli esponenti di queste organizzazioni non sono uniformi. Nelle sezioni precedenti, è stato segnalato il caso di un'associazione di Breslavia che ha intrapreso una traiettoria specifica di professionalizzazione, passando da una fase in cui il lavoro era svolto in forme volontarie o semi-retribuite, sulla base di un elevato investimento soggettivo dei membri, a una fase segnata dall'espansione del personale retribuito e dal tentativo di contenere il carico di lavoro a un livello accettabile. Paweł, coordinatore di questa associazione, riporta come l'organizzazione sia giunta a un netto rifiuto del lavoro svolto in modo volontaristico: «Conosciamo poche ONG che si prendono realmente cura dei lavoratori. Hanno soldi ma i lavoratori sono sempre volontari, o mal pagati. Noi siamo contrari al volontariato. Non lo facciamo, tutti devono essere pagati. Quindi, non usiamo mai, mai, i volontari. È una specie di politica comune [*riferendosi ad altre organizzazioni non governative*], hanno questa idea assurda che le persone fanno il volontariato perché hanno un bisogno che gli viene dal cuore…» [*Breslavia, 14/6/2023*]. Diversamente da quanto riferito da Paweł, Marian, coordinatore di un'associazione di Breslavia di ispirazione religiosa con una storia pluridecennale di assistenza fornita a persone senza fissa dimora, riporta come nella sua realtà la dirigenza continui a fare riferimento alla matrice volontaristica del lavoro sociale giustificando gli scarsi compensi economici offerti ai dipendenti: «A volte sento le autorità [*intendendo la presidenza dell'associazione*] che dicono: «Qui è sempre stato semi-volontario». Si nascondono dietro a questa idea. Per me è ovvio che, se il lavoratore è ben retribuito, lavora anche meglio, e non c'è molto altro da aggiungere. Non lo capisco, anche se, in loro difesa, direi che, per esempio, nemmeno l'attuale presidente guadagna molto. Quindi, ci sarebbe probabilmente bisogno di un cambiamento di mentalità» [*Breslavia, 18/5/2023*].

un certo grado di soddisfazione e realizzazione personale. In alcuni casi, inoltre, il senso di impegno, responsabilità e investimento emozionale che gli operatori avvertono nella relazione con i beneficiari può assurgere a valore prioritario nella loro esperienza concreta. Essi si trovano pertanto a sopportare il deterioramento delle proprie condizioni lavorative tentando di mitigarne gli effetti sui beneficiari e di garantire loro il sostegno richiesto e un trattamento dignitoso e accettabile (Dowling, 2022; Horton, 2022). Pertanto, le strategie manageriali di deprezzamento del lavoro vengono, seppure parzialmente, negoziate dalla forza lavoro. Essa viene attivamente coinvolta nei processi del suo stesso sfruttamento e, al contempo, inserisce all'interno delle logiche gestionali e amministrative dei servizi un elemento critico. Da questo punto di vista, le testimonianze di Weronika e Alina sono particolarmente rilevanti. Weronika, operatrice di Breslavia, ripercorre la sua esperienza professionale, nel corso della quale ha lavorato dapprima come assistente in una struttura di assistenza a lungo termine gestita da un'azienda privata, in seguito come coordinatrice in una casa di assistenza sociale (*Dom Pomocy Społecznej – DPS*) gestita da un'organizzazione religiosa e, infine, come assistente familiare in un'organizzazione non governativa. Alina, invece, è una delegata sindacale e ha lavorato come fisioterapista presso una struttura di assistenza a persone non autosufficienti gestita a Varsavia da un'impresa multinazionale. In tutti i servizi in cui hanno lavorato Weronika e Alina, le logiche gestionali tese alla svalorizzazione salariale, alla riduzione del personale assunto e all'intensificazione della prestazione lavorativa privavano lo staff delle risorse necessarie per fornire ai beneficiari un servizio di livello soddisfacente. Tuttavia, dalle loro testimonianze emerge come la forza lavoro possa, talvolta, tollerare le condizioni di impiego estremamente sfavorevoli in cui viene collocata e accettare di svolgere lavoro aggiuntivo tentando precisamente di compensare od opporsi alle strategie manageriali che erodono la qualità dei servizi offerti agli utenti e negano loro il pieno riconoscimento dei propri diritti di cittadinanza sociale.

> Nella casa di riposo, la paga era davvero bassa, ma c'erano dei momenti in cui il team era così unito che lavoravamo per pochissimi soldi solo per fornire un'assistenza di alta qualità. Lo facevamo perché volevamo farlo. Della serie: «Okay, è dura, ma è dura per tutte noi. Facciamo qualcosa di grande per queste persone». Nel DPS, sapevo che queste persone contavano su di me. Non importava quanto arrabbiata, stanca o stufa io fossi, sapevo che queste persone avevano bisogno di me. Anche se ero frustrata con il direttore e discutevo costantemente con lui perché volevo di più per i residenti. Per esempio, avevo notato una cosa semplice: i residenti venivano spostati usando dei piccoli pezzi di stoffa. Non era ergonomico. Ho detto al direttore che dovevamo ordinare dei teli di scorrimento. Ho passato due giorni a cercare i teli più economici in Polonia e poi altri due giorni a spiegare al direttore che questi teli soddisfacevano tutti gli standard. Dopo aver lasciato l'ufficio del direttore, sono dovuta correre a trasportare una donna morente dalla sua famiglia. Dopo, sono tornata di corsa in reparto e ho sentito che una donna aveva bisogno di essere nutrita. Non ne potevo semplicemente più. Ma ho pensato: «Sì, il carico di lavoro è pesante, ma queste persone hanno bisogno di me». Come assistente familiare, mio marito si chiedeva sempre se quella sera avrei avuto una cena calda o fredda. Ma sapevano che, se fosse successo qualcosa, sarebbero potuti venire da me [*riferendosi ai beneficiari*]. Avrei potuto essere infastidita di sabato, ma avrei reagito. Non arei detto: «Scusa, sono le 16.59, addio, per oggi ho finito». Avrei ascoltato e deciso se era necessaria una risposta immediata o se si poteva aspettare fino a lunedì.
> [*Breslavia, 30/5/2023*]

> La direzione non è solo antisindacale, ma è anche "anti-lavoratrici" e "anti-persone". Non gli importa davvero dei pazienti. Possono dirlo, ma sappiamo che non gli importa. Cerchiamo di dare un'assistenza di qualità, ma ci costa davvero tanta energia, perché non ci sono abbastanza persone. Non voglio dire che sia sempre terribile e che vada sempre male, perché siamo persone e abbiamo empatia, ed è difficile per noi, è frustrante, non abbiamo tempo, ma ci proviamo. [A lavorare nell'impresa] ci sono tante brave persone e tante brave lavoratrici, che vogliono dare un'assistenza di qualità... Ma è difficile perché ci manca il tempo e abbiamo molti compiti da svolgere.

[*Breslavia, 14/5/2023*]

La forza lavoro può, quindi, essere spinta ad eseguire lavoro aggiuntivo e riprodurre i processi del proprio sfruttamento in virtù di un senso di obbligo morale che essa avverte nei confronti degli utenti. La volontà di mitigare le condizioni inadeguate dei servizi offerti ai beneficiari, o di alleviare lo stato di sofferenza e di disagio sociale di cui questi ultimi sono portatori, opera pertanto come un efficace dispositivo di attivazione e di mobilitazione degli operatori e delle operatrici al pluslavoro. Come è stato analizzato nella sezione precedente, le strategie manageriali di razionalizzazione del lavoro privano progressivamente l'attività lavorativa degli operatori e i contesti istituzionali dei servizi delle risorse necessarie a fornire un'assistenza di livello soddisfacente ai beneficiari. Le lacune così create all'interno dell'infrastruttura dei servizi sociali vengono parzialmente colmate dalle organizzazioni del settore attraverso l'appropriazione del pluslavoro svolto dagli operatori per soddisfare le richieste e i bisogni degli utenti. Dal punto di vista dei lavoratori, le dinamiche di autosfruttamento finalizzate ad assicurare il benessere dei beneficiari permettono di attenuare la dissonanza cognitiva tra le proprie aspettative e la concreta realtà lavorativa, nonché di costruirsi narrazioni relativamente coerenti e stabili all'interno delle quali collocare la propria esperienza e la propria attività professionale (Busso, Lanunziata, 2016). Svolgere un lavoro di cui viene enfatizzata la "vocazione" sociale e solidale e, al contempo, offrire un servizio inadeguato ai beneficiari produce, infatti, una profonda contraddizione nell'esperienza degli operatori e delle operatrici, che viene in parte aggirata acconsentendo di eseguire attività e mansioni che eccedono i confini del proprio incarico formale. La forza lavoro preserva, in questo modo, un senso di integrità morale e di dignità professionale che sarebbe altrimenti minato nel caso in cui il trattamento ricevuto dai beneficiari risultasse essere insoddisfacente. Si tratta, pertanto, di una pratica paradossale con cui gli operatori e le operatrici tentano di rispondere singolarmente al deterioramento delle proprie condizioni di lavoro e della qualità dei servizi forniti aumentando il loro livello di sfruttamento e garantendo un sussidio diretto agli enti gestori, che in questo modo riescono a realizzare i propri obiettivi organizzativi riducendo ulteriormente i costi (Baines, 2004a; Baines et al., 2017; Ross, 2011). In breve, la rappresentazione "motivazionale", "vocazionale" e "passionale" del lavoro, promossa attivamente dalle organizzazioni del settore sociale e interiorizzata dagli stessi operatori, costituisce una vera e propria "trappola", che contribuisce ad alimentare, anziché attenuare, i processi di degradazione del lavoro (Murgia, Poggio, 2012, 2014). Giuseppe è un educatore che ha lavorato in diversi servizi indirizzati a persone portatrici di disabilità e con problemi di salute mentale gestiti da enti del terzo settore nel territorio bolognese. Dalla sua testimonianza emerge come il senso di indignazione morale per le condizioni dei servizi ritenute inaccettabili e le motivazioni soggettive degli operatori sollecitino questi ultimi ad attuare autonomamente delle strategie volte a garantire un trattamento dignitoso agli utenti. Le dinamiche di autosfruttamento vengono così legate alla difesa di un'identità professionale che rischia altrimenti di essere svalorizzata dalle concrete condizioni di funzionamento dei servizi sociali. Amin, invece, è un operatore dei servizi d'accoglienza a rifugiati e richiedenti asilo presenti nella città di Bologna. Dalle sue riflessioni si può cogliere come il senso di responsabilità e di dovere morale nei confronti degli utenti costituisca una risorsa che gli enti gestori riescono opportunamente a catturare e funzionalizzare, favorendo un continuo esercizio di flessibilità, impegno e disponibilità personale da parte degli operatori.

> Tutto dipendeva dalla tua volontà personale, dalla tua voglia di lavorare, dalla tua motivazione professionale. Sono quelli i temi sui quali fanno sempre leva quando si tratta di lavoro educativo. Siccome chi lo fa, di solito, ha delle motivazioni importanti, c'è un nucleo motivazionale forte, se ne sono sempre tutti un po' approfittati. Perché tu, quando sei lì davanti all'utente, anche se le condizioni non sono ottimali, tu provi a farcele diventare, però sulla pelle tua. Secondo me, loro non sono stati trattati male [*riferendosi agli utenti*]. Non è che la qualità del servizio, perlomeno fino a che ci sono stato io, sia scesa tanto. L'hanno di più pagata gli educatori. A lungo andare, secondo me, la pagano tutti. Però, devo dire che io ho sempre lavorato con altri professionisti che, come me, hanno sempre cercato di far bene il loro lavoro. Secondo me, la tendenza è il martirio. Quindi, secondo me, l'hanno pagata di più gli operatori che gli utenti.
> [*Bologna, 25/1/2023*]

> Il lavoro nel welfare si sviluppa un po' all'interno di quell'ambito di lavoro quasi da volontariato, gestito da enti religiosi o cose simili, che uno fa per la gloria… Quindi, anche il passaggio da quello a un lavoro vero e proprio ha tutte le sue dietrologie di pensiero. Ora, non voglio dire che si lavora come se fossimo in una missione cattolica nel Sud del mondo, non voglio dire questo. Quello che voglio dire è che il lavoro con le persone quasi porta dei concetti impliciti al suo interno, che poi si riversano sulle dinamiche di flessibilità, di flessibilità oraria, flessibilità di mansione… Anche tu fai fatica, lo sai che non è nel tuo massimo interesse… A volte, ci sono delle congetture per cui tu sei il primo a schiavizzare te stesso prima che ti venga richiesto. È un'arma a doppio taglio questa cosa. Lo fai per il bene dell'utenza però, quantomeno, vorresti deciderlo tu quando è bene per l'utenza. Non è sempre così.
> [*Bologna, 5/10/2022*]

I processi di sfruttamento e di estrazione del valore appena analizzati hanno profonde implicazioni sulle forme pratiche della cittadinanza che si producono all'interno dei servizi sociali. Nel loro complesso, i processi di privatizzazione, esternalizzazione e mercificazione dei servizi di welfare sembrano accompagnarsi all'emersione di forme altamente moralizzate ed eticizzate di cittadinanza, che si sovrappongono e rivaleggiano con le forme "tradizionali" della cittadinanza politica e sociale (Muehlebach, 2011, 2012, 2013). Le organizzazioni del settore sociale, infatti, puntano in misura crescente a coinvolgere attivamente la forza lavoro nelle dinamiche di sfruttamento facendo leva sulle sue considerazioni morali, affettive ed etiche. In questo modo, i lavoratori e le lavoratrici del sociale vengono direttamente responsabilizzati al fine di attenuare le ricadute del deterioramento delle condizioni dei servizi sugli utenti e di fornire a questi ultimi un trattamento istituzionale accettabile. Allo stesso tempo, tuttavia, i diritti di cittadinanza sociale di cui sono titolari fasce crescenti di utenza dei servizi di welfare cambiano gradualmente di statuto e di significato. Anziché fondarsi su garanzie e convenzioni collettive ed essere riconosciuti attraverso meccanismi stabili, affidabili e impersonali di protezione sociale, essi vengono incardinati sugli investimenti valoriali, soggettivi ed emozionali che gli operatori e le operatrici mettono quotidianamente all'opera nella propria attività lavorativa. In questo modo, le agenzie dello Stato sociale sembrano incentivare la diffusione all'interno dei servizi di rapporti incerti, personalizzati e ravvicinati di protezione, in cui il godimento dei diritti sociali da parte degli utenti diviene contingente alla capacità della forza lavoro di compiere azioni moralmente virtuose (van Dyk, 2018). La forma della cittadinanza che emerge si discosta significativamente dalle "classiche" forme novecentesche di cittadinanza sociale, fondate sull'assunto che gli individui fossero essenzialmente eguali in termini di status e di diritti, legati gli uni agli altri da rapporti di solidarietà sociale che dovevano essere collettivamente e pubblicamente gestiti tramite la mediazione dello Stato (Donzelot, 1988, 1991b; Marshall, 2002). Al contrario, le forme moralizzate di cittadinanza che sono osservabili nei servizi contemporanei di welfare riconcettualizzano gli individui come soggetti legati gli uni agli altri da rapporti affettivi ed etici, anziché sociali e politici. Il "sociale", da realtà autonoma

ed esistente a priori, oggetto dell'intervento statale, diventa una relazione che deve essere prodotta incrementalmente dagli stessi individui. La sfera pubblica, infatti, viene riconfigurata come il risultato di atti affettivi di carattere volontaristico, compassionevole e "sacrificale", compiuti da alcuni soggetti nei confronti di altri soggetti posti in una condizione di bisogno e fragilità, inscritti all'interno di una relazione diseguale (Muehlebach, 2012). La questione sociale si trasforma pertanto in una questione morale, mentre la sfera pubblica assume progressivamente un carattere "umanitario", in cui emergono richieste di aiuto anziché istanze di affermazione di diritti (Fassin, 2006, 2018; Minelli, Redini, 2015). In sintesi, i servizi di welfare diventano il terreno di specifiche strategie di "governo del sociale", in cui vengono concettualizzate ed amministrate micro-relazioni morali tra gli individui (Rose, 1996a, 2000). Abbas è un mediatore interculturale di origine iraniane che ha lavorato in alcuni servizi di accoglienza a rifugiati e richiedenti asilo presenti nel territorio bolognese. Dalla sua testimonianza si può cogliere il modo in cui la mobilitazione delle disposizioni affettive, etiche e morali degli operatori agisca come una risorsa cruciale nei processi di erogazione dei servizi ai beneficiari, promuovendo un'implicita riconcettualizzazione dei presupposti e dei termini in base ai quali i diritti di questi ultimi devono essere riconosciuti.

> Si punta molto sul buon senso delle persone. Le cooperative, ma anche il sistema di accoglienza, contano molto sul volontariato. Mentre il lavoro è lavoro, il volontariato lo faccio in altri casi. Quando sto lavorando non faccio volontariato, perché non è volontariato. Però, le persone sensibili non possono che fare volontariato al lavoro. Tu lavori di più, la cooperativa dice: «Senti, non puoi lavorare di più perché non possiamo pagarti». Però, se le persone hanno bisogno, cosa fai? Chiudi gli occhi? No. […] Quindi, tu sei una persona sensibile? Vai lì, noi ti paghiamo 7 ore… Vai, usa la tua umanità, noi non ti paghiamo [*sottintendendo il modo in cui gli enti gestori dei servizi si avvantaggiano del lavoro supplementare non retribuito svolto dagli operatori sulla base di motivazioni "altruistiche"*]. Le persone cascano in questa trappola. Alcuni miei colleghi hanno, veramente, molti principi. Una buona parte, credo che lo vedano come un lavoro e basta. Per una parte, non è solo un lavoro, è una cosa che hanno scelto, non ci sono capitate. Perché il lavoro sociale lo devi scegliere, non ci devi capitare. Non è una macchina quella che riceve il servizio, è una persona. Quindi, se non lo scegli, cambia tantissimo. Purtroppo, ci sono delle persone che, per tantissimi motivi personali, non riescono ad avere questa dignità [*riferendosi ai lavoratori che, a causa delle loro motivazioni personali, sono maggiormente esposti alle dinamiche di sfruttamento*].
> [*Bologna, 9/12/2022*]

In definitiva, nei servizi di welfare i processi di sfruttamento e di estrazione del valore dal lavoro sono alimentati da meccanismi e fattori specifici e intrattengono un rapporto complesso e ambivalente con la sfera della cittadinanza sociale. Innanzitutto, la rilevanza sociale del lavoro e la natura essenziale dei servizi offerti permettono al management di legittimare le pratiche di sfruttamento e di imporre condizioni occupazionali che risulterebbero essere altrimenti inaccettabili. Tuttavia, le pratiche estrattive non sono solamente imposte in modo unilaterale dall'amministrazione dei servizi, ma vengono riprodotte anche attraverso il coinvolgimento, l'adesione e la partecipazione attiva della forza lavoro. Il management, infatti, riesce efficacemente ad avvalersi delle motivazioni personali, del senso di responsabilità e di dovere morale verso gli utenti e delle considerazioni etiche e affettive degli operatori inducendoli ad aumentare il loro stesso livello di sfruttamento al fine di assicurare il benessere degli utenti e compensare le "lacune assistenziali" presenti nell'infrastruttura dei servizi di welfare. In questo modo, i diritti di cittadinanza sociale di strati crescenti dell'utenza del welfare sono garantiti attraverso il maggiore sfruttamento di una forza lavoro sollecitata a pensare a sé stessa come un soggetto morale, affettivo ed etico. Tuttavia, questa specifica modalità di sfruttamento del lavoro

non contribuisce esclusivamente ad ammortizzare l'eccessiva degradazione della qualità dei servizi offerti ai beneficiari e prevenire l'erosione dei loro diritti di cittadinanza sociale. Essa produce anche una complessiva riconfigurazione dello statuto dei diritti sociali dei beneficiari e dei presupposti che fondano il loro riconoscimento. La produzione del benessere e della sicurezza sociale, infatti, viene progressivamente scardinata dalla sfera dei diritti collettivi, garantiti attraverso una mediazione istituzionale, e rifondata sugli investimenti affettivi, morali ed etici che la forza lavoro mette in gioco durante la propria attività nei servizi.

Conclusioni

Il presente capitolo ha mostrato come le modalità con cui le organizzazioni del settore sociale garantiscono i diritti di cittadinanza dei beneficiari, in particolare attraverso l'erogazione dei servizi e delle prestazioni del welfare, incidano sui processi lavorativi degli operatori, soffermandosi nello specifico sui processi di precarizzazione, sfruttamento e appropriazione di pluslavoro che investono questi ultimi. Nella prima sezione, è stato analizzato come l'offerta di servizi sociali ai cittadini poggi sull'espansione di un bacino di forza lavoro collocata in condizioni di precarietà contrattuale ed esposta a pratiche di compressione del costo del lavoro. In Italia e in Polonia, infatti, la riduzione dell'intervento pubblico nell'offerta dei servizi di welfare produce significative lacune all'interno dell'infrastruttura sociale che vengono colmate attraverso un maggiore protagonismo degli attori privati del mercato, delle organizzazioni della società civile e degli enti del terzo settore. La maggiore diversificazione delle agenzie erogatrici dei servizi favorisce una dinamica di degradazione delle condizioni di lavoro offerte allo staff, incentivando dinamiche di flessibilizzazione dell'impiego, moltiplicazione delle condizioni contrattuali e frammentazione della forza lavoro. Pur presentandosi in modo variegato a seconda del contesto organizzativo, il management dei servizi di welfare ricorre in modo crescente a contratti a tempo determinato e parziale, a forme di impiego caratterizzate da deboli tutele giuridiche e da livelli ridotti di sicurezza sociale, nonché a prestazioni di lavoro autonomo o fornito da agenzie di somministrazione, al fine di massimizzare la redditività o di gestire risorse finanziarie scarse, instabili e discontinue.

Nella seconda sezione è stato mostrato come gli enti gestori dei servizi garantiscano ai beneficiari i propri diritti di cittadinanza sociale impiegano una forza lavoro "snella", "sottile" e flessibile, che viene occupata in unità ridotte di personale all'interno dei servizi e indotta a svolgere turni e orari di lavoro lunghi, irregolari e asociali, tollerare l'inasprimento del proprio carico e dei propri ritmi lavorativi e svolgere attività e mansioni che fuoriescono dal proprio incarico formale. In particolare, la seconda sezione ha mostrato come il lavoro nei servizi sociali sembri essere "senza confini", in quanto le strategie manageriali di aumento dei livelli di sfruttamento della forza lavoro, incentrate sulle dinamiche di intensificazione, estensione e dilatazione dell'attività lavorativa, spingano lo staff a superare continuamente una serie di limiti che circoscrivono i carichi di lavoro, gli orari lavorativi, i mansionari e i ruoli professionali. In altre parole, le organizzazioni del welfare riconoscono i diritti di cittadinanza dei beneficiari attraverso l'appropriazione di livelli crescenti di pluslavoro svolto dal personale dei servizi, il quale contribuisce a colmare le "lacune assistenziali" generate dalle pratiche manageriali di razionalizzazione e di compressione del costo del lavoro. In questo modo, l'attività lavorativa degli operatori viene efficacemente modulata a seconda delle esigenze organizzative e gestionali dei servizi, degli imprevisti che si verificano al loro interno e dei bisogni sociali espressi dai beneficiari, permettendo agli enti responsabili dei servizi di perseguire i propri obiettivi organizzativi.

La terza sezione ha esaminato i fattori che sottendono alla riproduzione dei processi di sfruttamento del lavoro posti in essere all'interno dei servizi di welfare, nonché il rapporto specifico che le pratiche estrattive intrattengono con la sfera della cittadinanza sociale. La funzione sociale del lavoro nell'ambito del welfare, incentrata sul suo ruolo di garante di diritti fondamentali, è infatti la

leva principale attraverso cui le pratiche di sfruttamento della forza lavoro vengono imposte. Tuttavia, queste ultime non vengono solamente attuate in modo unilaterale da parte del management, ma sono anche riprodotte e legittimate attraverso il coinvolgimento, la partecipazione e l'adesione attiva della forza lavoro. La dirigenza dei servizi riesce infatti a fare leva sulle motivazioni simboliche e identitarie, sul senso di responsabilità morale e sulla partecipazione emotiva degli operatori al fine di indurli a interiorizzare i mandati delle organizzazioni per cui lavorano e accettare pratiche di sfruttamento particolarmente incisive. Da questo punto di vista, le organizzazioni del welfare operano come spazi di produzione della soggettività dei lavoratori, invitandoli a pensare a sé stessi come soggetti affettivi, morali ed etici e a mettere in gioco all'interno dei servizi delle specifiche disposizioni di cui il management è in grado di appropriarsi. Allo stesso tempo, gli operatori possono essere spinti ad aumentare i livelli del loro stesso sfruttamento in virtù della propria volontà personale di mitigare le condizioni inadeguate dei servizi offerti agli utenti, fornendo in questo modo al sistema di welfare un sussidio diretto che consente agli enti gestori di realizzare i propri obiettivi organizzativi. Infine, i processi di soggettivazione e sfruttamento analizzati sembrano influenzare lo stesso statuto dei diritti di cittadinanza di cui i beneficiari sono titolari. Il loro riconoscimento viene infatti parzialmente scisso dalle garanzie istituzionali e collettive, facendo crescente affidamento sulle considerazioni affettive, etiche e morali coltivate dalla forza lavoro.

CAPITOLO 4

LA COSTITUZIONE DI SOGGETTI DEL WELFARE

Questo capitolo esamina le pratiche e i processi attraverso cui la sfera della cittadinanza viene socialmente costruita nell'ambito quotidiano, e mediante i quali sia chi fornisce il servizio sia chi lo riceve viene costituito come soggetto del welfare. In particolare, viene mostrato come le forme e gli esiti di questi processi siano influenzati e plasmati dalle pratiche e dai comportamenti soggettivi che gli operatori e gli utenti mettono in gioco all'interno dei servizi. Nella prima sezione, verrà analizzato il funzionamento pratico delle tecnologie della cittadinanza, ossia di una serie di specifici programmi, procedure e pratiche istituzionali che contribuiscono a costituire gli utenti come particolari tipi di cittadini e che arruolano gli operatori nella realizzazione di questi scopi. Come si vedrà nel corso dell'analisi, questi processi coinvolgono congiuntamente entrambi gli attori coinvolti nella realizzazione dei programmi sociali, strutturano e definiscono i loro margini e la loro capacità di azione e, con una certa frequenza, producono esiti che contravvengono agli obiettivi ufficialmente o formalmente dichiarati. Per darne conto, ci si soffermerà su una varietà di servizi di welfare differenti, mostrando come la loro effettiva operatività venga influenzata dalle logiche organizzative e istituzionali che li presiedono, dai processi lavorativi che vi avvengono, e dalle modalità con cui lo staff tenta negozia il proprio ruolo mentre gli utenti tentano di perseguire i loro bisogni e le loro strategie di sopravvivenza quotidiana. Nella seconda sezione, verrà esaminato il modo in cui la sfera della cittadinanza viene influenzata dalle relazioni che si svolgono a livello quotidiano tra lo staff e l'utenza. Queste relazioni sembrano assumere una molteplicità di forme, significati e dinamiche. In primo luogo, verrà analizzato lo specifico lavoro affettivo, emozionale, estetico e corporeo che inquadra le relazioni nei servizi e che sollecita particolari esperienze sensoriali e incorporate nei soggetti che interagiscono. In secondo luogo, si analizzerà come gli operatori si interfaccino con gli utenti assumendo una duplice identità, individuale e rappresentativa dell'ordine istituzionale, sulle quali i beneficiari agiscono in modo circostanziale per ottenere uno specifico tipo di trattamento. In terzo luogo, verranno ricostruiti i significati e le condizioni che contribuiscono a fare emergere episodi di violenza e conflittualità nei servizi, i quali investono in modo alternato la duplice struttura identitaria dell'operatore.

4.1 Tecnologie della cittadinanza

Secondo la concezione processuale e performativa della cittadinanza formulata nel primo capitolo, la sfera della cittadinanza comprende una serie di protocolli, programmi e procedure che contribuiscono a produrre determinate e specifiche categorie di soggetti-cittadini (Isin, 2017; Ong, 2005, 2013). In questa sezione vengono analizzate in particolare le "tecnologie della cittadinanza", ossia i molteplici complessi di pratiche, di tecniche e di discorsi che costituiscono e trasformano gli individui concreti in tipi particolari di cittadini, manipolando e lavorando attraverso le loro condizioni d'esistenza e la loro capacità di azione, affinché essi assumano qualità e caratteristiche appropriate e socialmente desiderabili (Cruikshank 1999). Nell'operato quotidiano delle tecnologie della cittadinanza le pratiche e i processi lavorativi degli operatori e delle operatrici giocano un ruolo cruciale, in quanto è principalmente attraverso questi ultimi che il trattamento istituzionale spettante agli utenti viene realizzato, riprodotto e, eventualmente, sovvertito (Ong, 2005; Prior, Barnes, 2011). A seconda del contesto istituzionale e del servizio a cui vengono applicate, le tecnologie della cittadinanza si prestano a una varietà di funzioni. Esse possono prendersi cura di individui vulnerabili nella loro condizione di salute, massimizzandone il benessere e coinvolgendoli in una rete di relazioni in grado di sostenerne e arricchirne la vita e di preservare e/o sviluppare le forme di agentività che gli appartengono. Esse possono munire individui svantaggiati, sprovveduti e non pienamente in possesso delle competenze necessarie a padroneggiare il proprio progetto di vita di una serie di risorse, principi e lezioni utili per agire in quanto soggetti sovrani di sé, autosufficienti, capaci di prendere decisioni avvedute e previdenti e di governare autonomamente la propria esistenza. Tuttavia, una caratteristica fondamentale delle tecnologie di cittadinanza riscontrabile empiricamente sembrerebbe essere la loro costitutiva incapacità di realizzare gli obiettivi ufficiali a cui puntano, i quali verrebbero conseguiti e validati, secondo un'espressione ricorrente tra gli operatori dei servizi sociali, esclusivamente "sulla carta". Anziché sollecitare le persone non autosufficienti e dalla salute fragile attraverso un campo di interazioni in grado di riconoscere e/o promuovere le loro capacità di autonomia e relazionalità, nelle forme specifiche che gli sono proprie, esse si limiterebbero a soddisfare i loro "bisogni di base" e, al limite, a garantire la loro "sopravvivenza". Anziché collocare i fruitori dei programmi di accoglienza o di inserimento sociale all'esterno del sistema di welfare e favorire la loro capacità di autogovernarsi, esse opererebbero "cronicizzandoli" e "intrappolandoli" all'interno degli enti assistenziali, generando fenomeni di "assistenzialismo" e di "dipendenza" dagli aiuti ricevuti, "riducendo i danni" in cui gli utenti possono incorrere o che possono procurare alla collettività a cui appartengono. Al limite, questi esiti avversi costituiscono un rischio che gli operatori e le operatrici devono costantemente monitorare e scongiurare. Le incongruenze e le contraddizioni così riportate emergono come conseguenza delle specifiche logiche in base alle quali i servizi di welfare amministrano la condizione degli assistiti e dei modi in cui le attività e il processo lavorativo degli operatori si svolgono, nei cui effetti tanto lo staff quanto gli utenti sono invischiati. Se ne darà innanzitutto dimostrazione analizzando, in particolare, i servizi di cura per persone non pienamente autosufficienti, mostrando il modo in cui le condizioni di impiego della forza lavoro incidono sulla condizione degli assistiti. Questo legame verrà ulteriormente approfondito analizzando una serie di contesti istituzionali e di servizi che mirano a produrre nei beneficiari una certa forma di autonomia individuale indispensabile a rendersi

indipendenti dall'aiuto sociale, mostrando come il processo lavorativo si intreccia con queste logiche istituzionali e con le relazioni di potere a esse sottese.

4.1.1 Nella rete della cura

Nel terzo capitolo è stato mostrato come i diritti di cittadinanza e di riproduzione sociale di un numero crescente di beneficiari del welfare si siano progressivamente incardinati sulle dinamiche di deprezzamento e di svalorizzazione del lavoro sociale e di cura. In primo luogo, l'abbassamento dei costi del lavoro e dei livelli di sicurezza sociale goduti da una quota cospicua di addetti del settore e, in secondo luogo, le pratiche di appropriazione del pluslavoro, costituiscono una delle principali strategie con cui vengono soddisfatti i bisogni sociali dei fruitori dei servizi di welfare. Al suo interno confluiscono, seppure attraverso spinte contraddittorie e conflittuali, la necessità delle organizzazioni attive nel settore sociale di razionalizzare le spese e di mitigare le incertezze e il rischio d'impresa a cui si espongono, nonché l'aspettativa degli operatori di garantire percorsi di emancipazione e di dignificazione sociale ai soggetti con cui lavorano. Se, a livello quotidiano e nel breve periodo, questa strategia funge come un "ammortizzatore" contro i rischi e i problemi sociali che coinvolgono i beneficiari, sul lungo periodo essa produce ripercussioni deleterie tanto sulla forza lavoro, quanto sugli individui che ricevono le sue prestazioni assistenziali (Baines, 2004a; Dowling, 2022).

Vi è un rapporto consequenziale tra la qualità delle condizioni di lavoro degli operatori sociali e la qualità delle condizioni di vita assicurate ai beneficiari attraverso il servizio. Questo nesso tra la qualità del lavoro e la qualità del servizio offerto non è esaustivo della totalità dei fattori che contribuiscono a definire il tipo di trattamento a cui gli utenti hanno accesso e, al contrario, si intreccia con dinamiche specifiche ai diversi contesti istituzionali e organizzativi e alle caratteristiche sociali degli individui coinvolti, che saranno dettagliate nel corso del presente capitolo. Tuttavia, esso gioca un ruolo cruciale nell'influenzare i percorsi di assistenza ricevuta dagli utenti. Si può facilmente cogliere questa consequenzialità tenendo presente che i programmi welfaristi vengono implementati nel corso di relazioni intersoggettive, che implicano un'interazione faccia-a-faccia e un contatto fisico e diretto tra gli attori coinvolti. Di conseguenza, il deterioramento delle condizioni di impiego di una quota rilevante di lavoratori e lavoratrici del sociale incide direttamente sulle modalità con cui questi si interfacciano e rapportano con i beneficiari, influenzando i termini con cui la forza lavoro può garantire agli utenti il pieno riconoscimento dei loro diritti di cittadinanza sociale. Innanzitutto, le forme di impiego precarie, scarsamente retribuite e altamente usuranti sono generative di stress, fatica e insoddisfazione per gli operatori e, come verrà approfondito nella sezione seguente, possono progressivamente indurli a rinegoziare, ritrarre e distogliere l'impegno personale e lo sforzo emozionale nella relazione con l'utenza. Inoltre, l'aumento del carico e del ritmo di lavoro costituisce un fattore che, trasversalmente ai diversi contesti istituzionali indagati empiricamente, pesa in modo decisivo sulle relazioni sociali tra lo staff e gli utenti. Esso costringe gli operatori a gestire un numero sproporzionato di "casi" avendo, contestualmente, a disposizione un tempo ridotto per interfacciarsi singolarmente con ognuno di essi. Pertanto, l'intensificazione del processo lavorativo impoverisce il contenuto e il significato delle relazioni che questi intrattengono con i beneficiari e, contestualmente, priva gli utenti della possibilità di fruire in maniera soddisfacente delle prestazioni degli operatori, di esprimere pienamente il proprio *sé* nel corso delle interazioni, e di definire i termini, il contenuto e le

forme dell'assistenza che desiderano ricevere. È possibile introdurre queste dinamiche riportando la testimonianza di Weronika, che mostra in particolare come l'aggravamento dei carichi e dei ritmi di lavoro contribuisca direttamente a erodere la qualità dell'assistenza goduta dai beneficiari[22].

> Nella casa di riposo, l'assistenza era inadeguata perché era impossibile fare tutto per i residenti con un personale così ridotto. Nel DPS, l'assistenza era inadeguata perché l'intera equipe di assistenza e terapia era andata in pezzi lungo il cammino. Non si possono coprire 5 posizioni con una sola persona. Nell'assistenza familiare, l'aiuto era insufficiente perché un solo lavoratore doveva gestire troppe famiglie. Ci fu perfino uno scherzo, alcuni dipendenti, che erano esausti e in burnout, andarono in congedo per motivi di salute. A quel punto, tutte quelle famiglie vennero affidate a qualcun altro. Se una persona già se la sta cavando a malapena e, poi, si ritrova con altre famiglie, a un certo punto si tratta solo di affrontare le crisi immediate, non di seguire un piano a lungo termine. Quando sei già alle prese con così tante cose, ricevere all'improvviso altre famiglie significa che non puoi eseguire efficacemente un piano a lungo termine. Ho avuto questo record, all'improvviso ho avuto l'intera comunità Rom. Ho chiamato tutti ed è stato un solo appello: «Per favore, impara e non fare cazzate», perché sapevo che, se fossi dovuta andare in ospedale con una famiglia e ci fosse stato un allagamento a casa di un'altra famiglia, qualcosa lì, non sarei stata in grado di gestirlo, perché non potevo spostarmi per tutta la città. […] [*Riferendosi alla comunità per minori*] In modo simile, se avessimo 10 bambini sopra i 10 anni, potrei gestirli da sola, ma in questo momento il bambino più piccolo ha un anno, non sanno fare nulla. A causa di una grave trascuratezza, non riescono nemmeno a mangiare con il cucchiaio. Quindi, ora ho molti bambini piccoli a cui devo dare da mangiare contemporaneamente per fare più in fretta, ma i bambini che sono in grado di fare qualcosa da soli possono fare ben poco. […] Questi orari rigidi non permettono ai bambini di sviluppare degli interessi. Se sono le 10:00 e stiamo ascoltando tutti le stesse canzoni, le 12:00 e stiamo guardando tutti lo stesso cartone animato, le 13:00 e stiamo assemblando tutti gli stessi puzzle, non c'è spazio per scoprire che, per esempio, a un bambino piacciono i treni. A un bambino piacere risolvere i puzzle, un altro preferisce dipingere, e puoi capire dove sono questi semplici piani di abilità dei bambini, in modo che abbiano semplicemente la possibilità di sviluppare qualcosa. Con 18 bambini, è come dire: «Avanti il prossimo, per favore».
> [*Breslavia, 30/5/2023*]

La svalorizzazione del lavoro sociale e di cura investe direttamente le possibilità di riconoscimento della soggettività e della capacità di azione degli operatori impegnati nella costruzione di percorsi di assistenza umani, dignitosi e sostenibili per i beneficiari (Minelli, Redini, 2015). Essa viene percepita, in prima battuta, nei termini di una perdita di senso del lavoro svolto, che si esprime nella diminuzione della capacità di migliorare e trasformare le condizioni di vita degli utenti e di fornire efficacemente sollievo e riparazione alle situazioni di difficoltà e di fragilità di cui i lavoratori sono quotidianamente testimoni. In modo speculare, la degradazione del lavoro osservabile nei servizi sociali si costituisce come un vettore essenziale di produzione di vuoti organizzativi e di zone e aree di abbandono sociale che circondando, con forme, gradi e intensità differenti, porzioni cospicue di beneficiari del welfare. Incidendo sulle pratiche e le attività lavorative che hanno come loro oggetto i beneficiari, essa erode le possibilità di questi ultimi di partecipare a un reticolo di relazioni, contesti e interlocutori in grado di arricchire le loro condizioni di esistenza, di moltiplicare le ragioni ed occasioni di espressione della loro capacità di *voice* e di *agency*, e di rendere effettivi e sostanziali i loro diritti sociali e politici (de Leonardis, 2015; de Leonardis, Negrelli, 2012). In breve, sia gli operatori sia gli utenti condividono

[22] Weronika ha lavorato in molteplici istituzioni di assistenza sociale, che si rivolgevano a utenze diverse e rispondevano a logiche differenti. In particolare, ha lavorato dapprima in una casa di riposo gestita da un'impresa privata e, in seguito, in una casa di assistenza sociale (*Dom Pomocy Społecznej - DPS*), servizio di cura a lungo termine per persone anziane e non autosufficienti, gestita da un'organizzazione religiosa per conto del Comune di Breslavia. Successivamente, è stata impiegata come assistente familiare per un'organizzazione non governativa, incaricata di aiutare le famiglie in difficoltà con la cura e l'educazione dei minori – come si evince dalla testimonianza, tra i beneficiari di questo servizio vi era anche la comunità Rom di Breslavia. Al momento dell'intervista, era stata assunta in una comunità per minori.

uno stesso rapporto di assoggettamento alle procedure e ai vincoli che restringono l'assistenza sociale, e fanno entrambi esperienza, seppure con modalità non equivalenti, di una compressione dei rispettivi margini di azione. Questa dinamica diventa particolarmente rilevante quando si intreccia alla scarsità di risorse istituzionali che i lavoratori possono attivare e mettere a disposizione dei beneficiari, dettata in prima battuta dallo stato di sottofinanziamento in cui operano numerosi servizi o dalle politiche di razionalizzazione dei costi perseguite dalle agenzie erogatrici. Ne offre una prova la testimonianza di Pietro, educatore e coordinatore di un gruppo appartamento che ospita persone con problemi di salute mentale. Si tratta di un servizio in cui coabita un numero ridotto di utenti e in cui l'operato dello staff ha l'obiettivo di promuovere le loro occasioni di sociabilità e di partecipazione alla comunità locale, di sviluppare le loro competenze personali, sociali e relazionali, e di raggiungere il maggiore livello di autonomia possibile nella gestione della propria vita quotidiana e nella cura della propria persona. Pietro ha lavorato in questo servizio fin dal momento della sua istituzione negli anni Novanta, e ha osservato le ripercussioni generate al suo interno dai tagli alla spesa sanitaria e sociale. Da una parte, essi hanno comportato un peggioramento delle condizioni lavorative dello staff, prevalentemente nei termini della diminuzione della presenza oraria degli operatori e nell'aumento del carico di lavoro. Dall'altra parte, essi si sono tradotti nel definanziamento dei progetti personalizzati di cui beneficiano le persone ospitate. Complessivamente, questi fattori hanno prodotto un effetto diretto sulla qualità dell'assistenza ricevuta dai beneficiari. Il crescente affaticamento dello staff si esprime nelle relazioni nel servizio e compromette, almeno in parte, la sua capacità di assicurare un livello di benessere soddisfacente agli utenti. Inoltre, la scarsità delle risorse disponibili ha sottoposto le attività lavorative di quanti sono impiegati in questo contesto a una sorta di retrocessione. Sebbene gli interventi dello staff riescano a garantire un tenore di vita dignitoso e accettabile agli utenti, essi sembrano riorientarsi verso una funzione di mantenimento del livello attuale di "funzionamento" dei beneficiari, incontrando una crescente difficoltà nel rafforzare e nello sviluppare una loro maggiore *agency*.

> Turni ridotti, possibilità praticamente nulla di fare progetti che non siano il minimo indispensabile, perché qualsiasi progetto costa… Tu puoi avere anche delle bellissime idee, non c'è più nessuno che ti dia un euro. Prima, fino a fine anni Novanta, portavi un progetto all'ASL, dicevi: «Guardate, secondo noi questa persona ha delle potenzialità che può esprimere con un corso di nuoto, però ci serve un educatore per 3 ore», facevi un pacchetto, dicevi: «Costa circa 500€ al mese», ti arrivavano subito. […] Di base, c'è una regola: tu devi modulare e cercare, comunque, quando non puoi offrirgli qualcosa in più, di mantenere un livello di vita dignitoso e una realtà accettabile. Però, il servizio offre sempre di meno. […] Banalmente, si bada di più alla sopravvivenza che alla progettualità. Poi, cerchi che questa sopravvivenza sia gradevole. Però, abdichi. Inoltre, frustrare e mandare in burnout gli educatori, che però non si possono permettere di stare a casa perché guadagnano due lire e quindi vengono a lavorare anche in burnout, che ripercussioni ha sugli utenti? Non è una mancanza di diritti anche questa? Le cose sono collegate, perché possano stare bene loro, noi dobbiamo stare quantomeno decentemente. Più complichi e peggiori le condizioni lavorative degli educatori, più gli utenti staranno peggio. Questa è una cosa innegabile.
> [*Bologna, 16/12/2022*]

L'intreccio tra la dotazione delle risorse collettive presenti nel contesto istituzionale, le condizioni di impiego della forza lavoro, e la capacità di riconoscere i beneficiari come soggetti portatori di pieni diritti da mettere in pratica, diventa particolarmente rilevante nel settore della cura e dell'assistenza a persone anziane e gravemente non autosufficienti. Si tratta di un ambito del welfare che presenta delle caratteristiche specifiche, in quanto chiama direttamente in causa la vita degli utenti, nella sua forma biologica, nella sua presenza corporea, nella prossimità alla sua fine e nelle differenti possibilità della

sua pienezza sociale. Prendendo in carico un corpo esposto all'invecchiamento e alla fragilità del suo stato di salute e soggetto a una graduale perdita di *agency* e di autonomia, il funzionamento dei servizi punta ad assicurare una serie di condizioni necessarie affinché gli utenti possano preservare il senso della propria identità e beneficiare di un trattamento che rispetti e riconosca la dignità e il valore della loro forma di vita. L'intervento dello staff è, quindi, volto a fornire le cure di cui gli utenti abbisognano e a soddisfare i bisogni a cui questi non possono provvedere in modo indipendente e, contestualmente, a favorire il mantenimento e/o il recupero delle loro capacità di autonomia e di relazionalità e la loro partecipazione a interazioni, scambi sociali e forme di convivialità soddisfacenti. Prendendo in considerazione le strutture di assistenza a lungo termine di carattere residenziale, si osserva tuttavia come servizi differenti possano attivare una dotazione disomogenea di risorse atte a perseguire questi scopi. Più in generale, a seconda del modo in cui il servizio amministra la sua condizione, la persona anziana e non pienamente autosufficiente può diventare l'oggetto di un arretramento delle tutele e di un tendenziale abbandono nella sua situazione di vulnerabilità e nell'imminenza della fine della sua esistenza o, di contro, essere coinvolta e sollecitata in una rete della cura che esprime un'estesa vitalità e riafferma la vita nella sua forma sociale (Minelli, Redini, 2012, 2015). Lo dimostrano, per esempio, i resoconti di Kornelia, assistente medico polacca, e Lucia, operatrice sociosanitaria italiana. Entrambe hanno lavorato in strutture residenziali sia private sia pubbliche e, dal confronto delle loro esperienze lavorative, emerge una dinamica che accomuna i due diversi contesti geografici e istituzionali[23]. Nello specifico, quando i servizi di cura sono oggetto di privatizzazione e la loro operatività è subordinata all'imperativo della massimizzazione dei rendimenti, le pratiche di compressione del costo della forza lavoro investono direttamente i livelli di benessere che i pazienti e gli ospiti sono in diritto di esigere. Nelle strutture private in cui hanno lavorato Kornelia e Lucia, il management era avvezzo a tagliare le spese riducendo il personale di servizio – in particolare, le figure professionali deputate alle mansioni infermieristiche e terapeutico-riabilitative e incaricate di garantire agli utenti le attività di convivialità e di socializzazione. Al contrario, le strutture pubbliche, non perseguendo primariamente l'obiettivo di produzione di profitti, tendevano – seppure entro i limiti dei propri vincoli di bilancio – ad allocare le proprie risorse al fine di assicurare agli ospiti un maggiore livello di benessere e una vita quotidiana soddisfacente.

> I DPS privati cercano spesso di risparmiare sui costi, quindi non hanno infermiere a tempo pieno in organico. Nel mio DPS statale, abbiamo un'infermiera in servizio 24 ore su 24, 7 giorni su 7. […] Penso che avere un'infermiera a tempo pieno in organico influisca positivamente sulla salute dei pazienti. Qualsiasi preoccupazione o problema di salute dei residenti viene prontamente discusso con persone che sono esperte di medicina e in grado di agire di conseguenza. I residenti possono sentirsi maggiormente in controllo della propria salute. Questo ha indubbiamente un impatto significativo sulla qualità dell'assistenza sanitaria nel DPS. Il DPS pubblico supera di gran lunga quello privato. Non c'è paragone. Abbiamo attualmente 7 terapisti e un intero piano dedicato alla riabilitazione. Abbiamo un laboratorio culinario, un laboratorio di ceramica, un laboratorio di pittura e numerose attività. Possiamo portarli in giardino, in biblioteca. Organizziamo vari incontri con persone interessanti della città. I bambini in età prescolare vengono a trovarci e partecipano alle attività. Ogni loro visita porta un sorriso sui volti dei nostri residenti. Non ha prezzo. Le porte del nostro DPS sono sempre aperte alle visite delle famiglie. Ovviamente, tutto questo era stato sospeso durante la pandemia ma, lentamente, sta ricominciando. A volte, le famiglie partecipano attivamente agli

[23] Nello specifico, Agnese ha lavorato dapprima in una Residenza Sanitaria Assistenziale (RSA) privata accreditata e, successivamente, in una struttura pubblica gestita dall'Azienda dei Servizi alla Persona (ASP) della Città di Bologna. Agata ha lavorato prima in una struttura residenziale di proprietà di un imprenditore privato e, in seguito, in una casa di assistenza sociale (*Dom Pomocy Społecznej - DPS*) gestita e finanziata dall'ente locale.

eventi. Per esempio, abbiamo organizzato una festa con le famiglie e l'intera sala era piena di persone. Facciamo tutto ciò che è in nostro potere. […] Non tutti i DPS privati sono così tragici. Ci sono DPS privati in cui le condizioni sono decenti, davvero buone, pulite, e i residenti sono ben curati. Tuttavia, si tratta di un'azienda, deve generare reddito. Per questo motivo, le offerte sono limitate. I DPS pubblici funzionano in modo diverso, perché hanno risorse finanziarie.
[*Intervista condotta online, 24/8/2023*]

In ASP, c'erano più risorse e ho visto che c'era un investimento maggiore. Ad esempio, nella RSA, c'era un solo fisioterapista per due piani di persone, che erano una quarantina di persone. Invece, in ASP, i soldi venivano spesi, banalmente, per i fisioterapisti, che invece che uno erano 4. I soldi venivano spalmati in maniera più omogenea. Anche le attività che gli anziani facevano all'interno dell'ASP erano completamente diverse. In ASP c'era il momento ludico-ricreativo delle associazioni esterne, l'intervento dei pagliacci il sabato, della pittrice, dei cani, che venivano a fare il momento ricreativo… Quindi, c'era più benessere a livello economico, e veniva speso per un benessere maggiore della comunità. Si vedeva che c'era un minimo di interesse a creare una comunità attiva, un rapporto con la società, con il contesto nel quale era integrata. Invece, nella RSA, se posso tagliare, taglio sugli operatori che ci lavorano. Era una casa privata, il parente paga, gli do quello che chiede, non mi interessa niente degli operatori. […] Nella casa di riposo privata, sicuramente sarebbe stato carino coinvolgere di più la comunità. Era molto chiusa, era proprio come una casa di villeggiatura, con i clienti fissi, e difficilmente si relazionava con l'esterno. Era veramente un ambiente molto chiuso, non respirava, non c'era l'idea di far parte di una comunità. Quasi come se qualcuno si facesse semplicemente carico, e la comunità si disinteressasse totalmente di chi ci si è presi la briga di assistere.
[*Bologna, 7/11/2022*]

Le condizioni di vita e benessere disomogenee assicurate alle persone anziane e non autosufficienti non variano esclusivamente in funzione delle differenze tra i contesti istituzionali in cui sono ospitate e della natura pubblica o privata della proprietà e della gestione del servizio. Talvolta, all'interno della stessa struttura assistenziale è possibile riscontrare trattamenti ineguali riservati a differenti categorie di utenza. È questa la situazione che si osserva nei servizi di cura e di assistenza di lungo corso gestiti in Polonia da un'impresa multinazionale privata. Le strutture di proprietà di questa azienda mettono a disposizione dei pazienti immobili lussuosi e stanze arredate in modo confortevole e, formalmente, garantiscono loro la possibilità di fruire di servizi sanitari, terapeutico-riabilitativi e ricreativi di alto livello. Tuttavia, la qualità e l'equità dell'assistenza ricevuta dagli utenti vengono ampiamente erose dalle pratiche di massimizzazione dei profitti attuate dal management, che vengono perseguite tramite una combinazione di strategie di risparmio sul costo del lavoro, di realizzazione di introiti di mercato e di appropriazione di finanziamenti pubblici. Innanzitutto, la capacità dello staff di assistere in modo adeguato i pazienti viene minata dalla carenza di personale e dalla conseguente intensificazione della prestazione lavorativa delle operatrici di turno. Inoltre, i bisogni di cura degli utenti sono messi al centro di una specifica strategia di monetizzazione delle prestazioni erogate e di valorizzazione economica differenziale dei corpi dei pazienti. L'accesso alle strutture è differenziato. Una parte dei reparti e dei posti disponibili viene riservata ai pazienti che vi si rivolgono in regime "commerciale" e di libero mercato (pagando tariffe estremamente elevate), una seconda parte viene destinata agli utenti le cui spese vengono sostenute dal Fondo Sanitario Nazionale (*Narodowy Fundusz Zdrowia* – NFZ) sulla base dei contratti che l'impresa multinazionale stipula con quest'ultimo[24]. L'accesso duale riproduce, all'interno del servizio, la distanza di classe e status sociale tra gli utenti e genera disparità

[24] Come spiegato nel terzo capitolo, NFZ costituisce il sistema assicurativo pubblico obbligatorio, finanziato dai contributi raccolti dagli assicurati, che sottoscrive contratti con i servizi sanitari e assistenziali, pubblici e privati, e rimborsa le spese sostenute dai cittadini per la fruizione delle prestazioni mediche e di cura.

di trattamento. I pazienti sostenuti dall'NFZ hanno, generalmente, una bassa estrazione sociale e il rimborso delle spese ottenuto tramite il fondo assicurativo pubblico copre tariffe di importo limitato, che danno accesso a prestazioni di cura di base. I pazienti "commerciali", invece, appartengono a famiglie benestanti e facoltose e possono utilizzare il loro capitale economico per acquistare un maggiore ammontare di prestazioni terapeutiche, riabilitative e ricreative, pagando tariffe più costose. Ai livelli impari di assistenza ai quali hanno diritto i due profili di utenza si legano le decisioni discrezionali con cui il management ordina la fornitura di servizi di qualità differenziata e attribuisce priorità alle richieste e ai bisogni espressi dai pazienti "di mercato". Ciò che emerge sono vere e proprie dinamiche di gerarchizzazione e di subordinazione dell'utenza all'interno di uno stesso contesto organizzativo. Olga, operatrice in una struttura presente a Breslavia, ne offre una descrizione.

> La terapia occupazionale è limitata e si concentra maggiormente sui pazienti privati. C'è un enorme divario tra i pazienti privati e quelli dell'NFZ, anche se si tratta della stessa struttura. Credo che il fatto che qualcuno paghi 10000 PLN o 15000 PLN [*circa 2300€ o 3400€*] per un posto non lo renda migliore di chi riceve il finanziamento pubblico, perché sono tutti, ugualmente, malati. Attualmente, ai pazienti dell'NFZ è stato tolto il loro spuntino pomeridiano, si trattava di uno yogurt economico a 2 PLN [*circa 46 centesimi*], di una banana o di un kiwi, o di un qualsiasi altro frutto. Proprio ora ci sono stati dei tagli e il direttore ha ordinato che i pazienti dell'NFZ non ricevano più la loro merenda pomeridiana. Personalmente, sono scioccata, perché odio queste cose. Allo stesso modo, i pazienti commerciali scendono nel piano –1, dove abbiamo una sala ricreativa. Lì, preparano cupcake, fanno diverse attività. I nostri pazienti dell'NFZ non possono usare quella sala perché sono inferiori. I pazienti con finanziamento pubblico non possono incrociare i pazienti privati nel ristorante, perché hanno l'idea che i pazienti col finanziamento governativo siano in qualche modo inferiori. Ho sentito una donna in ascensore, la figlia di un paziente privato, dire: «Cos'è questo? Sono in ascensore con una persona dell'NFZ!». Le ho detto: «Si sente superiore perché suo padre è un paziente privato? Perché io non vedo alcuna differenza qui». Ieri, durante il pranzo, i pazienti privati hanno avuto i loro pierogi con la panna, mentre i pazienti col finanziamento governativo non l'hanno avuta. Sono regole stupide, ma si notano. […] Ci è stato detto questo: i pazienti dell'NFZ possono aspettare più a lungo quando suonano il campanello [*riferendosi ai campanelli presenti nelle stanze degli ospiti, che possono utilizzare per richiedere l'intervento di un'operatrice in caso di necessità*], ma noi dobbiamo correre subito da un paziente commerciale. Indipendentemente da quello che sta accadendo, lasciamo perdere tutto e corriamo, perché non possono aspettare visto che stanno pagando. Il mio approccio a ogni paziente è lo stesso. Sono tutti pazienti e non tratterò meglio qualcuno solo perché ha pagato per entrare nella struttura.
> [*Intervista condotta online, 21/9/2023*]

Talvolta, i servizi di cura possono essere investiti da dinamiche riconducibili a fattori circostanziali ed esogeni che, tuttavia, risultano essere in grado di incidere in modo massivo e duraturo sulla qualità della vita assicurata ai beneficiari. Questa situazione viene, per esempio, riportata da Luisa, operatrice sociosanitaria presso una Casa Residenza Anziani (CRA) pubblica, gestita dall'Azienda dei Servizi alla Persona (ASP) della Città di Bologna. La struttura in cui lavora Luisa aveva, per lungo tempo, garantito loro la possibilità di fruire di spazi polifunzionali e di numerosi ambienti esterni, di beneficiare di varie attività riabilitative e ricreative e, quando ancora in possesso di un livello efficace di autonomia personale, di intessere rapporti con il vicinato e d'interagire con la comunità locale. In breve, gli utenti del servizio erano coinvolti in una rete di relazioni e scambi sociali estremamente vitale che, oltre a sostenere in modo dignitoso la loro esistenza materiale, garantiva loro una molteplicità di contesti e di opportunità per mettere in pratica la propria agentività e le proprie capacità personali. La pandemia di Covid-19 ha inciso in maniera significativa sulla struttura (provocando un numero elevato di decessi) e contribuito a scompaginare radicalmente l'assetto del servizio. Oltre a introdurre le necessarie restrizioni volte a limitare le visite dei familiari e le interazioni con la

comunità esterna, l'amministrazione ha disposto una riduzione delle attività riabilitative e ricreative e interdetto la fruizione di alcuni spazi aggregativi e degli ambienti esterni. Di conseguenza, la vita quotidiana degli assistiti si è progressivamente ritirata negli spazi interni della struttura e ha assunto dei tratti monotoni, ripetitivi e routinari. In particolare, la loro vita si è progressivamente ripiegata sulla dimensione biologica, insediandosi in una condizione in cui gli aspetti e le caratteristiche che le conferiscono una piena forma sociale sono tendenzialmente assenti. Il funzionamento del servizio si è, infatti, riorganizzato in funzione del mero soddisfacimento dei bisogni primari e fondamentali del corpo di chi viene accompagnato alla fine della propria vita e, almeno parzialmente, ha espunto le occasioni di socialità, relazionalità e convivialità in cui gli utenti possono esprimere le loro capacità di azione, secondo le forme specifiche che gli sono proprie. Questo cambiamento nelle modalità di svolgimento della propria esistenza quotidiana ha alimentato uno stato di malessere negli ospiti e, intersecandosi con il graduale mutamento del profilo sociale dell'utenza, ha reso il servizio maggiormente suscettibile di episodi e di dinamiche di violenza e aggressività. Nel terzo capitolo è stato mostrato come, in concomitanza dell'emergenza pandemica, la CRA dove lavora Luisa abbia progressivamente ammesso al suo interno un numero maggiore di persone in condizioni di salute fortemente deteriorate e portatrici di patologie cognitive. Esse richiedono un grado elevato di attenzione e di premura da parte dello staff e, allo stesso tempo, esprimono comportamenti, bisogni ed esigenze scarsamente conciliabili con quelli degli ospiti accolti da più tempo nella struttura e dotati di un maggiore livello di autonomia personale. I cambiamenti nel profilo sociale dell'utenza hanno inoltre comportato una trasformazione delle pratiche lavorative delle operatrici, introducendovi in modo crescente una funzione di regolazione e di mediazioni delle tensioni che emergono tra gli utenti, contribuendo direttamente all'intensificazione del loro carico e del loro sforzo lavorativo. Intrecciandosi fra di loro, queste dinamiche e questi fattori sociali, ampiamente esterni al servizio, hanno causato un significativo deterioramento delle relazioni e della vita sociale all'interno della struttura assistenziale[25].

> Era una struttura innovativa. Tutta l'attività si svolgeva al piano terra, direttamente sul giardino, interno ed esterno erano sempre raggiungibili per tutti, carrozzina, non carrozzina, parenti… Durante le feste, la sala ristorante si ingrandiva, perché si apriva la parete, e diventava un salone immenso, per accogliere tutti e per stare tutti insieme. C'erano aree relax, l'area TV, il bar. Era un luogo di grande socialità, per gli ospiti, per i parenti e per i lavoratori. Stavamo tutti insieme. Le possibilità erano tante. Tutto questo abbinato a tantissime attività di animazione. È scomparso tutto. Ci si sveglia la mattina, gli OSS aiutano le alzate delle persone, chi è già alzato va a fare la colazione nella sala, chi non c'è andato fa la colazione a letto. Chi è già alzato sta lì fino a pranzo, c'è la TV accesa, chi deve fare qualcosa col fisioterapista la fa. Hanno tolto le palestre [*riferendosi al fatto che la direzione ha interdetto l'utilizzo delle palestre per la fisioterapia*], quindi i fisioterapisti non hanno più un luogo adeguato dove

[25] Le dinamiche riportate vengono considerate esogene e relativamente indipendenti dal servizio in quanto coinvolgono le conseguenze della pandemia di Covid-19 e di alcuni cambiamenti nelle attitudini sociali dei familiari delle persone anziane e non autosufficienti registratesi in concomitanza dell'emergenza pandemica. Come riportato da Luisa nel brano d'intervista citato nel terzo capitolo, numerosi familiari con a carico congiunti non autosufficienti hanno optato per l'assistenza fornita nello spazio domestico o all'interno del nucleo familiare al fine di prevenire il rischio di contagio a cui questi sarebbero stati potenzialmente esposti in caso di ammissione in una struttura residenziale. L'inserimento nelle graduatorie e nelle liste d'attesa per l'accesso ai servizi residenziali ha riguardato, in quella particolare congiuntura, le persone che si trovavano in una grave condizione di non autosufficienza, i cui familiari erano impossibilitati a fornirgli le cure idonee. È in questi termini che il profilo sociale dell'utenza ammessa nella CRA di Luisa ha conosciuto un repentino cambiamento. Pertanto, ad avere innescato le trasformazioni interne al servizio qui analizzate sono state dinamiche sociali relativamente esterne al contesto della CRA in questione, le quali hanno sollecitato specifiche risposte da parte del management.

svolgere le loro attività e si arrangiano. Deambulazione nei corridoi, se devono far fare degli esercizi alle persone per alzarsi, per sedersi, li fanno con il corrimano del corridoio… Chi non ha niente in programma non fa niente, c'è la TV, guarda gli altri. L'animatore, in base ai propri turni, fa qualcosa, ma veramente molto poco. Basta. Si fa il pranzo. Dopodiché, iniziamo a portare gli ospiti nelle camere, li mettiamo a letto, chi vuole stare seduto sta seduto. Però, il problema è che non ci sono zone relax, la gente sta seduta sulle sedie tutto il giorno, dalla mattina alla sera. Tu, come li vedi? Appoggiati sui tavoli, perché non ci sono delle poltroncine, non c'è un divanetto. Una cosa poco decorosa, per chi deve lavorare e per chi deve stare lì. Dopodiché, c'è la cena, sempre lì [*intendendo il fatto che la cena viene consumata nella stessa sala della colazione e del pranzo e in cui gli ospiti sono "costretti" a soggiornare durante la giornata, mancando la possibilità di fruire degli altri spazi e ambienti presenti nella struttura*]. Sembra di stare in un carcere. Tutta la giornata, sembra di lavorare in un carcere dove nessuno ha commesso alcun reato. […] Poi, una cosa che ha aggravato, dal Covid, è che gli assembramenti di queste persone, tutte mischiate tra di loro, creano alta tensione. Si innervosiscono tutti, iniziano a picchiarsi. Se ci sono uno o due elementi disturbanti, che urlano tutto il pomeriggio, l'altra persona che non ne può più, giustamente, inizia a urlare, l'altro inizia a inveire, l'altro litiga con l'altro, poi passa il wandering e ce l'hanno tutti con lui perché ha toccato tutto e iniziano a picchiarlo… Diventa una bolgia. Tu sei lì che devi fare il moderatore. Però, mentre fai il moderatore, devi lavorare. Si sta distribuendo da mangiare, tu devi continuare a distribuire e ti devi ricordare, senza sbagliare, i pasti. Io non posso dare un pasto solido a un disfagico, devo essere attenta. Però, nel frattempo, ci sono persone che arrivano sul carrello e vogliono prendere il cibo, tu li devi allontanare, ma non li devi trattare male… Devi farli tornare al loro posto, cercare di convincerli e farli mangiare. Nel frattempo, c'è chi si alza, non mangia e va a urlare, a fare delle cose che non c'entrano niente, da un'altra parte, allora ci vuole uno che smette di imboccare e va a recuperare quell'altro… Devi avere mille occhi per tutti, devi essere concentrato. […] Dopo il Covid, manca tutto l'aspetto di socialità. Noi, prima, finite le alzate, dovevamo stare con gli ospiti e intrattenerli. Adesso non ci sono gli spazi, stiamo tutti ammassati lì. […] Da noi, c'erano delle persone autonome che potevano uscire dalla struttura, andare al bar a comprarsi il giornale, e non lo possono più fare. Cosa fanno? Stanno in fondo al corridoio, tutto il giorno, ad ascoltare la radio, a fare cruciverba, per non sentire quelli che urlano. […] Mangiare, dormire, andare in bagno, mangiare, dormire. Fine. Ma che vita è? Lì, c'è tanta gente che ha lavorato tutta la vita, hanno avuto delle vite dignitose, hanno avuto delle famiglie, e non si meritano di finire gli ultimi anni così. Prima, invece, uno pensava che lì potessero trovare una condizione adeguata alla loro situazione, avessero dei servizi cuciti per loro. Oggi, non è più così. Loro sopravvivono, perché è una sopravvivenza. Mangiano, dormono, li laviamo, fine, basta. Vedono i parenti ogni tanto.
[*Bologna, 7/12/2022*]

In definitiva, le logiche organizzative e gestionali e i più ampi processi sociali sottesi all'operatività dei servizi di cura a lungo termine esercitano un'influenza decisiva sulle condizioni di vita, benessere e salute di cui le persone assistite hanno il diritto di beneficiare. Nondimeno, esiste un fattore che, in modo trasversale ai molteplici contesti istituzionali che erogano questa tipologia di servizio, impatta estesamente sulla qualità e sui termini dell'assistenza ricevuta dagli utenti. Esso consiste nel processo lavorativo che si svolge all'interno delle strutture di cura residenziale, nei cui effetti sono invischiati tanto gli operatori quanto i beneficiari. I primi ne fanno esperienza attraverso l'irreggimentazione dei tempi e dei ritmi lavorativi e il restringimento dei margini di azione a loro disposizione per intessere una relazione sociale densa e soddisfacente con le persone assistite. I secondi percepiscono l'impatto del processo lavorativo vedendosi negare in parte la possibilità di ricevere un soddisfacimento olistico dei propri bisogni e di sentirsi pienamente apprezzati e riconosciuti nella propria dignità personale. Cine abbiamo visto nel terzo capitolo, i servizi residenziali di cura sono frequentemente caratterizzati da un'acuta carenza di personale e dall'elevato carico di lavoro che grava sulle operatrici di turno, il quale si traduce nell'incremento dei numeri di pazienti da assistere e nella contrazione degli intervalli temporali nei quali interagire con ciascuno di questi. Sebbene l'intensificazione del lavoro rappresenti un processo che coinvolge una varietà di servizi di welfare differenti, le sue forme e modalità tendono ad aggravarsi nel contesto delle strutture di assistenza a persone non autosufficienti. A ciò contribuisce

la specifica organizzazione del lavoro ivi presente, che prevede una scansione dell'attività lavorativa in un cronoprogramma di mansioni da eseguire in modo concatenato e sequenziale al fine di garantire la regolarità della vita quotidiana nel servizio e assicurare un trattamento uniforme agli ospiti. Date queste premesse, la carenza di personale e la connessa intensificazione del lavoro mettono sotto forte tensione le operatrici impegnate nello sforzo di fornire un'assistenza dignitosa e adeguata alle persone in condizione di elevata fragilità di cui si occupano. In primo luogo, le modalità di esecuzione delle varie mansioni vengono accelerate, aumentando le probabilità che la forza lavoro commetta nel loro compimento inaccuratezze o errori che possono causare effetti rischiosi e/o scarsamente decorosi per la persona assistita[26]. Gli utenti possono così vedersi negare il soddisfacimento di alcuni bisogni particolari quando l'eccessiva carenza numerica di personale priva le operatrici in servizio del tempo necessario per fornire le specifiche prestazioni richieste[27]. In secondo luogo, la qualità delle relazioni che lo staff intrattiene con i pazienti viene subordinata alla necessità di rispettare l'ordine delle attività da svolgere, di assecondare il ritmo del lavoro e, eventualmente, di intervenire nei casi di emergenza. In terzo luogo, la molteplicità delle esigenze e dei bisogni espressi dai beneficiari viene segmentata e gerarchizzata. Solitamente, ciò si traduce nell'assolvimento dei bisogni primari e fisiologici, mentre quelli cognitivo-psicologici ed emotivo-relazionali vengono solo parzialmente soddisfatti[28]. Olga descrive l'impatto dell'intenso carico di lavoro sulle forme di assistenza godute dai pazienti, nonché

[26] L'accelerazione dei ritmi di lavoro e della velocità di esecuzione delle mansioni aumentano la probabilità che la forza lavoro esegua in modo erroneo o inaccurato le operazioni che riguardano, ad esempio, l'alimentazione e l'igiene personale degli utenti, la somministrazione dei farmaci o la movimentazione di corpi che presentano fragilità e disabilità fisiche particolarmente gravi, o a cui sono stati applicati specifici dispositivi medico-chirurgici, con effetti potenzialmente lesivi e/o scarsamente decorosi per le persone assistite. I potenziali rischi per loro la salute e la loro vita vengono ulteriormente incrementati quando gli utenti incorrono in emergenze medico-sanitarie e lo staff, trovandosi contestualmente in una situazione di acuta carenza di personale, può non avere a sua disposizione un tempo sufficiente per intervenire nei casi di urgenza. Alina, fisioterapista e sindacalista presso le strutture residenziali gestite in Polonia dall'impresa multinazionale, riporta questi esiti determinati dalla velocizzazione del processo lavorativo: «Di solito, le operatrici non hanno abbastanza tempo per fornire ai pazienti le cure adeguate. […] Se non si ha abbastanza tempo per prendersi cura dei pazienti, per esempio, il paziente non ha il tempo per mangiare correttamente, perché viene fatto di fretta. Tutte le mansioni delle assistenti vengono svolte di fretta. Quando portiamo i pazienti a fare la terapia, spesso sono sporchi, non hanno un bell'aspetto… Non posso dire che non ci si prenda affatto cura di loro, non è così, ma non è sufficiente. Certo, ricevono i pasti, le pillole e le cure di base, e noi cerchiamo di fare del nostro meglio per prenderci cura di loro. È più facile sbagliare quando si ha fretta, per esempio con le pillole… Soprattutto nei turni di notte, c'è una sola infermiera per tutta la casa di riposo. Se qualcuno ha bisogno di aiuto, o sta morendo e ha bisogno di essere rianimato, e c'è solo una persona, diventa molto difficile» [*Breslavia, 14/5/2023*].

[27] Walentyna, assistente in una struttura residenziale gestita in Polonia dall'impresa multinazionale, riporta un caso in cui ciò avviene: «Nel periodo in cui c'è stata carenza di assistenti, gli ospiti hanno sofferto molto perché non sono stati fatti i bagni. Era evidente solo guardando i loro capelli, che erano diventati grassi. Fino a quando mi sono presa il congedo per malattia [*l'intervistata era in congedo al momento in cui è stata condotta l'intervista*], la situazione era drammatica perché praticamente non ci sono stati bagni per molto, molto tempo, si poteva arrivare anche a 2 o 3 settimane. Solo in singoli casi, in cui c'era veramente un'urgenza o un'emergenza, chiamavamo qualcuno da un altro reparto per chiedere aiuto» [*Breslavia, 15/6/2023*].

[28] Talvolta, gli stessi bisogni fisiologici e corporali degli utenti possono essere segmentati e soddisfatti in modo selettivo. Come riportato da Darya, operatrice sociosanitaria bolognese di origini ucraine che ha lavorato in una casa di riposo privata, ciò avviene in base a decisioni discrezionali prese dalle lavoratrici in situazioni di carenza di personale e di inasprimento dei ritmi e dei tempi di lavoro. Oltre a riguardare gli specifici bisogni dei singoli utenti, queste zone di discrezionalità entrano in gioco anche nel determinare trattamenti iniqui destinati ai diversi beneficiari, su cui si tornerà successivamente: «A volte, non riuscivi a lavargli il viso e le mani. Ritenevi che fossero più necessari l'igiene intima, il cambio pannolone e trascuravi le mani e il viso. […] Quando mancava il personale, si lasciavano a letto le persone: «Chi lasciamo a letto? Il parente di quello non viene oggi pomeriggio, di quello no, di quello no [*riferendosi al fatto che, in situazioni di acuta carenza di personale di servizio, gli ospiti venivano lasciati o meno immobilizzati a letto in base alle visite programmate dei loro familiari*]». Vedere quelle cose, anche no, perché gli utenti non devono rimetterci» [*Bologna, 9/1/2023*].

il senso di frustrazione connesso alla mancanza di possibilità materiali per prendersi cura in maniera adeguata di questi ultimi.

> Quando siamo in due, non possiamo dedicare a ciascun paziente tutto il tempo di cui ha bisogno, perché dobbiamo correre tra un paziente e l'altro [*riferendosi alle situazioni in cui solo due operatrici sono di turno, rendendo inadeguato il rapporto numerico tra operatrici e ospiti*]. […] Soffrono della carenza di assistenti e del tempo che passiamo con loro. Una persona immobilizzata a letto, incapace di usare la sedia a rotelle, ha bisogno di un contatto continuo, ma io non ho il tempo di passare 15 minuti semplicemente tenendole la mano. A volte non ho proprio avuto il tempo, e ho lasciato la stanza in lacrime perché un paziente voleva semplicemente che gli parlassi ma non potevo, semplicemente non potevo, perché qualcuno mi stava aspettando, qualcosa stava succedendo, qualcuno stava svenendo, un'ambulanza stava arrivando per qualcuno, un paziente stava diventando aggressivo… Quindi, se fossimo di più, i pazienti riceverebbero sicuramente una migliore assistenza emotiva. Sono puliti, sfamati e vestiti come devono esserlo, ma non ho abbastanza tempo per soddisfare i loro bisogni mentali, per parlare e stare con loro.
> [*Intervista condotta online, 21/9/2023*]

La qualità dell'assistenza ricevuta dai beneficiari tende ulteriormente a degradarsi quando il processo lavorativo viene sottoposto alla sua standardizzazione e razionalizzazione. Come discusso nel terzo capitolo, i servizi di cura di lungo corso sembrano avere progressivamente adottato un'organizzazione "tayloristica" e "industriale" del lavoro che, soprattutto nel contesto italiano, è una diretta conseguenza dell'applicazione del minutaggio delle varie prestazioni assistenziali da parte del management. Da una parte, l'attività lavorativa viene sequenziata in una serie di compiti che devono essere completati entro orari prestabiliti della giornata e, dall'altra parte, le fasce orarie così definite vengono, a loro volta, scomposte in una serie di intervalli temporali entro i quali lo staff deve prestare l'assistenza a ogni singolo utente. Di conseguenza, il lavoro di cura delle operatrici viene parcellizzato sia attraverso una sequenza di mansioni da svolgere nei diversi momenti della giornata, sia attraverso una sequenza di individui di cui occuparsi all'interno di fasce temporali predefinite. Questa modalità di organizzazione del lavoro produce una serie di effetti specifici sulla condizione degli assistiti. In primo luogo, la razionalizzazione del lavoro comporta la tendenziale routinizzazione delle modalità di soddisfacimento dei bisogni degli utenti. In altre parole, i bisogni degli utenti vengono definiti da e soddisfatti attraverso la serie delle mansioni frammentate che lo staff deve eseguire e degli intervalli di tempo entro i quali le attività devono essere realizzate. Pertanto, i beneficiari vengono parzialmente privati della possibilità di esprimere la propria capacità di *voice* e le proprie preferenze in merito alle forme di assistenza che desiderano ricevere, e di vedersi riconosciute particolari richieste ed esigenze che esulano dal cronoprogramma di lavoro che le operatrici sono tenute a rispettare. In secondo luogo, la velocizzazione del ritmo di lavoro incide significativamente sulle forme di relazionalità che lo staff è in grado di offrire ai beneficiari. La necessità di completare le varie prestazioni assistenziali entro i tempi prestabiliti comprime i rapporti sociali tra la forza lavoro e l'utenza all'interno di interazioni di rapida durata e dal contenuto insoddisfacente. Nello specifico, le forme di socialità e di convivialità che le lavoratrici sono in grado di mettere a disposizione delle persone assistite vengono gradualmente circoscritte agli interventi nel corso dei quali vengono fornite loro le cure essenziali e di base. Questa forma delle interazioni sociali viene, certamente, prodotta dell'inasprimento del ritmo di lavoro. Allo stesso tempo, essa viene anche negoziata dalle operatrici attraverso il tentativo di riconoscere, seppure all'interno dei vincoli dell'organizzazione del lavoro, i bisogni affettivi e relazionali degli utenti. Ciò emerge dal confronto tra le testimonianze di Piera e di Darya, operatrici sociosanitarie che lavorano

sul territorio bolognese. Piera è assunta da numerosi anni presso una casa di riposo pubblica e descrive le modalità con cui il minutaggio delle prestazioni assistenziali investe il rapporto con l'utenza. Darya ha lavorato in una casa di riposo privata e ha fatto a sua volta esperienza di un'organizzazione del lavoro incardinata su tempi e ritmi estremamente rigidi, all'interno dei quali il personale compiva uno sforzo per rispettare e soddisfare le esigenze di socialità degli ospiti.

> Se ti fermi 5 minuti in più, poi li devi togliere a un altro utente. Se io do 10 minuti a uno, poi devo rubare 10 minuti a un altro. I tempi non ci stanno. È inutile che mi vengano a dire «Entro le 10:00 devi alzare tutti gli ospiti». Io sono capace di farlo però, dopo, come li trovi? Nessuno pensa più all'assistenza. I numeri: dobbiamo fare tot bagni, tot alzate. […] Il rapporto con loro si perde perché, dopo un po', dici: «Bona, io non ce la faccio. Dai, dai, io devo finire perché non ce la faccio, non posso». Certe volte, mi dice: «Mi piacerebbe andare a fare un giro in giardino, guarda che bel giardino», io dico: «Guarda, mi dispiace, ma oggi io non ce la faccio». Però ti dispiace, perché dici: «In fondo, cosa ha fatto di male questa qui, che io non posso soddisfare perché questi mi hanno caricato di lavoro?». Adesso non c'è più niente, adesso corri, corri, corri, corri, corri. Fai l'assistenza di base […] Quando hai 20 anziani da mettere a letto, dalle 13:00 alle 13:30, tu come li metti a letto? Certe volte, io dico: «Oh, ma noi come cacchio stiamo lavorando qui dentro?». Vorrei stare di più con l'anziano, non questa paura: «Oddio, sono già le 10:30, mamma mia, ne abbiamo altri 5». La mattina, noi partiamo alle 7:00 contando: «–1, –2, –3». Ma come si fa a lavorare così? Certe volte, ci mettiamo a parlare mentre sto facendo l'alzata… Dico: «Oh, io devo cucinare il ragù, ma come si cucina questo ragù?», allora la signora anziana mi dice: «Fai così, fai così». Questi sono i nostri scambi culturali.
> [*Bologna, 19/10/2022*]

> C'era del tempo per socializzare mentre gli davi la colazione, li portavi nella sala, oppure c'erano dei momenti dove stavano seduti per un'oretta, un'oretta e mezzo, ma sennò era tutto una corsa… Riuscivi veramente poco a socializzare, a comunicare, altrimenti non stavi nei tempi. […] Quando fai un'igiene, oppure una vestizione, una doccia, e hai tempo per dedicare a quella persona anche quei 5 minuti in più, vuol dire tanto, loro ne hanno bisogno. Sono soli, lì, e ci siamo solo noi. Se non riusciamo manco a rivolgere una parola… Comunque, si cercava di fare di tutto per farli sentire bene, anche perché, veramente, c'era tanta attenzione su questo, dagli stessi operatori. C'erano le persone che li sbattevano di qua e di là, purtroppo, ma la maggior parte dei colleghi lavoravano bene. Quel minimo che gli potevi dare, glielo davi. Gli dedicavi comunque il tempo, quello che potevi. Ci si scherzava tanto, con quelli che scherzavano con te… Si cercava di dare quel che si poteva. Poi, giustamente, se io avessi avuto, non so, 20 minuti fissi su ogni ospite, sicuramente sarebbe migliorato tanto.
> [*Bologna, 9/1/2023*]

In definitiva, nel processo lavorativo vi è direttamente in gioco la possibilità di trattare le persone assistite come individui in diritto di ricevere esclusivamente cure di base o, al contrario, come pieni attori sociali, riconosciuti nella loro propria realtà soggettiva e coinvolti in una rete estesa di relazioni in grado di arricchirne l'esistenza. Più in generale, l'intensificazione e la razionalizzazione del lavoro di cura riproducono tra gli addetti del servizio un'apposita percezione e concettualizzazione del corpo del paziente che, all'estremo, può condurre a una loro riconfigurazione in quanto "oggetti di lavoro" (Wolkowitz, Warhurst, 2010). Di fronte alla forza lavoro tende a dispiegarsi, infatti, una sequenza di individui da assistere in successione, a ciascuno dei quali è abbinata una serie di specifiche procedure e operazioni da completare in un intervallo temporale prestabilito, le quali si inscrivono all'interno di una complessiva suddivisione delle attività e delle mansioni che devono essere eseguite entro precisi momenti della giornata lavorativa. In breve, la standardizzazione del lavoro di cura assoggetta l'utente a un trattamento serializzato e spersonalizzante. Quest'ultimo diventa per la forza lavoro un "obiettivo da completare" e perde, quantomeno parzialmente, la possibilità di esprimere la propria soggettività, le proprie esigenze e i propri desideri al di fuori delle prestazioni predefinite che il personale è tenuto ad assicurargli. In questo modo, possono inoltre emergere zone di discrezionalità relative al contenuto

dell'assistenza destinata ai beneficiari. Ne dà una dimostrazione la testimonianza di Lucia, relativa alla Residenza Sanitaria Assistenziale privata in cui ha lavorato. Abbiamo già visto come, comparativamente alla struttura pubblica in cui Lucia ha successivamente lavorato, la RSA privata impiegasse un numero ridotto di operatori e offrisse scarse attività ricreative ai pazienti. Le forme di socialità tra le lavoratrici e gli assistiti venivano ulteriormente erose dalla combinazione tra la carenza di personale, l'elevato carico di lavoro e la rigidità dei tempi e dei ritmi, portando alla velocizzazione e standardizzazione delle modalità di esecuzione delle varie mansioni, di soddisfacimento dei bisogni degli utenti e d'interazione con questi ultimi. Oltre a spingere la forza lavoro a interiorizzare una linea di condotta incentrata su obiettivi di produttività, le condizioni di impiego spingevano il personale a prendere decisioni discrezionali. In occasione delle visite dei familiari degli assistiti, lo staff metteva all'opera una dedizione selettiva, prestando maggiore cura agli utenti che avrebbero incontrato i propri congiunti e negandola agli altri.

> I ritmi erano molto serrati, quindi facevi le cose molto frettolosamente, non riuscivi a dare all'anziano un'assistenza come avresti voluto. È un correre, non fai in tempo ad alzare le persone che devono essere portate in sala pranzo, gli devi dar da mangiare, dopodiché li devi riportare a letto entro un orario… Alza, lava, vesti, porta, dai da mangiare, rimetti a letto, fine. […] Arrivavi e alzavi le persone che erano in fondo al corridoio per ultime, avevi l'acqua alla gola, avevi quei due momenti per pulirli, vestirli, alzarli e schiaffarli… Dà proprio l'idea di come noi eravamo costretti a rapportarci con l'anziano, perché non potevamo fare diversamente. […] Quando lavoravo nel privato, l'obiettivo primario per me non era il dialogo. Era portare a termine l'alzata, l'igiene… Insomma, questi vari step che si svolgevano durante l'arco della giornata. Non si è mai creato un vero dialogo con il paziente. Facevo quello che dovevo fare e basta. Nella struttura privata, il dialogo… Cioè, conoscevo le persone per nome, sapevo quali erano le medicine che prendevano, quali erano gli alimenti a cui erano allergici, però non è che mi sia mai interessata a quale fosse la loro storia. Li vedevo proprio come dei clienti, come l'obiettivo da portare a termine, il numero. L'1, fatto, il letto 2, fatto, 3, e così via. […] Era dignitoso nella RSA? Secondo me, no. Ma non perché non volessimo noi. Non avevamo proprio la possibilità di essere adeguati agli anziani, al tipo di assistenza di cui avevano bisogno. Era molto una vetrina. Quando sapevamo che venivano i parenti, c'era una cura particolare, c'era un'attenzione di facciata, perché sapevamo che c'era il parente che ci osservava e quindi gli dedicavamo più tempo [*riferendosi all'ospite*]. Quello che, in realtà, non facevamo quando il parente non c'era, perché avevamo dei ritmi veramente molto serrati. Piange il cuore, perché tu vorresti dare assistenza alle persone come se lo meritano, però è: «O tu, o io». Io devo portare a termine il mio lavoro, quindi preferisco essere più sbrigativa, però portare a termine tutto quanto, perché dopo ti vengono a chiedere il perché, il per come, non sei riuscito a portare a termine tutti gli step. La casa di cura privata era come una vetrina, l'abbellisci quando sai che devi fare bella figura. C'erano proprio dei picchi, curiamo di più questo anziano quando vengono i parenti… Ovviamente, erano cose non dette. Se il parente è scontento perché non trova l'anziano secondo le richieste che ha fatto, dopo vengono a chiedere: «Perché non l'hai trattato come lo dovresti trattare?». Vai tu a dire al tuo direttore: «Non avevo tempo per farlo», vai tu a dirglielo… Insomma, si preferiva tirare un po' via sulla qualità dell'assistenza per portarla a termine. Non dico il minimo indispensabile però, di fatto, poi era quello.
> [*Bologna, 7/11/2022*]

I processi d'intensificazione del lavoro, quando i servizi di assistenza di lungo corso vengono forniti non all'interno di strutture residenziali ma in ambito domiciliare, variano. In questo caso, la giornata lavorativa degli operatori è scandita dalla sequenza degli interventi da erogare a ogni utente e dagli spostamenti tra le abitazioni dei diversi beneficiari, mentre le mansioni di cura vengono assolte in maniera olistica all'interno del loro spazio domestico. Generalmente, i lavoratori e le lavoratrici del servizio domiciliare ritengono che le fasce temporali entro cui assistere i diversi utenti siano tendenzialmente adeguate e consentano non solo di assicurare le cure essenziali di cui necessitano, ma anche di soddisfare i loro bisogni di relazionalità e socialità, traducendosi in un maggiore livello

di soddisfazione per l'assistenza procurata. Tuttavia, gli enti gestori sono soliti combinare alla dilatazione degli intervalli temporali assegnati alle diverse prestazioni di cura la compressione delle fasce temporali previste per gli spostamenti sul territorio e tra i domicili degli utenti. Di conseguenza, anche in questo caso emerge un'accelerazione del ritmo di lavoro, determinata dall'esigenza di rispettare gli orari prestabiliti delle diverse visite a domicilio, di minimizzare i tempi di percorrenza che separano un utente da quello che gli succede, e di evitare l'accumulazione di ritardi eccessivi nel corso della mobilità sul territorio. La forza lavoro viene pertanto spinta ad accorciare la durata delle interazioni intrattenute coi beneficiari, spesso sulla base di valutazioni e scelte discrezionali, per assecondare il proprio cronoprogramma di lavoro quotidiano. Sebbene secondo forme e modalità meno radicali rispetto a quelle osservabili nei servizi di natura residenziale, anche nell'assistenza domiciliare all'irreggimentazione dei tempi e dei ritmi di lavoro segue un deterioramento della qualità della relazione che la forza lavoro costruisce con l'utenza. Riccardo, ex operatore sociosanitario che ha lavorato in diversi servizi di cura residenziali e domiciliari sul territorio bolognese, riporta brevemente queste dinamiche.

> Su di loro, i tempi erano mediamente adeguati. Il problema era che… Sono cose assolutamente illegali… Per mantenere una decente puntualità, che comunque era richiesta anche dai familiari degli utenti o dagli utenti stessi, dipende chi fosse la controparte, se si poteva recuperare del tempo su un intervento, andava fatto, assolutamente. Finivi e scappavi, quando, in teoria, legalmente si sarebbe dovuto rimanere fino all'orario prestabilito. Invece, si sapeva che con certi utenti si poteva fare più veloce, perché avevano un tempo eccessivo per l'intervento da fare… Comunque, gli utenti sono sempre stati abbastanza soddisfatti del servizio, questo lo devo dire sinceramente. [*Bologna, 24/1/2023*]

L'intersezione tra le risorse istituzionali a disposizione nei servizi e i processi lavorativi che vi si svolgono esercita un'influenza cruciale sul tipo e sul contenuto del trattamento che i beneficiari hanno il diritto di esigere. Nel caso dei servizi di cura qui analizzati, l'intervento dello staff è sottoposto alla continua oscillazione tra la fornitura delle forme di assistenza elementari e basilari e il coinvolgimento delle persone assistite in un campo di relazioni in grado di arricchire la loro esistenza e di riconoscere e rispettare la loro capacità di azione, secondo le forme specifiche che gli appartengono. Le condizioni e i processi di lavoro degli operatori incidono estesamente sulle forme d'assistenza che gli utenti sono in grado di ricevere anche nei casi in cui le istituzioni di welfare si rivolgono a beneficiari socialmente marginalizzati come, per esempio, le persone migranti e rifugiate, le persone senza fissa dimora, gli individui impoveriti e a rischio di varie forme di "esclusione sociale". Tuttavia, esse si intrecciano a dinamiche specifiche, che differiscono da quelle riscontrabili nei servizi di cura alla persona. In questi ambiti del welfare, la relazione d'aiuto si configura come una premessa affinché i beneficiari possano emanciparsi dallo stato di bisogno e di vulnerabilità che li ha costretti a interfacciarsi con le istituzioni assistenziali e, in breve, rendersi autosufficienti dal sistema di assistenza sociale. Nondimeno, l'effettivo funzionamento del servizio tende, quantomeno in parte, a negare gli obiettivi istituzionalmente dichiarati. Piuttosto, esso sembrerebbe riprodurre possibilità differenziate e ineguali di accesso a condizioni sostanziali di autonomia e di indipendenza sociale e, all'estremo, a inculcare e a instillare nei beneficiari l'attitudine e l'abitudine di richiedere ed affidarsi in modo incondizionato all'assistenza sociale, rafforzando meccanismi e rapporti di dipendenza dagli aiuti ricevuti.

4.1.2 Diventare autonomi dal servizio

L'esortazione all'autonomia dei beneficiari può essere adeguatamente compresa se inquadrata nel modo in cui le dinamiche di individualizzazione dei rischi e dei problemi sociali, discusse nel primo capitolo, si imprimono e si riproducono nelle politiche di welfare (Ciarini, 2010). Nella cornice del capitalismo contemporaneo, il principio di individualizzazione conosce una torsione paradossale, capovolgendosi dal progetto di emancipazione, autodeterminazione e piena realizzazione qualitativa degli individui in un prerequisito sistemico, e trasformandosi in un dispositivo di trasferimento delle responsabilità sociali dalla sfera pubblica e collettiva alla sfera privata (Borghi, 2011; Hartmann, Honneth, 2006; Honneth, 2004). È in questo quadro che occorre situare le politiche sociali attive, individualizzate e personalizzate che, in particolare a partire dal 1990, si sono installate al centro dei sistemi di welfare europei. Nelle molteplici forme e modalità con cui sono state implementate nei contesti nazionali e locali, esse presentano una costante tensione tra una dimensione emancipatoria e capacitante, da una parte, e una dimensione disciplinare e costrittiva, dall'altra (Newman, Tonkens, 2011; van Berkel, Valkenburg, 2007). Vi sono due presupposti, in questo assetto delle politiche sociali, che occorre richiamare in questa sede. In primo luogo, al centro degli interventi sociali sono messe le singolarità individuali dei destinatari, con l'obiettivo di avvicinarli alle loro specifiche situazioni e traiettorie personali, alle aspirazioni e ai bisogni che gli sono propri. In secondo luogo, gli assistiti sono investiti di un sovraccarico di responsabilità individuali. Le prestazioni sociali non devono essere concesse in modo automatico e incondizionato ma, al contrario, devono mobilitare i riceventi, indurli a farsi carico della propria esistenza e impegnarsi attivamente nel superamento del loro stato di bisogno, spingendoli a rendersi proattivi e partecipi alle decisioni che li coinvolgono. Così offerte, le prestazioni sociali contemplano un tentativo di modificare le condotte, le disposizioni e le pratiche degli assistiti e di raddrizzarne le presunte carenze morali e personali – soprattutto se questi appartengono alle classi popolari e subalterne (Dubois, 2009). Questo riassetto dei programmi sociali comporta anche una ridefinizione dei modelli di cittadinanza che li sottendono. Al riconoscimento di uno status di avente diritto al soggetto che fruisce degli interventi sociali subentra una logica contrattuale, che ne vincola la concessione a una serie di valutazioni e di ingiunzioni rivolte ai singoli casi individuali (Handler, 2003). Così riorganizzati, i programmi welfaristi si espongono a una implicita contraddizione. I beneficiari dello Stato sociale sono costitutivamente privi delle risorse per assicurarsi la piena indipendenza e sicurezza sociale, e sono dotati in modo ineguale dei mezzi e delle competenze personali necessari per aderire a una logica della controparte che condiziona l'erogazione delle prestazioni pubbliche a uno sforzo e a una presa di responsabilità nel processo che deve garantire la loro autonomia e la loro riabilitazione sociale (Castel, 2011, 2015; Morlicchio, 2016). L'obbligo di recuperare e di sviluppare la propria autonomia acquisisce un tratto paradossale, rendendo i beneficiari oggetto di logiche premiali e/o punitive in base al loro grado di adempienza agli impegni pattuiti e spingendo le politiche sociali a produrre possibilità diversificate di accesso a condizioni effettive di autonomia (Bifulco, 2019; Morlicchio, 2016).

La testimonianza di Marta, ex educatrice in un centro di accoglienza per persone senza fissa dimora localizzato sul territorio bolognese, descrive con efficacia una situazione in cui i programmi welfaristi incentrati sull'autonomizzazione e la responsabilizzazione dei beneficiari si prestano a esiti diseguali

e, spesso, incoerenti con gli obiettivi dichiarati. Nella struttura di accoglienza in cui Marta ha lavorato, l'ammissione degli utenti è condizionata alla redazione di un progetto personalizzato a termine. Esso si propone nel breve e medio periodo di intervenire sui problemi di ordine pratico e immediato e, sul lungo periodo, di favorire l'"uscita" degli utenti – sia nei casi in cui questi vengono ricollocati in altre strutture, dove la presa in carico è più "tenue" e gli garantisce un grado maggiore di autogestione, sia nei casi in cui ottengono una sistemazione abitativa autonoma. Si può, pertanto, vedere all'opera uno dei dispositivi tipici di contrattualizzazione degli interventi welfaristi, che consiste nella formulazione di un progetto che vincola il ricevente a svolgere le attività e realizzare gli obietti prescritti dal servizio al fine di rendervisi progressivamente indipendente. Ai beneficiari viene richiesto un impegno attivo nel conseguimento degli obiettivi concordati, mentre lo staff li affianca, monitora la realizzazione dei loro progetti e tenta di rafforzare la loro capacità e la loro volontà di intraprendere le azioni suggerite. I percorsi individuali degli utenti risultano, tuttavia, essere caratterizzati da una certa disomogeneità, che gli operatori sono soliti interpretare nei termini di una "cronicizzazione" e di una "assuefazione" al proprio status di assistiti a cui i servizi di welfare inducono i soggetti che vi si rivolgono. Lungi dal costituire un semplice effetto avverso, le dinamiche di differenziazione delle traiettorie degli assistiti rivelano le aporie insite nell'individualizzazione dei programmi di welfare. Nella misura in cui questi ultimi trasferiscono una quota crescente di responsabilità agli utenti e si indirizzano alle loro condotte personali, i loro esiti diventano particolarmente suscettibili delle differenti capacità e predisposizioni individuali in base alle quali i beneficiari sono più o meno in grado di agire su di sé secondo le finalità, le modalità e le condizioni prescritte dal servizio. Da questo punto di vista, lo staff si ritrova collocato in una posizione contraddittoria. Formalmente incaricati di garantire la realizzazione di un intervento che punta a rendere gli utenti progressivamente autonomi dagli aiuti ricevuti, gli operatori osservano una varietà di strategie d'azione con cui questi perseguono i propri interessi e i propri bisogni dando luogo ad esiti non necessariamente previsti dal progetto e che si discostano dai suoi obiettivi ufficiali.

> [Nel centro di accoglienza], tu entri con delle progettualità a termine, ovviamente con l'ottica di uscire, in teoria, e di lavorare per l'autonomia. Però, ci sono delle persone che sono state lì quasi una vita. Gli ultimi [utenti] storici sono andati via un paio di anni fa, ma avevano passato lì veramente 20 anni, fino a diventare una roba un po' cronica. Ovviamente questo è quello che nessuno si augura, però è complesso. […] L'educatore ha la responsabilità di controllare l'andamento di questo progetto e supportare la persona nel raggiungimento degli obiettivi. Questo percorso riguarda te ma si fa insieme, e di fatto riguarda più persone. Per cui, nel percorso che ci porta a ottenere il documento, io come educatrice posso fare qualcosa, che può essere il dire: «Allora, sono io che vado a contattare X e te lo dico». Però, tu cosa fai? Sei tu che devi andare a informarti. Sono cose che richiedono mesi, anche perché la persona non è convinta. È un lavoro, non dico convincimento, ma di provare a capire… «Okay, il servizio dice che dovresti prendere l'invalidità», l'utenza non vuole, l'educatore ha questo ruolo di ponte. […] Una volta che entri nel sistema dell'assistenza, del servizio, è difficile uscirne. Uno dice: «Mi pongo l'idea di uscire [dal centro di accoglienza]», ma uscire [dal centro di accoglienza] non vuol dire uscire dal mondo del servizio, vuol dire uscire da uno e passare a un altro. Tendenzialmente, sono persone che cambiano struttura… Spesso sembra un percorso a gradini: andare dalla struttura a bassa soglia fino a quella più di autonomia, l'obiettivo ultimo è avere una casa per i cazzi miei… Però, non è mai così lineare. Secondo me, alcune situazioni finiscono anche bene. Molte, no. Molte persone vanno via [dal centro di accoglienza] o perché vengono allontanate o perché, magari, non reggono una situazione come [quella del centro di accoglienza] e devono passare in altre strutture, magari più piccole o con progetti diversi. […] Tu, come singolo, sei costantemente messo sotto osservazione, messo alla prova, devi sempre rendere conto a qualcuno. Spesso, il rischio è quello di finire in questa sorta di limbo, in cui ci sono utenti che non hanno grossi problemi evidenti e urgenti ma, allo stesso tempo, non è tutto a posto e, dopo un po', cadono in questo limbo della persona che un po' passa sottotraccia, che rimane "bloccata" lì dentro. Il rischio, la cosa peggiore, è di rimanere in questo stato più o meno di stasi, in cui la persona si siede… Che poi possa sfruttarlo o meno a suo

vantaggio, dipende dalla situazione. Ci sono persone per cui la struttura può essere semplicemente una struttura in cui io vado a dormire e che mi è comoda perché costa poco [*riferendosi al fatto che gli oneri finanziari del centro di accoglienza sono a carico dell'ente gestore ma agli utenti viene richiesto un contributo monetario estremamente modesto*]. In alcune situazioni può diventare comodo, e il rischio è che questa situazione venga sfruttata dal singolo e che dica: «Tutto sommato, ma chi cazzo me lo fa fare di fare altro?». Però, a una certa, quando tutti gli astri si allineano, poi si tende a sbloccarla… La cosa più grave, nel momento in cui, invece, gli astri non si allineano, è che [la persona] viene semplicemente dimenticata dal sistema, perché non crea problemi, non è la persona che ogni giorno torna [in struttura] e rompe tutto, o che collassa in mezzo alla strada perché ha bevuto, o che è a rischio di qualche malattia… Quindi, passa sottotraccia, e rimane lì dentro per anni con una progettualità semi ferma. [*Bologna, 29/11/2022*]

Gli utenti sono direttamente chiamati in causa nel processo che gli deve garantire l'emancipazione dalla propria condizione di bisogno e di vulnerabilità. La logica del servizio punta a sollecitare il loro coinvolgimento e la loro collaborazione alle decisioni prese nei loro confronti e a renderli attivamente responsabili dei loro percorsi assistenziali. Allo stesso tempo, la sua realizzazione viene ampiamente influenzata dalle specifiche dotazioni di competenze, abilità e risorse individuali che mettono o meno i beneficiari nella condizione di poter ottemperare a queste richieste. Così riarticolati, i servizi sociali alimentano tra lo staff una tendenza a imputare, secondo una modalità *blaming the victim* più o meno implicita, gli esiti fallimentari e insoddisfacenti dei propri interventi direttamente al disimpegno, alla poca intraprendenza o all'imprevidenza che si ritiene sottendano alle azioni degli assistiti. Le condotte personali degli utenti, oltre a orientarne le traiettorie e le "carriere istituzionali" all'interno del sistema di assistenza sociale, risultano essere particolarmente salienti per quanto riguarda il modo con cui gli operatori interpretano, comprendono e si rappresentano la condizione dei soggetti che hanno di fronte a sé attraverso il loro processo lavorativo. I centri di accoglienza per persone senza fissa dimora situati nel territorio bolognese presentano una significativa carenza di personale e, soprattutto nel corso della stagione invernale, raggiungono una situazione di elevato affollamento[29]. Pertanto, gli operatori sono impegnati con carichi quantitativamente elevati di beneficiari e, contestualmente, si trovano ad avere a propria disposizione tempi tendenzialmente ristretti per monitorarli e affiancarli nella realizzazione dei rispettivi progetti individuali. Nell'organizzazione del servizio si inscrive così una contraddizione. Da un lato, gli operatori sono incaricati di attuare programmi che mirano ad avvicinarsi alle situazioni e ai bisogni specifici degli utenti e, dall'altro lato, vengono allontanati e distolti dalle singolarità degli assistiti tramite la moltiplicazione dei "casi" individuali che devono gestire. Più in generale, l'attività lavorativa dello staff deve continuamente aggiustarsi e adattarsi a seconda dei diversi comportamenti e delle diverse pratiche che i beneficiari fanno confluire nel servizio. Alcuni utenti, come vedremo nella sezione successiva, individuano nel centro di accoglienza uno spazio fisico in cui manifestare il proprio disagio e il proprio risentimento sociale. Altri beneficiari, lo considerano come un'istituzione che procura loro l'accesso a risorse utili e vi intrattengono una relazione strategica e strumentale. Altri

[29] Nel corso della stagione invernale, il Comune di Bologna attua in collaborazione con gli attori del terzo settore il "Piano Freddo", un programma di accoglienza straordinario che incrementa la capienza delle strutture ricettive già presenti sul territorio e ne attiva di ulteriori. I centri di accoglienza per persone senza fissa dimora aumentano, pertanto, il numero di posti letto disponibili al proprio interno e ospitano, esclusivamente per i mesi invernali e durante la fascia oraria notturna, un numero ulteriore di utenti, che si aggiunge a quelli che vi alloggiano regolarmente. I beneficiari del "Piano Freddo" sono intercettati dall'Unità di Strada e nel corso dei mesi restanti dell'anno non hanno accesso alle strutture di accoglienza. Gli utenti ordinari dei centri di accoglienza vengono collocati in essi attraverso i servizi sociali territoriali e vi alloggiano con continuità, fruendo dei progetti personalizzati. Questi ultimi non coinvolgono i beneficiari del "Piano Freddo", dato il carattere temporaneo e limitato del loro soggiorno all'interno dei centri ricettivi.

ancora, dimostrano allo staff la loro buona volontà personale ed esibiscono un'attitudine remissiva e docile. L'eterogeneità delle condotte degli assistiti viene sussunta, da alcuni lavoratori, nella classica contrapposizione tra poveri "degni e meritevoli" e poveri "non meritevoli", dando luogo alla fornitura di un servizio differenziato (Busso et al., 2018; Morlicchio, 2016; Morlicchio, Tuorto, 2023). I primi espongono posture ossequiose, adottano comportamenti opportuni e corretti e mettono in gioco il loro impegno al fine di riscattarsi dalla propria condizione svantaggiata. I secondi interiorizzano uno status di assistiti in modo permanente, richiedono l'aiuto sociale in modo incondizionato e senza contropartita, e trasformano il servizio in un'arena per i propri comportamenti "devianti" e "antisociali". La distinzione così attivata non si traduce necessariamente nell'elargizione di maggiori beneficiari agli utenti "degni" e nel sanzionamento di quelli "immeritevoli". Al contrario, i secondi risultano essere maggiormente efficaci nell'attirare su di sé l'attenzione e gli interventi degli operatori che, sotto la pressione dell'elevato carico di lavoro e alle prese con la scarsità delle risorse e dei mezzi a loro disposizione, si vedono costretti a negarli agli utenti "volenterosi". Gabriele lavora nello stesso centro di accoglienza in cui è stata assunta Marta e riporta le dinamiche appena discusse.

> Vedo molte persone croniche di accoglienza. Io mi rendo conto che la difficoltà sta veramente nelle persone stesse. È ovvio che i mezzi sono quelli che sono, forse qualcosa di più sarebbe meglio, però, con molti accolti, la difficoltà è proprio il fatto che sono loro che vogliono continuare… Vogliono… Purtroppo, la fragilità vuol dire che, magari, lo sai di non volerlo, però lo fai… Vivono in questo mondo di loop… Noi abbiamo tantissime persone che hanno rinunciato a lavori. Se tu sei in una struttura di accoglienza, rinunci a un lavoro? […] La cosa che mi dà un po' fastidio è la differenza tra i cronici, alcolisti, tossici, vita di strada, che non gliene frega niente di niente, chiedono e basta, non danno niente, e le persone che ci vorrebbero provare, che le vedi che sono tranquille e cercano di impegnarsi. Però, queste persone devono convivere. Spesso tu hai questo tipo di problematiche, devi intervenire in situazioni in cui una persona, che tu reputi sia nel giusto, perché ha lavorato tutto il giorno, ha fatto, ha sbrigato, finisce in camera con un ubriacone, che gli urla in faccia per niente, che comincia a dire le sue cose: «Non puoi far questo, non puoi far l'altro». Però, tu non puoi intervenire dicendo: «Fuori» all'ubriacone, perché la struttura è sia per uno che per l'altro. Tu devi intervenire per cercare di calmare, ma quella persona ti dice: «Ma io cosa ho fatto di male per avere questa persona in camera?». Purtroppo, la situazione è questa. Hai i pezzi da 90, alcuni li chiamano "gli indesiderabili". Sono persone veramente allucinanti, creano problemi da quando entrano a quando escono, devi essere in due operatori attaccati, quando si muovono è sempre litigare, sempre urlare, sempre questioni, a volte violente… Non hanno un posto. Vengono praticamente espulsi da ogni struttura, si fanno il giro delle strutture. Invece, le persone molto a modo, che si impegnano, però non hanno tanti mezzi [propri], hanno un potere minore. Non c'è molta attenzione su di loro. Non sempre. Quindi, se tu sei una persona che rompe i coglioni, allora su di te si attivano tante cose, ci si prova, si fanno riunioni, si fanno cose. Sulle persone meno problematiche, è più difficile. Anche nel caso in cui sono molto tranquille, non creano assolutamente problemi con altre persone, sono anche socievoli, è difficile lavorare se tu sei occupato continuamente con persone che devi dividerle, perché si incazzano, per queste cose qui. […] Se una persona non è collaborativa, è quasi impossibile. Ci vuole il miracolo per risolvere la situazione di un homeless, o una qualunque situazione di fragilità, se la persona non è collaborativa. Invece, coi collaborativi, a volte ci mancano strumenti. Perché siamo in pochi… Se hai 20 ospiti a carico, ne hai 5 collaborativi, 10 di quelli che si fanno vedere solo di notte, dormono lì, poi escono, stanno tutto il giorno in giro, e altri 5 di quelli che non sono collaborativi, tu, grazie agli altri 15, quei 5 non riesci a seguirli [*riferendosi agli utenti collaborativi*], perché gli altri 15 ti occupano troppo spazio, proprio non ce la fai, capito? Ovviamente, ci vorrebbero più personale e mezzi migliori. Noi serviamo. Potremmo servire di più se fossimo di più, se avessimo più mezzi.
> [*Bologna, 23/1/2023*]

Le differenziazioni nelle traiettorie individuali dei beneficiari dei servizi sociali, le loro capacità disomogenee di rendersi autonomi dagli aiuti ricevuti e l'imprevidenza delle loro condotte personali rappresentano un problema particolarmente pressante per i lavoratori degli istituti statali di assistenza

sociale in Polonia – in particolare, i centri comunali di assistenza sociale (*Ośrodki Pomocy Społecznej* – OPS) e quelli provinciali di assistenza alle famiglie (*Powiatowe Centra Pomocy Rodzinie* – PCPR). Create originariamente nel 1990 al fine di regolare l'ammissibilità alle misure di sicurezza e protezione sociale dei cittadini impoveriti dalla ristrutturazione del sistema economico, queste istituzioni hanno successivamente acquisito la funzione di erogare l'assistenza finanziaria e di organizzare gli aiuti non monetari e non materiali per i settori più vulnerabili della popolazione. Di conseguenza, le mansioni degli assistenti sociali impiegati in questi enti vengono, di frequente, ridotte all'elargizione dei sussidi e all'espletamento delle procedure burocratiche e amministrative associate all'erogazione delle prestazioni sociali e alla valutazione della condizione di idoneità dei richiedenti. Nonostante, a partire dai primi anni 2000, una serie di riforme politico-legislative abbiano tentato di rafforzare l'orientamento al lavoro "sul campo" e "in prima linea" coi beneficiari e implementato degli strumenti di politica sociale volti ad attivare i destinatari e a promuovere la loro autosufficienza e la loro indipendenza sociale, il lavoro propriamente "sociale" si rivela essere ampiamente marginale e residuale all'interno degli enti statali[30]. L'erogazione delle risorse finanziarie e l'adempimento degli obblighi burocratici rappresentano una quota decisiva delle attività e dei compiti effettivamente svolti dagli assistenti sociali impiegati nelle istituzioni dello Stato (Rymsza, 2012, 2013, 2014). Stanisław ha lavorato per numerosi anni in un centro provinciale di assistenza per le famiglie, dove era incaricato di intervenire nelle situazioni di violenza domestica, di crisi ed emergenza sociale. Pertanto, la sua esperienza professionale si è interamente svolta all'interno di una unità del sistema assistenziale pubblico non finalizzata al sostegno finanziario. Nel corso dell'intervista, Stanisław ha differenziato in termini binari e dicotomici le "carriere istituzionali" dei clienti dell'assistenza sociale. Da un lato, vi sono gli utenti che riescono a diventare autosufficienti, si fanno individualmente carico del compito di migliorare la propria condizione sociale e riducono progressivamente il loro legame di dipendenza dagli operatori che li assistono. Dall'altro lato, vi sono i beneficiari che abdicano a qualsiasi responsabilità rispetto alla risoluzione dei loro problemi personali, danno prova di essere esclusivamente interessati a procurarsi il sostegno finanziario offerto dalle istituzioni, e vengono cristallizzati in una posizione subordinata e in una condizione di assistiti di lungo periodo. La seconda traiettoria risulta essere predominante tra i clienti dell'assistenza pubblica, considerato il carattere fortemente burocratizzato, prevalentemente incardinato sul versamento dei sussidi e degli assegni monetari come risposta diretta e immediata ai problemi sociali e scarsamente propenso al lavoro

[30] L'attività degli assistenti sociali occupati negli enti statali qui menzionati provvede all'erogazione degli aiuti finanziari e presiede al funzionamento dell'infrastruttura dei servizi sociali specialistici come, ad esempio, gli istituti di cura a lungo termine, le comunità di mutuo-aiuto o i rifugi e i centri di accoglienza, che possono essere gestiti direttamente dagli enti locali o attraverso le collaborazioni tra il settore pubblico e le organizzazioni della società civile e/o gli attori privati. Gli assistenti sociali sono formalmente incaricati di lavorare a diretto contatto con i rispettivi clienti, sia in combinazione con l'assistenza materiale a loro fornita, sia quando ricoprono mansioni e incarichi professionali specifici quali l'intervento in situazioni di violenza, crisi ed emergenza sociale o l'assistenza alle famiglie, che consiste nel sostegno alle famiglie in difficoltà nella cura e nell'educazione dei minori al fine di prevenire che questi vengano collocati in comunità protette o inseriti nel sistema degli affidi. È in questi termini che va compresa la distinzione tra l'assistenza finanziaria e materiale e l'assistenza non materiale e il lavoro "propriamente sociale" a cui si riferiscono gli operatori intervistati. Il sovraccarico di mansioni burocratiche e i numeri elevati di clienti da gestire contribuiscono a ridurre significativamente il tempo che gli assistenti sociali possono dedicare al lavoro "sul campo". Uno strumento di politica sociale attivo attuato talvolta negli enti assistenziali statali consiste nel "contratto sociale", ossia una modalità condizionale di elargizione degli aiuti monetari che vincola il ricevente a impegnarsi in una serie di attività volte a superare le proprie difficoltà finanziarie e/o personali e a conseguire la propria autosufficienza sociale ed economica.

relazionale "sul campo" degli enti statali. Nel rendere conto di questi esiti differenziati, Stanisław pone grande enfasi sulle aspettative, sulle attitudini, e sulle posture individuali dei beneficiari dell'assistenza sociale. Esse predefiniscono il rapporto che questi ultimi intrattengono con le istituzioni e, al contempo, vengono in larga misura forgiate e veicolate dai loro incontri pratici con gli enti dello Stato.

> Il lavoro sociale o l'assistenza sociale dovrebbero essere distinti in assistenza materiale e immateriale. L'assistenza materiale è quella in cui si riceve denaro. Non mi ha mai interessato. Mi interessava l'aiuto non decisionale. Perché [la prima forma di assistenza] dipende da una decisione, il che significa che qualcuno deve emettere una decisione amministrativa per concedere l'assistenza. Un burocrate. È qui che sta il problema dell'assistenza sociale. L'altra sfera, l'assistenza non finanziaria, è l'assistenza che forniamo, cioè la consulenza specializzata, la consulenza sociale, la consulenza legale [*riferendosi all'unità di intervento in situazioni di crisi in cui ha lavorato*]. […] L'elemento più importante di questa assistenza è il contatto con il cliente, cioè essere con il cliente. L'idea è quella di ripristinare l'omeostasi, ovvero un certo equilibrio [*l'omeostasi riguarda la capacità di autoregolazione degli esseri viventi e di mantenimento di un ambiente interno costante al netto delle variazioni dell'ambiente esterno, Stanisław la usa come una metafora dello stato di autosufficienza e padronanza di sé a cui i clienti dell'assistenza pubblica dovrebbero essere condotti*]. Nell'intervento, l'omeostasi è molto importante. Un intervento è un aiuto a breve termine, non è un aiuto per sempre, nei secoli dei secoli, Amen, dove si aiuta per mesi, anni. Dove si ha un cliente che è appigliato al sistema. Questo è il caso tipico del sistema di assistenza sociale, i clienti vi si aggrappano per anni e finiscono in una situazione di assistenza sociale a lungo termine in cui, successivamente, avviene un'ereditarietà di comportamenti di attesa dell'aiuto, cioè la trasmissione di questo tipo di atteggiamenti da avente diritto: «Aiutami, perché ne ho bisogno». […] Questo sistema ha ridotto l'assistenza sociale all'idea di una gallina che depone un uovo, capito? O, per dirla diversamente, gli diamo il pesce. Secondo un vecchio proverbio, per ottenere qualcosa, per fare la differenza, bisogna dare loro una canna da pesca. Se pesco, imparo come si prende il pesce. Imparo a gestire questa canna, quest'amo, tutto questo. Cioè, sono in grado di aiutarmi da solo. Queste persone sono all'interno del sistema e ricevono aiuto tutto il tempo, e vivono. Ricevono un contributo per l'affitto qui, un po' di soldi là, un po' di cibo, e così via. Quindi, annegano nel sistema. Nell'intervento è un po' diverso, perché non si fornisce denaro. […] Più che altro, la questione è se [i clienti] sono pronti per un cambiamento. Tutto dipende dalla disponibilità del cliente al cambiamento, dalla sua collaborazione. Tutto dipende dai clienti. In buona parte, questi clienti storici continuano per molti anni a farsi aiutare, perché non hanno altre alternative. Nonostante i nostri sforzi, non intraprendono certe azioni, ad esempio i clienti dipendenti dall'alcol. Molti di loro scelgono di vivere come senza fissa dimora e così via. E continuano a ricevere questo aiuto perché qualcuno deve aiutarli, perché le persone senza fissa dimora devono essere aiutate. Quindi, nei casi di violenza, molto più di frequente i clienti riescono a farcela, l'aiuto è sufficiente per loro. Ma c'è una percentuale che non ci riesce, perché è intrappolata. È così che funziona. Per i clienti del welfare, tutto dipende da che tipo di aiuto si tratta. Andrà diversamente se si parla con un assistente sociale di un centro dove ci sono clienti regolari che vengono ogni mese per l'assistenza sociale perché non hanno un lavoro, vengono da qualche villaggio dimenticato da Dio, che è lontano, dove non ci sono mezzi di trasporto, e non hanno la patente di guida, quindi devono vivere con qualcosa. Vivono con l'assistenza sociale. Ricevono un po' di 500+ e così via [*riferendosi al programma di trasferimenti monetari Rodzina 500+, introdotto nel 2016 dal governo guidato dal partito Diritto e Giustizia (Prawo i Sprawiedliwość – PiS), che prevede l'attribuzione alle famiglie di un assegno di 500 PLN (circa 117€) per ogni secondo e successivo figlio al di sotto dei 18 anni di età e che si estende anche al primogenito o all'unico figlio a seconda del livello reddituale del nucleo familiare*]. E funzionano.
> [*Breslavia, 12/5/2023*]

In Polonia, gli assistenti sociali dello Stato fanno parte di equipe sottodimensionate e sono inseriti in un processo lavorativo fortemente burocratizzato. La mole ingente delle mansioni amministrative a cui adempiere e il carico quantitativamente elevato dei clienti da gestire riducono significativamente il tempo e il margine d'azione di cui gli operatori dispongono per instillare nei beneficiari le norme e le competenze necessarie per mettersi nella condizione di poter autodisciplinarsi, provvedere da sé ai propri bisogni e agire in modo razionale e previdente in vista di un maggiore benessere. Al contempo,

i sussidi e gli aiuti finanziari che gli operatori amministrano sono di importo estremamente modesto e limitato, vengono attribuiti in modo selettivo e, talvolta, i bilanci limitati degli enti locali negano la loro elargizione agli individui che pure ne avrebbero diritto. L'esiguità delle risorse finanziarie erogate frustra le effettive possibilità dei beneficiari dell'assistenza pubblica di rendersi autosufficienti sul piano sociale ed economico e, allo stesso tempo, alimenta un rapporto di dipendenza personale dall'istituzione che controlla l'accesso a risorse essenziali per la loro sopravvivenza quotidiana. Osservando i problemi sociali degli utenti consolidarsi nel tempo e sperimentando la propria incapacità di ridurli, gli assistenti sociali polacchi si affidando a una serie di preconcetti che filtrano la percezione, la comprensione e la valutazione della situazione dei soggetti che hanno di fronte[31]. In primo luogo, essi assegnano un ruolo cruciale alla volontà, alla collaborazione e alla responsabilità individuale degli assistiti. Gli esiti insoddisfacenti dei tentativi di risocializzazione dei beneficiari vengono, pertanto, imputati direttamente a questi ultimi, "colpevoli" di non intraprendere il corso d'azione prescritto dagli operatori, di non accogliere le loro esortazioni e di dimostrare scarso impegno personale come contropartita all'assistenza fornita. In secondo luogo, è interessante notare come gli assistenti sociali stigmatizzino gli atteggiamenti e le posture da "aventi diritto" (*entitlement*) di cui ritengono siano portatori i clienti con cui lavorano. Di conseguenza, l'atto di richiedere la protezione e il sostegno dello stato – o delle organizzazioni ad esso sussidiarie – viene interpretato non come una forma di esercizio dei diritti di cittadinanza di cui i beneficiari sono titolari, ma come un fattore generativo di una cultura della dipendenza dal welfare e di comportamenti apatici, passivi e/o opportunistici. In quanto tale, esso rischia di inibire la capacità dei beneficiari di costituirsi in cittadini intraprendenti, rispettabili e attivamente partecipi alla vita economica e sociale. Questi comportamenti sono alimentati dalle stesse istituzioni e, al limite, possono diventare l'oggetto di una trasmissione intergenerazionale che struttura le pratiche, le disposizioni e le abitudini di coorti successive di clienti dell'assistenza sociale. In terzo luogo, la categorizzazione delle posture e delle condotte dei beneficiari operata dagli assistenti sociali si traduce, anche in questo caso, nella discriminazione tra gli utenti "meritevoli" e gli utenti "immeritevoli" di aiuto. I primi sono quelli che si trovano in una condizione oggettiva di difficoltà e danno prova di volere riacquisire la padronanza di sé. I secondi sono coloro i quali mirano ad appropriarsi delle risorse che gli enti assistenziali possono offrire e che mostrano un'inclinazione all'indolenza e all'inerzia nella propria situazione. Teodora ha lavorato per diversi anni in un istituto per minori provenienti da famiglie svantaggiate e,

[31] Nonostante in questa sezione ci si stia soffermando sugli operatori delle istituzioni statali, la nozione che il sistema di welfare sia portatore di effetti controproducenti, instillando nei destinatari l'aspettativa di poter fare affidamento in modo incondizionato sull'assistenza sociale anziché renderli attori autonomi e indipendenti, è radicata sia tra gli assistenti sociali dello Stato, sia tra i lavoratori delle organizzazioni non governative. Ewa, coordinatrice di un progetto temporaneo rivolto a persone con problemi di salute mentale gestito da una fondazione di Breslavia, ha per esempio affermato: «Penso che il sistema funzioni in questo modo in Polonia, gli utenti non devono fare niente, c'è sempre un cuscino su cui atterrano e loro lo sanno, non gli importa. Credo che il senso di essere titolati di diritti sia piuttosto elevato e che pensino che le cose gli spettino. A volte dico: «Non è un tuo diritto umano avere questa cosa, è un lavoro di tutti ottenerla, il tuo diritto umano è essere rispettato, avere buone condizioni, avere un posto dove vivere», ma loro pensano che i soldi piovano dal cielo!» [*Breslavia, 8/8/2023*]. Tuttavia, se nel caso degli operatori statali questa idea sembra emerge in connessione agli effetti avversi prodotti dai servizi burocratizzati e carenti di risorse in cui lavorano, nel caso dei lavoratori delle ONG questo assunto evidenzia piuttosto un rischio potenziale da prevenire attraverso un costante sforzo di responsabilizzazione ed *empowerment* dei beneficiari.

in seguito, come assistente familiare presso il centro OPS di un Comune della Bassa Slesia. La sua testimonianza espone il "senso comune" condiviso dagli assistenti sociali polacchi.

> Penso che il sistema di assistenza sociale funzioni molto male. È semplicemente disorganizzato, la distribuzione del denaro non motiva le persone a cambiare, anzi le incapacita. […] Sappiamo dove vanno a finire quei 500 PLN, lavoriamo in quegli ambienti [*riferendosi al programma di assegni familiari Rodzina 500+*]. Non possiamo monitorarlo ma, quando un bambino indossa scarpe logore e la madre ha le unghie rifatte, le ciglia finte e non lavora, da dove prende quei soldi? Beh, dai soldi per i bambini. Ed è una lotta costante. Nessuno nota come tutto ciò incapaciti queste persone e, guardando la questione dal punto di vista dell'istituto per minori in cui ho lavorato, i bambini arrivavano spesso con un forte senso di essere titolati di diritti: «È mio, lo Stato me lo deve». I loro genitori erano allo stesso modo, i genitori gli hanno insegnato questo stile di vita, vivere con i soldi del governo, senza lavorare per molti anni. Persone giovani, senza disturbi, senza malattie, sufficientemente in forma per poter lavorare, ma non vanno a lavorare perché sanno che lo Stato provvederà per loro. Questi bambini, vedendo come si comporta la famiglia, come si comporta il genitore, vogliono lo stesso. Ciò li incapacita davvero molto. […] Dobbiamo aiutare chi ha veramente bisogno in situazioni difficili ma, a volte, finiamo per aiutare chi non ne ha. I nostri bilanci sono limitati e, quando è la fine dell'anno e siamo quasi a corto di fondi… Adesso ho questo caso di una famiglia sotto osservazione, il padre è morto di recente, la donna lavora occasionalmente, 4 figli, tra cui uno disabile, lei si è rivolta a noi per un aiuto finanziario con le bollette e ha ricevuto 100 PLN [*circa 23€*] perché non possiamo darle di più, non abbiamo i fondi. So che non posso cambiare le cose, ma mi dispiace per questa donna. Cosa dovrebbe fare? Lavora, ma non è abbastanza per pagare le bollette. Quindi, è questo il punto, non possiamo aiutare quelli che hanno veramente bisogno. […] Ci sono famiglie che vogliono i cambiamenti e, se sono coinvolte e lavoriamo insieme su determinate cose, c'è sicuramente un miglioramento. Ma queste famiglie devono volerlo. Se un genitore non lo vuole e si limita a venire, fare due chiacchiere, fare qualcosa, andare dallo psicologo, firmare un documento perché l'assistente insiste… Ho avuto delle famiglie che volevano un cambiamento, volevano un aiuto e ne hanno beneficiato. La mancanza di impegno prevale nella maggioranza delle nostre famiglie ma, laddove lo vogliono, ci sono dei piccoli passi che avanzano lentamente. Questi sono i nostri piccoli successi che ci rendono felici perché, se non li avessimo, ci spegneremmo rapidamente.
> [*Intervista condotta online, 15/9/2023*]

Dalle testimonianze e dai casi analizzati, si può cogliere come tanto gli operatori quanto gli utenti siano invischiati nelle restrizioni, nei vincoli e nelle procedure che regolamentano l'assistenza sociale. I primi sperimentano i limiti dell'aiuto che sono in grado di offrire e, di frequente, ricorrono a giudizi moralizzatori nei confronti dei beneficiari che si rifiutano di assumere una parte attiva nell'intervento assistenziale e adottano condotte irresponsabili e inappropriate. I secondi diventano consapevoli della natura limitata e residuale dei benefici e dei diritti che possono esigere e vi aggiustano di conseguenza le proprie aspettative. Allo stesso tempo, essi sono raramente nella condizione di poter rinunciare alle istituzioni che assicurano loro il sostegno di cui hanno bisogno. Pertanto, i beneficiari non vengono semplicemente trattenuti in una posizione di subalternità e di passività dai servizi di welfare, che si concretizza in una serie di pratiche, disposizioni e atteggiamenti da loro interiorizzati e riprodotti. Al contrario, essi mettono in gioco le proprie tattiche per negoziare con gli operatori l'accesso ad una varietà di risorse e perseguire i propri obiettivi e le proprie strategie di sopravvivenza quotidiana, pur entro i limiti di un rapporto di dipendenza regolato dagli esperti e dai professionisti dell'aiuto sociale (Ong, 2005). Inoltre, l'ingiunzione che gli operatori rivolgono ai beneficiari di agire responsabilmente e attivamente nel corso delle loro "carriere" all'interno delle istituzioni di welfare tende a oscurare la più ampia struttura delle opportunità e dei mezzi personali a cui questi ultimi hanno accesso a seconda della posizione che occupano nel più ampio spazio sociale. La nozione del beneficiario da condurre alla propria autonomia e indipendenza individuale astrae i soggetti dai contesti e dalle cerchie sociali in cui sono collocati, e occulta la distribuzione diseguale delle risorse, delle competenze e delle abilità

personali che questi possono mobilitare in funzione della propria posizione sociale e che influenzano i corsi d'azione che sono in grado di intraprendere all'interno dei servizi di welfare. Simmetricamente, l'esortazione a rendersi autonomi dagli aiuti ricevuti contribuisce a celare la posizione in cui gli utenti si inseriscono una volta che vengono (ri)consegnati al tessuto sociale e il loro rapporto di dipendenza dai servizi di welfare è stato sciolto (Busso, Graziano, 2022; Feldman, 2019; Morlicchio, 2016). Tale doppia problematica coinvolge in modo particolarmente significativo i lavoratori e le lavoratrici del sistema italiano di accoglienza a migranti e rifugiati, sul quale intendiamo soffermarci nelle pagine che seguono.

Occorre innanzitutto sottolineare come il sistema di accoglienza in Italia contribuisca direttamente a frammentare e a gerarchizzare i diritti di cui i richiedenti asilo e i rifugiati sono portatori e si articoli con la loro più generale condizione di precarietà e di vulnerabilità all'interno del tessuto sociale, del mercato del lavoro, e di quello abitativo (Della Puppa, Sanò, 2021; Fabini et al., 2019). Tralasciando dall'analisi i centri di detenzione in cui vengono trattenuti i migranti irregolari in attesa della loro espulsione del territorio italiano, le strutture ricettive dei richiedenti asilo e dei rifugiati si suddividono tra la prima e la seconda accoglienza. Le strutture della prima tipologia (che comprendono gli hotspot e i centri governativi di prima accoglienza) sono finalizzate a prestare il primo soccorso ai migranti, espletare le procedure d'identificazione e di accertamento della loro situazione, e formalizzare la loro domanda di protezione internazionale, per poi reindirizzarli verso le strutture di seconda accoglienza. Queste ultime consistono, in primo luogo, nel circuito di accoglienza ordinaria e di titolarità comunale – attualmente denominato come Sistema di Accoglienza e Integrazione (SAI), ex SPRAR/SIPROIMI – che è stato progressivamente affiancato, nel corso degli anni, dal circuito dei Centri di Accoglienza Straordinaria (CAS), dalla competenza prefettizia. Ai destinatari del sistema di accoglienza ordinario spetta la partecipazione a un progetto individualizzato di integrazione, l'assistenza materiale – inclusa l'attribuzione di sussidi monetari, cosiddetti *pocket* e *food money* – e l'assistenza in ambito legale, linguistico, sanitario, e nell'inserimento lavorativo e alloggiativo. Di contro, il sistema di accoglienza straordinario garantisce esclusivamente l'assistenza materiale, sanitaria, linguistica, e la mediazione culturale[32]. La differenziazione dei servizi resi ai destinatari si sovrappone a una disuguaglianza delle condizioni di vita che vengono garantite all'interno delle strutture di accoglienza. Tendenzialmente, i CAS assumono la forma di centri sovraffollati di grandi dimensioni e vengono mantenuti dagli enti

[32] Le altre forme di sostegno menzionate in riferimento al sistema SAI non sono necessariamente previste negli indirizzi di gestione e nei capitolati d'appalto dei CAS e sono eventualmente fornite ai beneficiari attraverso iniziative volontarie intraprese dagli enti gestori e/o degli stessi operatori. Nel caso del sistema di accoglienza ordinario, il sovrappiù dei servizi offerti ai beneficiari si traduce anche in una maggiore specializzazione e formalizzazione degli incarichi e delle mansioni dei lavoratori e delle lavoratrici, a seconda della forma di assistenza che sono preposti a garantire ai beneficiari. Valerio, operatore bolognese che ha lavorato in diversi servizi di accoglienza, riporta la diseguaglianza tra le forme di assistenza offerte nel sistema di accoglienza ordinario e in quello straordinario e come, in quest'ultimo, alcune prestazioni vengano garantite a una platea ridotta di beneficiari sulla base di risorse e fondi ottenuti saltuariamente dagli enti gestori e attribuite in modo selettivo: «Quello che vedevo come differente erano le minori opportunità che c'erano nei CAS. Ad esempio, a un certo punto [la cooperativa] aveva finanziato dei tirocini e, ogni tanto, c'erano dei tirocini per gli utenti. Però erano pochi, quindi qualcuno aveva la fortuna di essere il prescelto. Nello SPRAR, il tirocinio era previsto per tutti. Ci sono più fondi a disposizione, c'è più parità di possibilità. Io mi ricordo di situazioni nei CAS in cui ci veniva detto: «Una persona potrebbe essere seguita da una sessione di 30 sedute con uno psicologo, chi ci mettiamo?». Anche lì, dipendeva dal budget. Magari, tra queste 90 persone, potevano essere 10 ad aver bisogno, però ne veniva scelta una sulla base della disponibilità economica. Negli SPRAR, questo non avveniva, anche perché esistevano delle strutture SPRAR proprio per i vulnerabili, che erano seguiti molto di più. Nel CAS, il vulnerabile era uno tra tanti» [I*ntervista condotta online, 31/1/2023*].

gestori in condizioni che, come verrà successivamente approfondito, gli operatori reputano degradanti per chi vi è ospitato. L'accoglienza ordinaria è prevalentemente composta da appartamenti di piccole-medie dimensioni, decentrati nel territorio, e garantisce condizioni di vita maggiormente dignitose ai beneficiari. Le categorie dei soggetti aventi diritto ai vari servizi di accoglienza sono essenzialmente determinate per via giuridica e legislativa, attraverso le politiche migratorie dello Stato. Gli operatori e le operatrici del settore hanno, infatti, assistito gradualmente a una serie di riforme radicali apportate al sistema d'accoglienza. Si possono brevemente riportare in questa sede gli effetti del d.l. 113/2018, cosiddetto "Decreto Sicurezza". Esso aveva abolito il permesso di soggiorno per motivi umanitari e, al contempo, ridimensionato il sistema ordinario (rinominato da SPRAR in SIPROIMI), restringendo l'accesso ai soli beneficiari di protezione internazionale, ai minori e ai casi più vulnerabili, escludendo pertanto i richiedenti asilo e che sono stati assegnati esclusivamente alle strutture di accoglienza straordinaria con servizi ridotti. Queste disposizioni normative sono state parzialmente riformate dal d.l. 130/2020, cosiddetto "Decreto Lamorgese". Esso ha reintrodotto una tipologia di permesso di soggiorno per motivi umanitari (nominata come "protezione speciale") e ripristinato l'accesso al sistema ordinario (rinominato da SIPROIMI in SAI) per i richiedenti asilo, pur prevendendo al suo interno la garanzia di servizi disomogenei alle varie categorie di beneficiari[33]. In sintesi, il sistema italiano d'accoglienza contribuisce a segmentare tanto le traiettorie individuali dei singoli destinatari, quanto la popolazione dei rifugiati e richiedenti asilo nel suo complesso, in una molteplicità di livelli differenziati e variabili di esigibilità e di tutela dei propri diritti. Martina ha lavorato in centri di accoglienza sia straordinari sia ordinari presenti nel territorio bolognese e riporta le iniquità di trattamento che possono riguardare tanto i destinatari di strutture di tipologia differente, quanto i beneficiari del medesimo servizio.

> Purtroppo, il CAS è un parcheggio. La gente va fuori di testa lì dentro, non ha uno scopo, non riesci mai a segnalarla a dei progetti, a meno che la cooperativa interna o qualche altra cooperativa faccia qualcosa ad hoc per loro e riesci a segnalare delle persone per fare dei corsi di formazione. Non come nel progetto SAI, non ci sono borse lavoro, non ci sono corsi di formazione gratuiti. Prima, anche i richiedenti asilo potevano accedere al progetto SAI. Poi, il decreto Salvini aveva separato, finché una persona non ottiene la protezione internazionale non può accedere al SAI. […] Invece, il SAI è un progetto più strutturato. Si lavora in equipe trasversali, viene offerto ai beneficiari di avere l'operatore dell'accoglienza, un operatore dell'area legale, un operatore dell'area lavoro e un assistente sociale di riferimento. Ci sono dei servizi, nel momento in cui il beneficiario arriva io posso dargli il corso di italiano, se mi arriva a un livello sufficiente di italiano lo segnalo all'area lavoro. L'area lavoro lo prende in carico, gli insegna come si scrive un curriculum, capisce cosa faceva nel Paese d'origine, cerca di trovare qualcosa che sia inerente alla sua esperienza, segnala i portali per la ricerca di lavoro… Nel CAS, c'erano 2 operatrici legali che

[33] Prima dell'approvazione del d.l. 113/2018, sia i richiedenti asilo sia i possessori dello status di rifugiato avevano diritto ad accedere ai servizi di accoglienza ordinaria. Le riforme apportate da questo decreto legislativo hanno avuto una doppia valenza. Il d.l. 130/2020 ha previsto invece un primo livello di servizi di assistenza garantito a tutti i beneficiari del SAI e un secondo livello – comprendente maggiori programmi di integrazione e di orientamento lavorativo – riservato ai soli titolari di protezione. Occorre segnalare come, dal periodo storico in cui è stata realizzata la ricerca empirica, la regolazione del sistema di accoglienza in Italia sia stata ulteriormente riformata. Il d.l. 20/2023, cosiddetto "Decreto Cutro", ha nuovamente limitato l'accesso al SAI ai soggetti titolari di protezione, ai casi più vulnerabili e ad alcune specifiche categorie di richiedenti asilo, contribuendo a rafforzare la gerarchia di diritti tra i destinatari del sistema di accoglienza. Tuttavia, gli effetti di questa riforma legislativa non sono stati osservati nel corso del lavoro sul campo in quanto ad esso successivi. Pertanto, le dinamiche riportate dagli operatori e dalle operatrici intervistati sono state influenzate dalle modifiche normative antecedenti. Inoltre, i lavoratori e le lavoratrici hanno riportato come, all'interno di questo continuo processo normativo-legislativo di differenziazione dei criteri di accesso ai servizi di accoglienza, le istituzioni locali adottino, talvolta, scelte e pratiche discrezionali nella determinazione dei soggetti assegnati alle diverse strutture.

seguivano non so quante persone, qua hanno un operatore legale che li segue in toto dandogli dei colloqui. È un po' più strutturato, ma anche loro capiscono il ruolo e il lavoro di ognuno. […] La cosa molto brutta e molto discriminatoria è quando hai, dentro al SAI, sia i richiedenti asilo che quelli che hanno ottenuto la protezione. Io posso offrire a chi ha ottenuto la protezione: «Andiamo a fare questo corso di formazione gratuito!», e l'altro non ha diritto a niente perché non ha questa "voce di integrazione". Quindi tu, nella stessa casa, hai una persona a cui puoi proporre delle cose e un'altra a cui dici: «Aspettiamo un attimo», motivo per cui la cooperativa va a creare degli escamotage per non creare delle differenze discriminatorie, perché di questo si tratta, all'interno di uno stesso appartamento. Ci sono queste disparità. Tu dici: «Che devo fare? Lasciamo una persona parcheggiata all'interno di uno stesso appartamento dove ci sono persone che, invece, semplicemente perché a loro è già arrivato il titolo, possono accedere a delle possibilità?».
[*Bologna, 12/11/2022*]

Istituiti originariamente come strutture di accoglienza dal carattere emergenziale ed eccezionale, i CAS hanno conosciuto un processo di graduale normalizzazione che li ha trasformati in un dispositivo regolare e ordinario di ricezione e di gestione dei movimenti migratori. Tuttavia, se confrontati con i servizi di accoglienza propri del sistema ordinario, le equipe di lavoro e le figure professionali che vi sono assunte sono significativamente sottodimensionate, mentre i programmi di assistenza e sostegno all'inclusione sociale degli utenti sono ampiamente limitate e residuali e, a volte, dipendono da risorse e iniziative attivate in modo saltuario e contingente dagli enti gestori e attribuite in maniera selettiva. Inoltre, tenendo presente le riforme legislative richiamate, i CAS hanno progressivamente acquisito la funzione di strutture d'accoglienza privilegiate per i richiedenti asilo. Essi vi si trattengono in attesa che le procedure burocratiche necessarie al riconoscimento dello status di rifugiato vengano espletate – le quali possono protrarsi per numerosi anni e, eventualmente, condurre al diniego del permesso di soggiorno per protezione internazionale – e che diventino conseguentemente idonei ad accedere a un servizio di accoglienza ordinario. I richiedenti asilo si ritrovano, pertanto, in una situazione di elevata incertezza e precarietà giuridico-legale e sono sottoposti a una specifica temporalità dell'attesa, che si protrae in strutture che offrono servizi limitati e, di frequente, ambienti di vita angusti e insalubri. La carenza di programmi di assistenza e inclusione sociale contribuisce a riorganizzare il processo lavorativo degli operatori in funzione del controllo e del disciplinamento della soggettività dei migranti. Come verrà approfondito nella sezione successiva, queste dinamiche si rivelano essere ampiamente degradanti e svalorizzanti per il giudizio di sé delle persone accolte, le quali vi oppongono non di rado la propria resistenza e la propria insubordinazione. Allo stesso tempo, le pratiche di controllo e disciplinamento dei richiedenti asilo si estrinsecano attraverso l'attività lavorativa degli operatori, alimentano forme specifiche di degradazione e dequalificazione del loro ruolo professionale e frustrano i loro tentativi di prestare un aiuto soddisfacente agli individui coi quali si interfacciano. Ne offre una testimonianza Valerio, operatore sociale bolognese che ha lavorato in molteplici centri di accoglienza straordinari, nonché in un hub regionale di prima accoglienza successivamente trasformato in uno dei CAS dalle maggiori dimensioni situati sul territorio locale. In primo luogo, le mansioni di cui il personale viene incaricato risultano essere fortemente ridotte al mero compito di assicurare il rispetto delle regole che presiedono al funzionamento delle strutture di accoglienza. Pertanto, l'attività lavorativa acquisisce dei tratti estremamente monotoni e ripetitivi per gli operatori, i quali devono consentire l'operatività dei centri, garantire il rispetto da parte dei migranti accolti delle norme che regolamentano la loro vita e i loro comportamenti quotidiani e,

all'estremo, coinvolgerli direttamente nell'espletamento di questi compiti[34]. In secondo luogo, quanto più il rapporto numerico tra gli operatori e gli utenti è inadeguato, tanto più i migranti diventano l'oggetto di un trattamento radicalmente serializzato, standardizzato e spersonalizzante. La forza lavoro finisce per interfacciarsi con una massa indifferenziata e anonima di individui, spoliati delle identità che li contraddistinguono, a cui gli operatori vengono erogate prestazioni di assistenza basilari. Inoltre, gli operatori devono controllare i comportamenti di questa massa di individui garantendo la loro conformità alle routine che regolamentano la vita quotidiana e alle norme di condotta in vigore nel servizio. Di conseguenza, gli intervalli temporali che gli operatori hanno a disposizione per relazionarsi con i beneficiari vengono estesamente parcellizzati e accorciati, mentre la loro capacità di costruire percorsi d'assistenza in grado di riconoscere i migranti nella loro propria realtà soggettiva e di indirizzarsi alle specificità dei loro vissuti individuali, della loro condizione personale e dei bisogni e delle aspirazioni che gli appartengono viene fortemente indebolita.

> Il limite di queste grosse strutture è che il tuo lavoro diventa una routine quotidiana, e diventa di gestione del centro in sé e non più di aiuto alle persone. I tuoi turni sono strutturati per far andare avanti la struttura e fare sì che le regole vengano rispettate. Ad esempio, tra le varie mansioni c'era il fatto di fare di tutto per mantenere "pulita" la struttura, quindi seguire i turni di pulizia. Ogni giorno c'era una stanza [*intendendo un gruppo di richiedenti asilo ospitati che condividevano la stessa stanza*] incaricata della pulizia di tutti gli spazi perché, da bando, nei CAS di Bologna non era previsto un servizio di pulizie. Le pulizie venivano fatte dagli ospiti. Fargli fare le pulizie veniva motivato dagli enti gestori come una questione educativa… L'approccio con gli utenti era solo per gli accompagnamenti sanitari [*riferendosi al compito di affiancare e mediare le interazioni dei richiedenti asilo col Servizio Sanitario Nazionale*], io mi occupavo anche delle lezioni di italiano quindi, almeno, avevo anche questo aspetto relazionale in più rispetto ad altri operatori… Però, a parte queste poche cose, tendenzialmente il lavoro era di routine, per mantenerla decente, per farla andare avanti. Tutto questo con un mandato ben preciso, che era di fare sì che, qualora ci dovesse essere un controllo della Prefettura, la Prefettura dovesse trovare tutto a posto. Quindi, la questione delle pulizie diventava la cosa principale, al punto tale che, a volte, ci veniva chiesto anche di partecipare alle pulizie, facendolo spacciare come una cosa a finalità educative, semplicemente perché, se ci fossero stati dei controlli della Prefettura e si fosse trovata una struttura non pulita, rischiavamo delle sanzioni. Questa cosa delle possibili sanzioni della Prefettura, dell'ASL, eccetera eccetera, era un ritornello quotidiano e, veramente, sembrava che fosse più importante questa finalità qua, far trovare tutto a posto in caso di controllo, che non fare della progettazione, fare delle cose per gli utenti. […] [Nell'ex hub di prima accoglienza], c'era così tanta gente che era praticamente impossibile seguire l'individuo, erano veramente dei numeri. Quando ho lavorato lì, nell'estate del 2015, che è stata la peggiore estate nella storia [dell'hub], c'erano più di 1000 utenti, eravamo 8 operatori a turno… Di notte, c'erano 3 operatori a sorvegliare 100 persone. Controllo, distribuzione dei pasti, distribuzione del pocket money, distribuzione dei vestiti, controllo delle pulizie… Questo si faceva. Eri una macchina, non eri l'operatore sociale.
> [*Intervista condotta online, 31/1/2023*]

In particolare nei servizi d'accoglienza ordinari, i progetti individuali d'integrazione sono di durata limitata (6 mesi passibili eventualmente di proroghe nel caso dei beneficiari in possesso dello status di rifugiato) e prevedono una responsabilizzazione più o meno esplicita dei destinatari. A questi ultimi viene richiesto di conseguire, attraverso le differenti forme di assistenza procurate dagli operatori, le condizioni necessarie affinché possano affrontare autonomamente la propria "uscita" dal sistema di

[34] Nella testimonianza di Valerio qui citata, le regole che gli operatori devono far rispettare riguardano il mantenimento e la pulizia delle strutture di accoglienza. Tuttavia, come si vedrà in altri brani d'intervista riportati nel capitolo, le pratiche quotidiane di controllo dei comportamenti dei richiedenti asilo coinvolgono una molteplicità di aspetti e comportano, per esempio, la regolamentazione delle assenze o delle visite ricevute all'interno dei centri d'accoglienza, l'ispezione degli spazi privati e personali delle persone accolte, o la regolazione dell'utilizzo degli utensili e degli artefatti materiali messi a loro disposizione.

accoglienza. Al fine di condurre e pianificare la loro esistenza nel territorio di immigrazione, gli utenti devono, nello specifico, regolare il proprio status giuridico, conoscere la lingua locale, essere in grado di accedere ai servizi pubblici possedere un impiego, una formazione professionale e una abitazione. Tuttavia, le traiettorie di autonomizzazione degli utenti non si dispiegano all'interno di un *vacuum*. Al contrario, i corsi d'azione che i beneficiari possono intraprendere e le circostanze di vita a cui possono accedere si sviluppano all'interno di limiti e possibilità originati dalle più ampie strutture sociali e dai più ampi rapporti di classe, "razza" e genere in cui i soggetti vengono inseriti. La riflessione di Paola, ex operatrice in diversi servizi di accoglienza nel territorio bolognese, mostra con chiarezza il modo in cui i servizi possano agire prescrivendo ai destinatari degli obblighi che vengono disattesi dal posizionamento sociale di questi ultimi. Paola riporta, in particolare, la sua esperienza di lavoro in un CAS, gestito da una ONLUS specializzata nella realizzazione dei progetti di accoglienza e di contrasto alla violenza maschile e di genere, che ospitava minori e donne migranti. Tuttavia, la sua testimonianza permette di cogliere il modo in cui la collocazione nel contesto, e nello spazio sociale più in generale, delle beneficiarie incida sui loro percorsi d'accoglienza e integrazione, anche al momento della loro ammissione nei servizi ordinari. La struttura a cui Paola si riferisce era situata sul territorio appenninico attorno alla città di Bologna, in una zona sprovvista di infrastrutture pubbliche e, significativamente, dei servizi per l'infanzia e per la genitorialità. In queste circostanze, sulle beneficiarie ricadeva un doppio carico di lavoro di difficile conciliazione: da un lato, il lavoro di cura dei rispettivi figli e, dall'altro lato, quella laboriosità quotidiana necessaria all'acquisizione delle risorse e delle competenze richieste per rendersi gradualmente indipendenti dal servizio in cui erano accolte. Pertanto, mentre l'amministrazione e lo staff del servizio incoraggiavano le beneficiarie a prendere decisioni razionali e previdenti in vista dell'esistenza che avrebbero dovuto condurre all'esterno del sistema di accoglienza, la concreta collocazione nello spazio sociale di queste ultime contraddiceva gli obiettivi a cui il servizio mirava.

> Il mandato dell'accoglienza è quello di costruire autonomia per uscire dai progetti, quindi per sganciarsi, quindi l'indipendenza dopo la dipendenza. Di fatto, il sistema di accoglienza entra in un clash clamoroso quando si parla di donne e bambini, donne madri. Perché le madri hanno bisogno di tutta una serie di servizi territoriali, che vanno al di là dell'accoglienza e che dipendono dai territori… Quindi, se una donna entra con un bambino di un anno e ha 2 o 3 anni di progetto davanti [*alludendo ai tempi complessivi di ottenimento del titolo di protezione e di successiva fruizione dei progetti di integrazione presenti nel sistema di accoglienza ordinario*], dove deve imparare l'italiano, trovarsi lavoro, trovarsi la casa, nel frattempo non ci sono gli asili nido per la cura del bambino, o non è possibile inserirlo in quelli comunali, ci sono solo quelli privati ma non ci sono i soldi per mettere i bambini negli asili privati, c'è la scuola materna ma i posti per i figli di donne non occupate scendono in fondo alla graduatoria, oppure non ci sono neanche le scuole materne, o non sono raggiungibili rispetto a dove si trova il centro di accoglienza… A quel punto, le donne migranti in accoglienza possono anche essere titolari di protezione, allo scadere del progetto SAI non sono pronte per partire, perché negli anni precedenti si sono dedicate in primo luogo alla cura dei bambini. Quindi, non rispondono all'adesione al progetto che si vorrebbe. Oltretutto, c'è il giudizio sulla persona donna che, se ha scelto di avere delle gravidanze, non va bene, perché dovrebbe impegnarsi a imparare l'italiano, a cercare lavoro, se ha i bambini piccoli, le mamme devono organizzarsi fra di loro, dentro i centri di accoglienza, per tenerseli mentre vanno a fare il corso di italiano… Quindi, c'è un'iper-responsabilizzazione della persona rispetto all'andamento del suo percorso. Questo confligge, a mio parere, con il supporto alle donne tanto conclamato.
> [*Bologna, 25/10/2022*]

La posizione sociale occupata dai beneficiari e dalle beneficiarie definisce vincoli e possibilità di azione che si materializzano nei modi in cui gli utenti agiscono all'interno del servizio e determinano

la loro conformità o il loro scostamento dalle ingiunzioni dei programmi assistenziali. In modo analogo, anche le condizioni di esistenza in cui gli individui si insediano una volta conclusa la loro "carriera" di assistiti vengono delimitate dai vincoli strutturali e dalle dinamiche di potere che collocano in modo diseguale i soggetti nella società. In particolare, i lavoratori e le lavoratrici del sistema italiano di accoglienza riportano due problemi principali che i beneficiari devono affrontare al termine della loro presa in carico da parte dei servizi. Da un lato, nel mercato locale del lavoro si è progressivamente consolidata la tendenza a impiegare i beneficiari in lavori manuali, o nei servizi alle imprese e di cura alla persona dal basso valore aggiunto, spesso in condizioni contrattuali estremamente casualizzate e scarsamente retribuite (Carbone et al., 2018; Della Puppa, Sanò, 2021). La segregazione lavorativa dei beneficiari viene, in primo luogo, alimentata dalle imprese presenti nel territorio, che sfruttano la condizione di vulnerabilità dei richiedenti asilo e dei rifugiati per metterli al lavoro come una riserva di manodopera a basso costo. In secondo luogo, essa viene talvolta e almeno in parte riprodotta anche dai programmi di inserimento lavorativo attivi nei servizi di accoglienza – attraverso il ruolo giocato da tirocini, corsi di formazione professionale e schemi di assunzione mediante agenzie di somministrazione del lavoro che concorrono a indirizzare i destinatari all'interno di questi settori lavorativi. Dall'altro lato, la precarietà economica e lavorativa dei beneficiari si intreccia alla loro precarietà abitativa. Gli impieghi precari e dai bassi salari ottenuti dai rifugiati, congiuntamente alle discriminazioni cui sono soggetti nel mercato immobiliare locale, contribuiscono sovente a ostacolare il loro accesso a una sistemazione abitativa autonoma e soddisfacente. Investiti ufficialmente del mandato di lavorare affinché gli utenti agiscano come soggetti indipendenti e capaci di provvedere a sé stessi una volta inseriti nel tessuto sociale, gli operatori e le operatrici vedono la loro comprensione di sé in quanto fornitori di assistenza adeguata venire messa in discussione dalla posizione subalterna e marginale in cui gli utenti si insediano[35]. Per alcuni di loro, come si vedrà in seguito, questa consapevolezza offre tuttavia la possibilità di negoziare e ridefinire il proprio ruolo. Essi tentano sia di conferire ai beneficiari degli strumenti pratici e cognitivi con cui interpretare gli ambiti della vita sociale in cui devono muoversi sia di rafforzare la loro capacità di agire all'interno delle strutture sociali in cui sono posti. Federica, operatrice che ha lavorato in vari servizi indirizzati a migranti e rifugiati, riporta le dinamiche ambivalenti che strutturano le traiettorie di vita dei beneficiari all'interno e al momento della loro uscita dai circuiti del sistema di accoglienza.

[35] Non si intende sottovalutare i numerosi casi in cui gli operatori e le operatrici riescono a garantire ai beneficiari delle opportunità lavorative e di realizzazione personale in linea con i desideri, le inclinazioni e le aspirazioni di questi ultimi. Tuttavia, occorre evidenziare la contraddizione tra l'imperativo di rendere i beneficiari indipendenti, capaci di agire per conto proprio e di prendere autonomamente le proprie decisioni, e la concreta struttura dei vincoli e delle possibilità determinata dal contesto sociale. Gli esiti dei progetti di accoglienza sono infatti profondamente differenziati. In alcuni casi, per esempio, alla conclusione del progetto di integrazione non corrisponde un'effettiva "fuoriuscita" dei beneficiari dal sistema dei servizi di welfare. Talvolta, i progetti vengono prorogati e/o la permanenza dei beneficiari all'interno delle strutture di accoglienza viene protratta oltre il termine previsto – in circostanze spesso gestite su base discrezionale dalle istituzioni locali e dai responsabili organizzativi dei servizi – a causa delle difficoltà che questi incontrano nel reperimento di un impiego e/o di un alloggio indipendente. Inoltre, la condizione di precarietà e di marginalità sociale che i beneficiari possono incontrare all'esterno del sistema di accoglienza può spingerli nuovamente ad entrare in contatto con i servizi di welfare, eventualmente dismettendo i panni del richiedente asilo e/o del rifugiato e rivestendo quelli di un'altra categoria di beneficiario dello Stato sociale – come, ad esempio, quelli della persona in emergenza abitativa, del *working poor* o del disoccupato.

> Spesso, il percorso poteva anche avere sulla carta tante possibilità e poi, però, non riuscivano a nascere le azioni realmente virtuose. […] Un altro capitolo era quando uscivano dal progetto e, quindi, dovevi aiutarli a cercare una sistemazione. Il territorio di Bologna, in realtà, non è pronto, non ha interesse, perché non ci si può speculare più di tanto sull'accoglienza di un migrante [*riferendosi alle discriminazioni e alle esclusioni incontrate dai rifugiati nel mercato abitativo locale e dal rifiuto dei proprietari immobiliari di concedergli un alloggio in affitto, spesso giustificato dalle loro condizioni di lavoro povere e precarie che non soddisferebbero i requisiti di locazione*]. È in realtà disarmante, perché spesso sono questi migranti che reggono l'economia del territorio, se pensiamo a tutti i ragazzi che dall'accoglienza sono confluiti, in primo luogo, nella logistica, nel facchinaggio… Quelle sono tutte persone che guadagnano, che hanno un reddito, che con tanti sacrifici e battaglie, anche interne, sono riuscite ad avere dei contratti minimamente decenti, ma poi non hanno la possibilità di radicarsi sul territorio perché non trovano un'abitazione e, magari, devono andare a vivere in un paese e fare tanto, tanto sforzo per raggiungere il posto di lavoro e mantenere una gestionalità sulla propria vita. I servizi, il servizio legale, il servizio di mediazione lavorativa, il servizio di mediazione abitativa, lavoravano anche in maniera virtuosa per le persone che rivestivano quegli incarichi però, all'atto pratico, si risolveva con poco, perché era molto difficile trovare chi, a quel punto, volesse assumere dei migranti, piuttosto che chi volesse dargli un'abitazione in affitto. Lo SPRAR, e il SAI dopo, ha come obiettivo l'uscita e la collocazione al di fuori del sistema di accoglienza. In realtà, quel lavoro veniva sì fatto, ma per alcuni si fermava o, magari, subentrava di nuovo il sociale. Spesso dovevi rivolgerti ad altre agenzie sul territorio che, con uno sguardo sul sociale, facevano solo quello. Cioè, io ti colloco, ho questi appartamenti, che magari sono appartamenti di proprietà di un'altra cooperativa o di un'altra associazione, che lavora sempre nel welfare territoriale ma da un altro punto di vista, non prevalentemente con i migranti in accoglienza, e li riservo per queste persone.
> [*Bologna, 25/10/2022*]

Il sistema d'accoglienza ordinario assicura servizi di qualità nettamente migliore rispetto a quelli offerti dai centri di accoglienza straordinari e garantisce maggiori risorse e opportunità ai beneficiari. Nondimeno, il processo lavorativo che vi si svolge contribuisce, anche in questo caso, a stabilire limiti e vincoli alla capacità e al margine di azione di cui gli operatori e i beneficiari dispongono per definire i termini, il contenuto e le condizioni dell'assistenza procurata. Nei servizi di accoglienza ordinari, il rapporto numerico tra lavoratori e utenti è generalmente equilibrato, specialmente se comparato con i livelli estremamente sbilanciati osservabili nei CAS. Le equipe che vi sono impiegate comprendono al loro interno differenti figure professionali incaricate di specifici mansionari, il che contribuisce ad alleggerire e redistribuire le responsabilità e il carico di lavoro di ogni operatore. Tuttavia, per effetto del sottofinanziamento che ha investito il sistema ordinario (in particolare a seguito dell'approvazione del d.l. 113/2018) e delle politiche di razionalizzazione e di contenimento dei costi adottate dagli enti gestori, il lavoro di numerosi addetti del settore si è comunque intensificato, per esempio traducendosi nell'incremento numerico degli utenti di cui occuparsi o nell'accorciamento del tempo a disposizione per relazionarsi con questi ultimi[36]. Nel caso del sistema di accoglienza ordinario, l'intensificazione

[36] Per esempio, Amin, operatore dell'accoglienza e coordinatore di un servizio rivolto ai minori stranieri, riporta come la cooperativa per la quale lavora abbia disposto la riduzione del rapporto numerico tra utenti e operatori, incrementando il numero dei "casi" gestiti dai lavoratori assunti e, contestualmente, costringendoli a disporre di intervalli temporali ridotti per interfacciarsi con ogni utente. Ciò si intreccia a una situazione in cui il carico e il ritmo di lavoro viene inasprito dalla necessità di munire i beneficiari delle competenze e delle risorse necessarie a conseguire una condizione di autosufficienza entro la scadenza dei progetti di integrazione: «Più tempo hai da poter dedicare all'ascolto, per coltivare la qualità della relazione, meglio lavori. Non c'è mai abbastanza tempo, anzi, sempre di meno. Poi, come è successo nella mia cooperativa qualche anno fa, ti riducono il coefficiente del rapporto beneficiari/operatore, quindi la somma è che, avendo purtroppo delle scadenze su determinate cose, poi hai meno tempo da dedicare… […] Sul servizio minori, c'è una carenza assurda su tutta la parte del fine percorso di accoglienza di un minorenne. Un ragazzino che compie 18 anni, senza nessuna proroga straordinaria, entro 6 mesi dovrebbe uscire. In 4 mesi cerca lavoro, in 4 mesi rifai tutti i documenti che non potevi fare da minorenne…Non hai tempo sufficiente, in 6 mesi, per portare a termine tutta una serie di lavori per cui, magari, alle spalle c'è un anno, un anno e mezzo, due anni di lavoro già fatto. Va bene, dobbiamo trovare lavoro quanto prima possibile, poi

del lavoro, i cui effetti abbracciano tanto gli operatori quanto i beneficiari, pare peraltro non riguardare principalmente o esclusivamente l'attività quotidiana dello staff, ma si estende all'intero arco temporale entro il quale i progetti di integrazione devono essere portati a compimento. Questi ultimi, infatti, possiedono una durata temporanea e prevedono la collocazione dell'utente al di fuori del servizio una volta conclusi. La forma dei progetti di integrazione spinge gli operatori a dover assecondare un ritmo di lavoro sostenuto, e talvolta frenetico, al fine di conferire ai beneficiari le risorse e le competenze necessarie ad agire come soggetti autosufficienti sul territorio di immigrazione alla scadenza del progetto e, di converso, a sollecitarli costantemente affinché ottemperino alle richieste e alle attività indispensabili per raggiungere tale condizione. Così articolato, il processo lavorativo favorisce l'emersione di dinamiche reciproche di invalidazione della capacità dei beneficiari di esprimere pienamente le proprie necessità, le proprie preferenze e i propri desideri soggettivi all'interno dei percorsi di assistenza intrapresi e, specularmente, della capacità dei lavoratori di riconoscere e di costituirsi in quanto interlocutori di queste istanze. La tensione esercitata dal carico di lavoro e dalla necessità di completare i progetti di accoglienza entro i tempi e le scadenze prestabiliti spinge gli operatori a discriminare e a stabilire gerarchie e ordini di priorità tra le istanze provenienti dagli utenti e, al limite, a respingere quelle che si discostano dal protocollo da realizzare. Simmetricamente, la natura temporanea e responsabilizzante dei progetti di integrazione contribuisce ad aggirare, incorporare e invalidare le specifiche modalità con cui i migranti comprendono il proprio percorso di vita, la propria condizione nel territorio di accoglienza, nonché i traumi di cui hanno fatto esperienza, alla luce della loro traiettoria individuale e delle loro aspirazioni, pratiche e disposizioni personali. Queste ultime vengono, infatti, subordinate all'imperativo stringente di soddisfare, in modo sequenziale e incrementale, le condizioni e i requisiti necessari a costituirsi come soggetti autonomi, indipendenti e sovrani di sé all'interno del contesto d'immigrazione. Federica spiega come gli esiti dei percorsi di accoglienza che ha osservato fossero ampiamente influenzati dalla diseguale dotazione di competenze e abilità individuali, nonché dalle specifiche situazioni di vulnerabilità e sofferenza, che rendevano i beneficiari più o meno idonei a conformarsi alla logica "prestazionale" nella quale erano invischiati.

> Non era tanto quello che noi offrivamo, ma era la capacità della persona di sfruttare quello che gli veniva offerto. Partendo da ciò, per tutte quelle persone che avevano un irrisolto psichico importante, questo era molto difficile. Potevamo mettere in campo tantissime cose, però tutto si riduceva alla capacità del singolo di sostenerle. Ed era sempre molto variabile. C'erano delle giornate in cui riuscivi ad avviare, per esempio, un servizio civile, però poi dovevi stargli appresso perché si svegliassero la mattina… Le persone non erano in grado di sostenere i ritmi che noi gli chiedevamo, perché l'accoglienza ti richiede di star dentro un percorso strutturato, che è fatto di step legali, che è fatto di step sanitari, che è fatto di step burocratici… In un momento X, magari ricevevano una telefonata inaspettata da casa, che gli dava comunicazione della morte di X persona, e avveniva uno sconvolgimento tale per cui anche i più virtuosi, delle volte, poi non si presentavano a lavorare o dall'avvocato. […] [*Riferendosi ad alcuni casi in cui gli utenti di un servizio di accoglienza ordinario in cui ha lavorato hanno assunto dei comportamenti irrequieti, aggressivi e autolesionisti*] L'esordio psichiatrico era allargato a come la persona si sentiva incastrata in un posto dove non voleva stare, non comprendeva realmente l'utilità degli strumenti che le venivano dati a disposizione, perché non rispondevano ai suoi bisogni personali. La performatività che il sistema chiedeva a queste persone di raggiungere spesso si scontrava con il loro disagio e, spesso, non voleva vedere quel disagio. Queste persone comprendevano questa cosa. Perché, razionalmente, ci venivano fatte delle richieste a cui noi, imbrigliati

ti scontri con: «Okay, abbiamo fatto il lavoro, ora abbiamo un mese e 10 giorni, dobbiamo trovare alloggio»» [*Bologna, 5/10/2022*].

> nel nostro ruolo, all'interno di un sistema che doveva comunque andare in quella direzione, e con quegli step, [rispondevamo]: «Adesso no, prima dobbiamo fare questo e questo, questo arriverà successivamente». Tante volte sapevi che, prima o poi, ti saresti confrontato con una crisi perché, ad ogni modo, il sistema non si stava prendendo carico di quella persona in modo sistemico, o tenendo realmente conto della vulnerabilità mentale.
> [*Bologna, 25/10/2022*]

In breve, i servizi e i contesti istituzionali qui analizzati non raggiungono necessariamente quegli obiettivi di autonomia dei beneficiari a cui puntano. Al contrario, essi sembrano rafforzare la loro dipendenza dal sistema di welfare e a produrre condizioni e possibilità diseguali di accesso a uno stato di piena ed effettiva autosufficienza e indipendenza sociale. Tuttavia, sarebbe impreciso dedurre che l'emancipazione e l'autonomia degli utenti rappresentino semplicemente un obiettivo che il concreto funzionamento del servizio contribuisce a contraddire e non realizzare. Al contrario, nella misura in cui gli interventi sociali puntano a trasformare gi utenti in soggetti indipendenti, razionali, sovrani di sé, e padroni delle proprie azioni e decisioni, essi contemplano anche uno specifico lavorio che coinvolge direttamente la loro capacità di azione e le loro condotte soggettive. In questo modo, essi si inscrivono all'interno di una più generale funzione di governo dei comportamenti degli assistiti che le istituzioni di welfare paiono assolvere, e le cui forme e modalità di esercizio diventano oggetto di continue rinegoziazioni, tanto da parte degli operatori quanto da parte degli utenti.

4.1.3 Empowerment, paternalismo e controllo

Gli incontri tra lo staff e i destinatari dei servizi di welfare avvengono nel contesto di una strutturale asimmetria di potere. Gli utenti entrano, infatti, in contatto con le organizzazioni di assistenza sociale a partire da una oggettiva condizione di bisogno e vulnerabilità, vengono messi nella posizione di chi richiede aiuto e identificano nell'operatore o nell'operatrice la figura preposta a prestargli soccorso e assistenza e a offrire risposte e soluzioni alle loro difficoltà personali. Questo rapporto strutturalmente diseguale costituisce i soggetti a cui il servizio si rivolge. Essi vengono infatti percepiti, più o meno implicitamente, dagli operatori in quanto individui che mancano di risorse e mezzi personali, di potere decisionale e della disposizione ad agire per conto proprio. In altre parole, gli utenti vengono percepiti e rappresentati come soggetti che non sono pienamente portatori di *agency*, ed è espressamente su e attraverso la loro agency che gli operatori e le operatrici devono lavorare (Rose, 1990, 1999). Il loro aiuto deve, pertanto, essere auspicabilmente prestato in una forma che punta gradualmente a rendere indipendenti i beneficiari e a educarli e istruirli ad agire da soli. Esso deve mirare a rafforzare in modo incrementale l'autonomia e il potere degli utenti (*empowerment*), metterli in una condizione tale per cui possano agire e decidere da sé in vista del loro proprio interesse, massimizzando la loro motivazione, volontà e capacità di risolvere i propri problemi quotidiani, provvedere ai propri bisogni e migliorare la propria condizione di vita. La cornice organizzativa e istituzionale dei servizi struttura, in altri termini, un tipo di relazione in cui «il desiderio di aiutare i poveri deve essere bilanciato contro l'imperativo che i poveri devono aiutarsi da soli, la soggettività dei poveri deve essere bilanciata con la loro soggezione» (Cruikshank, 1999, p. 74). Le organizzazioni e gli enti di assistenza sociale sono così animati da una «micropolitica del lavoro sociale e della dipendenza dal welfare» (Ong, 2005, pp. 143-144). Da una parte, gli operatori tentano di influenzare l'agire degli utenti, spesso con modalità benevoli e in apparenza poco intrusive, instillando pratiche, principi, norme di comportamento e modi

di fare propedeutici al raggiungimento di uno stato di operosità, responsabilità di sé e autosufficienza individuale. Dall'altra parte, il sistema di regolamentazione sociale così creato viene definito e riprodotto anche dai beneficiari. I servizi a cui hanno accesso rappresentano, per loro, una struttura di supporto strategica, che determina una trama di risorse e di benefici concreti di cui si possono appropriare, entro cui possono prendere decisioni pratiche e morali, grazie la quale possono apportare cambiamenti alla propria condizione sociale. Talvolta, ciò può avvenire secondo modi non completamente comprensibili e/o intelleggibili da parte dei professionisti dell'intervento sociale. Le organizzazioni non governative in Polonia rappresentano un contesto in cui le dinamiche ambivalenti, e talvolta pure conflittuali, sottese all'*empowerment* e all'autonomizzazione degli utenti diventano particolarmente visibili[37]. Maryna e Sabina, coordinatrici di una fondazione di Varsavia che presta assistenza a rifugiati e migranti, riassumono la filosofia e l'approccio di lavoro che pervadono la maggior parte delle ONG incontrate nel corso del lavoro sul campo.

> Direi che alcune persone si rivolgono alla nostra fondazione e beneficiano del nostro aiuto da anni. Ci sono dei clienti che conosciamo fin dall'inizio e che continuano a venire… Alcuni vengono perché hanno solo bisogno di una consulenza e nient'altro, quindi non li vediamo ritornare. Si tratta più che altro delle aspettative delle persone. A volte, bisogna solo spiegare che il nostro sostegno ha dei limiti e che il nostro obiettivo principale è quello di dargli maggiore potere, motivarli, dargli delle informazioni e aiutarli a diventare indipendenti. Quindi, quando una persona viene più e più volte e non è in grado di gestire da sola queste situazioni, come le pratiche burocratiche e cose del genere, per noi è un segno che: «Okay, dobbiamo in qualche modo limitare il nostro aiuto e darle più motivazione, darle più potere». […] A volte, ci sono delle difficoltà. Per esempio, le persone si iscrivono per una consulenza con un avvocato, a volte non si presentano, e questo si ripete ancora e ancora… In questa situazione, dobbiamo dire: «Okay, questa persona non è autorizzata a venire di nuovo, perché questa persona non rispetta le nostre regole». Per noi, è molto importante che le persone rispettino le nostre regole. A volte, ci sono delle situazioni in cui dobbiamo dire: «Okay, basta, non hai rispettato le nostre regole, mi dispiace, così non funziona». […] Se un cliente viola le nostre regole o, per qualche motivo, la collaborazione è veramente difficile… A volte, si tratta di problemi mentali. Abbiamo avuto dei clienti con i quali c'era veramente, direi una grossa incomprensione, a volte urlavano, non riuscivamo a trovare un linguaggio comune con queste persone. In tal caso, siamo costretti a interrompere il nostro aiuto, perché vediamo che non sta funzionando.
> [*Varsavia, 17/7/2023*]

> Vogliamo che siano indipendenti, perché alcune persone possono abituarsi all'aiuto degli altri e continuare a vivere in questo modo, perché sanno che ci sarà qualcuno dell'organizzazione che farà le cose al posto loro. Cerchiamo

[37] Nel contesto polacco, considerato il carattere altamente burocratizzato e incentrato sull'erogazione dei sussidi monetari degli enti di assistenza sociale, il lavoro a diretto contatto con i beneficiari viene in parte delegato alle organizzazioni non governative, che gestiscono servizi rivolti a specifiche "clientele". Le ONG adottano un approccio di lavoro che enfatizza gli obiettivi di *empowerment* degli utenti, attraverso il quale alcuni operatori e operatrici distinguono e contrappongono la propria identità professionale a quella dei dipendenti delle istituzioni statali. Tuttavia, se si considera il modo in cui gli operatori delle ONG e dello Stato interpretano il proprio mandato istituzionale, queste differenze sembrano essere formali anziché sostanziali. Anche gli assistenti sociali statali, infatti, riportano come i loro interventi rispondano all'imperativo di rendere i clienti responsabili e sovrani delle proprie scelte e azioni e come dipendano dalla partecipazione volontaria di questi ultimi. Stanisław, per esempio, ha dichiarato: «Nel sistema di assistenza sociale non esiste il "devi". Il sistema utilizza il principio secondo cui si può fare qualcosa per un cliente solo se è in pericolo immediato. Ciò significa compiere un'azione direttiva, o essere direttivi, ossia io agisco per il cliente, ma solo in situazioni estreme. Dobbiamo insegnare al cliente ad agire da solo. […] Non è che i clienti non vengono aiutati. Se un cliente non collabora, non lo si aiuta, anche se si vorrebbe farlo. Ma la regola generale è che non si aiuta nessuno se questi non vuole essere aiutato» [*Breslavia, 12/5/2023*]. Inoltre, occorre segnalare come tanto gli operatori statali quanto quelli delle ONG condividano la medesima idea che l'assistenza sociale renda i beneficiari dipendenti e instilli in essi l'aspettativa e l'abitudine di ricevere in modo incondizionato l'aiuto altrui, senza farsi autonomamente carico della propria situazione di vita. Gli operatori dello Stato lo considerano come un concreto effetto avverso, generato dai meccanismi di attribuzione dell'assistenza finanziaria che cristallizzano i riceventi in una posizione subordinata. I lavoratori delle ONG lo considerano piuttosto come un rischio potenziale, da tenere sotto stretta osservazione e da prevenire sollecitando i beneficiari ad agire per proprio conto.

> di evitarlo. Cerchiamo di trattarli con rispetto e di vedere in loro un altro essere umano che è temporaneamente in questa situazione. […] Sono clienti, a volte possono non piacerci, non ci può piacere il loro comportamento, pensiamo: «Perché fa così? Perché, ancora una volta, sta facendo così?». Ma dobbiamo accettarlo, nel senso che gli diamo il nostro servizio, sono clienti, non siamo qui per giudicarli o per dirgli cosa fare, è una loro decisione, è la loro vita, gli possiamo mostrare delle opzioni, ma non lo faremo per loro e al posto loro.
> [*Varsavia, 17/7/2023*]

Chi fornisce il servizio occupa una posizione dominante e sovraordinata nei confronti di chi lo riceve. Inoltre, i lavoratori e le lavoratrici sociali sono generalmente consapevoli dei comportamenti strategici e strumentali che i beneficiari possono mettere in campo al fine di procurarsi l'accesso alle risorse e alle prestazioni di cui hanno bisogno, sebbene tendano di solito a rappresentarli come segni di passività e di inazione – come nel caso dell'insistenza con cui i beneficiari richiedono il loro aiuto. La logica di assistenza incentrata sul "potenziamento" dei destinatari viene investita, di conseguenza, di funzioni e significati contraddittori. Da un lato, alcuni operatori la interpretano come un mezzo per riconoscere e attenuare l'asimmetria di potere tra i soggetti coinvolti e, al limite, rendere superfluo il proprio ruolo nella misura in cui inducono progressivamente gli utenti ad agire in modo indipendente e gestire da sé le proprie circostanze di vita. Dall'altro lato, essa diviene anche uno strumento con cui gli operatori, più o meno inconsapevolmente, controllano e regolano il comportamento degli assistiti per prevenire quello che percepiscono come il rischio che tra essi possa sedimentarsi una cultura della dipendenza e radicarsi una propensione all'indolenza e all'inattività. Se l'intervento assistenziale mira a promuovere la capacità di autodeterminazione dei beneficiari, quest'ultima deve essere riconosciuta e rispettata anche durante lo svolgimento delle relazioni di *empowerment*. Specialmente nel contesto polacco, i lavoratori e le lavoratrici ribadiscono come l'aiuto che offrono sia condizionato all'adesione volontaria e alla collaborazione dei riceventi. Essi enfatizzano come il loro compito non sia quello di imporre ai clienti delle decisioni eterodirette, ma piuttosto di orientarli in direzione dei possibili corsi d'azione e di anticiparne le conseguenze, rimettendo a loro l'onere di "prendere le proprie decisioni" – e, di conseguenza, di assumersi il rischio e la responsabilità della maggiore o minore avventatezza delle scelte compiute. Questa forma assistenziale incontra i propri limiti di fronte a quegli utenti che, secondo la percezione dei lavoratori, dimostrano di essere eccessivamente dipendenti dall'aiuto altrui, infrangono le regole stabilite dalle organizzazioni, o danno prova di scarsa collaborazione. In questi casi, si impone la necessità di attuare un gioco sottile di tattiche di sanzione e di coercizione a livello individuale – sospendendo in modo temporaneo o permanente i servizi offerti e/o responsabilizzando e spronando i destinatari a "fare da sé". Le sanzioni possono essere solamente evocate, per incentivare o richiamare all'ordine i beneficiari, o rese effettive. Inoltre, la loro attuazione poggia ampiamente su una base discrezionale. Come riporta Ewa, operatrice in un appartamento condiviso per persone con problemi di salute mentale gestito da una fondazione di Breslavia, spetta ai lavoratori decidere a quali soggetti applicarle e se eseguirle. La discrezionalità degli operatori entra in gioco anche nel modo in cui questi interpretano e decodificano gli atteggiamenti dei beneficiari che rivelano la loro eventuale "assuefazione" all'assistenza e ponderano il grado di impegno personale da richiedergli. Come spiega Gohar, operatrice di origini iraniane che lavora nella stessa fondazione di Maryna e Sabina, ciò può dipendere da fattori connessi alle caratteristiche sociodemografiche degli utenti, ma anche da come i lavoratori leggono il modo in cui i clienti si pongono nei loro confronti.

> Cerchiamo di lavorare in modo responsabilizzante, ma a volte diciamo: «Se non prendi i tuoi farmaci non puoi stare qui, ed è una tua scelta». […] Non possiamo realmente buttarli fuori da questa casa, possiamo farlo se infrangono in modo davvero serio le regole, ma non vogliamo farlo, quindi possiamo dire: «Okay, se non inizi a prendere i farmaci dovrai andartene». Però, ad essere onesti, se qualcuno non ha un posto dove andare, non lo facciamo. […] Abbiamo una cosa che si chiama "registro degli incidenti" [*dove vengono riportati i casi in cui gli utenti adottano comportamenti irrispettosi delle regole del servizio*]. Se qualcuno è in ritardo di cinque minuti, ovviamente non lo facciamo, ma se qualcuno infrange una regola più importante come, per esempio, non fumare in stanza, allora lo scriviamo e diciamo: «Nel momento in cui lo fai un'altra volta, te ne vai».
> [*Breslavia, 8/8/2023*]

> Cerchiamo di aiutarli a fare da soli, a stare passo dopo passo sulle loro gambe. Varia da persona a persona. A volte, vedi che il cliente è pronto per iniziare a essere indipendente. Per esempio, ti chiede: «Questo è il modulo, mi faresti sapere cosa devo scrivere qui?». Quindi, è disposto a imparare. Alcune persone ti mettono semplicemente il modulo davanti e ti chiedono: «Lo compileresti per me?». Quindi, fin dall'inizio, dalle parole che usano, dimostrano quanto sono pronti a essere indipendenti. Ritengo che un'altra cosa importante sia l'età. Per esempio, il signore che ha 65, 70 anni, non conosce nemmeno l'alfabeto latino, come posso chiedergli, come posso anche solo costringerlo a sapere che deve compilarlo da solo? L'unica cosa che posso fare è chiedergli, in qualche modo, di seguire un corso di polacco. Per il resto, posso sostenerlo, lo posso fare, ma il passo che lui può fare è andare al corso. Poi, più tardi, passo dopo passo, magari tra 2, 3 anni, quando conosce l'alfabeto, posso chiedergli: «Scrivi qui il tuo nome, scrivi qui il nome dei tuoi familiari». Ma non ha senso costringerlo fin dall'inizio a scrivere il suo nome quando non conosce l'alfabeto latino.
> [*Varsavia, 30/8/2023*]

L'intervento degli operatori e delle operatrici non determina solamente la possibilità che gli utenti agiscano in modo autonomo e previdente ma, allo stesso tempo, contribuisce a modificare e plasmare direttamente la loro stessa capacità di azione. Preparare ed educare gli utenti a una vita indipendente comporta, in effetti, anche un lavorio volto a correggere e riformare, almeno in parte, le loro condotte e a guidarle in direzione di comportamenti appropriati e socialmente desiderabili – come, ad esempio, la capacità di rispettare in maniera puntuale gli impegni concordati, di monitorare e di interessarsi al proprio stato di salute, di ricercare attivamente un impego o di comportarsi in un modo rispettoso di sé e degli altri. Questo compito può essere assolto in maniera tenue, limitandosi a fornire un sostegno morale ed emotivo ai beneficiari e a incoraggiarli a intraprendere le attività richieste. Altre volte, esso può venire esercitato secondo modalità gerarchiche e autoritarie. Quest'ultima è la situazione riportata da Maja, operatrice in una associazione di Breslavia che gestisce un appartamento condiviso da uomini che hanno scontato una pena in carcere. Si tratta di una realtà estremamente particolare, dalle piccole dimensioni ed essenzialmente a "conduzione familiare", in quanto interamente gestita dai due coniugi fondatori dell'associazione che si avvalgono solo saltuariamente della collaborazione di altri operatori assunti a progetto. Come si evince dalla testimonianza riportata, ai destinatari di questo servizio viene conferito un margine relativamente ampio di autogestione della vita quotidiana e delle stesse relazioni tra i beneficiari accolti nella struttura. Allo stesso tempo, l'accesso al servizio viene condizionato alla stipulazione di un "contratto", attraverso il quale gli ex detenuti sottoscrivono le regole di comportamento vigenti nell'appartamento, pattuiscono le attività da svolgere e, in modo particolarmente stringente, si impegnano a procurarsi tempestivamente un impiego al fine di rendersi rapidamente autosufficienti. La responsabilizzazione dei beneficiari rispetto alle azioni e alle decisioni prese viene così coniugata con la stretta disciplina della loro condotta. Quest'ultima viene finalizzata, da un lato, a guidarli verso la loro libertà individuale e, dall'altro lato, a raddrizzare le loro posture e i loro atteggiamenti. Infatti, i comportamenti che vengono percepiti dallo staff come

una dimostrazione di lassismo e di immaturità divengono oggetto di un'intensa colpevolizzazione e moralizzazione, mentre la loro rettificazione e correzione assurge a precondizione per la loro piena risocializzazione.

> Cominciamo dalle cose molto semplici: «Vai in bagno, non fumare quando parli con qualcuno». Poi, più in là, quando possono lavorare, se ne vanno. […] La nostra esperienza dice che, se qualcuno esce dalla prigione, deve stare in un posto come questo un mese, due mesi, tre mesi. Poi, quando lavora e guadagna, se ne va e abita da solo. […] Quando vengono, hanno un mese per diventare indipendenti, e non esiste proprio che non possono avere un lavoro, non esiste! Se non vogliono andare a lavorare, se io vedo che non vogliono cooperare: «Vai via, fai ciò che vuoi con la tua vita, lascia il posto a qualcuno che vuole cambiare». Non possono bere alcool. Un'altra cosa è fondamentale: io e mio marito andiamo a casa alle 17:00, loro restano da soli, senza alcun controllo. Noi torniamo il giorno dopo alle 9:00, vediamo cosa è successo, se è tutto a posto. Il sabato e la domenica, loro restano da soli. [Se un utente è] ubriaco, è molto importante che un altro abitante dica: «Vai via, sei ubriaco, non voglio che stai qui perché io non bevo da tre mesi, vai via». […] Loro fanno tutto da soli, come a casa. Diciamo: «Senti, quando andrai a casa, chi farà queste cose? Vai a pulire la cucina, devi farlo tu, non qualcun altro». Qui prepariamo per questo, che possono abitare da soli. […] Abbiamo un contratto. Per esempio, il lunedì diciamo: «Senti, giovedì devi fare questo, questo e questo». Non si discute. Ogni cosa non è negoziabile. «Dicevi che giovedì avresti fatto questo? Tu hai detto che l'avresti fatto. Allora, che fai? Vai via, torna tra un paio di giorni, quando sarai pronto». Come con i bambini. […] Noi siamo molto conseguenti. Possiamo dare una mano per un periodo, però siamo conseguenti. A loro non piace essere conseguenti. Questo è molto difficile. […] Come con i bambini. Vado in camera sua [*intendendo un cliente*], dico: «Mettiti questo, vai in bagno, cambiati i vestiti», e lui non lo vuole fare, si lamenta… Mi fa arrabbiare, dico: «No, non fare così, sei grande, hai 50 anni, ti prego». Se deve sentire un avvocato, se deve scrivere qualcosa: «Scrivi, lo facciamo insieme, però devi scrivere tu, non io».
> [*Breslavia, 22/6/2023*]

Vi è indubbiamente un certo elitismo sotteso alla relazione di aiuto che punta a redistribuire *agency* e potere ai beneficiari "aiutandoli e insegnandogli a essere indipendenti". Inoltre, essa s'inscrive nelle dinamiche di individualizzazione analizzate nella sezione precedente, nella misura in cui mira, se non a modificare esplicitamente le condotte e le disposizioni degli utenti, quantomeno a rafforzare la loro motivazione e la loro volontà di riscattarsi ed emanciparsi dallo stato di difficoltà nel quale si trovano, imputando più o meno indirettamente a questi la responsabilità della propria condizione e occultando i più ampi processi sociostrutturali. Tuttavia, l'intervento volto ad autonomizzare i beneficiari assume forme, condizioni e significati ambivalenti, contestuali e, spesso, rinegoziati dagli stessi operatori. A volte, esso può combinarsi con rappresentazioni paternalistiche e infantilizzanti dei beneficiari, come nel caso appena discusso. Altre volte, esso fornisce agli operatori e alle operatrici uno strumento che può essere utilizzato per criticare e attenuare le gerarchie di posizione che sussistono tra sé e gli utenti. Una relazione di natura paternalistica è intrinsecamente squilibrata ed è fondata sul presupposto che una delle parti sia debole e manchi della capacità di riconoscere ciò che è meglio e desiderabile per sé, nonché della disciplina interiore necessaria ad agire sulla base di questi principi. Di conseguenza, la parte forte della relazione è autorizzata a mettere l'altro soggetto sotto la propria tutela e protezione, e a ristrutturare e a modellare la sua condotta di vita in vista del suo bene, obbligandolo ad agire in vista di un esito appropriato e a conformarsi a norme comportamentali rigidamente fissate. Sul terreno dei servizi di welfare, ciò comporta che la coercizione e la diretta disciplina dei beneficiari non siano in necessaria contraddizione con la loro emancipazione ma, al contrario, diventino una precondizione affinché questi possano incorporare le regole, le pratiche e le disposizioni necessarie a una loro piena integrazione sociale (Busso, Graziano, 2022; Mead, 1997; Morlicchio, Tuorto, 2023; Segal, 2006). Tuttavia, nonostante nelle relazioni di *empowerment* possano subentrare pratiche e discorsi di ordine

paternalistico – ed entrambe le prospettive muovano dalla medesima rappresentazione degli utenti come soggetti non pienamente in possesso di una propria *agency* – esse danno anche luogo a distinte posture assunte dagli operatori e dalle operatrici. L'approccio "potenziante" individua, infatti, nell'utente un soggetto a cui conferire autonomia e potere decisionale e, al contempo, coesiste con i tentativi volti a regolare i comportamenti considerati rivelatori di una sua inclinazione alla dipendenza dal welfare, alla passività e all'inazione. L'approccio paternalistico, invece, detta in maniera fortemente prescrittiva i comportamenti e le scelte che i beneficiari devono compiere, in quanto ritenuti costitutivamente incapaci di discernere il proprio bene, negando pertanto la loro capacità di azione autonoma e di espressione del proprio *sé*. Le relazioni di tipo paternalistico, inoltre, hanno un preciso "colore". Esse si rafforzano specialmente nei confronti di migranti e minoranze etniche, avvalendosi di e legittimandosi mediante rappresentazioni, stereotipi e pregiudizi fortemente razzializzati (Soss et al., 2022).

A queste problematiche, i lavoratori e le lavoratrici del sistema italiano di accoglienza a rifugiati e richiedenti asilo sono particolarmente e quotidianamente esposti. Occorre innanzitutto rilevare come l'orientamento paternalistico o autonomizzante non rappresenti una proprietà intrinseca dei servizi di accoglienza ma, piuttosto, venga determinato dal mandato istituzionale che i diversi enti gestori si attribuiscono e dal modo in cui i lavoratori interpretano discrezionalmente il proprio operato, nonché la condizione dei soggetti che hanno di fronte. In particolare, la postura paternalistica viene riprodotta quando gli operatori comprendono i beneficiari sulla base di presupposti e di principi inferiorizzanti ed essenzializzanti. In primo luogo, l'infantilizzazione dei migranti si esprime nell'assunto che questi, in quanto ritenuti deficitari degli strumenti linguistici, cognitivi e culturali richiesti per orientarsi nel contesto di accoglienza, necessitino di una guida zelante durante il percorso di integrazione sociale, che gli indichi le azioni corrette e li metta al riparo dai rischi e dalle circostanze avverse in cui possono incorrere. In secondo luogo, essa si manifesta nella loro rappresentazione in quanto soggetti portatori di una alterità irriducibile e di pratiche, norme e atteggiamenti culturali costitutivamente differenti da quelli "tipici" del territorio di immigrazione, che devono di conseguenza essere sradicati e soppiantati con modi di fare coerenti con quelli ritenuti caratteristici del contesto di accoglienza. Su tali premesse, l'operatrice o l'operatore impone unilateralmente agli utenti degli schemi e codici di comportamento normativamente prescritti, e invalida i modi con cui questi interpretano la loro esperienza e traiettoria di vita – e anche i loro traumi – alla luce delle cornici di senso che gli sono proprie. Abbas, mediatore interculturale di origini iraniane che lavora nel territorio bolognese, ne riporta un'efficace descrizione. Inoltre, dalla testimonianza di Abbas si può cogliere come l'approccio paternalistico nei confronti di richiedenti asilo e rifugiati venga favorito dai processi d'intensificazione del lavoro in cui gli operatori dell'accoglienza sono immersi, e si alimenti reciprocamente con essi. Nelle sezioni precedenti, è stato mostrato come le dinamiche di intensificazione della prestazione lavorativa, di inasprimento dei ritmi e dei carichi di lavoro, di compartimentazione degli interventi assistenziali all'interno di scadenze e di orizzonti temporali entro i quali devono essere realizzati, neghino agli utenti la possibilità di esprimere le proprie esigenze, le proprie preferenze e le proprie aspirazioni in merito ai contenuti e alle condizioni dell'assistenza che desiderano ricevere. Nel caso del sistema di accoglienza, questi fattori possono spingere gli operatori a dettare in modo normativo e prescrittivo i corsi d'azione che i beneficiari devono intraprendere al fine di raggiungere una condizione di autosufficienza individuale

al termine dei progetti d'integrazione, subordinando le loro istanze soggettive agli obiettivi propri del servizio e dei protocolli da realizzare. Il paternalismo nei confronti dei migranti diventa, pertanto, una precondizione per la loro integrazione sociale nel territorio d'accoglienza.

> In generale, nell'accoglienza c'è poco ascolto. L'accoglienza non aiuta le persone come loro vogliono: «Tu come vuoi essere aiutato?». Noi sappiamo già di che cosa tu hai bisogno. Non c'è tempo, siamo sempre in emergenza, dobbiamo sempre correre, quindi io non ho tempo per ascoltarti, per capire cosa tu vuoi fare nella tua vita. Tante volte, io mi impongo a te, perché io lo so tu di cosa hai bisogno. Esiste un fenomeno molto, molto frustrante, che si chiama "infantilizzazione dell'immigrato". L'immigrato, in quanto immigrato, non conosce la cultura e la lingua del posto. [Viene visto] come un bambino che, quando parla, sbaglia e fa errori. Quindi, in quanto bambino, gerarchia: adulto/bambino. [Gli operatori] pensano che [gli utenti] non sappiano cosa sia corretto, cosa sia giusto, cosa sia sbagliato per loro. Quindi, cominciano a imporsi. […] Non c'è tempo per capire le esigenze della persona, ascoltare che cosa voglia fare nella sua vita, in futuro… Non hai tempo, pochissimo tempo per riflettere, per essere creativo. […] Per me, "educatore" è un'espressione molto presuntuosa, perché chi sono io per educare altre persone? Il massimo che io posso fare è trasmettere la mia esperienza in questo territorio, ti mostro le cose che ho visto io… Però, questa visione gerarchica che io, in quanto adulto, ti insegno sempre, no… In questo caso, le persone ti dicono: «Non mi stai considerando, il mio vissuto, per te, non conta». Io vedevo colleghe, colleghi, che dovevano sempre correre a questo ufficio, a un altro ufficio, accompagnamenti, quindi c'è poca relazione in maniera che [un utente possa] parlare. È sempre in mano all'operatore, all'operatrice, che opera, che prende ordini, esegue, che non ha il tempo di riflettere, di capire, di sentire, di ascoltare… […] Basta vedere l'immigrato come una persona che non capisce le cose! Non è soltanto una questione del sistema, perché il sistema, alla fine, è fatto anche dalle persone [*riferendosi al sistema di accoglienza e al modo in cui gli operatori e le operatrici interpretano il proprio ruolo*].
> [*Bologna, 9/12/2022*]

È espressamente questo orientamento infantilizzante, relativamente diffuso all'interno del sistema di accoglienza italiano, che una parte degli operatori e delle operatrici mira a mettere in discussione reinterpretando e risignificando le pratiche e i tentativi tesi a "rendere autonomi gli utenti". Anche in questo caso, gli operatori tendono a interpretare le manovre con cui i beneficiari puntano a massimizzare i vantaggi e i benefici che possono ricavare dalle organizzazioni che li assistono come un'attitudine a esigere in maniera incondizionata l'aiuto di terzi che sarebbero i servizi di accoglienza a indurre e a depositare. Nondimeno, nell'autonomizzazione dei beneficiari è in gioco una questione differente dalla semplice prevenzione del rischio che questi ultimi possano "assuefarsi" e "rilassarsi" nella propria condizione di assistiti. Essa punta piuttosto a mettere in questione le dinamiche con cui i beneficiari, nel corso delle relazioni con gli operatori, interiorizzano una postura docile, remissiva e subordinata, i cui effetti si estendono al di là delle interazioni nel servizio e condizionano i modi con cui gli utenti possono interpretare e comprendere lo status che gli spetta nel più ampio spazio sociale. Pertanto, i lavoratori e le lavoratrici rinegoziano il proprio ruolo pedagogico e assistenziale nei termini di un conferimento di risorse e di strumenti pratici e cognitivi coi quali i beneficiari possono decifrare il contesto di immigrazione e muoversi autonomamente all'interno delle strutture sociali razzializzate in cui sono posti dentro e fuori il sistema di accoglienza. Il caso degli "accompagnamenti" – ossia dei momenti in cui gli operatori affiancano le persone migranti e mediano le interazioni con le istituzioni e i servizi pubblici, quali la Questura, il sistema scolastico, o il servizio sanitario – è emblematico di queste dinamiche complesse e contese. Da una parte, essi possono rappresentare dei momenti in cui gli utenti reclamano il sostegno degli operatori che ritengono spettargli di diritto. Da un'altra parte, essi possono costituire delle circostanze in cui i beneficiari vengono messi in una posizione subalterna e l'iniziativa spetta interamente agli operatori – i quali diventano l'attore principale, che interloquisce

con i funzionari della pubblica amministrazione, esponendo loro le istanze degli utenti senza che questi partecipino in prima persona[38]. Inoltre, essi possono diventare delle occasioni in cui i beneficiari apprendono le pratiche e le modalità necessarie a esporre, con voce propria, i loro bisogni e le loro richieste alle istituzioni locali e ad esercitare autonomamente i propri diritti di cittadinanza. Valerio sottolinea come i tentativi di condurre i beneficiari verso una maggiore autonomia avvengano all'interno di negoziazioni che coinvolgono tanto gli operatori e le organizzazioni che li assumono in quanto lavoratori salariati e che definiscono il loro mandato professionale, quanto gli operatori e gli stessi beneficiari. Inoltre, dalla sua testimonianza emerge come, nello stabilire i differenti margini di autonomia individuale che possono essere riconosciuti ai beneficiari, le valutazioni discrezionali dei lavoratori giocano un ruolo cruciale.

> Secondo me, l'aspetto paternalistico dipende spesso dall'approccio degli operatori. Poi, dipende dalla capacità di un singolo coordinatore, o del gestore, a fare sì che non subentri troppo. Quindi, in alcuni centri ci può essere, anche troppo, quell'aspetto paternalistico, però non mi sento di dire che sia legato al sistema in sé. Sicuramente, ad esempio nello SPRAR, a volte si tende troppo a seguire gli utenti, lasciandogli poco spazio di autonomia… "Autonomia" è una parola che non piace nella gestione dello SPRAR perché, quando si dice che vogliamo portare gli utenti ad avere più autonomia, da parte dell'ente promotore sembra che non vogliamo lavorare noi. Molti utenti sono rimasti nell'accoglienza 6, 7 anni prima di avere un permesso [di soggiorno]. 7 anni sono troppi. Secondo me, a un certo punto, dopo qualche anno, bisogna anche avere la capacità di fargli capire come funziona la vita, e fargli capire che in Italia non ci sarà sempre qualcuno che ti prende, ti fa la prenotazione della visita medica, ti accompagna dal medico, ti fa tutte le pratiche burocratiche… Perché, facendo così, si fa sì che l'utente esca dal sistema dell'accoglienza e, praticamente, non sappia fare niente perché ha sempre avuto qualcuno che lo faceva per lui. In più, e questa è una cosa per la quale a volte litigavo con gli utenti, alcuni utenti ti prendono quasi come lo zerbino di turno. Cioè, quando hanno un bisogno, sono così abituati che è l'operatore che fa questa cosa per loro che quasi lo pretendono e pensano che siamo quelli che, per loro, devono andare a prenotargli la visita… Invece, secondo me, è importante anche dire all'utente: «Stai male? Vai dal medico, parli in italiano, gli spieghi quello che hai. Poi, ovviamente mi riferisci, perché ti devo seguire e capire come stanno le cose. Dopodiché, non ci vuole niente ad andare al CUP, vai al CUP e fai una prenotazione. Poi, se per un motivo X o Y, per forza di cose devi essere accompagnato, sei accompagnato». A volte, provavamo a mandare gli utenti che erano alla fine del percorso da soli alla visita specialistica, ovviamente quando eravamo sicuri che l'ospite era in grado di capire e di spiegarsi bene e quando non era un caso clinico così grave da dover essere accompagnato. Nei CAS eravamo arrivati al punto che queste cose ce le potevamo pure gestire, con l'idea di farli arrivare a questa cosiddetta autonomia, usando anche il buon senso… Nello SPRAR, era un po' difficile avere il buon senso, nel senso che non potevi usare la parola "autonomia" perché significava alzare le mani, dire: «Io questo non lo faccio, lo fa l'utente da solo». Quindi,

[38] Gli accompagnamenti istituzionali rappresentano uno dei contesti in cui, secondo gli intervistati e le intervistate, le pratiche paternalistiche e gerarchizzanti nei confronti dei migranti si manifestano più frequentemente. Esse si verificano sia quando gli operatori affiancano i beneficiari in situazioni in cui la loro mediazione sarebbe superflua, reiterando così un approccio eccessivamente "protettivo" nei loro confronti, sia quando si interfacciano con le istituzioni in nome di e al posto degli utenti. In quest'ultimo caso, non solo i beneficiari vengono privati di *voice*, ma spesso anche i rappresentanti della pubblica amministrazione si rapportano con loro come soggetti non pienamente in grado di provvedere a sé stessi e di affrontare la situazione, la quale può essere risolta in modo più efficiente interagendo principalmente con gli operatori. In questo modo, vengono riprodotti e rinforzati i meccanismi che assegnano alle persone migranti una posizione sociale subalterna. Tuttavia, gli accompagnamenti istituzionali non costituiscono necessariamente ed esclusivamente momenti di infantilizzazione dei beneficiari. Talvolta, essi diventano anche contingenze in cui si rafforzano i legami di solidarietà tra i lavoratori e gli utenti e in cui i primi si fanno interpreti di richieste di rispetto e riconoscimento dei bisogni e della dignità sociale dei secondi. Paola ne parla a proposito dei casi di razzismo istituzionale: «L'operatore o l'operatrice affianca costantemente la persona migrante nell'accesso ai servizi. Spesso, questo implica anche che i servizi si interfacciano con te perché sei italiano e ti delegano tutta la relazione con l'ospite. Però, allo stesso tempo, tu sei lì anche per interloquire. Non è raro che litighi agli sportelli, che impazzisci, insisti, rispondi, o non rispondi, ai medici stronzi, e a tutta una serie di razzismi che incontri. L'operatrice e l'operatore dell'accoglienza sono in prima linea sulla questione del razzismo strutturale» [*Bologna, 25/10/2022*].

l'utente, anche per la cosa più basica che era in grado di fare assolutamente da solo, veniva accompagnato come un bambino.
[*Intervista condotta online, 31/1/2023*]

Dai brani d'intervista discussi emergono due questioni essenziali. In primo luogo, essi mostrano come la funzione di governo dei comportamenti degli assistiti rappresenti una dimensione costitutiva della relazione di aiuto e dei programmi assistenziali, sebbene essa possa assumere tratti più o meno pervasivi ed essere esercitata con modalità e intenti differenziati. In secondo luogo, da essi si coglie il ruolo centrale della discrezionalità di cui dispongono gli operatori e le operatrici – ad esempio, per quanto riguarda l'applicazione di sanzioni e incentivi, l'interpretazione soggettiva del mandato e del ruolo istituzionale, o il discernimento dei beneficiari "pronti per essere autonomi" e di quelli inclini all'"assuefazione" e alla "dipendenza" dal welfare. Questi due aspetti (il controllo dei comportamenti e la discrezionalità degli operatori) risultano essere indissolubilmente intrecciati per quanto concerne il funzionamento delle regole che presiedono alla vita quotidiana all'interno dei servizi di welfare. È in particolare nei servizi che prevedono la residenzialità e la convivenza dei destinatari – ad esempio, come le comunità educative, le strutture di accoglienza per persone migranti o senza fissa dimora, gli appartamenti condivisi – che tali norme divengono oggetto di dinamiche contraddittorie, conflittuali, e negoziate[39]. Da una parte, esse sono finalizzate a garantire uno standard di vivibilità accettabile e a prevenire che gli utenti compiano azioni inaccettabili e/o rischiose per la sicurezza di chi fruisce del o lavora nel servizio. Dall'altra parte, esse assolvono alla funzione più o meno latente di regolare e di inquadrare i comportamenti dei beneficiari e le modalità con cui questi trascorrono la vita quotidiana. Di conseguenza, gli operatori e le operatrici vengono arruolati in una micropolitica di governo delle condotte individuali degli assistiti. Infatti, lo staff è anche incaricato di favorire il rispetto delle regole, assicurando che gli utenti vi si conformino e sanzionando le loro eventuali trasgressioni. Tuttavia, la rigidità dei regolamenti che sovrintendono alla gestione del servizio non si traduce necessariamente in un trattamento rigorista e punitivo dei beneficiari (Dubois, 2009; Lens, 2008). Al contrario, la loro concreta attuazione dipende in ampia misura dal margine di iniziativa discrezionale posseduto dagli operatori, in base al quale essi decidono con quale severità intimare agli utenti di adeguarsi alle norme, valutano la gravità delle loro infrazioni e scelgono se e con quale entità assegnare le sanzioni previste. Paola ne parla in riferimento ai centri di accoglienza per richiedenti asilo in cui ha lavorato. Seppure rigorosamente stabilite a livello formale, le norme si rivelano essere piuttosto labili e incerte dal punto di vista della loro applicazione in termini effettivi. Esse sono ampiamente definite anche dalle pratiche adottate dai lavoratori, dai principi personali sulla base dei quali agiscono e interpretano la situazione, nonché dagli "accordi" contingenti e circostanziali che negoziano con i beneficiari. In questo modo, relazioni di potere e di autorità tra lo staff e gli utenti diventano oggetto di contese e di modificazioni.

[39] Le regole di comportamento di cui lo staff è tenuto ad assicurare il rispetto, e che danno luogo a pratiche "microfisiche" e quotidiane di governo della condotta degli assistiti, possono essere distinte in due diversi livelli sui quali si articolano. Da un lato, esse consistono nei regolamenti che garantiscono l'operatività del servizio e la vivibilità al suo interno, e che portano gli operatori, per esempio, a ispezionare gli spazi privati e personali dei beneficiari per verificare che questi non possiedano utensili pericolosi e/o proibiti, a garantire che questi si attengano agli orari in cui il servizio è funzionante, o a disciplinare i modi con cui possono fruire degli spazi comuni e degli oggetti e degli artefatti che il servizio mette a loro disposizione. Dall'altro lato, esse prevedono l'intervento diretto dell'operatore nei casi in cui gli utenti compiano azioni e adottino comportamenti aggressivi e riottosi, illeciti, scarsamente rispettosi o prevaricatori nei confronti del personale o degli altri fruitori del servizio.

> Tu lavori per lo Stato all'interno di politiche sull'immigrazione, sull'asilo, che calano dall'alto. Quindi, tu puoi avere anche tutti i buoni propositi, le buone sensibilità, eccetera eccetera, ma ci sono delle griglie normative che devi rispettare. Per cui, il controllo sui comportamenti, il controllo sulle persone, veniva comunque esercitato. […] Come si esplica il controllo nei progetti di accoglienza? Attraverso i regolamenti di struttura, che limitano, per esempio, le visite in struttura. Gli ospiti, per ricevere visite dall'esterno, devono concordarle con gli operatori e organizzarle in presenza degli operatori. Non che tu stai lì a tenere il cero all'ospite, assolutamente, però la gente deve arrivare nelle tue ore di turno. Poi, l'altra cosa è sulle assenze dalla struttura, soprattutto le assenze notturne. Tutti gli ospiti dei centri di accoglienza si muovono e non vengono vincolati dal muoversi. Le assenze notturne, invece, vanno concordate [*intendendo il fatto che i regolamenti delle strutture di accoglienza permettono agli utenti di assentarsi durante la giornata ma devono concordare con gli operatori le assenze in orario notturno*]. Il contratto di accoglienza prevede che, nell'arco di 6 mesi, tu possa avere 15 giorni di assenza dalla struttura [*riferendosi alle regole in vigore nei progetti di accoglienza ordinari nel periodo in cui Paola ha lavorato all'interno del sistema SIPROIMI/SAI*]. Lì, dovrebbero dire dove vanno, lasciare il recapito, eccetera eccetera. Invece, quando queste assenze non vengono concordate, quindi ci sono e si scoprono, l'ospite rischia la lettera di richiamo, perde i contributi per quei giorni di assenza non concordata e non giustificata, e rischia fino alla revoca dell'accoglienza. I contratti di accoglienza prevedono che, dopo tre giorni di assenza e di irreperibilità, ci sia il decadimento dell'accoglienza. Però, la prassi si differenzia sempre. Quindi, se tu vuoi applicare strettamente la regola, è a tua discrezione. La prassi, per quello che ho visto io, non funziona assolutamente così. Tu ti attacchi al telefono, provi a sentirli, negozi se ti rispondono… Cioè, nell'ambiente di lavoro dove sono stata, io non ho visto l'infierire… Poi, c'è a chi piace esercitare il potere. Se ti piace esercitare il potere, loro sono vulnerabili, lo fai tranquillamente. Quindi, c'è sempre tutto un margine soggettivo.
> [*Bologna, 25/10/2022*]

In definitiva, i percorsi di autonomizzazione dei beneficiari dall'assistenza sociale prendono forma all'interno di dinamiche estremamente ambivalenti e contraddittorie. In primo luogo, in essi si imprimono le dinamiche di individualizzazione e di responsabilizzazione degli utenti rispetto alla propria traiettoria di vita e ai rischi sociali ai quali sono soggetti, che espongono i servizi alla costante influenza esercitata dalle modalità con le quali i beneficiari negoziano l'accesso alle risorse desiderate e il soddisfacimento dei propri bisogni secondo termini più o meno congrui agli obiettivi stabiliti dai programmi e dai protocolli istituzionali. In secondo luogo, il loro esito viene ampiamente influenzato dal processo lavorativo degli operatori, i cui effetti coinvolgono tanto chi fornisce il sevizio quanto chi ne fruisce, riproducendo meccanismi di dipendenza dalle organizzazioni assistenziali e possibilità diseguali di accesso a condizioni effettive di autonomia e di indipendenza sociale. In terzo luogo, nel loro svolgimento si presentano allo staff una miriade di occasioni per governare e orientare le condotte degli utenti verso gli esiti istituzionalmente definiti come corretti e desiderabili e, allo stesso tempo, l'esercizio del potere messo così in gioco viene sottoposto a continue negoziazioni e modificazioni. Intrecciandosi tra loro, questi molteplici fattori contribuiscono a plasmare l'effettivo funzionamento delle tecnologie di cittadinanza analizzate in questa sezione. In questa sezione, è stata posta una particolare enfasi sui modi con cui la sfera della cittadinanza sociale viene forgiata dalle specifiche dotazioni delle risorse di cui i servizi dispongono, dai programmi e dai protocolli istituzionali che essi sono incaricati di realizzare, e dai processi di lavoro degli operatori che vi sono impiegati. Nondimeno, la sfera della cittadinanza viene configurata anche attraverso molteplici relazioni e interazioni che si svolgono, su scala "microsifica" e a livello quotidiano, tra gli utenti e lo staff, e che danno luogo a molteplici dinamiche di solidarietà, di negoziazione dei diritti e dei bisogni, e di conflittualità. Esse sono oggetto della sezione successiva.

4.2 Relazioni di servizio

Nei processi di costruzione sociale della cittadinanza, le interazioni tra gli utenti e lo staff occupano un posto centrale. È attraverso le relazioni che intrattengono con gli operatori, infatti, che i beneficiari entrano in diretto contatto con le agenzie e le istituzioni dello Stato sociale e possono esercitare ed esigere il riconoscimento dei diritti di cittadinanza sociale di cui sono titolari. Nel primo capitolo si è discusso come, nel settore terziario dell'economia, le relazioni tra chi fornisce e chi riceve il servizio siano parte integrante dei processi lavorativi, chiamando in causa dinamiche che riguardano gli affetti, l'aspetto esteriore ed estetico e la corporeità degli attori che interagiscono (Bolton, 2010; Fullin, Gaspani, 2023; McDowell, 2009; Wolkowitz, 2006). In questa sezione, viene esaminato il modo in cui tali dinamiche contribuiscono a definire il formato dei diritti di cittadinanza a cui i beneficiari accedono e di cui fanno esperienza. Le interazioni quotidiane nei servizi di welfare si inscrivono all'interno di una relazione di potere strutturalmente diseguale, nella misura in cui portano a interfacciarsi fra di loro soggetti esposti alla degradazione del proprio status o delle proprie condizioni di esistenza sociale e soggetti incaricati di prestare soccorso e assistenza (Dubois, 2018). Nondimeno, i rapporti di potere vengono costantemente negoziati, trasformati e contestati, assumendo forme specifiche nei molteplici *setting* dei servizi sociali. Prima di addentrarsi nell'analisi delle relazioni di servizio, occorre avanzare due osservazioni preliminari. In primo luogo, le interazioni nei servizi di welfare hanno un carattere essenzialmente drammaturgico (Dubois, 2018; Goffman, 1969). In altre parole, a interagire reciprocamente sono attori sociali concreti che interpretano e impersonano il ruolo del beneficiario e il ruolo dell'operatore, i quali vengono adattati in funzione delle pratiche, dei comportamenti e delle disposizioni soggettive che gli individui portano all'interno dei servizi. Il fatto che le interazioni nei servizi rappresentino una "messa in scena" viene, del resto, confermato nelle circostanze in cui gli operatori incontrano occasionalmente i propri beneficiari durante il loro tempo di libero e all'esterno del *setting* del servizio. Talvolta, ciò produce una sorta di dissonanza cognitiva nel lavoratore o nella lavoratrice, costretto a "recitare" il ruolo dell'operatore al di fuori del contesto istituzionale in cui è solito farlo. È quanto riportano, per esempio, Giuseppe, educatore che ha lavorato in servizi rivolti a persone con problemi di salute mentale e portatrici di disabilità, e Clara, ex operatrice nei centri di accoglienza straordinari per richiedenti asilo e attualmente coordinatrice di una scuola di italiano per migranti.

> [*Parlando degli utenti del servizio di salute* mentale] Li incontravo e li incontro tutt'oggi. A volte mi faceva piacere, a volte cambiavo strada se me ne accorgevo, perché era pesante. Anche perché tu, con loro, hai la modalità educatore, poi, quando non lavori, non sei uguale. Là, lavoro, nella mia vita non lavoro…
> [*Bologna, 25/1/2023*]

> [*Parlando del periodo in cui lavorava in un centro di accoglienza straordinario per richiedenti asilo*] All'epoca, io pativo tantissimo il fatto che, quando andavo in giro nel mio tempo privato, incontravo tantissimi utenti che mi trattavano da operatrice, ovviamente. Io lo pativo tantissimo perché, evidentemente, dovevo fare l'operatrice pure in quel momento.
> [*Bologna, 7/10/2022*]

In secondo luogo, in quanto costituite da interazioni tra individui, le relazioni nei servizi di welfare sono particolarmente suscettibili all'influenza esercitata dalle caratteristiche e dalle identità sociali dei soggetti che vi partecipano. Nello specifico, le disuguaglianze di genere, classe, "razza" ed età

giocano un ruolo essenziale nel posizionare in termini differenziati gli utenti e gli operatori entro il *setting* del servizio e nel configurare le modalità con cui questi entrano in rapporto gli uni agli altri (Alberti, Iannuzzi, 2020; Iannuzzi, 2021). Da questo punto di vista, il genere contribuisce in modo cruciale a ordinare le relazioni tra lo staff e l'utenza. Il lavoro sociale e di cura costituisce, infatti, un settore lavorativo altamente femminilizzato e, allo stesso tempo, le operatrici sono spesso collocate in una posizione subalterna. In primo luogo, nelle equipe di lavoro si osserva, non di rado, una suddivisione delle mansioni e dei ruoli che incarica gli operatori di genere maschile di gestire i "casi" considerati maggiormente impegnativi, difficili e faticosi. In altri termini, i ruoli di genere tradizionali ed egemonici vengono proiettati all'interno dei servizi, riproducendo la costruzione sociale del "maschile" incentrato sul vigore e sull'intraprendenza e del "femminile" incentrato sulla vulnerabilità e l'eccessiva emotività. In secondo luogo, le operatrici si trovano di frequente in una posizione subordinata nei confronti degli utenti di genere maschile. Da un lato, esse si trovano talvolta esposte a minacce e molestie sessuali e a forme di violenza verbale o fisica da parte degli utenti e, dall'altro lato, incontrano una certa difficoltà nell'ottenere il rispetto e il riconoscimento della propria autorevolezza e del proprio ruolo professionale da parte dei beneficiari. Tuttavia, le asimmetrie di potere in base al genere tra la forza lavoro e l'utenza non sono statiche e, al fine di invertirle, le operatrici possono fare valere la propria posizione gerarchica che comunque detengono nei confronti dei beneficiari, o giocare strumentalmente con i ruoli di genere "classicamente" costruiti per imporre loro la legittimazione della propria figura. Da questo punto di vista, la testimonianza di Valeria, operatrice nel sistema di accoglienza a richiedenti asilo e rifugiati, risulta essere particolarmente significativa. Valeria contrappone la situazione in un servizio d'accoglienza ordinario, caratterizzato dalla netta suddivisione tra un'equipe femminilizzata e un'utenza esclusivamente di genere maschile, e quella in hub regionale di prima accoglienza nel quale ha lavorato, in cui permaneva una composizione di genere mista della forza lavoro. La seconda situazione offriva alle operatrici una maggiore possibilità di sfruttare strategicamente i ruoli di genere tradizionali come una risorsa con cui aggirare e contrastare i tentativi di alcuni utenti di esercitare la propria supremazia maschile nei loro confronti.

> [*Parlando del servizio di accoglienza ordinario gestito dalla cooperativa per cui lavora Valeria*] Si era creato un momento abbastanza terribile [in questo] appartamento di soli uomini, con un'intera equipe composta solo al femminile. All'interno, c'erano soprattutto due teste molto patriarcali, molto maschiliste, arrivate quasi a menare, avevano chiuso fuori l'operatrice… Il fatto di avere un'equipe solo al femminile non ti permette di creare quel fenomeno di rottura che ti serve per legittimare anche la donna come operatrice/educatrice. Per esempio, [nell'hub regionale di prima accoglienza] era successo più di una volta che io o una mia collega andavamo a chiedere un trasferimento [*riferendosi alle procedure con cui i migranti ospitati temporaneamente nell'hub veniva reindirizzati in altre strutture di seconda accoglienza, ordinarie o straordinarie*], si rifiutavano, allora saliva il tuo collega uomo che diceva: «Adesso tu la ascolti». Bastava quello. Non era l'uomo che ti sostituiva, semplicemente ti legittimava. […] I ruoli di genere li puoi giocare anche a tuo favore, per creare un lavoro migliore. Questa cosa di essere in predominanza donne, secondo me, non aiuta su questo punto. Ma solo a livello di legittimazione, ci puoi giocare moltissimo sulla questione del doppio ruolo.
> [*Bologna, 14/1/2023*]

In questa sezione, le relazioni nei servizi vengono esaminate soffermandosi su tre aspetti specifici. In primo luogo, sono prese in considerazione le particolari esperienze affettive, sensoriali e corporee che vengono prodotte attraverso il lavoro quotidiano degli operatori e nel corso delle interazioni con

gli assistiti. In secondo luogo, viene posta attenzione alle pratiche con le quali gli utenti rivendicano l'accesso al trattamento che considerano spettargli come proprio diritto, indirizzandosi all'operatore a partire dalla sua particolare persona o, alternativamente, in funzione del ruolo che incarna. In terzo luogo, vengono analizzati i casi in cui i servizi sociali vengono attraversati da dinamiche e da episodi di violenza, soffermandosi in modo particolare sulle situazioni in cui i beneficiari esprimono il proprio risentimento a fronte di un trattamento che riproduce la svalorizzazione e il declassamento e del loro statuto di cittadinanza.

4.2.1 Affetti e corpi lavorati

Vi sono, indubbiamente, delle dinamiche di genuina e reciproca affezione che si instaurano tra gli operatori e i beneficiari. Il lavoro sociale si svolge, infatti, all'interno di relazioni intersoggettive, che si prolungano nel tempo, implicano un incontro fisico, diretto e faccia-a-faccia tra gli attori coinvolti che spingono gli utenti a esporre ai lavoratori tutta una serie di elementi che appartengono alle loro vite intime e affettive[40]. Date queste caratteristiche, il lavoro sociale contiene in sé, in modo indissociabile, la possibilità che tra gli operatori e i beneficiari si sviluppino rapporti di attaccamento e di conoscenza personale. La "connessione sentimentale" tra chi offre e chi riceve il servizio, inoltre, si associa alle specifiche modalità con cui i soggetti coinvolti si interfacciano gli uni con gli altri, conferendo alle interazioni nei servizi di welfare un senso e dei significati che trascendono la dimensione strettamente tecnica e strumentale della fornitura di una prestazione lavorativa. I beneficiari entrano in contatto con le organizzazioni di welfare per effetto di un declino nelle proprie condizioni di esistenza sociale. Pertanto, essi non richiedono agli operatori e alle operatrici solo ed esclusivamente il soddisfacimento di un bisogno immediato, ma si attendono anche che questi procurino loro un senso di sicurezza, gli garantiscano il riconoscimento della propria dignità personale, diano prova di rispetto e comprensione per i loro vissuti individuali e mostrino la dovuta attenzione alle loro specifiche necessità ed esigenze. Nella misura in cui si rivela in grado di corrispondere a queste aspettative e a questi obblighi, la figura dell'operatore viene ritenuta meritoria di riconoscenza e di gratitudine, ed è nei suoi confronti che gli utenti esprimono il loro compiacimento per il servizio di cui fruiscono. Seppure in modo differenziato in funzione delle proprie disposizioni soggettive e degli atteggiamenti manifestati dagli individui che hanno di fronte, i lavoratori e le lavoratrici del sociale sono vincolati all'impegno e al coinvolgimento personale ed emozionale nella relazione con i beneficiari. L'investimento soggettivo si impone come una precondizione necessaria affinché diventi possibile ottenere il livello minimo di cooperazione e di fiducia indispensabile per il buon svolgimento delle interazioni nei servizi. Tuttavia, esso risponde anche alla volontà di offrire, con dedizione e sollecitudine, il sostegno emotivo e morale che gli utenti richiedono o che gli operatori ritengono spettare loro. Del resto, un intervento assistenziale svolto in modo accurato può elicitare una condizione di appagamento nei destinatari, che incide positivamente sulla percezione che i lavoratori hanno di sé e del proprio operato – sia quando gli utenti manifestano esplicitamente

[40] Questi elementi possono riguardare, per esempio, il rapporto con il corpo e i suoi bisogni fondamentali, come nel caso dei servizi di cura alle persone non pienamente autosufficienti, o la condivisione di informazioni private sulle aspirazioni, le difficoltà e le "interruzioni" incontrate dagli utenti nel corso della loro traiettoria di vita individuale, come nel caso dei programmi di assistenza e integrazione sociale per le persone socialmente marginalizzate.

la loro contentezza per il servizio di cui beneficiano, sia quando è lo staff a riscontrare un miglioramento tangibile della loro situazione di vita. Essa costituisce una "remunerazione affettiva" che procura un senso di efficacia e utilità sociale dell'attività svolta e offre una forma di soddisfazione e gratificazione personale che prescinde da quella ricavabile dalla dimensione prettamente materiale del rapporto di lavoro – e, spesso, la integra e compensa (Dowling, 2016). Si può allora comprendere come gli operatori e le operatrici offrano, talvolta, dei resoconti di relazioni ireniche e pacificate con i beneficiari, ad esempio riportando come esse assumano tratti "amicali", "familiari" e relativamente paritari, o conducano a rapporti e interazioni conviviali intrattenuti all'esterno del quadro istituzionale del servizio[41]. Weronika ha lavorato in molteplici istituzioni di assistenza sociale in Polonia e, nella sua testimonianza, offre una vivida descrizione di questa configurazione dei rapporti che lo staff può instaurare con gli utenti.

> Nella casa di riposo, con le persone anziane, era un misto tra l'essere un'amica, una nipote lontana, una persona vicina. In qualche modo, mi sono legata ai residenti. C'erano residenti con i quali non c'era l'alchimia e dicevo apertamente: «Signora Kasia, so che non avremo mai un rapporto, facciamo questo e quello e me ne vado». Una volta mi chiamò, due giorni prima della sua morte, e mi disse: «Sei a posto, puoi sederti qui nella mia stanza e aspettare, anch'io me ne sto andando da qualche parte». Era un tipo di rapporto differente. Nel DPS, sapevano che io ero lì e che, se fosse successo qualcosa, sarebbero potuti venire da me. Ero come una giovane amica per loro. Una signora stava morendo e venne a dirmi che avrebbe voluto un sacerdote. Allora sono andata dal direttore, ho messo sottosopra l'intera struttura ed è comparso il sacerdote. In ogni caso, sapevano che era sufficiente dirmelo e, appena possibile, avrei provveduto. Quando aiutavo una persona, dicevano: «Oh, ecco la supereroina che arriva e risolve tutti i problemi». Per quanto riguarda l'assistentato familiare, una donna mi disse apertamente che ero come sua figlia, perché mi trattavano come parte della famiglia. Ero l'unica assistente familiare quando c'erano i compleanni, i figli che crescevano, e sapevo che mi avrebbero chiamato immediatamente quando c'era bisogno di andare da qualche parte. Sapevano che, in caso di necessità, sarei arrivata, avrei fatto un discorso che avrebbero sentito tutti, ma anche che, all'occorrenza, sarei andata a scuola con la madre, lei si sarebbe nascosta dietro di me e io sarei stata quella che urla al preside. Sapevano che ero dalla loro parte, perché questo è fondamentale. Non dovevo essere d'accordo con tutto, ma dovevano sapere che non ero lì per giudicarli, ma che volevo semplicemente aiutarli. Sapevano che rispondevo a ciò di cui avevano bisogno e che li ascoltavo. Ci sono state molte volte in cui non era un mio dovere fare i compiti con i bambini ma, se vedevo che un bambino non aveva nessuno con cui fare i compiti, rimanevo dopo il lavoro per aiutarlo. Si basava tutto sul fatto che i bambini sapevano che sarei venuta, i genitori sapevano che sarei venuta. Anche quando ero malata e non potevo parlare rispondevo a 50 telefonate e dicevo tutta rauca: «Non posso parlare». «Oh, sei malata, ti avevo detto di indossare degli abiti caldi», e il cliente riattaccava.
> [*Breslavia, 30/5/2023*]

Nel settore dei servizi, le organizzazioni estendono il loro controllo alla soggettività dei lavoratori e delle lavoratrici, inducendoli a mettere al lavoro una parte del proprio *sé* e delle proprie capacità affettive, relazionali e comunicative (Chicchi, Simone, 2017; Morini, 2010, 2022). Nel caso dei servizi sociali, queste dinamiche risultano essere influenzate dalla condizione dei soggetti coi quali interagiscono gli operatori e le operatrici. Esposta a individui vulnerabili, bisognosi di aiuto e non

[41] Se in apertura a questa sezione è stato mostrato come gli operatori possano avvertire un senso di dissonanza cognitiva in merito al ruolo da "mettere in scena" quando incontrano gli utenti nel tempo libero, in questa sede occorre segnalare il fatto che in tali circostanze, a volte, i beneficiari esprimono nei confronti dei lavoratori la propria riconoscenza e la propria gratitudine per l'assistenza soddisfacente che gli è stata procurata. Amin riporta un episodio: «Il massimo di soddisfazione che puoi avere è quando ti vedi concretizzato un progetto che hai delineato con una persona, che la vedi contenta perché ha raggiunto il suo obiettivo. Nel momento in cui hai un documento, una casa, un lavoro, riesci a fare il ricongiungimento familiare, riesci a chiuderla bene. La bellezza è quando ti incroci per strada, senza il filtro del rapporto di operatore/utente, e riesci a darti un abbraccio» [*Bologna, 5/10/2022*].

pienamente in grado di provvedere a sé stessi e ai propri bisogni, la forza lavoro si dispone ad agire in termini empatici, compassionevoli, affabili e indulgenti nei loro confronti, interiorizzando gradualmente un senso di responsabilità per le situazioni di difficoltà altrui che le vengono sottoposte. Il lavoro affettivo ed emozionale così prestato si inscrive, certamente, in un rapporto sociale ineguale, strutturato da una tendenziale divergenza di interessi e di posizioni che sussiste tra gli attori coinvolti. I beneficiari fanno esperienza del proprio declino sociale e presentano allo staff una serie di esigenze pratiche e morali che riguardano la loro vita quotidiana. I lavoratori sono osservatori delle condizioni di "miseria" altrui, svolgono una professione d'aiuto in quanto forma di impiego salariato e detengono un relativo potere sugli individui dei quali si prendono cura (Bourdieu, 2015; Dubois, 2010). Tuttavia, l'affettività che la forza lavoro investe nelle interazioni con gli utenti assume funzioni, contenuti e significati variegati, e organizza in maniera specifica il formato delle relazioni sociali nei servizi di welfare. In primo luogo, essa viene bilanciata con un tentativo di procurare agli assistiti un trattamento dignitoso. La forza lavoro modula i suoi comportamenti, le sue emozioni e le sue risposte alle sollecitazioni provenienti dai beneficiari – anche quando questi adottando condotte deprecabili – attraverso un costante sforzo di immedesimazione nei vissuti drammatici degli utenti e nelle situazioni particolari di fragilità in cui si trovano. Pertanto, questo sforzo si associa al proponimento di rispettare la soggettività e di riabilitare il giudizio di sé dell'individuo sottoposto alla degradazione della propria condizione sociale. In secondo luogo, l'investimento affettivo messo in gioco dalla forza lavoro punta a produrre negli utenti uno stato d'animo desiderabile. Non di rado, gli addetti dei servizi sociali sono vincolati a confrontarsi con le apprensioni, le afflizioni e il disagio che i beneficiari esternano, seppure secondo forme e intensità differenti. Di conseguenza, il modo con cui la forza lavoro si rapporta con gli assistiti plasma, genera e sollecita in loro determinati umori, sentimenti ed esperienze emozionali, e mira a condurli, per esempio, a uno stato di tranquillità e serenità, di agio e benessere, di entusiasmo o di rassicurazione. I beneficiari vengono così integrati in una trama di relazioni e scambi sociali che consentono di alleviare la loro condizioni di malessere e di sofferenza, rendere la loro persona oggetto della cura altrui e, eventualmente, rafforzare la loro capacità di agire in vista del proprio bene. In terzo luogo, le dinamiche di immedesimazione, affezione e attaccamento nei confronti degli utenti portano la forza lavoro a partecipare emotivamente alla loro situazione. Di frequente, gli operatori del sociale sono spinti a fare proprie le vicissitudini della vita che coinvolgono i beneficiari e, almeno in parte, a condividere gli stati d'animo, positivi e/o negativi, da loro esperiti. Eugenio, operatore sociosanitario in una struttura residenziale rivolta a persone portatrici di disabilità, descrive il ruolo complesso svolto dall'affettività all'interno dei servizi di welfare. Dalla sua testimonianza emerge, in particolare, come lo stato di benessere raggiunto dagli utenti – sia che questi godano di una maggiore agiatezza, sia che migliorino, seppure entro i limiti della loro condizione di non autosufficienza, le proprie competenze sociali – costituisca un fattore di ricompensa personale per gli operatori e di valorizzazione del proprio ruolo. Inoltre, si può cogliere come la creazione di un'esperienza emozionale e affettiva soddisfacente per le persone assistite richieda ai lavoratori un profondo investimento soggettivo e, specialmente, un controllo rigoroso dei loro modi di porsi e di relazionarsi con gli utenti.

> Partiamo dal fatto che io conosco da 27, 28 anni quella persona. Il fatto è che tu ti affezioni a queste persone. Quindi, la perdita di una persona che io conoscevo dal '93 e se n'è andata con il Covid nel 2020… Ho passato più tempo con lui che con la mia famiglia… Insomma, ti dà questo senso di malessere e di impotenza. […] Io risento

tantissimo della fatica. Continuo a lavorare perché ho ancora la pazienza, e non è un termine detto a caso. Ci vuole veramente tanta pazienza per lavorare con queste persone. Ci vuole sensibilità, ci vuole attenzione. Non è uno di quei lavori dove ti puoi assentare un attimo con la testa. Chiaramente, noi abbiamo la libertà che, quando sentiamo il bisogno, andiamo a mangiare uno yogurt, [bere] un caffè, fumare una sigaretta, prendersi 10 minuti per sé, fare una telefonata, perché devi spostarti, ogni tanto, dalla situazione di ingombro psicologico che hai. Però, è un lavoro pesante, molto pesante. Anche se, spesso, hai delle soddisfazioni, hai dei feedback abbastanza importanti. Se ti capita una persona con disabilità di 19 anni e questa persona, piano piano, si integra nella società, comincia ad attenuare un po' i suoi comportamenti, il problema, ha dei punti di riferimento, si vede in maniera abbastanza notevole che le sue paure, il suo modo di fare e quant'altro, sono leggermente migliorati, è un buon risultato. Il feedback è il loro benessere. Per le persone in carrozzina, che fanno letto, carrozzina, letto, carrozzina, evitare le lesioni da pressione, per esempio, è garantirgli un benessere. Quello è un feedback positivo anche per l'operatore, perché vuol dire che ha fatto un buon lavoro. […] Generalmente, quello che dovremmo fare è il lavoro di cura a 360 gradi. Mentre ti relazioni con questa persona per fare un'igiene, devi anche mostrarti sorridente, perché, se ti dimostri arrabbiato, quella persona percepisce la tua arrabbiatura. Quindi, il mio stress, il mio disagio, ricade per forza sull'ospite. […] È un lavoro frustrante. A parte quelle volte che trovi un feedback positivo, però [se] fai 7, 8 ore con una persona in crisi, ce ne possono essere anche 2 o 3 in crisi contemporaneamente, diventa veramente difficile.
[*Bologna, 4/11/2022*]

Affinché possa sollecitare nei beneficiari uno stato d'animo favorevole e desiderabile, la forza lavoro è tenuta a disciplinare, regolare e controllare accuratamente i suoi sentimenti e i suoi modi di fare che vengono percepiti dagli utenti nel corso delle interazioni. Nelle organizzazioni di welfare esistono, in altre parole, delle specifiche "regole del sentire", ossia dei precisi repertori di convenzioni e di norme sociali che prescrivono agli operatori le emozioni idonee e appropriate da mostrare esteriormente, da tradurre in comportamenti osservabili e da trasmettere a chi beneficia del servizio (Bolton, 2005, 2010; Hochschild, 1979, 1983; Wharton, 2009). Nonostante questa attività di governo delle emozioni provate e/o manifestate dai lavoratori e dalle lavoratrici sia ampiamente diffusa nel settore terziario dell'economia, essa assume nei servizi sociali e di cura delle caratteristiche distintive. Chi riceve il servizio, infatti, individua tra i membri dello staff delle figure di riferimento essenziali, deputate a rispondere a problemi e a bisogni indifferibili e, in generale, a rimediare alle conseguenze del proprio declino sociale. A seconda della specifica circostanza di vita in cui si trovano i beneficiari, gli operatori e le operatrici sono vincolati a mostrarsi accomodanti, confortanti o risoluti e, eventualmente, a dissimulare e celare i propri stati d'animo negativi che gli utenti possono percepire. Questi ultimi possono essere prodotti da problemi personali e privati, i quali rischiano di interporsi nell'esercizio della pratica professionale. Molto di frequente, gli stati d'animo negativi sono avvertiti per effetto delle stesse interazioni con gli utenti. L'esposizione, temporanea o prolungata, a individui in situazioni di grave difficoltà personale, con uno stato di salute fragile e precario o soggetti a un esteso declassamento sociale è fonte di fatica, malessere e sofferenza per gli operatori che vi sono a diretto contatto. Mentre rispondono alle richieste e alle sollecitazioni che provengono dai beneficiari, i lavoratori sono quindi vincolati ad agire con solerzia e, al contempo, a camuffare l'eventuale stato di disagio di cui sono portatori. La violazione di queste regole del sentire rischia di minare la loro credibilità come adeguati fornitori dell'assistenza e del sostegno richiesto dai beneficiari. Inoltre, questa trasgressione può rinforzare una sensazione di insicurezza e vulnerabilità negli utenti, o rivelarsi estremamente lesiva per il loro senso di dignità individuale e per la concezione e il giudizio che hanno del proprio *sé*. Al limite, la contravvenzione delle corrette norme emozionali può generare reazioni e comportamenti ostili, aggressivi e/o conflittuali. Essi possono essere adottati sia dagli

utenti, quando percepiscono un modo di relazionarsi poco rispettoso nei propri confronti da parte degli operatori, sia dai lavoratori, quando falliscono nel mantenere il controllo delle interazioni con i beneficiari ed esprimono la loro frustrazione. La testimonianza di Giuseppe, educatore che, per un certo periodo, ha coordinato un centro diurno rivolto a persone portatrici di gravi disabilità, mostra questa seconda situazione. L'acuta condizione di non autosufficienza degli utenti frustrava le velleità degli operatori di migliorare la loro situazione e induceva in questi ultimi un senso di insoddisfazione. Il malcontento provato dalla forza lavoro, assieme alla mancanza di un adeguato sostegno psicologico garantito dall'ente gestore, contribuiva ad alimentare tra i membri dell'equipe atteggiamenti, seppure sporadici, di avversione per l'utenza.

> Nel centro diurno che ho coordinato io per un anno e mezzo, la maggioranza degli utenti erano calmi, non parlava quasi nessuno, si muovevano pochissimo… Era tutto molto depressivo. Secondo me, questo provocava negli operatori un sacco di frustrazione perché, veramente, lì si faceva una fatica immane a fare tutto. Questa utenza un po' vegetale, se possiamo dire, ti rende veramente difficile tutto, perché tu sei lì e, per quanto li vuoi stimolare, fai veramente fatica. La frustrazione si vedeva tanto. Io ho visto che quelli con più anzianità [*riferendosi agli operatori che lavoravano da lungo tempo nel centro diurno*], già cinquantenni, che avevano fatto questo lavoro per tanto tempo… Ed è un lavoro usurantissimo, sia mentalmente che fisicamente… A volte, degli scatti di rabbia non giustificati o, comunque, degli atteggiamenti di repulsione verso l'utenza c'erano. Questi atteggiamenti venivano trattati male. Nel senso, presi in carico male. Le supervisioni erano poche e la cooperativa sceglieva il supervisore. Il supervisore parlava con i capi della cooperativa tutti i minuti, quindi gli operatori non si sentivano mai liberi di poter dire veramente tutto. Era una supervisione un po' farlocca.
> [*Bologna, 25/1/2023*]

Il processo lavorativo nei servizi sociali produce differenti atmosfere, ecologie e ambienti affettivi, secondo due specifiche direzioni. Da una parte, esso plasma e configura gli stati d'animo provati dagli utenti, attraverso le emozioni e le sensazioni che gli vengono trasmesse e comunicate dagli operatori nel corso delle interazioni faccia-a-faccia. Dall'altra parte, esso forgia anche le disposizioni affettive della forza lavoro. In primo luogo, come si può riscontrare dai brani d'intervista riportati, la relazione con i beneficiari genera nei lavoratori emozioni diversificate, che spaziano dal senso di soddisfazione alle sensazioni di frustrazione, d'impotenza e di malcontento – per esempio, quando le caratteristiche individuali e/o sociali degli utenti, la scarsità delle risorse e dei mezzi disponibili, o quella che viene percepita come mancanza di motivazione, volontà e collaborazione da parte dei beneficiari vanificano l'impegno personale dei lavoratori e i tentativi di realizzare gli effetti migliorativi attesi[42]. In secondo luogo, occorre tenere presente la forte pressione esercitata dal processo lavorativo sugli operatori. Da un lato, essi sono i diretti ricettori delle difficoltà e del disagio manifestati dai beneficiari, il che genera un'elevata tensione psicologica ed emozionale. Così come i beneficiari percepiscono gli stati d'animo avversi e sgradevoli che i lavoratori possono esprimere, questi ultimi avvertono, con una frequenza quasi quotidiana, la sofferenza che gli utenti avvertono per effetto del declino delle proprie condizioni

[42] Nella testimonianza di Giuseppe appena riportata, il senso di frustrazione e di insoddisfazione personale e professionale era connesso alla specifica condizione sociale dell'utenza con cui gli operatori lavoravano. In altre situazioni, essi possono essere generati dai comportamenti degli utenti, in particolare quando contraddicono i corsi d'azione che gli operatori gli suggeriscono o prescrivono. Stefan, assistente sociale polacco che lavora nell'equipe dell'OPS di Breslavia incaricata di prestare aiuto alle persone senza fissa dimora, ne riporta un esempio: «A volte ci si sente frustrati, ma è così che va. All'inizio, ti sembra di avere investito tanto tempo in un cliente, di avergli mostrato tanti percorsi e indicazioni, e che sia molto vicino a iniziare una nuova fase, ma poi ricomincia a bere. Dopo un po' di tempo, torna indietro e l'aiuto ricomincia da zero. Può essere frustrante, ma credo che con il tempo una persona si abitui a queste situazioni e sappia che non può fidarsi al 100% di qualcuno che dice che andrà tutto bene e che continueremo a lavorare insieme» [*Breslavia, 27/4/2023*].

sociali e/o personali. Dall'altro lato, gli operatori sono sottoposti alla tensione determinata dalle forme di impiego svalutate in cui sono inseriti. Come analizzato nel terzo capitolo, essi sono spesso collocati in condizioni di lavoro precarie, scarsamente retribuite, soggette all'intensificazione dei carichi e dei ritmi lavorativi e, talvolta, sprovviste di adeguati sostegni psicologici e professionali. Le condizioni lavorative producono nei lavoratori sensazioni di stress, insoddisfazione e insicurezza. Combinandosi fra di loro, questi due aspetti del processo lavorativo sono estremamente propizi affinché gli operatori sviluppino forme di difficoltà, malessere e disagio individuale. L'esposizione alla "miseria" altrui e il deterioramento delle condizioni d'impiego rendono l'attività lavorativa estremamente usurante e logorante (Dubois, 2018). In altre parole, gli effetti della degradazione delle proprie condizioni lavorative e dello statuto sociale degli utenti vengono incorporati dalla forza lavoro, si inscrivono nella sua vita psichica, emozionale e affettiva e riemergono nei modi in cui si rapporta con gli assistiti.

Gli operatori e le operatrici reagiscono in modi diversi all'usura lavorativa e alla pressione psico-emozionale a cui sono sottoposti. Talvolta, essi rilanciano la propria adesione alle norme e alle regole del sentire idonee alla situazione di relazione con gli utenti in cui si trovano. Essi si sforzano, quindi, di dissimulare il proprio malessere ed evitare che ricada sui beneficiari e di mostrare un atteggiamento solerte, premuroso e, possibilmente, percepito come autentico da questi ultimi. Altre volte, i lavoratori e le lavoratrici rinegoziano lo sforzo emozionale che sono disposti a immettere e offrire nelle relazioni con gli utenti. Solitamente, ciò si presenta sotto forma di un progressivo ritiro dell'investimento e del coinvolgimento personale e affettivo, di una diminuzione della disponibilità ad agire in modo solidale ed empatico con i beneficiari, e dell'adozione di modalità di interazione relativamente standardizzate e routinarie. Al limite, l'operatore o l'operatrice può abdicare al controllo delle sue emozioni e rendere espliciti e visibili nei suoi comportamenti i segni del suo disagio individuale. Da questo punto di vista, si possono confrontare le testimonianze di Federica e di Stanisław. Entrambi hanno fatto esperienza di molteplici episodi di *burnout* e di malessere psicofisico nel corso della loro traiettoria professionale. Federica fa riferimento alla sua esperienza in un servizio di salute mentale in cui ha lavorato prima di "abbandonare" il settore del privato sociale. Questa esperienza si era rivelata particolarmente faticosa, per effetto della tensione determinata dal contatto diretto e quotidiano coi problemi degli utenti, degli orari e dei turni irregolari e asociali che scandivano l'attività lavorativa e dello scarso sostegno fornito dai vertici della gerarchia amministrativa ai dipendenti. Stanisław ha lavorato per numerosi anni come assistente sociale incaricato di intervenire in situazioni di crisi ed emergenza e ha sempre valorizzato le esperienze "adrenaliniche" offerte dalla professione. Tuttavia, egli si è anche ritrovato a fare propri e a interiorizzare i vissuti drammatici e dolorosi dei clienti di cui si è occupato e, nella mancanza di sostegno psicologico assicurato dal centro di assistenza pubblica agli operatori che vi lavoravano, ne ha affrontato individualmente gli effetti logoranti. Federica ha tentato di impersonare e di "recitare" il proprio ruolo di operatrice in modo conforme alle aspettative, alle richieste e alle necessità affettive degli utenti, alternandosi tra i diversi momenti nei quali era "nel retroscena" o "alla ribalta" al fine di ricostituire la parte del proprio *sé* messa al lavoro nella relazione con i beneficiari (Goffman, 1969). Stanisław ha progressivamente ridotto l'investimento personale che era disposto a offrire ai clienti e attivato una sorta di sollecitudine selettiva, negandola ai "casi" percepiti come monotoni e ripetitivi e concedendola a quelli ritenuti in grado di restituirgli una forte esperienza emozionale.

> Non eravamo performanti. Per lavorare con un'utenza così vulnerabile, devi essere lucido, devi essere empatico, devi essere sensibile. Questa modalità non ti permetteva di essere fresco come tu volevi. Spesso, l'unica roba che ti permettevi di fare era chiudere la porta. Chiudere la porta di un piccolo ufficio che avevamo, rimanere dall'altra parte e cercare di riprenderti per 10 minuti. In solitudine e in isolamento, raccoglievi un attimo le idee, raccoglievi le forze, respiravi un paio di volte e rimettevi fuori una maschera da attore. Che era preso bene, che non faceva percepire all'utenza le difficoltà del lavoro, i contrasti che avevamo con la cooperativa, col coordinamento. A noi veniva chiesto un alto livello di empatia e di professionalità nell'ascolto dell'altro, e non avevamo questo livello di rapporto con la gestione.
> [*Bologna, 15/11/2022*]

> Mi piace l'adrenalina, e questo lavoro ti dà adrenalina. […] Ero alla fine ed ero così esausto, al lavoro mi sedevo e non sapevo dove mettere le mie mani. Ero stanco. Fisicamente. A casa litigavo, al lavoro non ero più interessato nelle questioni banali. Per esempio, arrivava una signora che diceva che stava litigando con il marito. Il marito era un alcolista e bisognava fare qualcosa per portarlo in terapia. Okay, i clienti di questo tipo non mi commuovevano più. Dovevo avere un caso importante, non so, una sparatoria in una casa, la polizia si era precipitata nell'abitazione e aveva usato la pistola e io dovevo andare là e mettere in sicurezza il luogo. Oppure, un incidente ferroviario in cui erano morti tre bambini e io dovevo mettere al sicuro la famiglia. […] Se sei esausto dal lavoro, ciò si traduce nel modo in cui costruisci le relazioni con i clienti. Senti subito che il cliente è un peso per te e vorresti liberartene il prima possibile. Ma se, come mi succedeva, i clienti erano "difficili", allora mi faceva piacere essere in grado di aiutarli. […] Ti stanchi dei clienti, perché nessuno ti aiuta.
> [*Breslavia, 12/5/2023*]

In sintesi, il lavoro sulle proprie emozioni condotto dagli operatori struttura e definisce i termini e i gradi con cui i beneficiari vengono configurati, giudicati e trattati come soggetti destinatari di pieni diritti, di rispetto e di riconoscimento sociale. È attraverso le modalità con cui gli operatori regolano gli atteggiamenti, le posture e le disposizioni che mostrano e comunicano esteriormente, gestiscono le proprie forme di espressività corporea, facciale e/o verbale, manipolano le esperienze emozionali e sensoriali prodotte negli utenti che, in questi ultimi, viene instillato un senso di dignificazione o, al contrario, di svalutazione identitaria e sociale. In questo processo, la forza lavoro è portata a plasmare l'immagine di sé che presenta ai beneficiari e, in maniera speculare, ad aggiustare e regolare le proprie reazioni al modo in cui gli utenti si offrono al suo sguardo. Da questo punto di vista, la testimonianza di Gohar è estremamente rilevante, in quanto mostra come la reciproca figurazione dei corpi degli operatori e di quelli degli utenti giochi un ruolo fondamentale nelle relazioni nei servizi. È attraverso le espressioni del proprio corpo che i lavoratori esibiscono e trasmettono ai beneficiari il proprio stato d'animo – o, eventualmente, quello che desiderano venga da loro percepito – e, di riflesso, modellano, orientano e influenzano quello degli utenti. In modo simmetrico, a partire dalla visualizzazione e dalla percezione dei corpi dei beneficiari gli operatori sviluppano specifiche comprensioni della condizione dei soggetti che hanno di fronte e definiscono i modi con cui si dispongono ad agire nei loro confronti. Gohar è un'operatrice di origini iraniane e lavora in una fondazione di Varsavia che offre sostegno a migranti e rifugiati. Il suo primo incarico consisteva nel prestare mediazione linguistica ai migranti respinti al confine tra la Polonia e la Bielorussia. In seguito, ha iniziato a lavorare nel centro d'accoglienza gestito dalla fondazione, dove riceve nel suo ufficio i beneficiari e gli offre l'assistenza e la consulenza necessarie ad affrontare il loro percorso migratorio. Al confine con la Bielorussia, i corpi dei migranti si presentavano al suo sguardo in una condizione di vulnerabilità e di sofferenza, spingendola a una forte immedesimazione nel loro vissuto. Questa visualizzazione si è inscritta nella memoria di Gohar ed è confluita successivamente nel suo lavoro nell'ufficio della fondazione, venendo riattivata tutte le volte che un utente le si siede di fronte. Nel centro d'accoglienza, i corpi

degli utenti possono assumere sembianze più o meno gradevoli allo sguardo e manifestare umori e atteggiamenti più o meno consoni al contesto in cui sono collocati. Tuttavia, le disposizioni dei loro corpi vengono interpretate da Gohar come segni rivelatori delle loro fragilità e delle vicissitudini incontrate nel corso della loro esperienza migratoria, rinforzando la sua propensione a un agire che gli è solidale.

> I clienti vengono da noi con un problema. Se siamo in una situazione di calma, di sicuro possiamo aiutarli meglio. Se noi, come persone, non siamo in una situazione di calma, siamo stressati, non siamo psicologicamente tranquilli, di sicuro non possiamo aiutarli più di tanto. È impossibile essere ogni giorno di buon umore e felici, può succedere che oggi io sia triste e non sia così disposta a parlare con un sorriso con il cliente. […] [*Parlando dell'esperienza al confine tra Polonia e Bielorussia*] Per lo più, vedevo delle persone imprigionate, che non potevano fare nulla. Se volevano, per esempio, andare in bagno, non gli era consentito allontanarsi più di tanto. Vedevo tutta la tensione nel modo in cui stavano. Non potevano prendere alcuna medicina, avevano iniziato a bere l'acqua del fiume, non gli veniva data dell'acqua, non gli veniva dato del cibo… Vedevo questo respingimento, la Bielorussia li spingeva verso la Polonia e la Polonia verso la Bielorussia… Era stato emotivamente molto pesante perché mi ero messa nei loro panni: «Okay, io vengo dall'Iran. Se, per esempio, avessi un problema politico e dovessi scappare dall'Iran e, all'improvviso, mi trovassi in mezzo alla foresta e nessuno volesse darmi un po' d'acqua da bere, come mi dovrei sentire?». […] Per esempio, c'era una signora anziana, con cui avevo parlato al telefono, che diceva di avere dolore in tutte le parti del suo corpo, non poteva camminare, non riusciva a vedere, e non riceveva nessuna medicina. Avevamo cercato di mandare loro delle medicine, ma [la guardia di] confine non ce l'aveva permesso. Ero testimone del fatto che non stavano ricevendo il primo, iniziale, livello di aiuto. Nemmeno un riparo, niente. Pioveva, erano tutti bagnati. […] Là è successo qualcosa, ha cambiato enormemente la mia vita, personalmente e professionalmente. Ora, quando li vedo seduti davanti a me, l'aspetto che hanno non ha più importanza per me. Ho in mente l'immagine di quei giorni. Non conosci quella persona che è di fronte a te, non conosci la sua storia, è qui, ed è qui perché deve essere qui. Voglio dire, non è una sua decisione. Se potesse scegliere, non sceglierebbe di essere qui davanti a te. È qui non per sua scelta, quindi presta attenzione a questo. Quando consideri questo, che non è una sua scelta, non è un suo errore, è qui a causa delle decisioni degli altri e degli errori degli altri, la situazione cambia improvvisamente. Non è più importante il suo aspetto, se è buono, se non è buono, se parla con gentilezza o senza gentilezza, se è aggressiva, se è triste, se inizia a piangere… Lo capisci. Improvvisamente, per me sono cambiate molte cose da quella situazione al confine.
> [*Varsavia, 30/8/2023*]

Oltre a produrre specifici stati d'animo ed esperienze emozionali e affettive, le relazioni nei servizi sociali abbracciano e coinvolgono anche l'esteriorità e la corporeità dei soggetti che interagiscono. Il corpo del lavoratore o della lavoratrice rappresenta un elemento centrale di ogni processo lavorativo, e contribuisce a organizzarlo e a strutturarlo attraverso i regimi con cui viene messo in produzione, le modalità con cui il management controlla e disciplina i suoi gesti, i suoi movimenti e le sue posture, e le occasioni in cui diventa un sito di resistenza e di insubordinazione al comando del capitale (Piro, 2021). Nel settore terziario dell'economia, il corpo produttivo viene messo al lavoro e assoggettato a un controllo significativamente capillare e pervasivo, che investe anche l'apparenza estetica della forza lavoro. In questo ambito, le organizzazioni tendono a configurare e manipolare le caratteristiche e l'aspetto esteriore ed estetico del personale, affinché i dipendenti incarnino un'immagine conforme a quella prescritta dal management o alle aspettative, ai desideri e alle preferenze dei consumatori, presentandosi e interagendo in modo appropriato con chi riceve il servizio (Warhurst, Nickson, 2009, 2020; Witz et al., 2003). Nei servizi sociali e di cura, gli operatori e le operatrici sono sottoposti a un lavoro estetico relativamente tenue. Essi devono regolare la prossemica del loro corpo e le loro forme di espressività fisica, gestuale o verbale al fine di produrre un'esperienza emozionale, affettiva e sensoriale favorevole negli utenti. Tuttavia, la malleabilità dell'immagine di sé che lo staff offre ai

beneficiari è prevalentemente connessa allo stato d'animo che questi ultimi devono percepire, mentre il management mostra scarso interesse nell'imporre canoni estetici alla forza lavoro. Nondimeno, gli operatori e le operatrici del sociale sono impegnati in un significativo lavoro estetico *sugli utenti*. Essi sono vincolati a modulare le proprie reazioni all'aspetto corporeo ed esteriore con cui i beneficiari si presentano e, a volte, lo portano ad assumere qualità e caratteristiche desiderabili. Complessivamente, il corpo dell'utente è attraversato, messo in forma e plasmato dalle dinamiche e dai rapporti di potere che strutturano il *setting* dei servizi di welfare. Esso viene direttamente fabbricato dal processo lavorativo degli operatori. Nel corso delle interazioni dirette e quotidiane con gli attori che dispensano il servizio, esso viene concettualizzato, reso oggetto di giudizi, valutazioni e significazioni, ricevendo uno specifico trattamento da parte dello staff (Wolkowitz, 2006; Wolkowitz, Warhurst, 2010). In questo modo, gli operatori stabiliscono i gradi e i termini in cui il corpo dell'utente viene riconosciuto come suscettibile di e legittimato a godere di una piena cittadinanza.

La posizione occupata dagli utenti nello spazio sociale si inscrive direttamente nei loro corpi. Essi si espongono e offrono allo sguardo dell'operatore assumendo sembianze, immagini e aspetti esteriori profondamente eterogenei e diversificati. Tuttavia, è attraverso questa interfaccia che lo staff decifra, rileva e individua i segni del loro declino individuale e sociale e, eventualmente, del sollievo che gli viene apportato. Attraverso il corpo, gli utenti esibiscono le loro disabilità e il loro posizionamento di genere, "razza" e classe, rivelando le specifiche strutture di vulnerabilità e/o di oppressione sociale in cui sono inseriti. Il vigore, la tonicità e l'integrità fisica degli utenti forniscono indizi cruciali sul loro stato di salute. Con il corpo, essi manifestano le competenze personali e sociali di cui sono muniti – come, per esempio, la capacità di assolvere autonomamente ai propri bisogni fisiologici, di preservare uno stato d'igiene e di benessere individuale soddisfacente, o di interagire in maniera efficace con gli altri attori sociali. Il loro aspetto esteriore viene marchiato dalle esperienze e dai vissuti drammatici dei quali sono portatori, dalle condotte e dagli stili di vita a cui sono avvezzi, o dalle forme specifiche di violenza sociale a cui sono esposti. Infine, per mezzo del corpo gli utenti esprimono i propri umori, i propri stati d'animo e le proprie disposizioni interiori – mostrando, ad esempio, il loro appagamento, il loro disagio, la loro remissività o la loro riottosità. In breve, chi lavora nel sociale assiste a una vera e propria tassonomia del corpo umano, la quale genera esperienze sensoriali ed emozionali variegate negli operatori che vi si espongono. Vi sono corpi che suscitano un senso di compassione e, pertanto, si inscrivono in un rapporto sociale diseguale, che rafforza la posizione dell'operatore come testimone e osservatore della "sventura" e della "miseria" altri. Vi sono corpi, inoltre, che inducono un senso di rispetto e di ammirazione per la loro "resilienza" ai vissuti e alle situazioni di estrema difficoltà di cui sono depositari. Vi sono corpi, infine, che suscitano il timore, il disagio o la repulsione degli operatori. Messa di fronte a queste peculiari manifestazioni della corporeità umana, la forza lavoro è vincolata a svolgere uno specifico lavoro sulle proprie sensazioni ed emozioni. L'aspetto esteriore degli utenti le esibisce i segni e gli effetti della degradazione del loro statuto sociale. Pertanto, gli operatori devono rispondere in modo consono alla visione del corpo dei beneficiari, evitando di mostrare atteggiamenti e reazioni che questi ultimi possono percepire come forme di mortificazione e umiliazione del proprio *sé*, e di attribuzione di un'immagine socialmente svalutata e stigmatizzata. Marian ha lavorato nei rifugi e nei centri d'accoglienza per persone senza fissa dimora gestiti da un'associazione di Breslavia e, attualmente,

coordina l'unità di *streetworking*. Gli operatori della sua ONG sono, di frequente, alle prese con corpi decadenti, nei quali si traduce l'esteso impoverimento dei beneficiari. Si tratta di una situazione che sottopone lo staff a una forte tensione, a cui Marian fa fronte sforzandosi di assumere un volto imperturbabile.

> A volte forniamo il primo soccorso, a volte ci limitiamo a raccogliere le persone in grave crisi, metterle in macchina e, a seconda delle necessità, chiamare i servizi, la polizia, i trasporti o l'ambulanza. Spesso, si tratta di condizioni molto serie: congelamenti, abrasioni, ferite gravi, ulcere, teste rotte o, semplicemente, condizioni igieniche così gravi che richiedono un forte intervento. C'è molto lavoro, molta materia fecale, molti insetti nei vestiti… […] Vedo un sintomo comune nelle persone desiderose di lavorare [*riferendosi agli operatori di recente assunzione*]. Non riescono a sopportare il fatto che arriva un ragazzo e, maledizione, è coperto di feci, ha degli insetti bianchi che gli strisciano addosso, pidocchi, questo e quello. Non riescono a gestirlo. Lo stress li divora e il primo modo con cui reagiscono è l'aggressività: «Dai, muoviti». Non lo puoi fare, è una cosa che uccide ancora di più queste persone. Ho una collega, cerchiamo sempre di fare queste attività igieniche da soli e di mantenere una faccia neutrale, di approcciarci in modo professionale, non tirare, non dare direttive. Questo, successivamente, apre una breccia. Questo momento è sempre difficile, è evidente che anche loro si sentono in imbarazzo, ma possono anche diventare aggressivi [*riferendosi agli utenti*]. Però, in seguito, quando la relazione continua, esprimono gratitudine, a volte anche attraverso lo sguardo. Incrociamo i nostri sguardi, e capiscono che sono stati trattati bene. E questo rimane.
> [*Breslavia, 18/5/2023*]

L'immagine di sé e lo stato d'animo accomodante che gli operatori sociali sono tenuti a comunicare e trasmettere agli utenti coinvolgono, pertanto, anche le modalità con le quali si rapportano all'aspetto corporeo ed esteriore presentato da questi ultimi. Inoltre, è anche attraverso le loro espressioni facciali che i lavoratori e gli utenti si scambiano un senso di reciproca soddisfazione per il trattamento decoroso che è stato procurato. Oltre a condizionare le interazioni tra lo staff e gli assistiti, il corpo dell'utente viene modellato dagli operatori e portato ad assumere un aspetto esterno e una serie di caratteristiche, abitudini e disposizioni apprezzabili e desiderabili. Queste pratiche rispondono al tentativo dello staff di porre un rimedio al declino sociale degli individui con cui entra in contatto e, al contempo, possono costituire delle risorse con le quali instillare atteggiamenti e modi di fare funzionali alla loro auspicata risocializzazione. Queste pratiche procurano agli operatori molteplici occasioni per esercitare un certo livello di potere e di controllo sul corpo dell'utente, seppure in modi differenti a seconda delle loro inclinazioni personali o delle culture organizzative che contraddistinguono i loro contesti lavorativi. In alcuni casi, esse s'inseriscono in rapporti di stampo paternalistico e gerarchico, nei quali gli operatori disciplinano con una certa rigorosità le posture, i movimenti e i gesti dei beneficiari affinché questi si conformino alle corrette norme di comportamento che gli vengono prescritte. In altri casi, gli operatori possono giocare con i margini di *agency* che vengono conferiti e riconosciuti agli utenti, spingendoli ad aderire di propria iniziativa e a interiorizzare le regole di buon comportamento che gli vengono suggerite. Si possono confrontare, da questo punto di vista, le testimonianze di Maja, fondatrice dell'associazione di Breslavia che gestisce un appartamento rivolto a uomini usciti dal carcere, e di Gianni, operatore in una cooperativa di Bologna che fornisce servizi alle persone senza fissa dimora, i quali si soffermano, rispettivamente, sul rapporto che gli utenti hanno con l'alimentazione e con l'igiene personale. Dalle parole di Maja si può constatare un certo biasimo per i modi con cui gli utenti "usano impropriamente" il loro corpo, che devono essere corretti e rettificati imponendogli il rispetto dei metodi adeguati. Si è già visto come, nell'associazione di Maja, lo staff sia aduso ad adottare atteggiamenti moralizzatori verso i

beneficiari, ed è in questo scenario che si può comprendere il modo in cui si rapporta alle loro pratiche incorporate. La cooperativa per cui lavora Gianni, invece, è orientata all'*empowerment* degli utenti, che si esprime indicandogli delle abitudini efficaci e massimizzando la loro capacità e la loro disponibilità a farle proprie ed eseguirle autonomamente. Gianni enfatizza come l'atto di intervenire e di relazionarsi alle condizioni fisiche dei beneficiari possa essere una fonte di disagio per gli operatori e come, anche in questo caso, venga richiesto loro uno sforzo di autocontrollo dei propri atteggiamenti percepibili dagli utenti.

> Ogni tanto, c'è qualcuno che mangia, sempre, tutto. Quando loro arrivano, non hanno soldi, non hanno niente, e noi gli prepariamo qualcosa da mangiare. Poi, quando guadagnano, devono cucinare per sé. Ci sono delle persone che non [guadagnano] niente, mangiano e, poi, dicono: «Posso averne di più?». Gli diciamo: «Se c'è qualcosa da mangiare, prendi pochissimo, mangi, se hai fame lo prendi un'altra volta». Loro, cosa fanno? Prendono [la ciotola] e mangiano la zuppa dalla [ciotola]. Gli diciamo: «No. Prendi qualcosa, se hai fame ne prendi un'altra volta. Con cultura». Sai, loro mangiano dal giornale… Prendono il giornale, ci mettono tutto dentro, mangiano… «No, basta». [*Breslavia, 22/6/2023*]

> La cosa che mi è rimasta impressa sono gli odori molto, molto forti. Mi mettevano in difficoltà nella relazione. Il disagio sta nel fatto che tu non sai che feedback dare a quella persona e [come] fare in modo che siano utili. Poi, piano piano, impari. Ho imparato a dare dei feedback giusti. Una persona puzza da schifo. Tu, normalmente, per strada, non dici a una persona: «Puzzi». Tu devi trovare la forza e il modo, quindi lavorare su te stesso, per dire a quella persona, in maniera non giudicante ma accogliente, che puzza. Quella cosa è un lavoro educativo. Tu devi portare quella persona, ovviamente se vuole, prima con supporto, poi da sola, ad avere igiene personale. [*Bologna, 13/1/2023*]

Nelle testimonianze qui riportate, il corpo dell'utente è oggetto di una manipolazione indiretta da parte dello staff, che riguarda principalmente i modi in cui gli operatori modulano le proprie reazioni e le proprie modalità espressive di fronte alla vista dell'aspetto esteriore dei beneficiari o prescrivono loro specifici atteggiamenti, attitudini, e disposizioni, che questi devono interiorizzare ed esprimere per mezzo del proprio corpo. Tuttavia, vi sono dei casi in cui gli operatori manipolano direttamente i corpi dei beneficiari, e ne plasmano in prima persona l'aspetto esteriore. È questo il caso dei servizi di cura per le persone anziane e non pienamente autosufficienti, in cui il corpo dell'utente è al centro di specifiche operazioni di movimentazione, alimentazione, pulizia e vestizione compiute dallo staff. In altri termini, il processo di lavoro è teso a produrre all'interno di questi contesti istituzionali corpi messi in una condizione di benessere e di agiatezza, in grado di presentare un'immagine di sé e un aspetto esterno apprezzabili e decorosi. Allo stesso tempo, i servizi di cura di lungo corso mostrano con estrema chiarezza il modo in cui il corpo dell'utente viene fabbricato entro le procedure e i vincoli organizzativi che strutturano e plasmano il processo lavorativo delle operatrici e degli operatori. Nella sezione precedente, è stato discusso come l'intensificazione del lavoro che si osserva nei servizi di cura residenziale tenda a rendere il corpo del paziente l'oggetto di un trattamento serializzato e spersonalizzate, in quanto collocato all'interno di una sequenza di individui da assistere in successione e a cui fornire specifiche prestazioni di cura compartimentate all'interno di intervalli temporali estremamente contratti. Inoltre, è stato mostrato come la pressione che viene esercitata dal carico e dal ritmo lavorativo possa spingere le operatrici a commettere inaccuratezze nell'esecuzione delle mansioni che riguardano il corpo dei pazienti, con esiti potenzialmente indecorosi per la persona di questi ultimi. In breve, nella corporeità e nell'esteriorità dell'utente s'imprime direttamente il segno e il marchio del processo lavorativo. Le modalità con cui la forza lavoro espleta le attività e i compiti

che riguardano la cura del paziente, e il loro grado differente di accelerazione e intensificazione o di distensione, si riflettono immediatamente nella condizione di agio e benessere, oltre che nell'aspetto estetico che questa riesce a conferire alla persona assistita. Kornelia riporta come condizioni quotidiane di lavoro variabili contribuiscono a produrre corpi dalle caratteristiche esteriori più o meno desiderabili e messi in uno stato di maggiore o minore decoro e appagamento.

> Più personale abbiamo, più la qualità del lavoro migliora. Quando ci sono più persone che lavorano, significa che non devo correre dal prossimo paziente e posso dedicare un po' di tempo a una persona, pettinarla in modo ordinato e appuntarle la frangia. Ho il tempo di far esprimere a quella persona le sue preferenze, ad esempio se vuole una camicetta viola o rossa. Posso occuparmi della biancheria da letto e prestare attenzione a quei piccoli dettagli che, alla fine, fanno la differenza quando la famiglia di un ospite viene a trovarlo e vede che è ben curato e pulito. Quando il personale è ridotto al minimo, si iniziano a prendere scorciatoie e si sente la pressione del tempo. Alcuni dettagli sfuggono, come una macchia sulla biancheria che si sarebbe potuta cambiare o fare in modo migliore.
> [*Intervista condotta online, 24/8/2023*]

In sintesi, gli operatori e le operatrici del sociale sono coinvolti in un complesso lavoro sul corpo degli utenti. Da un lato, l'immagine con cui i beneficiari si presentano agli operatori suscita, in questi ultimi, specifiche percezioni, sensazioni e reazioni, che devono essere modulate al fine di interagire in modo consono e appropriato con gli individui che hanno di fronte. Dall'altro, i lavoratori del sociale plasmano l'aspetto esteriore degli utenti, forgiano le loro disposizioni, abitudini e pratiche incarnate, e rendono il loro corpo oggetto di un trattamento più o meno decoroso e dignitoso. Occorre, infine, rilevare come il modo in cui viene fabbricato e costruito socialmente il corpo dell'utente possa creare dei positivi "effetti di ritorno" nei confronti degli operatori. In particolare, i cambiamenti nell'aspetto dei beneficiari possono offrire allo staff la percezione di una loro ascensione sociale, conseguita grazie al proprio aiuto. Tali cambiamenti confluiscono all'interno delle ricompense e remunerazioni affettive richiamate in precedenza, che consistono nello stato di soddisfazione e nell'idea di un lavoro utile e "ben fatto", ed emergono quando gli operatori sono oggetto della gratitudine dei beneficiari o quando constatano miglioramenti tangibili nella loro condizione di vita. Si può considerare, a riguardo, la testimonianza di Patrycja, operatrice della fondazione polacca che assiste donne con esperienza di violenza. Gli esiti dei percorsi di liberazione dalle situazioni di violenza delle beneficiarie si riflettono e diventano visibili nelle loro posture, nei loro atteggiamenti e nella loro estetica. In altre parole, l'aspetto esterno delle clienti della fondazione si modifica mano a mano che queste, grazie al sostegno delle operatrici, riacquisiscono fiducia e sicurezza in sé stesse e rafforzano il loro potere di decidere autonomamente sulla propria vita. Prodotto indirettamente dalle relazioni che hanno intrattenuto con lo staff, il corpo che le beneficiarie restituiscono alle lavoratrici offre, a queste ultime, la possibilità di rivalorizzazione del proprio operato.

> Qui, riesci a vedere che stai aiutando veramente qualcuno, e capisci realmente il cambiamento che avviene quando, per esempio, una donna che ha parlato con me qualche mese o anno fa torna ben vestita e sorridente, dicendo: «La mia vita è cambiata, grazie, ragazze». Mi fa venire la pelle d'oca. Lavoriamo per vedere che il nostro lavoro conta e che cambia davvero le vite. Sentiamo quanto pesa il nostro lavoro. È molto soddisfacente.
> [*Intervista condotta online, 24/7/2023*]

I processi di lavoro degli operatori e le relazioni quotidiane tra lo staff e l'utenza contribuiscono a produrre e sollecitare specifiche esperienze emozionali, affettive, sensoriali e corporee in entrambi i soggetti coinvolti. Da una parte, gli operatori configurano, manipolano e forgiano gli stati d'animo e

i corpi dei beneficiari e, dall'altra parte, tentano di regolare, gestire e controllare le proprie emozioni e l'immagine esteriore di sé al fine di interagire in maniera consona e appropriata con gli assistiti. In apertura a questa sottosezione, è stato sottolineato come le relazioni di servizi di welfare possano dare luogo a fenomeni di affezione tra i soggetti che vi partecipano, e come gli utenti possano sviluppare uno specifico attaccamento personale nei confronti degli operatori con cui si interfacciano. Tuttavia, i lavoratori del sociale si presentano agli utenti assumendo una doppia identità, la propria individuale e quella associata al ruolo che impersonano. È su questo raddoppiamento identitario che i beneficiari possono, talvolta fare leva per negoziare l'accesso al trattamento desiderato, generando relazioni non necessariamente armoniche e pacificate ma, in alcuni casi, estremamente squilibrate e gerarchiche.

4.2.2 La persona dell'operatore

La personalizzazione delle relazioni – con cui si intende sia l'attaccamento degli utenti alla persona di un operatore o di una operatrice particolare, sia il modo in cui i lavoratori mobilitano e impegnano la loro persona nella relazione con gli utenti – è generativa non solo di armonia tra lo staff e i fruitori dei servizi, ma anche di tensioni e di squilibri di potere. È precisamente al fine di controllare gli effetti avversi di un rapporto eccessivamente personalizzato che un gran numero di lavoratori e di lavoratrici del sociale tenta di istituire dei "confini" tra il proprio *sé* e quello degli utenti, di mantenere una certa gerarchia nei confronti di questi ultimi e di evitare di mettersi in una posizione simmetrica e paritaria alla loro. Il coinvolgimento personale nel rapporto con gli assistiti va, in altri termini, bilanciato con uno sforzo di distanziamento nei loro confronti, il quale assolve a una serie di funzioni specifiche. In primo luogo, esso costituisce una forma di autotutela degli operatori e delle operatrici. Mantenere un relativo distacco dagli utenti consente di attenuare l'interiorizzazione dei loro vissuti di sofferenza e di disagio sociale – di cui i lavoratori e le lavoratrici sono quotidianamente e costantemente testimoni – e di limitare la pressione psicologica che tale esposizione comporta. Inoltre, esso permette allo staff di mettersi parzialmente al riparo dal pericolo di costituirsi come bersaglio diretto e immediato delle rimostranze e del malcontento degli utenti, che si manifestano di frequente in forma di provocazioni e di aggressioni verbali e/o fisiche. In secondo luogo, la presa di distanza dai beneficiari assicura una perimetrazione del ruolo degli operatori. Questi ultimi possono deviare il rischio che la propria figura venga investita di aspettative, di significati e di pretese che debordano dai limiti della funzione e della mansione della quale sono incaricati. All'estremo, il sovrainvestimento della figura dell'operatore nei termini di ciò che i beneficiari ritengono di poter richiedere e attendersi da questi si può tradurre in un disconoscimento della sua identità professionale e lavorativa, che viene "dissolta" in un surrogato delle reti sociali e affettive di cui gli utenti sono parzialmente privi. In terzo luogo, far valere la propria posizione gerarchicamente sovraordinata consente agli operatori di controllare le tecniche con cui gli utenti manipolano, più o meno strumentalmente, le relazioni dirette che intrattengono con lo staff per procurarsi l'accesso a particolari risorse e prestazioni da loro desiderate o per ottenere un trattamento vantaggioso. Queste manovre possono, per esempio, esprimersi nell'insistenza con cui i beneficiari pretendono che gli operatori prendano in considerazione le loro istanze, o nei casi in cui esigono che i lavoratori e le lavoratrici sociali eseguano compiti e attività che trasgrediscono il loro mansionario. Paweł, coordinatore di un'associazione di Breslavia che assiste migranti e rifugiati, riporta come lo sviluppo di rapporti interpersonali tra lo staff e i clienti dell'organizzazione renda sempre più pressanti

le richieste di questi ultimi, obbligando gli operatori a rinegoziare i termini del loro coinvolgimento soggettivo nella situazione altrui e le frontiere che delimitano la propria identità lavorativa.

> Con qualcuno devi ottenere fiducia, con qualcuno devi ricordare che sei un lavoratore: «Sto lavorando, non sono un amico». È molto difficile. […] Ci sono persone che si trovano in un pessimo stato emotivo, persone che usano delle tecniche emotive per ottenere qualcosa. E questo può essere difficile. Adesso, per quanto riguarda i clienti di origine ucraina, vengono soprattutto persone anziane, persone malate, perché la maggior parte degli ucraini, in qualche modo, riesce a organizzare da sé la propria vita in Polonia. Ci sono situazioni in cui le persone vengono con molte richieste, ma penso anche che, a volte, si sentano semplicemente sole e vengano qui perché sperano che noi staremo con loro. […] A volte mi sento travolto perché, per ottenere la loro fiducia, devi fare finta di essere un amico. Non sei un amico, e finisce che ti chiamano un'infinità di volte…
> [*Breslavia, 14/6/2023*]

La creazione di rapporti diretti e personali tra i beneficiari e gli operatori diventa pertanto oggetto di giochi e dinamiche di potere molto ambivalenti. Nonostante procuri agli utenti un punto di riferimento al quale affidarsi nella loro condizione di insicurezza sociale, il rapporto diretto riproduce anche una relazione di dipendenza dai singoli lavoratori che, ai loro occhi, acquisiscono uno status di intermediari privilegiati delle istituzioni che li assistono. La posizione di forza degli operatori viene pertanto rafforzata. Questi ultimi dispongono inoltre di un margine relativo di controllo delle relazioni interpersonali con gli assistiti, in quanto possono decidere se e in quale misura accettare le velleità di personalizzazione provenienti dai beneficiari che hanno di fronte e/o impiegarle come uno strumento con cui ottenere l'accondiscendenza di utenti particolarmente recalcitranti, scarsamente collaborativi o che rifiutano esplicitamente di riconoscere l'operatore o l'operatrice nella sua individualità (Dubois, 2018). D'altra parte, essi diventano anche maggiormente suscettibili delle pratiche con cui gli utenti sottopongono loro i vissuti drammatici e traumatici di cui sono portatori, esprimono l'insoddisfazione derivante dalla propria condizione sociale e/o dalla qualità considerata deludente dei servizi ricevuti o cercano di ottenere una risposta alle loro specifiche richieste ed esigenze. La testimonianza di Luisa è particolarmente interessante a riguardo. Innanzitutto, essa mostra come l'attaccamento degli utenti nei confronti di particolari lavoratori possa rivelarsi estremamente pressante e impegnativo per questi ultimi, che vengono investiti del malcontento e dell'afflizione che gli assistiti avvertono a causa della loro situazione sociale. Inoltre, essa rivela come un rapporto personalizzato possa essere tatticamente ricercato tanto dagli utenti quanto dagli operatori. Nella struttura pubblica di assistenza per anziani e persone non autosufficienti in cui lavora Luisa vi è un costante turnover lavorativo, che coinvolge in modo particolare le operatrici impiegate tramite agenzie di somministrazione, in posizione precaria e spesso di origine migrante. Le lavoratrici di nuova assunzione attirano su di sé tutta l'ostilità di chi è ospitato nella struttura. Gli utenti vengono infatti spiazzati dall'avvicendamento delle figure con cui hanno creato un legame di fiducia ed empatia o di cui apprezzano le specifiche competenze personali e, di sovente, trovano l'occasione per attivare i propri pregiudizi razziali nei confronti delle operatrici che mostrano un corpo che viene da loro percepito come straniero. La personalizzazione dei rapporti nel servizio consente di attenuare queste forme di ostilità, e si presta a un uso variegato da parte delle lavoratrici e degli assistiti. Per le prime, essa consente di controllare maggiormente le interazioni coi beneficiari e di produrre la loro approvazione. Per i secondi, essa consente di negoziare l'accesso a un trattamento privilegiato e il soddisfacimento di desideri e di necessità particolari. Queste pratiche

contribuiscono a "spingere al rialzo" le richieste e le aspettative che gli utenti ripongono anche nei confronti delle lavoratrici assunte in modo stabile e per via diretta dall'amministrazione del servizio.

> Tutto è a carico nostro, tutti gli umori dell'ospite si riversano su di noi. Sono nervoso, sono arrabbiato, sono triste, sono felice, non voglio vedere nessuno, volevo l'altro collega, non volevo te… Tu rispondi di tutto il contenitore emotivo delle persone, perché ci sei tu, ci sei sempre tu, ci sei solo tu. […] Nella cosa interna di reparto, loro [*facendo riferimento alle lavoratrici assunte tramite agenzie di somministrazione del lavoro*] si prestano a fare cose extra, tipo mettere bigodini agli ospiti. No, c'è la parrucchiera che viene il tal giorno e fa lei la messa in piega. Invece, visto che c'è molta affluenza di persone dell'agenzia, ultimamente degli ospiti pretendono i bigodini, la messa in piega… Il mio compito è asciugarti i capelli, non farti la messa in piega. Io ti asciugo i capelli, punto. Io non lo faccio, loro lo fanno [*intendendo il fatto che chi, come Luisa, è assunto direttamente dal servizio gode di una maggiore sicurezza lavorativa che gli permette di sottrarsi alle richieste di personalizzazione del trattamento provenienti dagli utenti*]. […] Innanzitutto, [gli ospiti] non si fidano mai dei nuovi arrivati. Loro vorrebbero sempre la stessa persona, già si scompensano se oggi ti alzo io anziché lei, che è la tua preferita… Fosse per l'ospite, sceglierebbe chi vuole. Quindi, quando non vede più quella persona e arriva una nuova, non l'accetta subito. Quella persona si deve far amare, si deve far conoscere, perché loro si devono fidare. Loro non si fidano. Poi, c'è anche un'altra cosa. Ultimamente, gli anziani… Molti sono razzisti, quindi non vogliono farsi toccare dalle persone di colore, le insultano. Cosa fanno queste persone? Cercano di farsi benvolere. Allora, per farsi benvolere, gli fanno delle moine in più, delle cose in più. Poi, finisce che dobbiamo farlo tutti. Sono piccole cose, però squilibrano l'ambiente di lavoro. La professionalità è che noi non dobbiamo entrare nella relazione personale. Noi non siamo né amici né parenti, dobbiamo rimanere autorevoli, altrimenti non è più professionale. Io non posso entrare in certe sfere, io non posso dirti certe cose a livello personale, perché non è né il luogo né l'ambiente adatto. Io posso darti dei consigli, posso dire cosa devi fare, inerente al contesto e alla mia mansione. Io non posso dare giudizi morali. Quindi, anche il mio livello di emotività, io ti devo ascoltare, ti devo capire, però non posso sostituire qualcos'altro. È importante che sia sempre così, perché poi, giustamente, se tu dai delle cose, la persona le chiede e alza sempre di più il tiro.
> [*Bologna, 7/12/2022*]

Nella situazione descritta da Luisa si vede con chiarezza il modo in cui le identità sociali dei lavoratori e dei beneficiari entrano reciprocamente in gioco e influenzano le relazioni all'interno dei servizi (Alberti, Iannuzzi, 2020; Iannuzzi, 2021). La posizione sociale e lavorativa delle operatrici gioca infatti un ruolo essenziale nel determinare la loro capacità di controllare l'interazione con gli utenti e di contenere l'investimento e il coinvolgimento personale all'interno di quelli che vengono ritenuti essere i limiti del proprio ruolo professionale. È precisamente lo status di donne migranti e razzializzate e la condizione di vulnerabilità e di precarietà lavorativa di alcune operatrici che le spinge ad acconsentire alle pretese di un trattamento particolaristico e personalizzato che provengono dagli ospiti e a dare prova di una partecipazione emotiva e soggettiva particolarmente intensa. Le operatrici assunte direttamente dalla direzione del servizio, prevalentemente di nazionalità italiana e collocate in una condizione di stabilità contrattuale, dispongono di un maggiore margine di azione per respingere le richieste degli utenti considerate illegittime e per aderire alle regole, più o meno formali, che definiscono la pratica e il mandato professionale[43]. In maniera simile, le condizioni di impiego della forza lavoro si rivelano essere decisive anche nelle circostanze in cui i beneficiari "prendono di mira" gli operatori e gli indirizzano la loro ingratitudine e la loro frustrazione generate

[43] Nel terzo capitolo, è stato mostrato come le operatrici assunte nelle strutture residenziali pubbliche mediante agenzie di somministrazione del lavoro, a causa della loro condizione di precarietà lavorativa, vengano costrette dalla direzione del servizio a un maggior carico di lavoro e a orari e turni di lavoro flessibili. La precarietà contrattuale di questo segmento della forza lavoro entra in gioco anche nel minare la sua capacità di respingere le eccessive richieste di personalizzazione del trattamento che provengono dalle persone assistite.

dalle condizioni effettive dei servizi di cui usufruiscono. Per i beneficiari, gli operatori incarnano e rappresentano in una forma estremamente concreta le organizzazioni che li assistono e, pertanto, li considerano detentori della responsabilità di assicurargli il tipo di trattamento che ritengono spettargli come proprio diritto. Allo stesso tempo, gli operatori sono inseriti all'interno di un'organizzazione gerarchica del lavoro, spesso hanno a loro disposizione risorse limitate e sono vincolati ad agire entro i confini relativamente ristretti del proprio specifico ambito di competenza. Essi si trovano non di rado nella condizione di essere impotenti a risolvere la totalità dei problemi per i quali gli utenti richiedono il loro intervento, e di garantirgli tutte le prestazioni di cui desiderano usufruire. Inoltre, il sistema di organizzazione dell'attività lavorativa degli operatori può talvolta apparire relativamente opaco ai beneficiari. Essi ne sperimentano così gli effetti pratici sulle loro condizioni di esistenza ma, contemporaneamente, i processi organizzativi che conducono i lavoratori a disattendere le loro istanze risultano essere relativamente oscuri e non pienamente intelligibili. Roberto, ex lavoratore del sistema di accoglienza straordinaria per richiedenti asilo nel territorio bolognese, illustra questo fenomeno. I comportamenti rivendicativi dei migranti entrano in tensione con le dinamiche organizzative che assegnano agli operatori il loro concreto margine di azione in risposta alle richieste degli utenti, al cui funzionamento questi ultimi sono scarsamente socializzati. Questa discrasia rende lo staff oggetto non soltanto di aspettative mal riposte da parte dei beneficiari, ma anche di reazioni animose che questi ultimi gli rivolgono.

> Il beneficiario… Quello che io ricordo era il dire sempre che non fai abbastanza, dedichi più tempo all'altro… Giustamente, una richiesta di attenzione. Aumento numerico delle figure beneficiarie, tu sei sempre gli stessi, è ovvio [*riferendosi al rapporto numerico inadeguato tra operatori e utenti e la conseguente incapacità dello staff di avere sufficiente tempo a disposizione per esaudire le richieste di ogni beneficiario*]. Come un padre con un figlio. Se hai più figli, il tempo si suddivide. Quindi: «Non fai abbastanza per me, fai più per lui». E, in generale, anche molta insoddisfazione: «Sì, sì, fai tanto ma, comunque, non fai abbastanza. Potresti fare di più per farmi avere un pasto migliore, per farmi avere un lavoro». Io notavo che c'era poca chiarezza su quello che tu potessi realmente fare, abbiamo impiegato mesi, forse anni, per far capire che noi non potevamo dare un lavoro. A volte, si attivavano questi tirocini, sembrava che tu avessi il potere di attivargli il tirocinio. «Ah, tu hai dato il lavoro ad Adama e non l'hai dato a me». Quindi, molta confusione su quello che tu puoi realmente decidere. Su questo si giocavano i grossi conflitti, sull'attivazione dei tirocini… C'era chi sceglieva, che non eravamo noi operatori, noi potevamo indirizzare, ma: «Hai scelto lui e non me». Quindi, tragedie, tragedie infinite, ma anche episodi di violenza.
> [*Bologna, 7/12/2022*]

Dai brani d'intervista fino ad ora discussi si coglie nitidamente come la presenza di rapporti diretti, faccia-a-faccia e facilmente personalizzabili con gli utenti possa gradualmente assoggettare la forza lavoro alle pratiche con cui questi reclamano, esigono e negoziano l'accesso al trattamento desiderato e alle prestazioni di cui intendono beneficiare. Pertanto, i rapporti di potere strutturalmente diseguali tra i fornitori e i destinatari dei servizi vengono sottoposti a modificazioni, ridefinizioni e sovversioni che hanno luogo al livello della vita quotidiana e delle micro-interazioni che vi si svolgono. In alcune specifiche situazioni, le relazioni di potere sono rovesciate e gli operatori vengono posizionati in una condizione di subordinazione e "asservimento" nei confronti degli utenti, riproducendo una dinamica estremamente diffusa nelle esperienze di lavoro nel settore terziario dell'economia (Bolton, Houlihan, 2005; Fullin, 2023; Korczynski, 2009; Korczynski et al., 2010; Sherman, 2007). In queste circostanze, gli utenti assumono una postura fortemente gerarchizzante verso la forza lavoro, pretendendo una

piena deferenza da parte degli operatori e delle operatrici, attribuendo loro una funzione meramente esecutiva delle prestazioni richieste e spoliandoli della loro soggettività – al limite, espungendo la persona dell'operatore dalle relazioni che avvengono all'interno del servizio.

In questo senso, il settore dell'assistenza alle persone anziane e/o gravemente non autosufficienti merita un'attenzione particolare. Si tratta di un ambito di welfare che presenta una caratteristica molto specifica, ossia lo sdoppiamento della figura del fruitore del servizio. Essa si sdoppia nella persona del beneficiario diretto – che gode *in primis* delle prestazioni fornite dai lavoratori e dalle lavoratrici – e in quella dei suoi rispettivi familiari – i quali fruiscono della possibilità di trasferire allo staff il lavoro necessario alla cura dei propri congiunti. All'interno dei servizi di cura e di assistenza di lungo termine, i fruitori fanno confluire aspettative, disposizioni, atteggiamenti sociali e modi di porsi nei confronti dello staff ambivalenti e variegati. Da una parte, vi sono degli utenti che esprimono un certo riconoscimento del valore sociale del lavoro svolto dagli operatori e mostrano nei loro confronti segni di gratitudine per la cura ricevuta (nel caso dei beneficiari diretti) o prestata ai propri congiunti (nel caso dei familiari). Dall'altra parte, vi sono degli utenti che assumono comportamenti inferiorizzanti verso gli operatori, ad esempio esigendo la loro piena ossequiosità, svilendo le competenze lavorative da loro possedute o relegandoli a un ruolo di "prestatori d'opera", nei cui confronti far valere in modo incondizionato le proprie prerogative[44]. Le posture denigratorie verso la forza lavoro (specialmente, anche se non esclusivamente, da parte dei familiari) hanno motivazioni differenziate. Tanto nei servizi pubblici quanto in quelli privati, esse possono manifestare una genuina preoccupazione che la persona del beneficiario, trovandosi spesso in uno stato di salute particolarmente fragile, riceva dallo staff un trattamento il più decoroso possibile. Inoltre, soprattutto nei servizi privati, esse possono esternare un comportamento "di mercato", secondo il quale i fruitori del servizio di cura pretendono dai lavoratori il soddisfacimento di ogni richiesta e desiderio. Infatti, la liberalizzazione dei servizi in questo settore del welfare fa di frequente leva su dispositivi di commercializzazione che assegnano all'utente il ruolo di acquirente finale. Essi spingono il beneficiario a rapportarsi con le organizzazioni di assistenza adottando non tanto la veste del cittadino titolare di diritti collettivamente garantiti, quanto quella del consumatore di un bene di mercato, che esercita la propria "libertà di scelta" e rivendica la fruizione di servizi ritagliati "su misura" a seconda dei suoi bisogni (Bifulco, Vitale, 2006; Crouch et al., 2001; Ungerson, 1997). Nina lavora come terapista occupazione presso una struttura assistenziale a Breslavia gestita da un'impresa multinazionale privata e dà conto di queste ambivalenze. I canali di ammissione alla struttura in cui è occupata sono diversificati, in quanto una quota dei posti disponibili viene offerta in regime di libero mercato – e a tariffe estremamente costose – e l'altra quota viene riservata per gli ospiti le cui spese sono rimborsate dal Fondo Sanitario Nazionale (NFZ). È

[44] Gli atteggiamenti di superiorità dell'utenza nei confronti della forza lavoro assumono dei tratti specifici nei servizi di cura e di assistenza a lungo termine. Innanzitutto, essi si manifestano nei casi in cui tanto i beneficiari diretti quanto i loro familiari si relazionano con le lavoratrici e i lavoratori considerandoli completamente disponibili e "al servizio" delle loro specifiche richieste ed esigenze. Inoltre, essi emergono anche nei casi in cui i familiari criticano e mettono in discussione – spesso con modalità sprezzanti e svilenti – l'operato dello staff quando ritengono che l'assistenza ricevuta dai propri congiunti non soddisfi le loro aspettative e i loro desideri. Questi comportamenti possono, inoltre, tradurre ed esprimere un mancato riconoscimento delle competenze e dell'identità professionale-lavorativa degli operatori da parte dei familiari degli assistiti. Inoltre, la sovranità e la supremazia degli utenti sulla forza lavoro non si limita all'adozione di posture e atteggiamenti denigratori e inferiorizzanti. Essa si può anche esprimere nelle manovre con cui i fruitori dei servizi (in particolare i familiari) tentano di influenzare, plasmare e orientare le attività e il processo lavorativo degli operatori in funzione della propria volontà e delle proprie richieste ed esigenze personali.

precisamente tra gli utenti che si rivolgono al regime commerciale, in larga misura appartenenti alle classi sociali più facoltose e agiate, che Nina riscontra con maggiore frequenza gli atteggiamenti di superiorità nei confronti dello staff.

> Mi sembra che nel settore privato ci sia la tendenza ad avere maggiori aspettative perché si sta pagando. La famiglia spesso pensa che, siccome sta pagando, possa intromettersi: «Ma perché lo state facendo in questo modo? Non è così che si dovrebbe fare» [*riferendosi ai casi in cui i familiari mettono in discussione l'operato delle lavoratrici in quanto considerato non confacente al trattamento che si aspettano debba ricevere il proprio congiunto*]. Portano i loro cari e vogliono l'assistenza ma, allo stesso tempo, vogliono controllare quello che accade. Ma ci sono anche delle situazioni piacevoli. Ci sono anche delle espressioni di gratitudine, in cui dicono di essere riconoscenti per l'assistenza.
> [*Breslavia, 15/6/2023*]

La distanza, in termini di classe sociale, tra lo staff e i beneficiari dei servizi di cura gioca senz'altro un ruolo cruciale nel determinare la subordinazione della forza lavoro all'utenza. Gli utenti che godono di un'estrazione sociale elevata e che sono titolati della possibilità di fruire di servizi costosi e di alto livello vengono così spinti, in virtù della loro posizione privilegiata, a proiettare uno status subalterno sulle lavoratrici a basso salario, e spesso in condizioni precarie, che offrono le prestazioni assistenziali da loro richieste. La distanza sociale che separa i soggetti in questione viene, in altri termini, traslata direttamente all'interno dei servizi di cura. Essa si materializza nel modo in cui i fruitori esigono dalle operatrici una piena accondiscendenza alla loro volontà, senza accordare prestigio e riconoscimento sociale e professionale al lavoro che svolgono (Pinna, 2019; Sherman, 2007). Tuttavia, la forza lavoro si può ritrovare in una posizione subalterna all'utenza anche nei casi in cui gli operatori condividono il medesimo retroterra sociale dei fruitori o, eventualmente, detengono uno status superiore al loro. La testimonianza di Kornelia relativa alla casa di assistenza sociale (*Dom Pomocy Społecznej* – DPS) in cui ha lavorato, merita una certa attenzione a riguardo. Nel corso della ricerca empirica nel contesto polacco, è stato documentato come le istituzioni pubbliche di assistenza a lungo termine accolgano, di frequente, non soltanto persone anziane e in condizione di salute precaria che hanno trascorso esistenze "socialmente integrate", ma anche individui non pienamente autosufficienti che hanno alle proprie spalle un vissuto costellato di situazioni di povertà materiale e/o relazionale particolarmente acute e di comportamenti "devianti". Per alcuni fra i beneficiari maggiormente svantaggiati, l'ammissione a un ente di cura e assistenza pubblica costituisce una sorta di "mobilità sociale ascendente", che contribuisce a metterli in una situazione tale per cui la loro persona diventa oggetto della considerazione e del rispetto altrui. Tuttavia, questa "progressione sociale" non si traduce necessariamente in un rapporto positivo con le lavoratrici che impersonano le istituzioni assistenziali. Al contrario, essa contribuisce a dare luogo ad atteggiamenti sprezzanti nei confronti dello staff, attraverso i quali questa fascia di utenza esibisce il risentimento sociale del quale è depositaria.

> A volte ci sono delle famiglie problematiche che non capiscono che questo non è un hotel a tre stelle ma un DPS. Non capiscono che queste sono persone anziane e che facciamo di tutto per farle sentire al sicuro e a loro agio. Se qualcuno è solo in parte cosciente e, per esempio, la sua protesi dentaria gli cade dalla bocca, non gli darò da mangiare delle polpette di carne per evitare il rischio di soffocamento e di danni potenziali. Gli darò invece una zuppa, un pasto misto. Questo non perché siamo avari, ma perché ne va della loro sicurezza [*sottintendendo le critiche e lamentele ricevute dai familiari che ritengono insoddisfacente l'assistenza ricevuta dai loro congiunti*]. Quando si tratta dei residenti, ce ne sono ovviamente alcuni che possono essere scortesi, incolti e credere di essere

in un albergo, pensando di poterci trattare come dei servi e comandare a bacchetta anche per le questioni banali. Spesso si tratta di persone che un tempo erano dipendenti dall'alcol e le cui famiglie si sono sbarazzate di loro perché non volevano averci niente a che fare. Queste persone arrivano che non hanno nulla, e dalle nostre parti c'è un detto: «Non c'è niente di peggio di quando un nessuno diventa un qualcuno». Quando questi individui si riprendono, acquistano forza e si rigenerano, iniziano a criticarci per qualsiasi cosa. Non è piacevole. Noi lottiamo contro questo, siamo legati all'etica e alla cultura professionale.
[*Intervista condotta online, 24/8/2023*]

Tanto nelle strutture assistenziali private quanto in quelle pubbliche, tanto nelle fasce di utenza più privilegiate quanto in quelle più svantaggiate, è possibile riscontrare fenomeni di subordinazione della forza lavoro agli utenti. Essi non emergono solamente negli atteggiamenti sprezzanti che le lavoratrici e i lavoratori ricevono nel corso dei faccia-a-faccia coi beneficiari. Talvolta, essi si manifestano anche attraverso la capacità dimostrata dagli utenti (in particolare dai familiari) di influenzare e plasmare in profondità le pratiche e i processi lavorativi degli operatori, seppur in via indiretta con la mediazione del management, orientandoli in direzione della propria volontà e delle proprie specifiche esigenze (Korczynski, 2008; Korczynski et al., 2000; Sherman, 2011; Warhurst et al., 2008). In questi casi, emerge una forma di "sovranità dell'utente", nella misura in cui l'amministrazione mette al centro delle attività di servizio le aspettative, i desideri e le richieste particolar dei singoli fruitori, intimando alla forza lavoro di soddisfarli e di rispettarli. Lucia, ex operatrice sociosanitaria nel territorio bolognese, illustra queste dinamiche. Lucia ha lavorato in una struttura privata accreditata e in una struttura pubblica gestita dall'Azienda dei Servizi alla Persona (ASP) del Comune di Bologna e, in entrambe le sue esperienze lavorative, sono emersi due aspetti ricorrenti. In primo luogo, in entrambi i contesti le operatrici erano tenute a mostrarsi accondiscendenti alle molteplici richieste espresse dai familiari, in particolare nelle occasioni in cui questi erano presenti nelle strutture. I comportamenti rivendicativi dei familiari erano motivati dalla loro apprensione per lo stato di benessere dei propri congiunti e, nella struttura privata, si intrecciavano ad atteggiamenti "di mercato", coi quali veniva fatta valere la posizione di acquirenti delle prestazioni assistenziali al fine di adeguarle alle proprie preferenze. Inoltre, l'amministrazione di entrambe le strutture intratteneva un'interlocuzione privilegiata con i parenti dei diretti beneficiari, adattando e modellando le attività e i compiti della forza lavoro in funzione delle loro richieste.

[*Parlando della struttura privata*] Considerandolo come un albergo dove vengono a soggiornare gli anziani, i familiari venivano più o meno costantemente e, insomma, avevano delle aspettative, che l'anziano venisse alzato a una determinata ora, lavato con determinate cose… Bisognava stare dietro alle più svariate richieste. Essendo proprio la persona pagante che ti lasciava in assistenza l'anziano, [il familiare] si aspettava anche di farla un po' da padrone. Quindi, bisognava fare non il bene del personale, ma quello dell'anziano. La direzione permetteva le cose più disparate, di alzare un anziano a un orario diverso rispetto a un altro, il che non ci creava un ambiente facile da gestire. Noi, con loro [*riferendosi ai familiari*] avevamo poco a che fare in questa RSA. Le richieste venivano bypassate dalla direttrice, la quale ci diceva che dovevamo, per ogni singolo anziano, adeguarci alle richieste del parente. Invece, nell'altra RSA, che era l'ASP, quindi pubblica, il rapporto con i parenti era più vicino, perché i parenti venivano spesso, seguivano più da vicino l'evoluzione dello stato del loro caro. Quindi, c'era più contatto con la famiglia, la famiglia aveva una grossissima aspettativa per quello che era il tuo lavoro, erano molto attenti, molto scrupolosi, per cui dovevamo stare attenti a molti più aspetti. Quindi, difficilmente venivamo ascoltati dalla direttrice se queste richieste erano le più stravaganti. Anche in questo caso, alla direttrice interessava che l'utenza fosse contenta. Mi ricordo una paziente in particolare, [il familiare] voleva che usassimo determinate lenzuola, determinate coperte, determinati vestiti, se era un giorno feriale, festivo, che avesse sempre la collana… Lì, secondo me, lavora molto il senso di colpa, nel senso che uno pensa di abbandonare il proprio caro nella casa

di riposo, allora cerca di fare in modo da supplire a questa mancanza pretendendo le cure migliori, anche se queste non portano al miracolo, che l'anziano si riprende…
[*Bologna, 7/11/2022*]

Si può osservare una variazione particolarmente significativa dei fenomeni di sovranità dell'utente quando i servizi di cura non sono di carattere residenziale ma sono forniti a domicilio. Nella situazione di domiciliarità, la forza lavoro si trova infatti in una posizione maggiormente subalterna all'utenza, per almeno due ordini di motivi specifici. In primo luogo, nel caso dei servizi di carattere residenziale i beneficiari accedono a un ambiente di vita diverso da quello a cui sono abituati, che contempla una serie di routine che regolano la vita quotidiana alle quali si devono adeguare. Quando l'assistenza viene fornita a domicilio, sono gli operatori e le operatrici a immergersi nella privatezza dello spazio domestico degli utenti, sul quale questi ultimi esercitano la loro supremazia. Di conseguenza, i fruitori dei servizi dispongono di un significativo margine di iniziativa con cui imporre delle regole dirette di comportamento agli operatori e prescrivergli le modalità di azione nella propria sfera privata da loro desiderate. Di solito, la "sovranità degli utenti" si manifesta nell'indisponibilità ad adattare lo spazio domestico in funzione degli ausili necessari al corretto svolgimento delle attività degli operatori, con l'effetto di rendere il loro lavoro particolarmente duro e faticoso – nonché rischioso per l'incolumità fisica degli stessi beneficiari. In secondo luogo, i familiari esercitano un'influenza pervasiva quando l'assistenza viene fornita a domicilio. La loro presenza nei servizi residenziali viene, infatti, regolata dai momenti e dagli orari delle visite, nel corso delle quali i familiari incontrano i congiunti all'interno delle strutture e controllano se le cure che ricevono soddisfano le loro aspettative – e, eventualmente, esprimono le loro rimostranze nei confronti dello staff quando l'assistenza offerta viene considerata non confacente agli standard desiderati. Nel caso dell'assistenza a domicilio, la presenza dei familiari può essere costante e quotidiana, permettendogli di operare una sorveglianza più diretta e più capillare sulle attività dei lavoratori e di spingerla a conformarsi alla loro specifica volontà. Tiziano, operatore sociosanitario in un servizio domiciliare accreditato a una cooperativa nel territorio bolognese, spiega come le condizioni specifiche dell'assistenza fornita nello spazio privato e domestico dei destinatari consentano loro di monitorare in modo esteso l'attività della forza lavoro e di influenzare le modalità con cui questa esegue le sue mansioni. In alcune circostanze, questi fattori permettono l'attuazione di una tattica di selezione degli operatori considerati maggiormente adeguati a fornire cura e assistenza secondo i termini e le condizioni che gli utenti ritengono debbano spettagli.

È un servizio domiciliare, noi entriamo a casa delle altre persone. Spesso, l'utente, i familiari, possono porre dei problemi rispetto a come svolgiamo il servizio, perché ad alcune persone può sembrare strano che: «Come? Devo mettere via il mio letto matrimoniale e mettere un letto ospedaliero più un altro lettino per me, che sono il marito, la figlia, il fratello, la sorella?». […] Spesso, i familiari sono lì presenti, vivono proprio con l'utente. Quindi, ci sono dei familiari, oppure anche gli stessi utenti, che non accettano parti del servizio, meccaniche del servizio, che servono per fare il nostro lavoro, gli ausili. «Il sollevatore dove lo metto?», «No, mi lascia le righe sul pavimento». Oppure, il letto: «No, no, non sposterò mai il mio letto matrimoniale per mettere delle altre cose». […] Insomma, di solito è un'opposizione dell'utente o del familiare a una certa parte del lavoro. O, come è successo in casi per fortuna non troppo frequenti, ma che incidono in una maniera pesantissima, c'è un familiare, se non l'utente, ma in questi casi è quasi sempre un familiare, che piega molto il servizio alle proprie esigenze, in maniera eccessiva. Un esempio pratico è la figlia di una signora che è riuscita a ottenere un po' di tutto, andando oltre il consentito, rendendoci il lavoro difficilissimo. È riuscita, per esempio, a ottenere di avere solo alcuni o alcune operatrici: «Questo non mi va bene, questo sì». È riuscita a ottenere una lista di 5, 6 persone. Questo familiare mandava delle mail: «Questa operatrice, quell'operatore, no, coi modi che ha fa agitare mia madre. No, no, la fa agitare, non deve

più venire, è meglio evitare» [*riferendosi al modo in cui il familiare esponeva le sue lamentele all'amministrazione del servizio, costringendola a recepire le sue richieste*]. Il caso era impegnativo, in più c'era la pressione costante di questa figlia durante il lavoro. Lavoravi, la figlia era sempre lì vicino a te, interveniva: «No, guarda, questa è mia madre, fai così, fai colà, oddio!». Era una pressione continua, fino ad arrivare a offese. Si è andati avanti così per due anni. Il fatto di aver creato un gruppo più piccolo, sempre a esigenza di questa signora, faceva sì che su 20 [*intendendo il numero di operatori nell'equipe di Tiziano*], 5 o 6 praticamente impazzivano su questo servizio. Ne uscivano stressatissimi, bastava l'ora e mezza che si faceva lì come stress di tutta la giornata. Noi ci siamo andati per due anni, con gente che era veramente esaurita. Io sono uno di quelli che c'è stato, ha tenuto botta, poi anch'io sono stato depennato dalla figlia.
[*Intervista condotta online, 6/12/2022*]

Se gli operatori vengono investiti in modo così pressante e insistente dalle pratiche con cui i fruitori dei servizi reclamano l'accesso alle prestazioni e ai trattamenti desiderati, è precisamente perché essi detengono una doppia identità. Si può tracciare a riguardo un parallelismo con la figura del monarca che, in epoca premoderna, possedeva il suo corpo naturale e un corpo politico, che incarnava lo Stato (Kantorowicz, 1989). In modo simile, la figura dell'operatore possiede un doppio corpo e un doppio volto (Dubois, 2018). Da un lato, essa incarna e impersona le istituzioni sociali dello Stato – o le varie organizzazioni che gli sono sussidiarie – e costituisce per i cittadini il principale punto di contatto diretto con queste ultime. Le istituzioni "parlano" agli utenti attraverso la mediazione degli operatori, incaricandoli di attuare i programmi assistenziali e di dare forma e contenuto ai benefici e ai diritti che i destinatari possono esigere. In maniera simmetrica, gli utenti "parlano" alle istituzioni attraverso gli operatori, sottoponendogli le proprie istanze, agendo su di loro per ottenere un trattamento favorevole e rivendicando nei loro confronti il pieno riconoscimento delle proprie prerogative e dei propri diritti di cittadinanza sociale. Dall'altro lato, il ruolo dell'operatore si materializza in individui concreti, che lo fanno esistere sulla base delle loro esperienze, disposizioni e competenze personali e di valutazioni e interpretazioni discrezionali del proprio operato (Brodkin, 2013; Lipsky, 1980; Maynard-Moody, Musheno, 2000). Le pratiche degli utenti discusse in precedenza insistono sulla duplice dimensione identitaria degli operatori. Esse si possono rivolgere al lavoratore o alla lavoratrice a partire dalla sua individualità concreta, per esempio nei casi in cui i beneficiari manifestano un certo attaccamento alla sua particolare persona, esprimono una forte valorizzazione delle sue competenze individuali e della qualità della relazione intrattenuta e richiedono un suo crescente coinvolgimento soggettivo nelle loro situazioni di difficoltà. Viceversa, esse possono indirizzarsi all'operatore o all'operatrice in funzione del ruolo che questi rappresenta, come nei casi in cui gli utenti si attendono la piena conformità della forza lavoro alle loro richieste e la sua totale disponibilità a eseguire le prestazioni che desiderano e, al limite, la relegano in una condizione subordinata. Questa doppia dimensione identitaria è anche al centro delle situazioni in cui il normale e pacificato svolgimento delle relazioni nel servizio viene interrotto dai comportamenti aggressivi, violenti, indisciplinati e/o conflittuali che i beneficiari rivolgono allo staff.

4.2.3 Le condizioni e gli usi della violenza

Le intimidazioni e gli atti di aggressione fisica e/o verbale da parte degli utenti sono estremamente diffusi nell'esperienza di chi lavora nel sociale e assumono forme, condizioni e significati eterogenei. Vi sono, innanzitutto, atti di aggressività con cui i beneficiari esprimono contro lo staff la frustrazione

e l'animosità che provano quando il servizio e il trattamento ricevuti sono giudicati di livello scadente, insoddisfacente o, all'estremo, degradante per il proprio *sé*. Vi sono, inoltre, azioni aggressive con le quali gli utenti manifestano esplicitamente l'ostilità, il disprezzo e il rifiuto che nutrono nei confronti dei lavoratori e delle lavoratrici – come nei casi in cui, per esempio, fanno pesare la propria posizione sociale gerarchicamente superiore, o reputano illegittimo l'intervento degli operatori[45]. Infine, alcuni comportamenti e atti violenti e aggressivi possono essere ascritti alla peculiare situazione individuale in cui si trova l'utente (provocati, per esempio, da un suo stato emotivo e/o psicologico di particolare malessere e concitazione, dal deterioramento delle sue condizioni di salute, o da uno stato alterato di coscienza) ma, allo stesso tempo, sono socialmente determinati e connotati. Essi esprimono, anche se in modo inconsapevole e inintenzionale, l'afflizione che l'utente avverte in relazione al decadimento delle proprie condizioni di esistenza sociale, e rappresentano la forma più esplicita, diretta e priva di mediazioni con cui questi esibisce allo staff la sofferenza e il disagio sociale di cui è portatore. Al di là della molteplicità di motivazioni e di significati sottesi al ricorso alla violenza da parte degli utenti, questi comportamenti producono, tendenzialmente, un effetto uniforme. Essi investono direttamente la concreta identità individuale dell'operatore o dell'operatrice, nella misura in cui minacciano la sua persona, il suo corpo e la sua incolumità fisica, il suo senso di sicurezza e di dignità di sé. Di fronte a questi atti di aggressione del proprio *sé*, l'operatore o l'operatrice può reagire in modo variegato. Una prima risposta consiste nel disimpegno, rifiutando di partecipare alla relazione con l'utente aggressivo e, eventualmente, trasferendo ad altri membri dello staff o altre organizzazioni la responsabilità della sua presa in carico. Questa reazione si impone specialmente quando l'aggressività dell'utente rende difficile la costruzione di un rapporto di cooperazione e di empatia, o quando riproduce la supremazia che si intende esercitare sulla forza lavoro. Olga offre una descrizione di questa seconda situazione, per come si presenta nei servizi di cura e assistenza di lungo corso gestiti dall'impresa multinazionale che opera in Polonia. In particolare, nei reparti riservati agli utenti che accedono in regime di mercato, la forza lavoro è costretta a mostrare un'immagine esteriore accomodante e compiacente, anche nelle situazioni in cui i beneficiari manifestano un senso di ingratitudine quando considerano inappropriata e deludente l'assistenza ricevuta o adottano comportamenti violenti. L'ostilità degli utenti si intreccia alla distanza di classe sociale che li separa dallo staff e, allo stesso tempo, contribuisce a rafforzare e a marcare la posizione subordinata della forza lavoro. Gli atti aggressivi che le operatrici percepiscono come particolarmente lesivi e mortificanti per la loro persona creano le condizioni per un progressivo disimpegno da parte di queste ultime.

> È molto stressante lavorare con i pazienti del settore commerciale, perché spesso presentano numerose lamentele. Per esempio, non gli piace il modo in cui i panini sono disposti nei loro piatti. Si lamentano con noi assistenti, chiedono perché il panino è disposto in questo modo e non in quell'altro, perché serviamo le cose in questo modo, perché hanno dovuto aspettare cinque secondi prima che rispondessimo al loro campanello, perché questo, perché quello… Hanno molte richieste. Non appartengo a quel reparto, perché non possiamo commentare nulla, non

[45] Gli atteggiamenti classisti, razzisti e sessisti degli utenti richiamati in precedenza possono dare luogo a comportamenti sprezzanti e aggressivi con cui viene ribadita la differenza di status sociale e la gerarchia di posizione tra chi beneficia del e chi riceve il servizio. I comportamenti aggressivi con cui i beneficiari reagiscono a quelli che ritengono essere interventi indebiti e illegittimi da parte degli operatori e delle operatrici sono particolarmente rilevanti nel caso dei servizi a tutela di minori vittime di negligenze e/o di abusi o di donne vittime di violenza. Le operatrici e le assistenti sociali incaricate di attuare questi programmi di assistenza e supporto possono, per esempio, diventare oggetto dei comportamenti ostili e violenti con cui i perpetuatori degli abusi reagiscono alla messa in discussione del loro predominio sul nucleo familiare.

possiamo dire niente, dobbiamo solo sorridere e, se un paziente ci sputa in faccia, e si verificano incidenti del genere, non ci possiamo difendere. Una paziente ha tentato di afferrarmi e di picchiarmi, e le ho detto con fermezza: «Signora, non osi alzare le mani contro di me». Da allora, non sono più andata in quel reparto.
[*Intervista condotta online, 21/9/2023*]

La seconda risposta implica l'attuazione di apposite tattiche di gestione e controllo delle situazioni di violenza, che variano in funzione del carattere e delle predisposizioni individuali degli operatori o del temperamento dei beneficiari. Queste tecniche possono, per esempio, contemplare un tentativo di dissimulare le disposizioni d'animo negative indotte dall'esposizione all'aggressività altrui, di reagire con fermezza e imporre il rispetto delle regole di buon comportamento che sono in vigore nel servizio e/o socialmente condivise, o di riportare "con dolcezza" l'utente all'ordine e alla calma. Quando sono impossibilitati a sottrarsi alla violenza e all'aggressività dei beneficiari, gli operatori sono costretti a conciliare esigenze contrapposte. Il lavoratore o la lavoratrice deve, infatti proteggere l'integrità della sua persona e, allo stesso tempo, astenersi dal dimostrare un'eccessiva avversione per l'individuo che la sta mettendo a repentaglio. Queste due necessità contrastanti diventano particolarmente tensive nei casi in cui la violenza dell'utente può essere compresa e interpretata come un effetto del declino delle sue condizioni di esistenza e del conseguente stato di malessere. Una risposta eccessivamente veemente da parte dell'operatore costituirebbe, infatti, un'ulteriore brutalizzazione dell'individuo che esibisce i segni e le conseguenze del proprio disagio e della propria decadenza sociale. In altre parole, il lavoratore o la lavoratrice deve "umanizzare" la propria risposta alle aggressioni provenienti dagli utenti in condizione sociale precaria e degradata e, mentre difende la propria individualità, deve anche rispettare la soggettività e la dignità personale dell'individuo che ha di fronte. Facendo riferimento a due situazioni che ha vissuto mentre stava eseguendo un intervento di *streetworking* e lavorando in un rifugio per persone senza fissa dimora, Marian riporta come, talvolta, gli operatori falliscano nel tentativo di difendere, congiuntamente, il proprio *sé* e quello dell'utente. Essi possono essere guidati dal proponimento di assolvere i beneficiari dalla responsabilità per i comportamenti astiosi e violenti adottati, i quali diventano intelleggibili se inquadrati nella situazione di vulnerabilità e di marginalità sociale esperita dai loro perpetratori. Tuttavia, gli operatori vengono, talvolta, costretti a posizionarsi direttamente sul terreno della violenza istituito dagli utenti.

Personalmente, ho ottimi rapporti con la maggior parte di loro. A volte mi sono trovato in una situazione in cui ero esausto, stanco, e ho reagito con un po' di "aggressività". Ma, prima di tutto, non è colpa loro, hanno vissuto traumi profondi e tutto questo genere di cose… Mi piacciono queste persone, io piaccio a loro. Reagisco raramente e, in qualche modo, con fermezza, perché credo sia importante mantenere la massima cortesia personale, non accorciare le distanze. Questo paga di riflesso nel rapporto, si può essere fermi nella sostanza senza essere esteriormente rudi, aggressivi. Non aiuta, dimostra solo mancanza di empatia e inadeguatezza a questo lavoro. […] Ho avuto due incidenti, per due volte ho dovuto picchiare qualcuno. Una volta, stavamo guidando uno *street bus* in un progetto in cui distribuivamo le zuppe, e c'era un diciottenne, con problemi mentali, un ragazzo alto 2 metri. Ci siamo fermati a una fermata dell'autobus e lui ha iniziato a seguirmi, imprecando in continuazione. Continuava a minacciarmi che mi avrebbe picchiato. Gli ho detto: «Smettila». Mi sono messo a fare qualcosa e lui mi ha detto: «Togliti quello scudo facciale [*intendendo il dispositivo di protezione indossato da Marian durante il lavoro "sulle strade"*] o ti picchio». Ho afferrato lo scudo facciale, lui ha alzato le mani, e ho dovuto colpirlo. Sono cose molto difficili, perché poi te le porti dietro e ti rendi conto di esserti comportato in un modo non professionale. Quella è stata la situazione più difficile. Anche nel rifugio c'è stata un'azione del genere. Ho avuto a che fare con un pazzo, un omone di cento chili mi stava venendo addosso e dovevo difendermi, e ho colpito anche lui. Ma queste sono le situazioni peggiori. […] Ci passi sopra, te lo ricordi… Lo considero un grosso errore, perché si può sempre fare

qualcosa [di diverso]. Ma è così che è andata. Le ho apprezzate come esperienze e adesso so che la prossima volta scapperò o reagirò in modo differente. Perché non è un avversario.
[*Breslavia, 18/5/2023*]

Quando i servizi sociali vengono investiti da dinamiche e da episodi di violenza, tanto gli operatori quando gli utenti sono messi in una reciproca condizione di rischio e vulnerabilità. Entrambi, infatti, diventano il bersaglio di pratiche e di comportamenti che mettono a repentaglio l'integrità del proprio corpo e la propria incolumità fisica, finendo per mortificare il loro senso di sicurezza, rispettabilità e dignità personale. Aggredendo l'operatore, l'utente si espone, a sua volta, a reazioni potenzialmente ostili e umilianti. La dinamica circolare che viene così creata offre agli individui coinvolti una miriade di opportunità per esercitare molteplici forme di violenza e di prevaricazione gli uni sugli altri. I corpi, le emozioni e gli affetti degli attori che interagiscono nel servizio diventano, in questo modo, un vero e proprio campo di forze e di tensioni. L'utente attacca il corpo dell'operatore e, di converso, corre il rischio di essere leso nella propria corporeità, induce nel soggetto che ha di fronte uno stato d'animo maldisposto e, allo stesso tempo, si espone alla possibilità che questo gli venga restituito con estrema durezza[46]. Tuttavia, lo stato di reciproca pericolosità che i lavoratori e i beneficiari condividono non si manifesta con modalità e condizioni uniformi. L'esito di queste dinamiche estremamente tensive e conflittuali dipende, in ultima istanza, sia dai differenti margini di azione che gli attori coinvolti hanno a loro disposizione per controllare i termini e le forme dell'interazione sia dai diseguali livelli e posizioni di potere in cui sono posti. Ne offre una dimostrazione la testimonianza di Luisa. Nel caso dei servizi di cura a persone anziane e non autosufficienti, i beneficiari e le operatrici fanno esperienza di forme specifiche e disomogenee di vulnerabilità. I primi patiscono il deterioramento delle proprie condizioni di salute e benessere, che si traduce in un indebolimento della capacità di esprimere in modo efficace il proprio stato emozionale e di controllare i gesti e i movimenti del proprio corpo. Le seconde sono, spesso, esposte ad atti di aggressività, da loro percepiti come ingiustificati. Nell'assistenza all'utente violento, il potere circola e viene esercitato in modo complesso e multidirezionale. L'assistito, infatti, mette concretamente a repentaglio la sicurezza e l'incolumità dello staff e, allo stesso tempo, diviene suscettibile di ricevere risposte avverse e lesive per la propria dignità. Le lavoratrici devono difendere la loro persona dalle minacce oggettive che questa incontra ma, di converso, dispongono di un relativo margine d'azione per offrire un trattamento più o meno decoroso e rispettoso all'utente che si presenta in uno stato di concitazione.

Una cosa brutta è che ci sono ospiti aggressivi, violenti. Picchiano, graffiano, mordono. Tu devi garantire all'ospite l'assistenza, ma questa persona è aggressiva, ti morde, ti graffia, e tu devi, comunque, assisterla dolcemente, senza farle del male, senza farti tu del male. Ma ti fai del male, perché ti fanno male. Tu immagina una persona, che non ha controllo delle emozioni, che sta usando la rabbia… Non ha limiti, se vuole ti ammazza. Tu devi lavorare come con un'altra persona, è uguale, non puoi certo insultare, non puoi certo picchiare, non puoi certo fare forza. Una banalità: tagliare le unghie a una persona. Una la deve tenere, l'altra deve tenere il braccio, l'altra deve tagliare senza tagliarle un dito [*riferendosi al fatto che lo stato di concitazione e di aggressività di alcuni utenti richiede l'intervento di più operatrici*]. Questo è uno stress emotivo notevolissimo.
[*Bologna, 7/12/2022*]

[46] Ciò non riguarda solo i casi in cui l'utente utilizza il proprio corpo per esprimere la propria aggressività, ma anche quelli in cui si "limita" a ricorrere alle minacce e alle intimidazioni verbali. Anche in queste circostanze, l'operatore può sentirsi leso nel suo senso di rispettabilità e di dignità personale, e reagire con modalità verbali altrettanto irruenti a queste forme di aggressione del proprio *sé*.

È stato più volte sottolineato come i comportamenti aggressivi e conflittuali degli utenti emergano anche come reazione alle situazioni in cui essi ritengono di ricevere un trattamento di livello scadente o, al limite, degradante per la propria persona. In questi casi, la violenza dei beneficiari non si limita ad attaccare gli operatori nella loro individualità concreta, ma si indirizza a loro anche, e soprattutto, in quanto figure che incarnano e che rappresentano l'ordine istituzionale e/o sociale di cui i beneficiari si considerano vittime. Da questo punto di vista, le strutture di accoglienza a persone migranti o senza fissa dimora meritano un'attenzione specifica. Esse costituiscono, in effetti, dei contesti al cui interno convergono individui esposti a una forte degradazione e svalutazione del loro status sociale, la quale viene confermata e riprodotta, su un registro simbolico e istituzionale, anche dalle condizioni effettive dei servizi a cui hanno accesso. Si tratta, pertanto, di situazioni particolarmente favorevoli affinché la violenza dei beneficiari assuma i tratti, più o meno espliciti, di una ribellione e di un'insubordinazione contro le istituzioni che, secondo il loro punto di vista, cristallizzano la loro condizioni di alterità ed estraneità allo spazio sociale dei cittadini pienamente integrati e riconosciuti come tali, e riaffermano il loro statuto di cittadinanza subalterno e declassato (de Leonardis, 2013, 2015). La posizione degli operatori assume per gli utenti una doppia valenza. Da un lato, essi rappresentano le figure incaricate di risolvere e alleviare i loro problemi e le loro difficoltà personali ma, dall'altro lato, materializzano l'assetto istituzionale e/o la gerarchia sociale che perpetua la loro marginalizzazione. Inoltre, la spazialità e la configurazione fisica e materiale dei servizi svolgono un ruolo cruciale nello spingere e nell'indirizzare gli utenti a esprimere il proprio risentimento sociale con modalità violente e conflittuali. Attraverso le caratteristiche e le forme degli spazi che accolgono i corpi dei beneficiari – e le norme che regolano e disciplinano l'uso che gli utenti possono farne – i servizi contribuiscono ad alimentare in questi ultimi una sensazione di mortificazione del proprio *sé*. Di conseguenza, è con il loro corpo che gli utenti resistono, in prima battuta, alla degradazione del proprio *sé* che gli viene veicolata dai dispositivi fisici e spaziali con cui interagiscono. Questa resistenza ha un raggio d'azione estremamente limitato a sua disposizione, e tende a orientarsi in direzione dello staff, degli altri utenti o, eventualmente, degli oggetti presenti all'interno dello spazio fisico in cui il beneficiario è collocato. Martina offre una descrizione di tali dinamiche richiamando la sua esperienza di lavoro in un centro di accoglienza straordinaria per donne migranti presente nel territorio bolognese.

> Le condizioni abitative nei CAS, almeno quelli che ho visto io, sono degradanti. [I beneficiari] sono in 8 in una stanza, spesso le strutture hanno i topi all'interno, i riscaldamenti non vanno mai, hanno pochissimi bagni… Io stavo in una struttura di 32 persone con 4 bagni. […] Sono persone di nazionalità differenti, con dei trascorsi di vita non semplici. Questo porta a gestire la convivenza in una maniera un po' complicata, nel senso che basta un niente e finisce in rissa. Tante risse… [Le stanze erano] molto affollate. Ne avevamo una da 8, e una stanza piccola. Non era neanche una singola normale per un umano, che vuole una camera decente, perché non c'erano neanche gli armadi. Lì, c'erano 6 posti letto, a castello, proprio stipati, con una piccola finestra. Secondo me, le condizioni erano disumane. Il fatto di avere 4 bagni e 32 persone comportava che si deteriorassero molto prima e che, poi, si incappasse in problemi di manutenzione, perché erano bagni che venivano usati tantissimo. Anche la condizione della cucina era complicata. Nel CAS funziona che solo i nuclei familiari possono avere il vitto, mentre alle donne, che erano in 20, più o meno, dovevamo fare la spesa noi. Questo comportava costanti liti sul fatto che avessero messo una cuoca che doveva cucinare per tutti, che era una beneficiaria di un'altra struttura, quindi si entrava in conflitto perché: «Questa non sa cucinare! Questa è ivoriana, io sono nigeriana, lei non sa cucinare questo». Portava, sempre, a delle situazioni conflittuali. […] Dovevi stare lì perché, magari, litigavano, scattava una rissa, scattava qualcosa…
> [*Bologna, 12/11/2022*]

Gli utenti percepiscono una certa svalutazione del loro *sé* attraverso gli artefatti fisici e spaziali coi quali entrano in contatto nel servizio, ne fanno esperienza attraverso la loro corporeità e vi reagiscono disponendo il proprio corpo a esibire posture, atteggiamenti e comportamenti riottosi e conflittuali. Il trattamento svalorizzante così ricevuto si rivela essere tanto più insostenibile quanto più i beneficiari sono alle prese con gli effetti pratici e quotidiani della degradazione e della precarizzazione delle loro condizioni di esistenza nel più ampio spazio sociale. Combinandosi fra di loro, questi fattori generano nell'utenza sentimenti di frustrazione e di rancore, che trovano un canale di affermazione privilegiato e immediato nel ricorso alla violenza. La testimonianza di Gianni offre un'ulteriore illustrazione delle condizioni sottese a tali dinamiche. Gianni enfatizza come le strutture che accolgono e offrono servizi di assistenza alle persone senza fissa dimora presentino, con una relativa frequenza, degli standard qualitativi insoddisfacenti per gli individui che ne beneficiano. In primo luogo, esse sono sottoposte a ricorrenti problemi igienici e manutentivi, per effetto dello stato di tendenziale sottofinanziamento in cui vengono gestite dagli attori del privato sociale per conto dei rispettivi committenti pubblici. In secondo luogo, specialmente nel corso dell'implementazione del cosiddetto "Piano Freddo", durante il periodo invernale, le relazioni sociali all'interno dei servizi tendono progressivamente a deteriorarsi e le tensioni tra lo staff e i beneficiari che convivono nei centri ricettivi ad aggravarsi. L'attuazione di questo programma di accoglienza straordinario comporta, tendenzialmente, un crescente affollamento delle strutture esistenti. Esse ospitano, all'interno di spazi condivisi relativamente ristretti, un numero di beneficiari nettamente superiore a quello che vi alloggia regolarmente[47]. Le strutture di accoglienza diventano, quindi, l'arena dei comportamenti animosi e conflittuali che alcuni utenti rivolgono contro lo staff e, non di rado, contro altri fruitori del servizio. Il risentimento di cui i beneficiari sono portatori per effetto della loro situazione sociale di subalternità e marginalizzazione s'intreccia alla frustrazione e all'insoddisfazione che sviluppano in relazione al livello, da loro giudicato inaccettabile, dei servizi a cui accedono. È sui lavoratori e sulle lavoratrici che il loro rancore sociale viene proiettato. Questi costituiscono un bersaglio immediatamente disponibile e facilmente accessibile e, al limite, incarnano agli occhi dei beneficiari i responsabili del trattamento deludente da loro ricevuto.

> Durante il Piano Freddo 2020/2021, un utente con problematiche psichiatriche molto elevate e gravi, che pratica violenza su altri utenti e anche verbale nei nostri confronti, viene allontanato dalla struttura. Non sappiamo se sia stato lui, però qualcuno, per ripicca, è entrato nella struttura, ha sfondato il primo vetro della porta, è entrato e ci ha sfondato il vetro dell'ufficio. Noi abbiamo un ufficio che si chiude a chiave, con una vetrata che guarda sia fuori che dentro. Abbiamo richiesto ad ASP [*riferendosi al committente della cooperativa per cui lavora Gianni, l'Azienda dei Servizi alla Persona del Comune di Bologna*] di cambiarcelo… A fine Piano Freddo, quell'ufficio stava ancora così. Il nostro ufficio doveva essere destinato a infermeria e, in fase Covid, era la stanza per chi aveva il Covid o era sospetto caso Covid. Questa è la condizione di partenza. Significa che c'è una difficoltà fisica,

[47] Il "Piano Freddo" è coordinato dall'ente comunale in collaborazione con le organizzazioni del terzo settore e prevede, esclusivamente per il periodo invernale, un incremento straordinario dei posti letto disponibili nei servizi di accoglienza, presenti sia nelle strutture di accoglienza già esistenti sul territorio, sia in ulteriori strutture che vengono appositamente attivate. In aggiunta agli utenti regolarmente ospitati, che gli vengono assegnati dai servizi sociali territoriali, i centri e le strutture ricettive accolgono, esclusivamente nella fascia oraria notturna, un numero aggiuntivo di persone senza fissa dimora che vi vengono indirizzate dall'Unità di Strada. Si tratta di beneficiari che, negli altri periodi dell'anno, non sono accolti all'interno delle strutture e dei centri ricettivi presenti nel territorio bolognese e che, pertanto, si trovano in una condizione di forte vulnerabilità e marginalità sociale. Gabriele riporta come i beneficiari del Piano Freddo abbiano diritto, nelle strutture che li ospitano in orario notturno, a un servizio basilare, che si esprime anche negli artefatti fisici e materiali messi a loro disposizione: «Nel Piano Freddo, sono stanze da 4 persone, hanno solo un letto e una sedia. Non hanno neanche un armadietto, non hanno nient'altro. Il minimo del minimo, perché è un'accoglienza di pochi mesi. Ecco, quello che hanno in più è una ciabatta attaccata al letto con tutte le cose. Servizio minimo» [*Bologna, 23/1/2023*].

> oggettiva, di dove fai le cose e di come le fai. Hai una sala in meno e hai una sicurezza in meno. C'è un tema di credibilità nei confronti degli utenti. A volte non andava l'acqua calda, [il committente interveniva] dopo una settimana, con questi che ogni giorno ti prendevano come scarico di questa cosa. Tu, di fatto, mandavi affanculo mesi di lavoro educativo, di lavoro relazionale, di rapporti… […] Le condizioni strutturali del Piano Freddo non possono assicurare un livello dignitoso. In alcun modo. È strutturalmente una cosa indegna, ingiusta, disumana. Dal punto di vista degli orari. Tu assicuri dalle 19:00 alle 9:00 e hai le persone che sono state tutto il cazzo di giorno al freddo, spesso senza fare niente, girando sugli autobus, facendo chissà cosa, che tornano, giustamente, incazzate nere e sfogano questa rabbia dentro al dormitorio. Se la prendono con te. Per la condizione delle strutture. Quindi, bagni che, come dire, vengono puliti per come vengono puliti, spesso hanno dei problemi proprio manutentivi. Per le grandi camerate. Per le condizioni degli infissi che, a volte, la notte, si spostavano e le finestre crollavano addosso alla gente… In alcun modo, quella è una condizione umana. Non lo può essere, non lo sarà mai. Io penso che qualsiasi tipo di struttura che non prevede un alto livello di qualità non possa essere una condizione dignitosa.
> [*Bologna, 13/1/2023*]

Quanto più le condizioni operative del servizio incentivano il ricorso alla violenza da parte degli utenti, tanto più le pratiche e le attività dei lavoratori sono sottoposte a una torsione verso la funzione di controllo e di regolazione dei comportamenti riottosi e conflittuali adottati dai beneficiari. Questa dinamica assume i suoi tratti più evidenti nel sistema italiano di accoglienza straordinaria per migranti e richiedenti asilo. Come è stato anticipato nella sezione precedente, i CAS sono contraddistinti da condizioni di vita scarsamente dignitose che vengono garantite ai destinatari. Esse sono rappresentate dalle situazioni di estremo affollamento dei centri, dalla presenza sistematica di problemi manutentivi e igienici, dall'angustia degli spazi comuni che i soggetti accolti devono condividere, dalla riduzione dei servizi di sostegno e di assistenza che lo staff è incaricato di fornire e dalla tendenziale mancanza di progetti strutturati di integrazione destinati agli individui ospitati. Inoltre, esse si intrecciano con alcune condizioni specifiche che emergono in modo ricorrente in questi contesti istituzionali. In primo luogo, i CAS hanno gradualmente acquisito la funzione di spazi ricettivi privilegiati per i richiedenti asilo, i quali vi si trattengono (spesso per numerosi anni) in attesa di ottenere la conferma o il diniego del loro permesso di soggiorno sul territorio italiano. Pertanto, i beneficiari si trovano in uno stato di forte precarietà giuridica ed esistenziale, che si sovrappone alla degradazione simbolica e istituzionale rappresentata dalla configurazione spaziale, materiale e organizzativa dei centri in cui sono alloggiati. In secondo luogo, all'interno delle stesse strutture sono solitamente accolti individui dalle nazionalità differenti, portatori di pratiche e norme culturali eterogenee e, molto spesso, di esperienze traumatiche e in uno stato psicologico ed emotivo estremamente fragile. Ciò favorisce l'insorgere di momenti di tensione e di intensa ed esplicita conflittualità tra i beneficiari. In terzo luogo, le mansioni e i compiti pratici degli operatori sono fortemente incardinati sul disciplinamento dei comportamenti quotidiani degli utenti e sul rispetto delle norme che irreggimentano la loro vita giornaliera[48]. Pertanto, i migranti e i richiedenti asilo accolti nei CAS sono, non di rado, portati a indentificare nell'operatore una figura

[48] Le regole di comportamento quotidiano che gli operatori dei CAS sono incaricati di far rispettare agli utenti normano e disciplinano anche i modi con cui questi ultimi possono interagire con i dispositivi spaziali dei servizi in cui sono accolti e utilizzare gli artefatti fisici e materiali che vengono messi a loro disposizione. Nella testimonianza di Paola riportata nella sezione 4.1.3 si è visto, per esempio, come tali regole stabiliscono le modalità con cui i migranti e i richiedenti asilo possono ricevere visite o assentarsi dalla struttura in orario notturno. Nelle testimonianze degli operatori e delle operatrici dell'accoglienza riportate in questa sezione si coglie, invece, come queste norme diano luogo a ispezioni all'interno degli spazi personali degli utenti o a prescrizioni e ingiunzioni rispetto alle corrette modalità di fruizione degli spazi comuni e di utilizzo degli utensili. In questo modo, gli operatori e le operatrici vengono arruolati in una pratica di disciplinamento del corpo dei beneficiari attraverso le modalità con cui esso interagisce con i dispositivi spaziali e materiali del servizio.

di autorità e di ordine, che contribuisce a restringere in maniera tangibile il loro margine di autonomia individuale. Nel loro complesso, queste condizioni sono estremamente propizie affinché i beneficiari manifestino comportamenti riottosi e insubordinati, esercitandoli tanto nei confronti dello staff quanto nei confronti degli altri utenti. In maniera speculare, esse costringono i lavoratori a orientare il proprio operato in direzione del controllo e della prevenzione dei conflitti che possono emergere nei centri di accoglienza. Valerio dà conto di queste dinamiche, soffermandosi sulla situazione osservata in uno dei primi CAS in cui ha lavorato e sul ruolo giocato dalle riforme politico-legislative (nello specifico, dal d.l. n. 13/2017, cosiddetto "Decreto Minniti-Orlando") nell'alimentare gli atteggiamenti ostili che gli utenti possono nutrire nei confronti degli operatori.

> Gran parte del lavoro sta anche nell'evitare i conflitti, perché mettere 90 persone in situazioni precarie, di promiscuità, con una media di 5, 6, 7 per stanza, ad oltranza, perché sanno quando entrano, non sanno mai quando escono [*riferendosi al fatto che i richiedenti asilo accolti nel CAS vi sono trattenuti fino al riconoscimento di un titolo di protezione che li rende ammissibili al sistema di accoglienza ordinaria*], fa sì che ci sia una frustrazione enorme e, quindi, ci siano delle tensioni. […] Il punto principale di Minniti fu il fatto che prevedeva di far fare le notifiche dei risultati della Commissione territoriale non più alle Questure, ma ai gestori dei centri di accoglienza. Ha posto un problema enorme, perché gli utenti, a prescindere da questo provvedimento, già avevano difficoltà a fare la differenza tra cooperative che gestiscono un centro d'accoglienza e Stato che dà, o non dà, il permesso di soggiorno. Molti utenti non riuscivano a capire che lavoravamo su bando della Prefettura, e quindi del Ministero degli Interni, ma non eravamo il Ministero degli Interni. Quando c'era un diniego del permesso di soggiorno, molto spesso dicevano: «Ma come? Io sono stato bravo, ho rispettato le regole, e voi non mi avete dato il permesso di soggiorno». È una dinamica con la quale convivevamo, quotidianamente ci toccava ripetere: «Guardate che la decisione della Commissione territoriale non dipende da noi, noi non siamo il Ministero degli Interni e non siamo noi a decidere sul vostro permesso di soggiorno». Ed era importante, per noi, che determinate cose venissero fatte in Questura, in Commissione, in Tribunale… Col Decreto Minniti si decise che la notifica della risposta ufficiale della Commissione non la dovesse più dare la Questura, ma il gestore del centro d'accoglienza. Fu come se si fosse data ragione agli ospiti di smentire quello che noi, da anni, dicevamo, cioè che noi eravamo qualcosa di diverso. Una cosa era se [l'ospite] andava dal poliziotto, negli uffici della Questura, a ricevere la buona o cattiva notizia, una cosa era se la notizia veniva data dal mio coordinatore. […] Il controllo in cosa consisteva? A parte il fatto della routine, quindi le pulizie, eccetera eccetera, ci toccava assicurarci che gli ospiti non cucinassero nelle stanze. Usavano cose trovate nell'immondizia per riscaldare il cibo, quindi cose non a norma a livello elettrico, che spesso facevano saltare la luce in tutto il palazzo ed erano anche pericolose… Poi, quando questa struttura è stata chiusa su decisione dell'ASL, era completamente invasa dalle blatte. [In più], troppa gente. Prima che questa struttura fosse chiusa, l'ASL, nel visitarla, aveva detto: «Questa struttura, per come è fatta, può contenere solo 25 persone». Dal 2014 al 2017/2018, quando è stata chiusa, ne ha contenute 90. È chiaro, gli utenti hanno della frustrazione, perché sono parcheggiati lì per anni, senza sapere che fine devono fare… E dovendo rispettare delle regole che, lo ammetto, non è nemmeno semplice. Io, quando ho iniziato questo lavoro, avevo 30 anni, avevo degli utenti magari di 45 anni, a cui andavo a dire: «Tu non hai il diritto di stare lì coi piatti, tu devi andare a fare le pulizie». È brutto, per un adulto, sentirsi dare delle regole così… Per carità, io ritengo che queste regole siano necessarie, sennò un centro di 90 persone non lo puoi gestire. Però, per un adulto è brutto dover rispettare delle regole così, pur essendo palesemente in una struttura che non è a norma, che non è pulita, che non ti offre dignità.
> [*Intervista condotta online, 31/1/2023*]

Dalla testimonianza di Valerio emergono due questioni ulteriori su cui è opportuno soffermarsi. Innanzitutto, le pratiche di controllo dei comportamenti dei beneficiari – tese sia ad assicurare il loro rispetto delle regole che presiedono alla vita quotidiana nei centri di accoglienza, sia ad addomesticare le loro azioni riottose e conflittuali – costituiscono una variante del fenomeno di infantilizzazione dei migranti che è stato discusso in precedenza. Esse strutturano un assetto relazionale che attribuisce ai richiedenti asilo la posizione di soggetti incapaci di autoregolare le proprie condotte insubordinate e indisciplinate e bisognosi di un intervento diretto degli operatori al fine di conformarsi alle norme di

corretto comportamento vigenti nel servizio. Queste dinamiche appaiano particolarmente opprimenti per i beneficiari quando, nella micropolitica di governo delle loro condotte, sono reclutati operatori e operatrici di giovane età. Questi ultimi incontrano, inoltre, una certa difficoltà nell'ottenimento della fiducia e nel riconoscimento della propria autorevolezza da parte degli utenti più anziani. Al pari delle differenze di genere, "razza" e classe richiamate in precedenza, anche le differenze di età si inscrivono nei e vengono esibite attraverso i corpi con cui gli utenti e gli operatori entrano in reciproco contatto. Anch'esse giocano un ruolo significativo nel determinare gli atteggiamenti ostili che l'utenza esprime nei confronti dello staff. Inoltre, è interessante osservare come i cambiamenti legislativi richiamati da Valerio – che avevano assegnato agli enti gestori la responsabilità di notificare ai beneficiari gli esiti del processo di riconoscimento del permesso di soggiorno – avessero reso i beneficiari maggiormente inclini a esporre direttamente allo staff le proprie rimostranze e la propria frustrazione. Gli operatori e le operatrici del sistema di accoglienza non sono gli "esecutori" delle politiche migratorie statali o delle procedure burocratiche e amministrative che definiscono lo status giuridico dei richiedenti asilo e dei rifugiati. Tuttavia, essi vengono costituiti come l'interfaccia privilegiata con cui gli esiti di questi procedimenti diventano effettivi, operativi e intelleggibili per i destinatari. Da una parte, gli operatori vengono talvolta investiti, seppure involontariamente, della responsabilità di intimare ai beneficiari i provvedimenti de quali sono oggetto e, eventualmente, di tradurli in termini pratici. Dall'altra parte, i lavoratori del sistema di accoglienza rappresentano il bersaglio più prossimo e facilmente accessibile su cui gli utenti possono far ricadere il loro risentimento per le disposizioni normative o burocratiche che li coinvolgono. Amin riporta succintamente questa dinamica, riferendosi all'approvazione del d.l. n. 113/2018, c.d. "Decreto Sicurezza", che aveva comportato l'abolizione del permesso di soggiorno per protezione umanitaria e negato ai richiedenti asilo il diritto di usufruire del sistema di accoglienza ordinario.

> All'indomani del Decreto Sicurezza, quando le persone iniziano a subirne sulla loro pelle gli effetti, il rapporto si va a intaccare… Anche se quasi la totalità delle persone sa che non sei un legislatore e che quella roba non dipende da te, di fronte a loro ci sono le operatrici, ci sono gli operatori, c'è il coordinatore di struttura… Sei tu che gli vai a comunicare delle cose, tu che gli fai intendere quali sono gli effetti.
> [*Bologna, 5/10/2022*]

In effetti, le modalità di governance dei movimenti migratori adottate dallo Stato italiano collocano gli operatori in una posizione fortemente ambivalente agli occhi dei beneficiari. Come abbiamo visto nella sezione precedente, il sistema italiano di accoglienza si inscrive all'interno delle dinamiche con cui le politiche migratorie statali frammentano, segmentano e gerarchizzano i diritti di cittadinanza di cui i richiedenti asilo e i rifugiati sono portatori. Esse consistono nella loro assegnazione a servizi dai livelli differenziati, nel restringimento e/o nell'estensione dei titoli di protezione dei quali possono avvalersi per ottenere il permesso di soggiorno, e nella continua mutevolezza delle condizioni e dei parametri che consentono ai migranti di ricevere, pienamente, la tutela e il riconoscimento dei propri diritti. Gli operatori dell'accoglienza vengono, seppure involontariamente, arruolati nelle politiche di governo delle migrazioni. È su di essi che lo Stato fa pesare il compito di intimare ai diretti interessati – o, eventualmente, di rendere effettivi – gli esiti delle procedure burocratico-amministrative o delle riforme legislative che erodono lo status sociale dei richiedenti asilo e dei rifugiati. Allo stesso tempo, lo Stato costituisce i lavoratori dell'accoglienza come l'interfaccia diretta e immediata delle tensioni

e della conflittualità che questi provvedimenti generano all'interno dei servizi di accoglienza. Infatti, i beneficiari vengono spinti a identificare negli operatori e nelle operatrici gli intermediari principali del sistema politico, normativo e istituzionale che produce la violenza burocratica di cui sono oggetto. Essa comprende le pratiche e le decisioni con cui le autorità statali regolamentano lo status giuridico e legale dei migranti al fine di stabilire la loro ammissibilità alla cittadinanza del territorio d'immigrazione o la loro esclusione e deportabilità (Näre, 2020; Korteweg, Yurdakul, 2024). Percepiti dai beneficiari come i rappresentanti dell'ordine politico che nega loro i diritti di cittadinanza di cui rivendicano il pieno riconoscimento, i lavoratori vedono ricadere su di sé il risentimento e l'animosità che l'operato delle autorità dello Stato infondono negli utenti. I centri di accoglienza straordinaria ed emergenziale rappresentano, ancora una volta, il contesto esemplare in cui queste dinamiche entrano in gioco. Federica ha lavorato in due CAS e in un hub regionale di pre-accoglienza (successivamente trasformato in uno dei CAS di maggiori dimensioni presenti sul territorio bolognese), il quale ospitava i migranti arrivati sul territorio nazionale in attesa di essere ricollocati nelle altre strutture del sistema di accoglienza[49]. La sua testimonianza sintetizza le modalità con cui i vari fattori analizzati in questa sede convergono nell'innescare il deterioramento dei rapporti sociali nei centri di accoglienza. Tenuti a mostrare una postura docile e subordinata nei confronti dello staff, esposti a forme di precarietà e incertezza giudica ed esistenziale che gli sono intimate dai lavoratori, collocati all'interno di spazi fisici e materiali che gli offrono condizioni di vita scarsamente decorose, gli utenti ricorrono a comportamenti violenti e conflittuali in risposta alle cerimonie di degradazione a cui sono sottoposti (Garfinkel, 1956). Ancora una volta, inoltre, è principalmente attraverso il corpo (nelle sue condizioni fisiche, nei modi in cui occupa ed è dislocato all'interno dei dispositivi spaziali dell'accoglienza, nelle posture e negli atteggiamenti che esibisce), che i migranti rendono visibili e intelleggibili per lo staff la sofferenza e il rancore prodotti sia dalle esperienze traumatiche e opprimenti che hanno vissuto sia dalle situazioni di vita mortificanti a cui sono costretti all'interno dei servizi che li ospitano.

> [*Parlando del primo CAS*] La struttura era molto peculiare, era un ex capannone dei surgelati. Era una struttura di muratura, con due grossi portelloni antincendio, dentro avevi dei piccoli prefabbricati che definivano ogni stanza. In ogni stanza dormivano tra i 4 e i 6 adulti, con letti a castello, ognuno dei quali aveva uno stipetto dove tenere le cose. Avevamo 6 piastre elettriche per il riscaldamento del cibo. Il carico elettrico saltava spesso, perché non era [in grado di reggere] tutta quella mole di persone. Erano 6 piastre per 50 persone. Avevamo, in elenco: Nigeria, Camerun, Burkina Faso, Ghana, Gambia, Pakistan, Bangladesh, Iran, Yemen, Afghanistan, Nigeria, Togo. Con l'avvento del PrIS, anche albanesi e tunisini [*riferendosi ai posti riservati per gli utenti collocati dal servizio di Pronto Intervento Sociale*]. I conflitti erano all'ordine del giorno. Spesso, avvenivano per la musica a tutto volume, per il fatto che qualcuno non rispettasse il turno di gestione delle piastre, i turni per la pulizia dei bagni… Si creava facilmente questa dinamica in cui noi eravamo gli adulti e loro erano i bambini. Quello che noi gli [trasmettevamo] era che non volevamo quella differenza. Soprattutto, molti di noi erano molto più giovani dei beneficiari e facevamo fatica a guadagnarci il loro rispetto e [la nostra] autorevolezza. Avevamo delle persone che avevano delle alte vulnerabilità, e quello era l'ultimo contesto in cui sarebbero dovute finire. Molti avevano evocazioni del viaggio, delle torture in Libia. Ti rendevi conto che c'erano dei ragazzi, degli uomini, che piangevano nei loro letti o che, nel sonno, rievocavano le violenze. C'era chi non mangiava, era altissimo il numero di quelli che avevano problemi gastrointestinali… In parte, era determinato dall'alimentazione, che era quella del preconfezionato [*riferendosi ai prodotti alimentari preconfezionati e di scarsa qualità offerti ai migranti ospitati*]. Però, era anche

[49] Nell'hub di pre-accoglienza dove Federica ha lavorato, gli operatori e le operatrici erano ufficialmente incaricati del compito di indirizzare i migranti ospitati nell'hub alle strutture di accoglienza (ordinarie e straordinarie) a cui erano stati assegnati. Spesso, ciò comportava il loro trasferimento in centri di accoglienza di tipologia non idonea o di localizzazione geografica da loro non desiderata, o ancora la possibile separazione dei nuclei familiari.

determinato dalla somatizzazione fortissima di questo disagio. […] [*Parlando dell'hub di pre-accoglienza*] Il picco di accoglienza è stato di 1200 persone, in una struttura che ne poteva contenere decisamente molte di meno. Io ho lavorato sia in inverno sia in estate, ed erano situazioni raccapriccianti per i migranti che arrivavano. Spesso, non stavano nelle strutture di muratura ma nelle tende. C'era la neve, c'era la pioggia, c'era il freddo, poi era arrivato il caldo, fare il caldo nelle tende è massacrante tanto quanto farci l'inverno… [Presentavano] a noi le loro rimostranze. A un certo punto, si è andati oltre, ci sono state delle minirivolte interne al campo. La prima interfaccia su queste richieste eravamo noi. In un certo senso, noi subivamo il fatto che eravamo la faccia del sistema e, per loro, eravamo funzionari dello Stato, nonostante non avessimo questo mandato scritto da nessuna parte. Però, quando la Prefettura chiamava e ci ordinava dei trasferimenti, noi dovevamo eseguirli, c'era poco margine di contrattazione su alcune cose [*riferendosi alle procedure di ricollocamento dei migranti ospitati nell'hub nelle altre strutture di accoglienza nel territorio locale*]. Venivamo percepiti come degli ostacolatori. Non sempre e non da tutti. Però, per alcuni, risultavamo semplicemente degli esecutori di ordini, di mandati, di norme. Quindi, il percorso legale, che era la parte più importante del lavoro e si rapportava con l'esistenza reale di leggi, spesso generava delle conflittualità infinite. Le persone spesso non comprendevano che cosa volesse dire il ricollocamento, il fatto che anche noi stessi vivessimo, in realtà, la legge in maniera contrastante, perché era limitante… Chi si trovava a lavorare sull'ambito legale spesso si trovava a dare delle lettere di fine accoglienza poco volentieri, perché quello che generava rientrava nel pericolo, perché era imprevedibile la reazione dell'altra persona. […] [*Parlando del secondo CAS, che ospitava donne migranti e alcuni nuclei familiari*] Le condizioni erano faticose per le persone che ci vivevano, ma anche per noi. Eravamo il costante front office di queste persone. Quando si svegliavano dal sonno, vedevano noi e, spesso, quello che ci riportavano era il loro malessere. Eravamo un bersaglio, sostanzialmente. Durante le modifiche alle normative migratorie che intaccavano i percorsi di riconoscimento o meno dello status di [rifugiato], noi eravamo l'interfaccia del sistema. Quindi, quando c'erano dei dinieghi, quando c'era un blocco alla procedura legale o qualsiasi altro problema, chi subiva la rabbia, la frustrazione, eravamo noi. Eravamo spesso aggredite verbalmente, ci sono state anche delle aggressioni fisiche da parte delle ospiti, personalmente le ho subite… Stiamo parlando di una struttura che ospitava un sacco di donne stipate in stanze piccolissime. Ogni stagione determinava una criticità. Non era assolutamente una struttura per così tante persone, il sistema fognario saltava con gran frequenza perché non sopportava lo scarico, spesso uno dei due bagni non funzionava… Quando pioveva, la struttura si allagava internamente. È capitato che, durante una grossa nevicata, si spaccasse la parete e iniziasse a fiottare acqua, e noi abbiamo passato delle ore, in cui dovevamo fare tutt'altro, a gestire la problematica strutturale. Questo succedeva quasi tutti i giorni. Avevamo una struttura completamente inadeguata. C'era la muffa nelle camere, quindi le persone si ammalavano e, da settembre a giugno, avevano la tosse con problematiche ai bronchi. I bambini erano sottoposti a degli spazi non consoni e ridotti. Avevamo 3 nuclei familiari e ognuno stava dentro una stanza. Avevamo delle donne incinte, che stavano in struttura dove giravano topi… Il Covid ha fatto esplodere, come un detonatore, tutta la criticità della struttura. Io mi ricordo che, una mattina, arrivai lì e una donna, dalla finestra del secondo piano, iniziò a urlare di non avvicinarmi perché venivo dalla città e stavo portando lì la malattia. Questa cosa mi colpì tantissimo perché, a conti fatti, aveva ragione. [*Bologna, 15/11/2022*]

In conclusione, occorre rilevare come, nonostante lo Stato costituisca i lavoratori dell'accoglienza nell'interfaccia principale tramite cui gli utenti esperiscono le politiche migratorie che li coinvolgono, si vedono intimare i provvedimenti legislativi, burocratici e amministrativi che li riguardano, e contro cui esprimono le proprie rimostranze, la forza lavoro ha a sua disposizione differenti strategie con cui posizionarsi e intervenire sul terreno del conflitto. Gli operatori possono, per esempio, aderire alla propria funzione "esecutiva", far pesare sugli utenti le procedure a cui questi devono adeguarsi e richiamarli all'ordine e alla disciplina. In alternativa, essi possono costruire con i beneficiari un'alleanza contingente e tentare, seppure entro i limiti ristretti del proprio mansionario e delle disposizioni normative e/o burocratiche che vengono attuate, di sviluppare strategie alternative affinché le loro richieste e le loro istanze vengano soddisfatte. Valeria, per esempio, ha diverse volte adottato questa seconda tattica. Valeria ha lavorato, per un certo periodo, nell'hub di pre-accoglienza richiamato nella testimonianza di Federica e riporta a sua volta un episodio in cui i migranti ivi

ospitati, in reazione ad alcune procedure di ricollocamento in altre strutture di accoglienza che comportavano il disgregamento dei propri nuclei familiari, hanno dato luogo ad atti di rivolta e di insubordinazione diretti, in prima battuta, contro la forza lavoro. Lo staff vi ha risposto interloquendo direttamente con le loro rimostranze e impegnandosi ad assolvere le procedure burocratiche necessarie affinché questi potessero, in seguito, ricongiungersi ai propri familiari e alloggiare in una stessa struttura ricettiva. In particolare, dalla sua testimonianza emerge come, sebbene le autorità dello Stato scarichino le proprie responsabilità per i provvedimenti che frustrano le aspirazioni di autonomia dei migranti direttamente sugli operatori, questi ultimi possono rinegoziare il proprio ruolo che viene percepito dai beneficiari. Ribadendo la propria posizione di lavoratori subordinati e salariati del sistema d'accoglienza, questi ultimi possono deviare il malcontento che gli utenti indirizzano verso la loro figura. Inoltre, a seconda dei diversi margini d'azione conferiti loro dalla situazione specifica e dai procedimenti amministrativi in campo, gli operatori possono talvolta ricorrere a stratagemmi alternativi affinché i beneficiari possano esercitare le loro prerogative.

> Quando ci sono questi momenti di forte conflittualità, di solito io cerco di far capire come funziona la gerarchia di potere e chi sono le persone che pongono i vincoli alla loro libertà o alla scelta che loro vorrebbero prendere e che, in quel momento lì, non possono prendere. È ovvio che non è facile. Si riesce, abbastanza, a spiegargli questa questione. Ci sono persone che fanno fatica, rimangono sorde davanti a determinate cose, non ce la si fa ad andare avanti. Per fare un esempio, una roba atroce che abbiamo fatto [all'hub di pre-accoglienza]… Fondamentalmente, c'erano tantissime famiglie da smistare, non c'erano i posti per i nuclei, quindi l'unica soluzione era collocarli sui territori, madre e bambino nella struttura, l'uomo sullo stesso territorio. Poi, non appena fossero stati pronti i vari appartamenti, sarebbero stati ricongiunti. Ci fu un'occupazione dell'ufficio durata 12 ore. Alla fine, le persone sono state trasferite e ce l'abbiamo fatta. Però, con ognuno di loro era muro totale. Siamo riusciti a dirgli: «Ragazzi, ognuno di voi, coppia per coppia, viene qua, scriviamo un report alla Prefettura sulla vostra situazione e l'istanza che chiedete». È ovvio che bisogna aprire quella piattaforma di dialogo lì. Io, il mio pezzo te lo faccio, però finché mi urli in faccia non riesco a fartelo. Dopo si prova a spingere su quello. Dobbiamo spingere anche noi, perché se hai l'operatore che dice: «No», non si fa, punto. Se c'è un minimo di margine, allora si mandano tutti i vari report, in modo che la Prefettura non si perda dei pezzi o determinate cose.
> [*Bologna, 14/1/2023*]

In definitiva, la sfera della cittadinanza sociale si rivela essere estesamente plasmata e configurata da una molteplicità di dinamiche che sottendono alle relazioni quotidiane tra lo staff e gli utenti. Esse riguardano il complesso lavorio di reciproca manipolazione degli stati d'animo che gli operatori e gli utenti avvertono e dei corpi che entrambi esibiscono, le pratiche e le strategie con le quali i fruitori dei servizio si rivolgono all'operatore alternandosi tra la sua persona e il suo ruolo formale al fine di negoziare l'accesso al trattamento che desiderano ricevere, e i casi in cui i beneficiari ricorrono alla violenza per esprimere il proprio disagio o il proprio risentimento connesso alla posizione subordinata che occupano nello spazio sociale e nell'arena dei servizi di welfare. Attraverso queste relazioni, gli utenti fanno esperienza dello specifico formato dei diritti di cittadinanza di cui sono titolari, mentre i lavoratori fanno esperienza degli effetti pratici delle forme di assistenza che sono incaricati di offrire.

Conclusioni

Questo capitolo ha esaminato le dinamiche, i processi e le pratiche attraverso cui la cittadinanza viene socialmente e quotidianamente costruita e tramite i quali tanto gli utenti quanto gli operatori vengono costituiti come attori e soggetti dei procedimenti che regolamentano l'assistenza sociale. Nel corso dell'analisi, è stata prestata particolare attenzione alla centralità sia delle condizioni e dei processi di lavoro, delle logiche e dei programmi istituzionali sottesi ai servizi sia delle specifiche modalità di interazione tra lo staff e l'utenza, all'interno dei processi di costituzione della sfera della cittadinanza e dei soggetti del welfare. Inoltre, si è tentato di mostrare come questi fattori si intreccino alle identità e alle caratteristiche sociali degli attori coinvolti, alla specificità delle pratiche, delle disposizioni e dei comportamenti soggettivi che questi fanno confluire nei servizi, e a dinamiche sociali più ampie. In particolare, la prima sezione ha ricostruito gli esiti pratici delle tecnologie di cittadinanza, prodotti dall'intreccio tra le modalità con cui i servizi amministrano la condizione degli assistiti, le pratiche e i processi lavorativi che vi si svolgono, e i programmi e i protocolli istituzionali che vi sono realizzati, caratterizzati da un certo grado di aleatorietà e incongruenza rispetto agli obietti ufficiali dichiarati. Questi esiti coinvolgono tanto gli operatori quanto gli utenti e, allo stesso tempo, vengono influenzati dalle pratiche e dalle strategie di azione che i soggetti mettono in gioco. I primi sperimentano i limiti pratici che circoscrivono il proprio ruolo professionale e il proprio mandato istituzionale e, allo stesso tempo, vi rispondono attraverso apposite azioni discrezionali, specifiche forme di riappropriazione e di significazione del proprio operato, e particolari modalità di giudizio, valutazione e interpretazione della condizione degli individui che hanno di fronte e dei diritti e dei benefici che ritengono debbano spettargli. I secondi esperiscono una serie di procedimenti, pratiche e protocolli che strutturano i loro percorsi assistenziali e influenzano i loro orientamenti soggettivi e la loro capacità di azione e, non di rado, tentano di negoziare l'accesso alle risorse che ricercano e il riconoscimento delle proprie istanze e dei propri bisogni personali con modalità che contraddicono e sovvertono le procedure istituzionali. La seconda sezione ha esaminato il modo in cui il formato della sfera della cittadinanza viene forgiata attraverso le microinterazioni quotidiane che avvengono tra lo staff e i beneficiari. Queste relazioni si inscrivono all'interno di uno specifico registro affettivo e corporeo, in quanto gli stati d'animo, gli aspetti esteriori e i corpi degli operatori e degli utenti vengono reciprocamente fabbricati e manipolati, plasmando il tipo di trattamento che i beneficiari ricevono e che i lavoratori gli procurano. Inoltre, nel corso di queste relazioni lo staff viene investito dalle pratiche con cui gli utenti, alternandosi tra la concreta individualità dell'operatore e il suo ruolo di rappresentante dell'ordine istituzionale del servizio, negoziano l'accesso al trattamento che desiderano o ritengono spettargli ed esprimono il loro disagio o il loro risentimento sociale. Complessivamente, le dinamiche qui analizzate gettano luce su vere e proprie «battaglie sociali» (Ong, 2005, p. 134), le quali circondano e definiscono le condizioni, il contenuto e le forme dell'assistenza che i beneficiari sono in diritto di ricevere e gli operatori sono in grado di offrirgli. In questo modo, la sfera della cittadinanza viene costruita e configurata nei suoi termini pratici, mentre gli operatori e gli utenti vengono costituiti come soggetti del welfare.

CAPITOLO 5

CITTADINANZA E POTERE DEL LAVORO

Questo capitolo è dedicato alla ricostruzione delle forme di resistenza, difesa e *agency* messe in gioco dalla forza lavoro all'interno dei servizi di welfare. Lungi dal costituire un soggetto meramente passivo e governato dalle trasformazioni del welfare state analizzate nei capitoli precedenti, la forza lavoro riesce a esprimere margini significativi di *agency* e di servirsene per negoziare la posizione in cui è collocato all'interno del sistema dei servizi sociali, plasmare il processo lavorativo e trasformare le stesse modalità con cui la cittadinanza viene socialmente e quotidianamente costruito. In particolare, in questo capitolo verrà prestata una particolare attenzione alle forme del potere che la forza lavoro, individualmente o collettivamente, è in grado di mobilitare. La prima sezione analizza la varietà delle risorse di potere a cui la forza lavoro, in termini generali, è in grado di fare affidamento per esprimere la propria capacità di negoziazione nei confronti del management, mostrando la loro distribuzione all'interno del settore dei servizi sociali. Nella seconda sezione viene analizzato l'esercizio del potere di mobilità da parte degli operatori e delle operatrici sociali e come questa pratica si traduca nel fenomeno del turnover lavorativo. A partire da una ricostruzione del dibattito intorno al concetto di *mobility power* e del rapporto tra *exit* e *voice*, verrà mostrato come le strategie di defezione attuate dai lavoratori e dalle lavoratrici del sociale producano degli effetti intrinsecamente contraddittori e ambivalenti all'interno dei servizi, soffermandosi in particolare sulle risposte che incontrano da parte del management e sui cambiamenti che determinano nei confronti dello staff e degli utenti dei servizi. La terza sezione esamina, invece, le forme di lotta e di azione collettiva e sindacale che emergono nel campo del lavoro sociale. Una prima sottosezione analizza le forme emergenti di mobilitazione e di sindacalizzazione che hanno coinvolto gli operatori e le operatrici del sociale nel contesto italiano e in quello polacco, soffermandosi sui processi e le modalità con cui questi hanno costruito le proprie forme di potere associativo e costruito rapporti solidali in senso alla forza lavoro. Una seconda sottosezione discute, infine, il modo in cui queste forme di organizzazione e azione collettiva ridefiniscono lo statuto della cittadinanza sociale e contribuiscono a istituire un terreno di possibili convergenze – ma anche di tensioni – tra la forza lavoro e i beneficiari delle istituzioni di welfare.

5.1 Una varietà di risorse di potere

La forza lavoro, una volta inserita all'interno di un ambiente lavorativo che genera insoddisfazione e malcontento, può mobilitare una varietà di risorse di potere con cui costruire la propria capacità di contrattazione e di conflitto nei confronti del management. La forza lavoro è un attore capace di agire strategicamente e di difendere i propri interessi utilizzando, rigenerando o inventando molteplici forme di potere contrattuale nel rapporto strutturalmente asimmetrico e antagonistico con il capitale – ed eventualmente anche in relazione con il potere dello Stato (Schmalz et al., 2018). In altri termini, il potere di contrattazione di cui dispone la forza lavoro è composito e poggia su diverse fonti e risorse che questa può esercitare e mobilitare individualmente o collettivamente. Queste ultime si dispiegano e articolano attraverso una pluralità di scale e livelli differenti – locale, aziendale, settoriale, territoriale, nazionale ed eventualmente anche internazionale. Inoltre, la loro composizione e la loro pregnanza variano a seconda del settore produttivo, del contesto lavorativo, geografico e storico, e delle strategie attuate dal capitale e/o dallo Stato per contrastare, disorganizzare o stringere accordi e compromessi con il lavoro organizzato (Silver, 2008). A seconda dell'ambiente strategico in cui è inserita, la forza lavoro può pertanto accedere a specifiche risorse di potere (ed eventualmente non ad altre), utilizzarle in combinazione o a sostituzione di quelle mancanti, o tentare di svilupparne di nuove. In ultima istanza, sono la specifica configurazione e distribuzione delle risorse di potere in un dato momento e contesto – e il mutamento di queste nel corso del tempo – a condizionare la capacità della forza lavoro di controbilanciare il potere del capitale e/o dello Stato e, specialmente quando essa si organizza collettivamente, di plasmare processi politici, sociali e istituzionali più ampi (Refslund, Arnholtz, 2022, 2024). Nelle sezioni che seguono, verranno analizzate in particolare due forme e risorse di potere messe in campo dagli operatori e dalle operatrici sociali. In un primo momento, saranno analizzate le pratiche e le strategie di mobilità e di defezione attuate dalla forza lavoro all'interno dei servizi sociali che si manifestano sotto forma del turnover, soffermandosi sui modi in cui i contesti lavorativi ne vengono destabilizzati e trasformati. In un secondo momento, verranno ricostruite le modalità con cui gli operatori e le operatrici sociali tentano di costruire il proprio potere associativo, discutendo i limiti e le possibilità del suo sviluppo in una forma di potere coalizionale e societario.

In termini generali, le pratiche e le strategie di *exit* e di movimento da un datore di lavoro all'altro attuate dalla forza lavoro possono essere considerate in quanto tali come una forma "grezza" di contestazione e di rifiuto di condizioni lavorative particolarmente degradate e inaccettabili, nonché un'espressione degli antagonismi che strutturano l'organizzazione del lavoro (Alberti, 2014; Alberti, Sacchetto, 2024; Edwards, Scullion, 1982). Questi antagonismi scaturiscono da una specifica forma di indeterminatezza inscritta nei rapporti di lavoro. Essa rappresenta una fonte di tensioni e problemi che il capitale deve gestire e risolvere e, allo stesso tempo costituisce un terreno su cui le lavoratrici e i lavoratori possono far valere forme specifiche di potere e contrattazione. Come è stato discusso nel primo capitolo, la compravendita della forza lavoro come merce introduce infatti un certo grado di incertezza e di dinamismo all'interno dei processi lavorativi. La capacità di lavorare consiste in una proprietà incorporata nei singoli individui e, affinché possa essere pienamente messa all'opera ed estrinsecata, è necessario che il suo portatore individuale sia collocato all'interno di un contesto

lavorativo. In altre parole, una forma di cattura del lavoro da parte del capitale è sempre necessaria affinché un processo lavorativo possa incominciare, ma non è di per sé una condizione sufficiente ad assicurare che l'utilizzo della forza lavoro posseduta dal singolo individuo avvenga in modo produttivo e redditizio. Quest'ultimo richiede l'instaurazione di un apposito sistema di controllo aziendale e manageriale (Bagnardi, Maccarrone, 2023; Braverman, 1974; Smith, 2015). Più precisamente, la forza lavoro risulta essere caratterizzata da una doppia indeterminatezza, relativa allo sforzo e alla mobilità del lavoro, che è costantemente al centro delle strategie di controllo del management e di resistenza e negoziazione dei lavoratori e delle lavoratrici (Smith, 2006).

La prima forma di indeterminatezza deriva dall'assenza, all'interno del contratto di lavoro, di un accordo reciproco tra le parti sulla quantità dello sforzo lavorativo che viene richiesto in cambio del salario. In altri termini, la precisa entità dello sforzo estratto dai lavoratori e dalle lavoratrici non viene stabilita a priori, prima dell'avvio del processo lavorativo, e risulta pertanto essere oggetto di conflitto e contesa tra lavoro e capitale. Da un lato, le imprese tendono a definire parametri in base ai quali valutare il prodotto finale dei lavoratori e delle lavoratrici, introdurre forme sempre più efficienti di intensificazione del lavoro e massimizzare lo sforzo lavorativo e la produttività della giornata lavorativa. Dall'altro lato, i lavoratori e le lavoratrici tentano di affermare il proprio controllo sullo sforzo a loro richiesto, adottando strategie, individuali o collettive, informali o sostenute da strutture organizzative e rappresentative, in base alle quali influenzare l'organizzazione del lavoro e del processo produttivo (Smith, 2006, 2015). La seconda forma di indeterminatezza della forza lavoro discende invece dalla relativa capacità di cui dispongono i lavoratori e le lavoratrici per scegliere il "luogo" di vendita dei propri servizi lavorativi. Quello che viene definito come potere di mobilità consiste pertanto nella capacità che hanno i lavoratori e le lavoratrici di concludere i contratti che li legano a un particolare datore di lavoro, sottrarsi a condizioni e rapporti lavorativi insoddisfacenti e ricercare sul mercato del lavoro opportunità di impiego alternative. Di conseguenza, la libertà di movimento della forza lavoro espone le aziende al rischio di non riuscire a trattenere o reclutare sufficiente forza lavoro per le loro esigenze produttive e gli impone di adottare apposite strategie di controllo e gestione della mobilità volontaria delle lavoratrici e dei lavoratori. Il potere di mobilità può inoltre interagire con le negoziazioni che avvengono all'interno dei luoghi di lavoro. L'atto o la minaccia di abbandonare l'azienda da parte di singoli o gruppi di lavoratori e lavoratrici può infatti costringere i proprietari e i dirigenti a modificare i regimi lavorativi e le loro pratiche di gestione delle risorse umane, al fine di ridurre i rischi e i costi derivanti da un livello eccessivo di ricambio e di fuga del personale (Smith, 2006, 2010). Adottando questo punto di vista, il fenomeno del turnover lavorativo appare di per sé come un'espressione dei conflitti e delle controversie che sottendono i rapporti tra lavoro e capitale.

Questo carattere conflittuale del turnover volontario era stato colto dagli studi condotti nel campo delle scienze aziendali in concomitanza con la nascita della moderna fabbrica fordista negli Stati Uniti a inizio Novecento. Questi avevano esplicitamente considerato il turnover come una manifestazione di resistenza operaia e di malcontento della forza lavoro, oltre ad averlo analizzato come un problema specifico che il management deve opportunamente gestire e minimizzare (Brissenden, Frankel, 1922; Slichter, 1919). Tuttavia, questo aspetto è stato di sovente marginalizzato nell'ambito della sociologia industriale e del lavoro, che ha principalmente adottato uno sguardo sulla conflittualità lavorativa che

tende a privilegiare le forme più tradizionali di azione collettiva e organizzata all'interno dei luoghi di lavoro e a subordinare il turnover a queste ultime (Beynon, 1973; Burawoy, 1979; Nichols, Beynon, 1977). Quest'ultimo approccio è in parte ispirato dalla distinzione elaborata da Hirschman (2017) tra *exit* e *voice* quali diverse opzioni di risposta al progressivo deterioramento delle condizioni che si riscontrano in una specifica organizzazione, come un'azienda o un sistema politico e istituzionale. La prima sarebbe accostabile a un comportamento tipicamente di mercato, sulla base del quale i membri insoddisfatti di un'organizzazione "votano con i piedi", abbandonandola a favore della concorrenza e ritirando la propria lealtà. Con la seconda opzione, i membri dell'organizzazione continuano a farne parte e, piuttosto che defezionare, esercitano nei confronti delle autorità forme di pressione e protesta volte a imporre un cambiamento delle condizioni che generano il malcontento. Su queste premesse, la sociologia industriale e del lavoro ha di frequente considerato le strategie di defezione attuate dalla forza lavoro come meno efficaci e inferiori alle forme più "costruttive" di *voice*, espresse in particolare tramite la contrattazione collettiva e l'azione dei sindacati e delle strutture organizzative dei lavoratori e delle lavoratrici (Smith, 2006). Il turnover è stato così analizzato come l'esito di un comportamento essenzialmente individualistico, strumentale, opportunistico e autointeressato, che consente al singolo di ottenere condizioni di impiego più favorevoli sul mercato ma difficilmente è in grado di perseguire gli interessi comuni di un gruppo di lavoro. Inoltre, alle pratiche di defezione sono state solitamente associate implicazioni negative per la *voice*. Un livello sostenuto di turnover contribuirebbe a minare i legami di solidarietà e il collettivismo nei luoghi di lavoro, indebolendo la presenza sindacale e la capacità del lavoro organizzato di impegnarsi in modo duraturo nei processi di contrapposizione alla direzione aziendale, giocando pertanto un ruolo determinante nelle tecniche manageriali di gestione dell'insoddisfazione e del malcontento (Scott, 1994). In sintesi, tra *exit* e *voice* vi sarebbe una dicotomia, in quanto la prima strategia costituirebbe un'azione individuale e potenzialmente limitante di forme più strutturate di azione collettiva.

Concettualizzare il turnover come una modalità di esercizio del potere di mobilità offre una visione meno binaria delle strategie di resistenza adottate dalla forza lavoro. Piuttosto che presupporre una gerarchia tra exit e voice, ciò permette di «indagare gli effetti dirompenti, conflittuali e destabilizzanti che i lavoratori e le lavoratrici possono esercitare utilizzando il mercato del lavoro per la risoluzione delle controversie» (Smith, 2006, p. 393). In altre parole, la decisione dei lavoratori e delle lavoratrici di abbandonare un determinato settore o luogo di lavoro non si limita a modificare la condizione del singolo individuo. Essa produce effetti che impattano più estesamente sulle strutture manageriali, sui gruppi di lavoro che restano occupati nelle aziende e sulle più ampie comunità che interagiscono con quegli specifici contesti lavorativi. Inoltre, se da un lato le pratiche di defezione vengono attuate dalla forza lavoro nel tentativo di migliorare la propria posizione sul mercato del lavoro o di innescare, secondo modalità più o meno intenzionali, concertate o indirette, un cambiamento delle condizioni e dell'organizzazione del lavoro all'interno delle imprese, dall'altro incontrano reazioni e atteggiamenti differenziati da parte del management. A seconda del contesto, questo può infatti avere l'interesse a incoraggiare e favorire un livello costante ed elevato di turnover – ad esempio, se soddisfa le esigenze di un particolare processo produttivo o di gestione della manodopera o contribuisce a frammentare la forza lavoro e a ostacolarne i percorsi di organizzazione collettiva. O, viceversa, per le imprese può essere preferibile limitare il turnover volontario – ad esempio, se l'eventuale perdita di dipendenti in

possesso di competenze ricercate o gli elevati costi di assunzione e formazione di nuovo personale le espongono a perdite economiche significative (Smith et al., 2004). In sintesi, il turnover assume dei significati ambivalenti all'interno dei luoghi di lavoro ma, in ultima istanza, è sempre immerso nelle dinamiche di potere tra lavoro e capitale e sotteso a una molteplicità di fattori organizzativi, sociali e soggettivi (Alberti, Sacchetto, 2024).

Le risorse offerte dal potere di mobilità possono sovrapporsi, combinarsi o sostituirsi con altre fonti "primarie" alla radice del potere contrattuale della forza lavoro, in particolare quelle costituite dalle risorse strutturali e associative. In particolare, il potere strutturale deriva essenzialmente «dalla collocazione dei lavoratori e delle lavoratrici all'interno del sistema economico» (Wright, 2000, p. 962) e dalla loro capacità di interferire con la valorizzazione del capitale investito nei processi produttivi. Esso si può inoltre suddividere nel potere di contrattazione legato al luogo di lavoro e in quello connesso al mercato del lavoro (Silver, 2008). La prima risorsa di potere scaturisce dal posizionamento della forza lavoro in uno specifico settore produttivo, o in un punto nevralgico del circuito di valorizzazione del capitale, ed è commisurata alla capacità di interrompere o destabilizzare la prosecuzione del processo produttivo – per mezzo di azioni quali scioperi, rifiuto e astensione dal lavoro, rallentamento dei ritmi e riduzione dello sforzo lavorativo. Nello specifico, questa fonte di potere tende a rafforzarsi quando la forza lavoro è inserita in processi produttivi strettamente integrati, in cui le interruzioni locali del flusso produttivo determinano un impatto che si estende al di là del singolo luogo o della singola fase di lavorazione. La seconda risorsa di potere emerge, invece, dalle condizioni complessive del mercato del lavoro salariato e dipende da fattori come il possesso individuale di competenze particolarmente rare e specializzate, i livelli generali di disoccupazione e la capacità di uscire dal mercato del lavoro e fare affidamento a forme alternative di riproduzione sociale, o di spostarsi al suo interno – facendo quindi ricorso, come appena visto, al potere di mobilità.

Il potere associativo risulta «dalla formazione di organizzazioni collettive di lavoratori e di lavoratrici» (Wright, 2000, p. 962) e dalla loro partecipazione e adesione a sindacati, a partiti o altre organizzazioni politiche, a collettivi di lavoro o forme associative informali e auto-organizzate. Esso consiste essenzialmente nell'unificazione dei singoli portatori individuali di forza lavoro e nel rafforzamento della loro capacità di azione collettiva, che può in parte compensare l'eventuale debolezza delle risorse strutturali di potere. Inoltre, il suo esercizio richiede l'esistenza di processi organizzativi e la creazione di attori collettivi in grado di costruire ed eseguire delle strategie, intervenire a difesa degli interessi della forza lavoro e adottare specifici repertori di azione (Schmalz et al., 2018). Il potere associativo può essere esteso e rafforzato attraverso la costruzione di alleanze e di coalizioni con altri attori sociali, esterni al luogo di lavoro e alle organizzazioni collettive formate dalle lavoratrici e dai lavoratori. In questo caso, la forza lavoro mobilita un potere coalizionale, che consiste nella capacità del lavoro organizzato di stabilire una cooperazione con movimenti sociali, gruppi, organizzazioni e soggetti di natura non sindacale, per ottenerne il sostegno o coinvolgerli strategicamente nel conflitto al fine di sfruttare le risorse che questi possono mettere in campo (Refslund, Arnholtz, 2022; Schmalz et al., 2018; Tattersall, 2010). Questa forma del potere di contrattazione può essere considerata parte di un più ampio potere societario[50]. Quest'ultimo consta

[50] Una seconda fonte del potere societario è costituita dalle risorse discorsivo-ideazionali, che riguardano la capacità del lavoro organizzato di ristrutturare schemi e cornici interpretative e di significato degli attori sociali al fine di influenzare

della capacità del lavoro organizzato di affermare una propria egemonia, ossia di generalizzare il suo progetto e il suo orientamento strategico mobilitando attorno ad essi un sostegno sociale diffuso e, di conseguenza, estendendo il suo raggio d'azione dal luogo di lavoro al contesto sociale (Schmalz et al., 2018).

In riferimento alle pratiche di creazione di fonti di potere associativo e coalizionale, è stata posta una crescente attenzione al fenomeno del *social movement unionism*. Questa espressione rimanda a un modello di sindacalismo originariamente sviluppatosi nei Paesi del Sud globale – laddove indicava una forma di militanza operaia che aveva visto le organizzazioni sindacali partecipare attivamente ai movimenti di decolonizzazione e democratizzazione e agire in quanto forze politiche e sociali, e non soltanto economiche – e successivamente diffusosi, con forme ibride, anche in quelli del Nord globale (Tapia, Alberti, 2018; Webster, 1988). Quello del "sindacalismo sociale", o del "sindacalismo come movimento", identifica quindi uno stile di azione sindacale che allarga la propria agenda rivendicativa oltre le sole attività di rappresentanza e contrattazione collettiva per abbracciare obiettivi più generali di giustizia sociale, e la persegue attraverso lo sviluppo di alleanze con comunità, movimenti sociali e politici e altri attori collettivi. Nell'ampliamento del perimetro dell'azione sindacale, e dei soggetti che questa è in grado di mobilitare, ricevono un'attenzione privilegiata una serie di questioni e istanze che eccedono la dimensione strettamente lavoristica. Alcune campagne sindacali, per esempio, hanno visto l'istituzione di alleanze tra lavoro organizzato e organizzazioni di comunità al fine di estendersi a una classe lavoratrice eterogenea e socialmente differenziata in termini di genere, "razza" e percorso migratorio e di affrontare specifiche esigenze, connesse alle condizioni e al contesto di vita della forza lavoro (Ibsen, Tapia, 2017; Però, 2019; Tapia, Turner, 2013). In altri casi, riguardanti l'ambito specifico dei servizi pubblici e sociali, le organizzazioni sindacali hanno invece stretto alleanze con gli utenti, le comunità locali e la società civile e mobilitato la propria base oltre i suoi interessi immediati, attorno a obiettivi di difesa della qualità e dell'accessibilità dei servizi di welfare (Greer, 2008; Szabó, 2022).

Come si vedrà nelle sezioni che seguono, nel lavoro sociale le risorse offerte dal potere di mobilità e da quello associativo assumono un ruolo centrale, specialmente a fronte di una sostanziale debolezza delle risorse strutturali che la forza lavoro ha a sua diposizione in questo settore. In effetti, il potere di contrattazione che gli operatori e le operatrici sociali possono trarre dai rispettivi luoghi di lavoro sembra essere relativamente debole. Tale debolezza deriva dalla natura e dall'organizzazione del processo produttivo a cui la forza lavoro prende parte. In primo luogo, i servizi sociali e di cura costituiscono un settore economico a elevata intensità di lavoro vivo, in cui gli addetti hanno essenzialmente del "materiale umano" come proprio oggetto di lavoro e i beni e i prodotti realizzati consistono in interazioni dirette, faccia-a-faccia e in tempo reale con soggetti in uno stato di bisogno. In particolare, questo processo produttivo si svolge nel contesto di un'asimmetria di potere tra chi

la sfera pubblica, modificare le rappresentazioni egemoniche dei problemi lavorativi e sociali e mobilitare un maggiore sostegno attorno alle proprie rivendicazioni. Questa forma di potere del lavoro non verrà presa in considerazione in questa sede. In modo analogo, dall'analisi che segue verranno estromesse anche le risorse di potere istituzionali. Queste ultime riguardano l'esistenza di norme, leggi, procedure e compromessi politico-istituzionali che sanciscono diritti e prerogative della forza lavoro e che, di frequente, cristallizzano specifici equilibri di potere tra il lavoro organizzato e il capitale – configurandosi pertanto come l'esito di un processo di giuridificazione e costituzionalizzazione del conflitto di classe (Refslund, Arnholtz, 2022; Schmalz et al., 2018).

fornisce il servizio e chi lo riceve. I membri dello staff sono infatti incaricati di realizzare prestazioni che i fruitori finali sono "costretti" a consumare a causa della propria condizione di bisogno, e questi ultimi si relazionano strutturalmente con gli addetti dei servizi a partire da una posizione di vulnerabilità soggettiva e sociale. Le possibilità di esercitare in questo settore le forme classiche del conflitto industriale – in particolare lo sciopero e la sua attuazione su vasta scala e in modo prolungato nel tempo – risultano pertanto essere significativamente limitate. L'interruzione dell'attività lavorativa viene ritenuta dagli osservatori e dagli addetti del settore come una pratica potenzialmente destabilizzante per i beneficiari, in quanto li priverebbe delle prestazioni e delle risorse che reclamano e di cui necessitano. Inoltre, la necessità di erogare in modo continuativo e inderogabile quei servizi di carattere essenziale sottopone gli operatori e le operatrici a legislazioni restrittive, che limitano il loro esercizio dello sciopero e del conflitto sindacale. Allo stesso tempo – come vedremo – la logica e la relazione di responsabilità verso i fruitori dei servizi possono costituirsi anche come un terreno di politicizzazione e di ricomposizione, e gli operatori e le operatrici possono organizzarsi e mobilitarsi ricorrendo a repertori d'azione differenti dallo sciopero di massa (Briskin, 2013; Szabó, 2022).

In secondo luogo, i servizi alla persona assumono un carattere essenzialmente locale, in quanto chi produce e chi consuma il servizio si trovano in una condizione di prossimità e tutte le fasi necessarie alla realizzazione e alla fruizione della prestazione finale sono concentrate all'interno del medesimo luogo fisico (Farris, 2015; Yeates, 2004). Solitamente, il potere contrattuale legato al luogo di lavoro tende ad aumentare quando la forza lavoro è immersa in un processo produttivo organizzato mediante fasi tra loro interdipendenti e posizionata all'interno di un sistema complesso di divisione tecnica del lavoro. In queste condizioni, l'azione diretta in un luogo o stadio della produzione determina danni e ripercussioni che vanno oltre il singolo punto nodale in cui viene esercitata e investono la più ampia struttura aziendale o il sistema economico nel suo complesso (Silver, 2008). Negli ultimi decenni, i servizi di welfare hanno conosciuto fenomeni di disintegrazione verticale del processo necessario alla loro erogazione (Dorigatti, 2017). Tuttavia, questi ultimi hanno incrementato i livelli di mediazione tra gli enti regolatori e finanziatori e gli erogatori finali dei servizi e contribuito ad occultare le responsabilità nella determinazione delle condizioni di impiego, ma non hanno comportato una scomposizione del processo produttivo in vari segmenti assegnati a unità lavorative distinte e interconnesse fra di loro. In altri termini, ogni singolo servizio racchiude al proprio interno tutte le fasi lavorative richieste per la sua realizzazione e il suo consumo da parte dell'utilizzatore finale e costituisce in quanto tale un'unità produttiva indipendente dalle altre. Pertanto, l'impatto delle azioni dirette che gli operatori e le operatrici possono esercitare nei rispettivi luoghi di lavoro rimane tendenzialmente circoscritto ai singoli servizi o enti gestori in cui queste avvengono ed è difficile che possa estendersi oltre la specifica unità lavorativa[51]. Pure quando la conflittualità si manifesta

[51] Silver (2008) ha mostrato come le trasformazioni "postfordiste" dell'organizzazione dei processi produttivi non abbiano avuto un impatto diretto sul potere strutturale della classe lavoratrice. Nello specifico, la ristrutturazione delle imprese secondo il modello della produzione *lean* e *just in time* e la pratica dell'esternalizzazione di fasi del processo lavorativo a subappaltatori esterni ha talvolta aumentato la vulnerabilità del capitale alle possibili interruzioni dei flussi di produzione attuate dai segmenti della forza lavoro collocate nei nodi strategici delle reti di subfornitura. Nel caso dei servizi di welfare subappaltati e/o privatizzati, è l'intera attività di produzione ed erogazione del servizio finale a essere esternalizzata e non un suo specifico segmento. Per quanto il processo lavorativo nei servizi sociali sia stato talvolta sottoposto a processi di parcellizzazione in operazioni e procedure distinte – come mostrato nel terzo capitolo a proposito dei servizi di cura e di

all'interno di organizzazioni di grandi dimensioni e responsabili di una pluralità di programmi sociali, l'azione diretta in un singolo servizio difficilmente è in grado di interferire con il funzionamento degli altri e con le attività dell'ente gestore nel suo complesso, in quanto ogni servizio costituisce un'unità autonoma dalle altre. Tuttavia, il carattere locale e altamente intensivo di lavoro dei servizi alla persona contribuisce a vincolare gli enti gestori al territorio in cui sono collocati e a mettere la forza lavoro al riparo dalle principali strategie con cui il capitale ha fatto fronte alle crisi di profittabilità e di legittimazione – vale a dire la ricollocazione spaziale delle unità produttive e la riorganizzazione dei processi, in particolare attraverso l'introduzione di tecnologie sostitutive di manodopera (Harvey, 2011, 2015; Silver, 2008). L'impossibilità di adottare la soluzione spaziale e quella tecnologica costringe gli enti amministratori dei servizi a ricorrere ad altre tecniche di disciplinamento e di controllo della forza lavoro – ad esempio, sfruttando il turnover lavorativo secondo le modalità esposte in precedenza, attuando tattiche mirate di contrasto alla sindacalizzazione e alle agitazioni interne e strumentalizzando l'etica della cura e della solidarietà al fine di ricomporre i contrasti tra la forza lavoro e il management.

Generalmente, l'uso o il ripensamento delle risorse offerte dal potere di contrattazione associativo costituiscono uno strumento centrale di difesa degli interessi di quelle sezioni della classe lavoratrice sprovviste di forte potere strutturale. La ricerca sul campo ha infatti rilevato una significativa crescita dei percorsi di militanza e di sindacalizzazione degli operatori e delle operatrici dei servizi di welfare, ma queste esperienze sembrano tuttavia prendere corpo all'interno di un settore in cui le diverse forme di rappresentanza e di organizzazione collettiva del lavoro incontrano ostacoli significativi nella loro capacità di estendersi e, spesso, di perdurare nel tempo. Il fattore che contribuisce in misura maggiore a limitare il rafforzamento dei processi associativi è rappresentato dalla frammentazione della forza lavoro, che concerne tanto la geografia produttiva del settore quanto l'organizzazione e le condizioni di lavoro degli operatori e delle operatrici sociali. In particolare, questo stato di frammentazione gioca un ruolo decisivo nell'indebolimento dei rapporti di solidarietà costruiti tra gli operatori e le operatrici all'interno dei luoghi di lavoro. Come è noto, i percorsi di organizzazione e mobilitazione collettiva sono strettamente connessi al consolidamento di un legame solidale tra i lavoratori e le lavoratrici, attraverso il quale questi si riconoscono reciprocamente come membri di un gruppo, che condividono condizioni materiali simili e sono portatori di interessi comuni, contrapposti a quelli del management, i quali possono essere perseguiti con successo per mezzo di un agire collettivo e coesivo (D'Art, Turner, 2022; Fantasia, 1988; Tassinari, Maccarrone, 2020). In particolare, la solidarietà può essere concettualizzata come un rapporto sociale che esprime il carattere cooperativo e collettivo del processo lavorativo, che in quanto tale esiste in una forma "embrionale" e "grezza" a livello del luogo di lavoro e che si sviluppa in modo dinamico e contestuale, assumendo una forma "attiva", nel corso dei processi mobilitativi (Atzeni, 2010). È a partire dalla cooperazione e dall'interazione quotidiana che i lavoratori e le lavoratrici possono stabilire un legame di reciprocità tra di loro, articolare identità e interessi collettivi e acquisire consapevolezza dell'antagonismo che sottende al rapporto fra loro e

assistenza residenziale – ogni servizio costituisce un'unità autonoma, che contiene al proprio interno tutte le fasi lavorative necessarie alla realizzazione del prodotto finale. Di conseguenza, l'eventuale sospensione dell'attività lavorativa in un servizio non interferisce necessariamente con l'erogazione di altri servizi gestiti dalla medesima organizzazione, in quanto i rispettivi processi produttivi sono tra di loro indipendenti e si esauriscono *in loco*.

il management. Pertanto, le tecniche di frammentazione, di divisione e di individualizzazione della forza lavoro giocano un ruolo cruciale nell'indebolire, senza tuttavia sradicare completamente, i rapporti sociali di solidarietà e le condizioni di possibilità dell'azione collettiva e organizzata.

Dal punto di vista della geografia produttiva del settore, la forza lavoro dei servizi sociali è occupata in una pluralità di luoghi di lavoro, dispersi e su scala ridotta, ed è internamente differenziata in termini di inquadramento e identità professionale, condizione contrattuale di impiego, ma anche del contesto istituzionale in cui viene impiegata e del profilo dell'utenza a cui si relaziona. L'eventuale grandezza dimensionale di alcuni enti gestori – come, per esempio, le grandi cooperative sociali presenti nel contesto italiano, che tendono ad operare come aziende multiservizi e impiegano diverse centinaia, e in certi casi alcune migliaia di dipendenti – non si traduce necessariamente in ampie unità lavorative costituite dai singoli servizi. Queste mantengono infatti una struttura decentrata e tendono a operare sulla base di un personale snello e di piccole dimensioni. Questa parcellizzazione del settore lavorativo in una molteplicità di unità produttive disperse e dalla scala ridotta (siano esse gli enti gestori o i diversi servizi da questi amministrati) pone almeno tre ostacoli principali alla costruzione di rapporti solidali e associativi in seno alla forza lavoro. In primo luogo, l'assetto decentrato dei servizi limita la creazione di forme di interazione e di coordinamento tra gli operatori e le operatrici in grado di estendersi oltre le loro singole unità lavorative[52]. In secondo luogo, le realtà sindacali incontrano significative difficoltà nell'organizzazione dei contesti lavorativi di piccole e medie dimensioni, in quanto i numeri ridotti del personale diminuiscono la loro capacità di mobilitare una base ambia di aderenti e di esercitare un elevato potere negoziale nei confronti della controparte dirigenziale[53]. In terzo luogo, la scala dimensionale ridotta di numerose organizzazioni del lavoro sociale contribuisce ad alimentare dinamiche di "familiarizzazione" e socializzazione della forza lavoro al management. È soprattutto nel caso delle organizzazioni non governative polacche e delle cooperative sociali italiane che si può osservare come la piccola entità dimensionale contribuisca di frequente a consolidare una prossimità relazionale tra i dipendenti e le figure dirigenziali. Questa consente al management di stringere un rapporto diretto e individualizzato con la forza lavoro, per mezzo del quale diventa possibile mediare le controversie che si manifestano e, pertanto, occultare le asimmetrie di interessi e posizioni tra i membri dell'organizzazione. Aleksandr, operatore di origini bielorusse di una fondazione umanitaria a Varsavia, ha per esempio affermato più volte di considerare

[52] La struttura decentrata dei servizi sociali fa sì, per esempio, che la forza lavoro complessiva di uno stesso ente gestore, eventualmente responsabile di più servizi, venga distribuita all'interno di una pluralità di unità lavorative fra di loro autonome, ostacolando la costruzione di processi di solidarizzazione in grado di riunire tutti i dipendenti della medesima organizzazione. Considerando invece questa dinamica dal punto di vista dei sub-settori del lavoro sociale, gli operatori e le operatrici appartenenti a una medesima categoria o ambito professionale vengono frazionati in molteplici luoghi di lavoro decentrati. Come riportato per esempio da Giuseppe, che ha lavorato come educatore in diversi enti del privato sociale: «Le dinamiche collettive non si creavano perché il lavoro degli educatori è molto parcellizzato, nel senso che l'educatore è in tanti settori diversi che non comunicano. Di fatto, l'educatore lavora in tanti contesti diversi, fa cose molto diverse, [pertanto] quelli dello scolastico è già difficile unirli tra di loro, figurati con quelli della disabilità adulta» [*Bologna, 25/1/2023*].

[53] Il problema della piccola scala delle unità lavorative si rivela essere particolarmente cruciale nel caso del processo di sindacalizzazione delle ONG in Polonia. La legislazione polacca richiede infatti un numero minimo di 10 aderenti a livello del luogo di lavoro come prerequisito per la creazione di un'organizzazione sindacale. Una porzione particolarmente cospicua delle ONG impiega, oltre ai vertici amministrativi e dirigenziali, meno di 10 dipendenti che sono pertanto esclusi dall'accesso agli strumenti e ai diritti della rappresentanza sindacale. Pertanto, la sindacalizzazione dei lavoratori e delle lavoratrici delle ONG, discusa nel corso di questo capitolo, viene forzosamente ristretta agli occupati nelle organizzazioni di medie e grandi dimensioni.

l'esistenza di rapporti coesivi con l'amministrazione una risorsa sostitutiva, se non potenzialmente più efficace, dell'azione sindacale.

> Se partiamo dal presupposto che il sindacato difende i nostri diritti e così via, ognuno di noi può rivolgersi direttamente all'amministrazione, a partire dal coordinatore locale per arrivare fino al presidente della fondazione. Non ne vedo la necessità. […] Se parliamo di un intero sindacato, fondamentalmente non ne vedo il bisogno, dato che qui lavorano meno di 100 persone ed è molto più facile risolvere eventuali problemi attraverso la comunicazione interpersonale.
> [*Varsavia, 31/8/2023*]

Tuttavia, queste dinamiche di "familiarizzazione" assumono dei significati ambivalenti all'interno dei diversi contesti lavorativi. Nel caso delle cooperative italiane, questo avvicinamento della forza lavoro al management viene solitamente rafforzato dagli ideali partecipativi, democratici e di eguaglianza nei rapporti tra soci, dipendenti e amministratori professati dagli enti del terzo settore. Numerosi operatori e operatrici intervistati hanno tuttavia espresso una sorta di "disincantamento" nei confronti di questa costellazione valoriale. I principi di parità e di comunanza di interessi e obiettivi tra i membri della stessa organizzazione risulterebbero essere contraddetti dalle pratiche effettive di gestione della manodopera, configurandosi piuttosto come un dispositivo retorico attuato dal management al fine di dissimulare l'esistenza di gerarchie di potere all'interno dei processi decisionali e di rapporti di lavoro strettamente subordinati ed eterodiretti. Inoltre, i responsabili dirigenziali e amministrativi degli enti del privato sociale sembrano ricorrere discorsivamente a queste norme valoriali specialmente durante i tentativi di contrastare i processi di sindacalizzazione e di organizzazione autonoma dei dipendenti. Martina, riferendosi alla cooperativa in cui ha lavorato una volta terminata la sua esperienza presso la ONLUS, ha riportato come i vertici di questa organizzazione, dopo avere inizialmente impostato i rapporti con i dipendenti secondo modalità orizzontali e informali, abbiano successivamente adottato un metodo di azione rigidamente gerarchico e direttivo.

> [Quella cooperativa] è molto famiglia e i dipendenti, soprattutto quelli storici, hanno avuto proprio una delusione. Perché poi c'è stato questo cambiamento, di botto, dove prima i dipendenti venivano comunque considerati, c'era anche un'interlocuzione abbastanza spontanea, poi sono arrivati a spostare la gente da una struttura all'altra, magari senza dirlo o, comunque, confrontarsi col dipendente. Hanno iniziato ad agire sempre più dall'alto, cioè: «Ti calo questa decisione e tu la devi accettare».
> [*Bologna, 12/11/2022*]

Allo stesso tempo, la presenza di rapporti "faccia-a-faccia" e diretti tra forza lavoro e management può talvolta contribuire a creare un ambiente strategicamente favorevole all'azione sindacale. Questa ambivalenza viene per esempio riportata da Tiziano, operatore sociosanitario e delegato sindacale in un servizio di assistenza domiciliare nel territorio bolognese. Il servizio per cui Tiziano lavora da numerosi anni era inizialmente gestito da una piccola cooperativa, facente parte di un consorzio più ampio. A seguito di una riorganizzazione all'interno del gruppo consorziato, la titolarità del servizio viene ceduta a un'altra azienda cooperativa, di dimensioni significativamente maggiori e dal profilo fortemente orientato al mercato. L'ente gestore subentrante esige in particolare il licenziamento collettivo dell'equipe e la sua riassunzione con contratti dal monte ore inferiore (che avrebbe comportato la sostituzione dei contratti full-time con cui lo staff era occupato con contratti part-time). Il gruppo di lavoro di Tiziano aveva intrapreso un percorso graduale di sindacalizzazione sotto la

gestione della prima cooperativa, ma è in concomitanza con questa riorganizzazione che il processo associativo si rafforza. L'equipe partecipa a una trattativa sindacale con il nuovo ente gestore particolarmente impegnativa e ottiene la salvaguardia delle condizioni contrattuali, ponendo le basi per il successivo consolidamento degli organi di rappresentanza a livello aziendale. Tuttavia, Tiziano osserva come questa riorganizzazione abbia anche avuto delle ripercussioni cruciali sulle possibilità di espressione della *voice* dei lavoratori e delle lavoratrici. Se la modalità relazionale maggiormente informale e coesiva che vigeva nella cooperativa precedente aveva infatti facilitato la costruzione di un percorso di negoziazione sindacale, l'assetto rigidamente imprenditoriale e gerarchico prevalente nella seconda cooperativa porta l'amministrazione a rifuggire le mediazioni con il lavoro organizzato. Pertanto, se la scala dimensionale ridotta e coesiva tende a favorire l'occultamento degli antagonismi tra la forza lavoro e il management, in determinati casi può invece contribuire a creare un *milieu* che offre un discreto margine di manovra per l'articolazione delle istanze collettive delle lavoratrici e dei lavoratori del sociale.

> L'entrata [del sindacato] era avvenuta qualche mese prima del passaggio all'altra cooperativa. Quindi, si era riusciti a interloquire per alcune questioni anche con la vecchia cooperativa. La cooperativa dove eravamo prima era ed è estremamente più piccola rispetto a quella attuale. [Quest'ultima] conta, tra dipendenti, soci, 3000 e passa persone, nell'altra cooperativa eravamo in 120, 140, compresa chiaramente l'amministrazione e tutto. Nei rapporti nostri, quando andavamo direttamente nella sede della vecchia cooperativa, e anche col sindacato, era tutto un po' più agevole… A parte che ci possono essere anche cooperative piccole che si vogliono opporre, ma comunque lì, secondo me, la dimensione aveva fatto sì che si fosse arrivati a dialogare con la cooperativa senza questi grandi problemi. Invece, [nella cooperativa attuale], l'idea di azienda è molto più forte. E per i lavoratori è più difficoltoso arrivare a dialogare direttamente con la dirigenza, è impossibile. A me, la dimensione dell'altra cooperativa sembrava più familiare, si entrava in cooperativa, passava la presidente, la vicepresidente, ci si scambiavano tranquillamente due chiacchiere. Con tutti i problemi che ci potevano essere anche nell'altra… No, [quella attuale] è quasi impermeabile… Avrà preso dei colpi, ma che cambi la propria linea di politica aziendale, no, no… […] La cooperativa dove eravamo prima, sì, era più piccola, sì, il rapporto era più diretto, ma alcune meccaniche le usano ugualmente tutti. Cioè, i turni spezzati c'erano anche di là. [Il sindacato] ha operato per un annetto e siamo riusciti a intervenire, sennò era piena di problematiche, soprattutto organizzative, anche l'altra, che pian piano si sono un po' aggiustate.
> [*Intervista condotta online, 6/12/2022*]

Oltre alla parcellizzazione e dispersione geografica che caratterizza il settore, l'organizzazione del lavoro all'interno dei servizi sociali contribuisce a sua volta a ostacolare il consolidamento di rapporti solidali in seno alla forza lavoro. Come visto nel terzo capitolo, l'assottigliamento del personale nelle singole unità lavorative comporta di frequente che gli operatori e le operatrici svolgano turni in cui i membri dello staff sono presenti in numero ridotto, e spesso individualmente, all'interno dei servizi, trovandosi di conseguenza a lavorare in una condizione di relativo isolamento dai propri colleghi e dalle proprie colleghe. Inoltre, specialmente nei servizi di carattere residenziale o che necessitano di restare operativi 24 ore su 24, gli operatori e le operatrici si alternano su turni distinti nel corso della stessa giornata lavorativa. Pertanto, di rado i componenti dello staff sono fisicamente compresenti gli uni con gli altri durante il medesimo orario di lavoro. In aggiunta, spesso gli addetti dei servizi sociali svolgono le proprie attività in una pluralità di luoghi di lavoro differenziati e disseminati sul territorio, che offrono limitate opportunità di interazione con gli altri componenti dell'equipe. Per esempio, un operatore o un'operatrice che fornisce servizi di carattere domiciliare durante il suo orario di lavoro si muove costantemente tra le varie residenze degli utenti a cui deve garantire le proprie prestazioni

assistenziali. Analogamente, gli operatori e le operatrici che lavorano "sul campo" (come un operatore dell'accoglienza o un assistente sociale che interviene in situazioni di crisi ed emergenza sociale) si spostano di frequente tra una serie di istituzioni e di luoghi fisici sparpagliati in cui devono svolgere la propria attività di mediazione a sostegno dei beneficiari. Nel contesto italiano, le cooperative sociali talvolta tendono inoltre a distribuire il monte ore contrattuale dei loro dipendenti tra servizi differenti, privandoli così dell'unicità del luogo di lavoro[54]. Complessivamente, le condizioni di frammentarietà e di frequente individualizzazione che caratterizzano il lavoro sociale contribuiscono a restringere il livello di cooperazione e collettivismo nel processo lavorativo e, pertanto, a indebolire le fondamenta dei processi di solidarizzazione. Serena, esponente di un sindacato di base attivo nel territorio italiano, sottolinea in particolare come questa fisionomia del lavoro sociale contribuisca a ridurre gli spazi e i momenti "cognitivi" del processo lavorativo, cioè la dinamica di costante interazione, comunicazione e scambio di idee attraverso la quale i lavoratori e le lavoratrici sviluppano una consapevolezza delle loro condizioni e dei loro interessi comuni (Atzeni, 2010). Serena sottolinea inoltre come i processi di ricomposizione e organizzazione collettiva della forza lavoro siano di frequente ostacolati dal livello elevato di precarizzazione a cui questa è sottoposta.

> La frammentazione è data dal fatto che lavorano da soli, fondamentalmente. Ci sono le equipe, ma raramente ti ritrovi ad avere del tempo al lavoro per parlare delle condizioni. Lavori in fabbrica, in magazzino, a un certo punto ti bevi il caffè in 3 o in 4 insieme, fai la pausa e parli: «Ma senti qua, senti là». In una situazione così, dove hai a che fare con le persone, non è che fai un lavoro strutturato, lavori in più posti fisici e non vedi quasi mai gli altri colleghi. Il problema più grosso è questo. […] Poi, avendo tanti lavoratori a tempo determinato, come fai a fare le lotte col lavoratore a tempo determinato? Che magari non è neanche convinto di fare questo lavoro… […] È capitato che una lavoratrice abbia detto: «Io mi tessero perché tanto sono tesserata con voi da tot anni, ho cambiato cooperativa, io mi voglio tesserare», questa l'hanno lasciata a casa… La prima cosa che la responsabile delle risorse umane le ha chiesto quando è andata a fare il colloquio è stata: «Ma perché ti sei tesserata?» [*riferendosi al caso di una lavoratrice che, dopo essere stata assunta a tempo determinato in una cooperativa e aver rinnovato la propria iscrizione al sindacato, non ha ricevuto la proroga del proprio contatto*] Sei ricattabile, ma non soltanto sulla questione dei tempi determinati, anche sulle variazioni orarie. Se tu hai 16 ore e, magari, a un certo punto ti dico: «No, tu non fai più 16 ore», se non è la variazione lunga, ma hai quella mese per mese, magari il mese successivo non te la faccio firmare e te l'abbasso [*riferendosi al modo in cui la flessibilità dell'orario di lavoro può essere utilizzata dagli amministratori per disciplinare i lavoratori e le lavoratrici coinvolti in contestazioni aziendali*]. Quindi, continuano ad avere questa ricattabilità. La cosa principale, comunque, è che non si parlano fra di loro, non c'è un confronto, banalmente, sul tipo di lavoro che fanno.
> [*Bologna, 22/9/2022*]

Oltre a essere frammentata in termini geografici e organizzativi, la forza lavoro dei servizi sociali viene infatti differenziata anche dal punto di vista delle condizioni contrattuali. Si è già visto nel terzo capitolo come i servizi sociali siano caratterizzati da una crescente moltiplicazione delle condizioni contrattuali e, in particolare, dall'estesa precarizzazione degli impieghi per mezzo del ricorso a contratti a tempo determinato e/o parziale, ad agenzie esterne di somministrazione della manodopera e a forme di impiego sottratte ai vincoli e alle regolamentazioni tipiche dei rapporti di lavoro subordinato. La proliferazione delle condizioni di impiego che ne consegue non costituisce solamente un fattore decisivo di aumento della flessibilità e di riduzione dei costi del lavoro, ma opera anche

[54] Diversamente dagli esempi riportati prima, in cui l'operatore o l'operatrice è inquadrato in un solo servizio ma, per la natura dell'attività che deve svolgere, durante il proprio turno di lavoro si muove continuamente tra una pluralità di luoghi fisici dispersi sul territorio, in questo caso lui o lei viene incaricato di prestare la propria attività lavorativa all'interno di servizi diversi, in ognuno dei quali viene espletato un preciso ammontare delle sue ore di lavoro giornaliere o settimanali.

come un dispositivo cruciale di controllo della forza lavoro. Da un lato, come appena spiegato da Serena, la facile interruzione dei rapporti lavorativi e la flessibilità oraria agevolate da queste forme contrattuali offrono al management uno strumento con cui disciplinare i lavoratori e le lavoratrici che avanzano rivendicazioni di maggiori diritti e disincentivare la loro partecipazione a esperienze di militanza e organizzazione collettiva. Dall'altro lato, la compresenza all'interno degli stessi servizi di condizioni contrattuali diversificate e gradazioni differenti di precarietà lavorativa disarticola l'azione coesiva degli operatori e la costruzione di un potere collettivo in grado di controbilanciare quello dell'amministrazione[55]. Da questo punto di vista, la situazione osservabile nelle strutture di assistenza pubbliche a lungo termine situate a Bologna è esemplificativa. Si è già visto come la forza lavoro di questi servizi sia stata progressivamente segmentata tra dipendenti diretti ed esterni, questi ultimi reclutati mediante agenzie di somministrazione e soggetti a livelli elevati di insicurezza lavorativa e di turnover a causa della natura temporanea dei loro contratti. Da una parte, la posizione vulnerabile di questa sezione della forza lavoro pare disincentivare la sua partecipazione alle attività sindacali, le quali risultano essere tendenzialmente circoscritte ai dipendenti diretti. Dall'altra parte, il management riesce a sfruttare lo stato di precarietà del personale esterno per contrastare l'azione organizzata di quello assunto internamente all'ente pubblico. Durante lo svolgimento di assemblee o di vertenze sindacali, sono infatti i segmenti esterni della forza lavoro a venire richiamati all'ordine e al lavoro, minimizzando così l'impatto del disservizio che il nucleo *core* è in grado di esercitare. Piera descrive come questa strategia di segmentazione e precarizzazione lavorativa contribuisca pertanto a erodere i rapporti solidali e associativi nel proprio luogo di lavoro.

> Noi abbiamo quasi tutti i reparti con l'agenzia interinale. Questo è un grosso problema, perché le persone che lavorano con l'agenzia interinale sono ricattabili. Allora, se io dico: «Siamo in uno stato di agitazione e io questo non lo faccio», io posso fare la voce grossa, ma fino un certo punto, perché tanto lo so che poi la responsabile va da quelli dell'agenzia, e cosa gli fa fare? I doppi turni, gli dice: «Metti a posto l'armadio», e loro ci vanno. Non vengono da noi dipendenti. […] Questo è il clima che c'è nelle RSA. C'è la guerra fra poveri. Quelli [dell'agenzia] fanno la guerra a noi, noi la facciamo a loro… Ma che guerra, siamo tutti dei poveracci qui dentro! C'è sempre: «Ma tu sei dipendente, io sono [dell'agenzia]». Sai, loro dicono: «Il prossimo mese non so neanche se ci sono, perché mi devo sbattere?».
> [*Bologna, 19/10/2022*]

Se la forza lavoro può mobilitare risorse strutturali di potere tendenzialmente deboli quando viene collocata all'interno dei servizi di welfare e alla persona, anche la costruzione del potere associativo si rivela essere ostacolata dalla conformazione lavorativa di questo settore. La frammentazione degli operatori e delle operatrici in una pluralità di unità lavorative parcellizzate, decentrate e, di sovente, su piccola scala, in condizioni di lavoro spesso individualizzate e scarsamente cooperative, e in forme diffuse di precarietà contrattuale, opera essenzialmente come una tecnica di decomposizione politica della forza lavoro (Thompson, 2023; Wright, 2008). In altre parole, essa fornisce all'amministrazione la possibilità di assicurarsi il controllo sui lavoratori e sulle lavoratrici e di prevenire e/o reprimere i

[55] Nel contesto italiano, è inoltre emerso come all'interno di alcuni servizi, gestiti congiuntamente da più cooperative ed enti del privato sociale riuniti all'interno di gruppi consorziati o reti e associazioni interaziendali, vi sia una compresenza di lavoratori e lavoratrici assunti dalle varie organizzazioni che fanno parte del raggruppamento titolare del servizio. Oltre alla disomogeneità delle condizioni contrattuali, in questo caso la frammentazione della forza lavoro viene rafforzata dal fatto che gli operatori e le operatrici, pur condividendo lo stesso luogo di lavoro, sono assunti da datori di lavoro differenti. Pertanto, questo assetto organizzativo contribuisce a minare la possibilità di creare, a partire dallo stesso luogo di lavoro, un'azione collettiva che abbia come controparte un solo e unico soggetto responsabile delle condizioni lavorative.

processi di costruzione di organizzazioni, identità e strategie di resistenza collettive da parte di questi ultimi.

Tuttavia, l'assetto del settore lavorativo appena ricostruito non sembra sradicare completamente gli spazi di *agency* che gli operatori e le operatrici possono esercitare. Come si vedrà nella sezione successiva, gli operatori e le operatrici sociali fanno di sovente leva sul mercato del lavoro in quanto strumento di risoluzione delle controversie lavorative. La defezione costituisce per i singoli operatori una strategia di resistenza e di negoziazione della propria posizione lavorativa, la quale non esclude il coinvolgimento in processi associativi e mobilitativi più ampi ma può eventualmente alternarsi ad essi. Allo stesso tempo, il ricorso alla risorsa rappresentata dal potere di mobilità produce dinamiche ambivalenti all'interno dei servizi. In particolare, tale forma di azione strategica alimenta una costante ricombinazione della forza lavoro, che può essere sfruttata dall'amministrazione dei servizi al fine di disorganizzare le esperienze di insubordinazione e agitazione collettiva. Come verrà invece mostrato nell'ultima sezione, i servizi di welfare in Italia e in Polonia hanno assistito allo sviluppo di forme significative ed emergenti di mobilitazione e di azione collettiva. Questi processi hanno fatto ampio affidamento alle associazioni sindacali ma, in alcuni casi, sono stati sostenuti anche da attori ad esse esterni e si sono sviluppati a partire da esperienze organizzative "parallele". In più occasioni, inoltre, l'azione collettiva ha talvolta stabilito alleanze tra i lavoratori e gli utenti dei servizi e ha intrecciato la difesa delle condizioni di lavoro con quella dei diritti di cittadinanza goduti dai beneficiari e dalle comunità servite. Pur avendo un carattere contingente, episodico ed estremamente circoscritto, questi processi coalizionali hanno operato come forme frammentarie di sindacalismo sociale.

5.2 Il welfare come terreno di mobilità

Una prima modalità con cui la conflittualità si manifesta all'interno dei servizi sociali è costituita dal turnover lavorativo e, in particolare, dal livello elevato di mobilità degli operatori e delle operatrici sociali dentro e fuori le diverse organizzazioni e i diversi enti gestori dei servizi e a livello dell'intero settore sociale e assistenziale. Di fronte a condizioni lavorative caratterizzate da bassi livelli salariali, carichi e ritmi di lavoro particolarmente intensi, orari lavorativi irregolari e asociali, tassi estremamente elevati di usura psicofisica, limitate possibilità di crescita professionale all'interno delle organizzazioni o frequente esposizione a pratiche autoritarie da parte del management, la forza lavoro sembra adottare un comportamento uniforme. Essa decide di dimettersi e di cambiare il proprio luogo di lavoro. I percorsi di mobilità individuale che vengono conseguiti sono eterogenei ma, in generale, gli operatori e le operatrici scelgono di muoversi sia sul mercato del lavoro interno al settore sociale e assistenziale, sia esternamente a esso. Nel primo caso, si spostano da un ente gestore a un altro o da una tipologia di servizio a un'altra. Nel secondo caso, si indirizzano verso impieghi all'interno delle altre articolazioni del sistema del welfare state o in settori lavorativi totalmente differenti da quello dei servizi alla persona. Provando a schematizzare, si può affermare che, nel contesto italiano, la "fuga" dal lavoro sociale si orienti soprattutto in direzione del settore pubblico. Gli operatori e le operatrici impiegati nel privato sociale tendono infatti ad abbandonare questi enti gestori per lavorare, a parità di posizione professionale, all'interno di servizi direttamente gestiti dagli enti pubblici, o per confluire nell'ambito dell'istruzione o della sanità pubblica. Questa dinamica è

alimentata in particolare dai differenziali retributivi e contrattuali che sussistono tra il settore pubblico e il settore del privato e della cooperazione sociale. Inoltre, l'ambito sanitario e ospedaliero tende ad assorbire una quota consistente di personale fuoriuscito dai servizi sociosanitari e di assistenza a persone non autosufficienti sia pubblici che privati. Nel caso della Polonia, è emersa una maggiore propensione dei lavoratori e delle lavoratrici delle ONG e delle istituzioni statali di assistenza sociale ad abbandonare il settore in direzione di aziende private che operano in altri settori produttivi. Tuttavia, anche in Polonia è presente una traiettoria di mobilità dal settore assistenziale a quello sanitario simile al caso italiano. Il personale dei servizi di assistenza a lungo termine, in particolare quelli di competenza degli enti locali, tende infatti a spostarsi verso il sistema sanitario, che offre stipendi relativamente superiori a quelli corrisposti dalle amministrazioni locali.

Le decisioni soggettive di *exit* si presentano secondo combinazioni e gradi differenti nei singoli contesti lavorativi ma sono, in ultima istanza, ascrivibili all'organizzazione e alla natura dei processi lavorativi in cui gli operatori e le operatrici sono posti. Sebbene il ricambio del personale impiegato nei servizi di welfare sia ampiamente determinato dalle decisioni prese in autonomia dagli operatori e dalle operatrici, anche le strategie adottate dal management vi giocano un ruolo significativo. Come visto nel terzo capitolo, il ricorso a forme contrattuali flessibili quali i contratti a termine, gli accordi di diritto civile e le agenzie di somministrazione consente agli enti gestori di modulare l'impiego della manodopera sulla base di esigenze discontinue e temporanee. La flessibilità contrattuale permette al management di reclutare ulteriore forza lavoro al fine di fare fronte a variazioni della domanda dei servizi, all'intermittenza dei flussi di finanziamento o a un fabbisogno momentaneo di personale, per poi concludere i rapporti di lavoro in seguito al mutare di queste esigenze e procurarsi eventualmente altra manodopera quando si ripresenta un bisogno contingente[56]. Clara, coordinatrice di una scuola di italiano per migranti presente nel territorio bolognese, descrive come vi sia duplice dinamica alla base dell'avvicendamento del personale. In primo luogo, il dipende dal comportamento volontario della forza lavoro e risulta essere ampiamente determinato dalla risposta delle operatrici e degli operatori sociali all'insoddisfazione generata dalle condizioni di lavoro da loro incontrate. In secondo luogo, la circolazione del lavoro e il tasso di turnover vengono incrementati anche dagli stessi enti gestori, principalmente per effetto della tipologia dei contratti da questi offerti e dal loro interesse a sostituire, estendere o contrarre il personale a seconda delle loro esigenze gestionali e organizzative.

> Turnover da matti, un po' per i contratti non stabili, adesso perché tanta gente, se trova delle alternative, se ne va, perché questa non è una roba che puoi tirare avanti per troppo tempo. […] Ultimamente ci sono stati dei ragazzi giovani, neoassunti. Hanno incominciato con l'apprendistato, queste cose qua. Lì, poi, fanno il bello e il cattivo tempo. A tanti gli scade il contratto, è un periodo che loro non hanno soldi e non glielo rinnovano, punto. Un po' quello, un po' anche persone che erano stabilizzate, colleghi con cui lavoravamo insieme da tanti anni, hanno trovato situazioni che, magari dal punto di vista di considerazione del lavoro, avrebbero preferito rimanere in quest'ambito, però, per condizioni di lavoro e banalmente di soldi, hanno preferito concorsi pubblici, insegnamento nella scuola pubblica… E ultimamente è stata una roba micidiale.

[56] Per esempio, una organizzazione non governativa può implementare un progetto di breve periodo e assumere a tempo determinato gli operatori o le operatrici che vi lavorano. Una cooperativa sociale può aggiudicarsi la gestione di un servizio in concessione pubblica limitata nel tempo e impiegare i membri dell'equipe con contratti a termine. Una struttura di assistenza di lungo corso può rispondere a un aumento imprevisto degli ospiti accolti o a una carenza improvvisa di personale reclutando lavoratrici e lavoratori temporanei attraverso un'agenzia esterna. In tutti questi casi, la flessibilità contrattuale permette di negare la continuità dell'impiego al mutare delle condizioni e di reclutare forza lavoro ulteriore in un secondo momento, qualora il fabbisogno dovesse riemergere.

[*Bologna, 7/10/2022*]

Gli enti gestori dei servizi hanno talvolta un interesse nel sostenere un livello consistente di ricambio della propria forza lavoro se questo serve ad attenuare le flessioni delle risorse economiche. Tuttavia, il turnover costituisce principalmente il risultato delle pratiche con cui la forza lavoro decide di "votare con i piedi", ricercando opportunità di impiego alternative. Martina, operatrice dell'accoglienza a Bologna, ha per esempio lavorato per tre diversi enti del privato sociale nel corso della sua traiettoria personale. Trova impiego dapprima in una ONLUS, che decide di abbandonare a favore di una cooperativa – in cui viene assunta con un contratto a tempo determinato, che non le viene rinnovato come ritorsione al suo coinvolgimento nelle attività sindacali – e viene in seguito assunta da una seconda cooperativa. È in particolare nel passaggio dalla ONLUS alla prima cooperativa che Martina utilizza la mobilità come una strategia di resistenza alle condizioni di lavoro precarie, insicure e usuranti che segnano il suo impiego nell'associazione.

> Io dico [alla ONLUS] che [la prima cooperativa] mi aveva proposto il SAI. [La ONLUS] ha sempre visto l'entrata dei colleghi CAS dentro al SAI come: «Vabbè, quando uno va in burnout, allora lo spostiamo nel SAI», perché si lavora meglio. E quindi, non è che potevamo aspettare di andare in burnout per cambiare il progetto. Nel momento in cui [la prima cooperativa] mi ha fatto la proposta, io ho avanzato le mie condizioni, cioè: «Io rimango da voi se il mio incarico di responsabile viene retribuito, perché io sono responsabile di due strutture ma non ho un inquadramento da responsabile delle strutture, che mi venga riconosciuta la reperibilità, come da contratto nazionale, e che mi vengano riconosciute tutte le mie ore di lavoro nell'indeterminato» [*riferendosi al fatto che la ONLUS l'aveva assunta con contratto a tempo indeterminato ma part-time, dal monte ore estremamente ridotto, che veniva mensilmente adeguato alle esigenze organizzative mediante variazioni orarie*]. La presidente accetta solo tutte le ore nell'indeterminato, io le dico: «No, basta, dopo 4 anni non è possibile dover negoziare su qualsiasi cosa». Quindi li saluto ed entro [nella prima cooperativa]. […] Questo è un lavoro che ti porta in questo limbo di: «Quanto tempo posso ancora fare questo lavoro, prima di non esaurirmi?». Quindi provi il concorso, a un certo punto ti levi. […] In questa cooperativa [*parlando della seconda*] mi sento valorizzata, il mio lavoro è riconosciuto, tengono molto alla mia opinione e quando dico: «Questa cosa io non me la sento di fare» o «Non la farei così» non è che ti dicono: «Tu la fai e basta, perché è il tuo lavoro», come magari mi veniva detto, ma c'è una riflessione. Il presidente di settore viene a fare una swat all'anno per capire quali sono le criticità del nostro lavoro e vuole che gliele diciamo, per poter fare i tavoli con ASP [*l'Azienda di Servizi alla Persona della Città di Bologna, ossia il committente pubblico dei servizi di accoglienza ordinari*] e col Comune per capire come cambiare determinate cose. Io questi incontri non li ho mai fatti, cioè nessuno mi ha mai chiesto: «Quali sono le tue difficoltà nel lavoro?». Cioè, non vengono neanche prese in considerazione perché: «Questo è il lavoro, è così, o ci stai o non ci stai». [Questa cooperativa] è una di quelle che la prima cosa che ti dice è: «Questo lavoro deve diventare un lavoro che si può fare anche a 50 anni e noi dobbiamo creare le condizioni per poterlo fare a 50 anni, perché perdiamo sempre delle persone iper professionalizzate e poi ci troviamo a inserire delle persone che sono uscite ieri dall'università e fanno i macelli». Questa è già un'altra direzione. Non per tutte le realtà è così. […] A un certo punto lasci, perché dici: «Perché io devo lavorare in queste condizioni?». Più le fai presenti, più loro se ne fregano, quanto meno vai a ricercare gli spazi dove: «Sì, fa cagare il vostro contratto, però almeno è questo, ve lo rispettiamo».
> [*Bologna, 12/11/2022*]

La riflessione di Martina coglie in particolare come le traiettorie di mobilità individuale prendano forma all'interno di dinamiche di potere tra la dirigenza e la forza lavoro dei servizi sociali. Per quest'ultima, la defezione rappresenta una forma di azione strategica, sulla quale è possibile fare leva per negoziare condizioni più favorevoli all'interno del contesto lavorativo – o, molto più frequentemente, a cui ricorrere per rifuggire una situazione lavorativa che si rivela essere insostenibile e opprimente. Allo stesso tempo, gli enti gestori sembrano rispondere in modo diversificato al potere

di mobilità esercitato dalle operatrici e dagli operatori. Per alcuni di questi, un tasso eccessivo di ricambio della manodopera risulta problematico in quanto incide negativamente sugli standard qualitativi dei servizi che forniscono. Per ridurlo, essi sembrano adottare opportune tattiche di mobilitazione del consenso della forza lavoro – per esempio, istituendo un modello di organizzazione del lavoro concertato tra i dirigenti e i dipendenti, come nel caso qui illustrato. Per altri, la presenza di un certo livello di turnover favorisce invece l'espulsione delle voci che esprimono rimostranze e critiche interne. In quest'ultimo caso, l'opzione dell'*exit* viene direttamente giocata dalla dirigenza contro la forza lavoro, che se ne serve per rafforzare la coercizione ad accettare le condizioni lavorative proposte e consolidare le sue pratiche di gestione della manodopera. Nel settore delle organizzazioni non governative in Polonia, tale uso strategico e contraddittorio del turnover è particolarmente evidente. Milena, attivista sindacale e lavoratrice con lunghi anni di esperienza nelle ONG, ne offre un'efficace descrizione[57]. Innanzitutto, il frequente avvicendamento del personale risulta anche in questo caso essere provocato dalla volontà soggettiva dei lavoratori e delle lavoratrici di rifiutare e di sottrarsi alle condizioni di lavoro degradate in cui si trovano a essere intrappolati. Di contro, le organizzazioni non governative si differenziano a loro volta sulla base dei diversi atteggiamenti che gli organi dirigenziali esprimono nei confronti del turnover. Una parte delle ONG sembra infatti avere sviluppato un approccio "riflessivo" al fenomeno, il quale viene essenzialmente considerato come una fonte di costi economici da prevenire garantendo condizioni di impiego meno usuranti e insicure e retribuzioni relativamente soddisfacenti, nonché un maggiore coinvolgimento dei loro dipendenti nelle procedure interne di gestione delle risorse umane. Un'altra parte delle ONG propende invece per mantenere il ricambio e la circolazione del lavoro, in quanto offrono l'opportunità di allontanare le voci più scontente e rivendicative all'interno dello staff e permettono la reiterazione di pratiche lavorative altamente logoranti.

> Dopo un anno, non ce la facevo più. Anche se il lavoro mi piaceva, ero veramente felice di farlo, le condizioni di lavoro erano troppo dure. Orari eccessivi, sottopagata, e in più un mobbing costante, un mobbing sistematico. Così mi sono licenziata. […] Poi, ho iniziato a lavorare per un'altra fondazione e ho capito che non era una sola fondazione a essere un problema, ma è un problema sistematico, quindi le stesse sfide affrontate dalle persone che lavorano in altre associazioni o fondazioni. […] Quello che ho imparato è che se c'è una fondazione che ha molte offerte di lavoro, significa che c'è del mobbing. Perché le persone si licenziano. Se c'è una fondazione che ogni 6 mesi assume un nuovo gruppo di persone, probabilmente è perché c'è un enorme livello di mobbing. […] Accade nello stesso modo che è capitato a me. Le persone pensano: «Okay, c'è un problema in questa fondazione, quindi lavorerò per un'altra», e poi si rendono conto che: «Cazzo, è lo stesso problema, magari c'è un'altra fondazione che sarà a posto». A un certo punto, ti rendi conto che strutturalmente sei sottopagata, sovraccarica di lavoro, senza riconoscimento, non puoi pianificare il tuo futuro o lavorare in modo realmente efficace. […] Ci sono queste piccole organizzazioni, poi ci sono quelle di medie dimensioni, e poi ci sono quelle grandi. Penso che in questo

[57] Nel corso della conversazione, l'intervistata ha evidenziato in particolare come la struttura dimensionale e organizzativa contribuisca a discriminare gli atteggiamenti delle ONG nei confronti del turnover. In particolare, quelle caratterizzate da piccoli numeri di dipendenti e rapporti di lavoro ampiamente informalizzati sarebbero attraversate da un costante ricambio del personale, mentre quelle di maggiori dimensioni, caratterizzate da una struttura gestionale semiaziendale e un'elevata regolazione interna dei rapporti di lavoro avrebbero una maggiore propensione a trattenere la forza lavoro. In realtà, le differenze tra le ONG sembrano essere più sfumate rispetto a quelle che vengono proposte nel brano d'intervista riportato. Per esempio, la "mentalità degli anni '90" descritta è stata riscontrata anche all'interno della fondazione a sostegno delle donne con esperienza di violenza su cui ci si è più volte soffermati, la quale è caratterizzata da ampia informalizzazione dei rapporti di lavoro, ma anche da una struttura dimensionale su grande scala. Ciò che è significativo della testimonianza riportata è comunque il modo in cui il turnover possa essere gestito e sfruttato in modo differenziato dalle organizzazioni che ne sono coinvolte.

tipo di organizzazioni facciano questa riflessione, che assumere e formare persone nuove sia un costo e che vada evitato. Ma nelle piccole organizzazioni c'è veramente quella piena mentalità degli anni '90 che: «Okay, hai un problema? Allora fuori dalle palle, ci sono altre 10 persone che aspettano il tuo posto».
[*Intervista condotta online, 15/3/2024*]

Dal lavoro sul campo in Polonia, è inoltre emerso come in alcuni servizi assistenziali una defezione elevata da parte della forza lavoro abbia costretto la dirigenza ad aumentare i livelli salariali, al fine di ridurre il tasso di abbandono lavorativo e di incentivare il reclutamento di nuovi dipendenti con cui sopperire alla carenza di personale. Si tratta di casi circoscritti e limitati, alcuni dei quali sono riportati da Weronika. Dopo essere emigrata e aver svolto lavori di cura in Germania, l'intervistata decide di ritornare in Polonia e persegue una carriera professionale nel corso della quale transita attraverso vari servizi sociali. Lavora inizialmente in una casa di riposo di proprietà di un'impresa privata, poi in una casa di assistenza sociale gestita da un ente religioso, successivamente come assistente familiare per una ONG e, infine, come assistente medico in un istituto per minori di competenza comunale. In tutti questi servizi, il lavoro si rivela essere particolarmente intenso e faticoso e non viene adeguatamente compensato. Tuttavia, nel corso della sua esperienza, Weronika beneficia più di una volta di aumenti salariali "imposti" dall'esodo sostenuto degli operatori e dalla conseguente incapacità della direzione di trattenere sufficiente forza lavoro per coprire la domanda dei servizi. Gli esempi riportati mostrano, in particolare, come l'esercizio della mobilità possa talvolta procurare, sebbene per via indiretta e non intenzionale, dei guadagni tangibili anche dai membri dello staff che rimangono occupati nei servizi.

Nella casa di riposo, quando sono tornata dalla Germania, lo stipendio era piuttosto basso. C'era un enorme divario tra il mio salario in Germania e qui. Ricordo che il mio primo stipendio era di appena 1600 PLN [*circa 370€*]. Mi chiedevo che cosa stessi facendo. Era il 2017. Anche se, in generale, se non avessi avuto dei risparmi, non mi sarei permessa il lusso di ritornare in Polonia. In seguito, molte lavoratrici se ne erano andate, così erano stati costretti ad aumentare i salari. Avevano introdotto un periodo di liquidazione di 3 mesi, quindi c'erano pagamenti extra per i turni di notte, dei bonus per non aver fatto delle assenze e dei bonus discrezionali, con cui i dipendenti ricevevano circa 200 PLN [*circa 46€*] ogni qualche mese. Quando me ne sono andata, il mio stipendio era di circa 3000 PLN [*circa 695€*]. Quando lavoravo nel DPS, nonostante avessi un incarico gestionale e un ambito di responsabilità di cui potrei parlare per un'ora, il mio stipendio era di 2500 PLN [*circa 580€*]. Quando ho lavorato come assistente familiare, ho iniziato con 2700 PLN [*circa 625€*]. In seguito, con un aumento, ero arrivata a 3200 PLN [*circa 740€*]. Adesso, lavorando nel settore comunale, quando ho visto la mia prima busta paga sono rimasta scioccata. Mi sono chiesta perché fossi lì. Ora sono passata ai turni notturni e attualmente sono a 3400 PLN [*circa 790€*]. […] Non appena le persone iniziano ad andarsene, la direzione si accorge che [i dipendenti] non sono abbastanza e che ha bisogno di persone formate. Non appena la gente comincia ad andarsene e non c'è nessuno che copre la domanda, allora improvvisamente ci sono i soldi per gli aumenti salariali. Adesso che lavoro per il Comune, ho avuto tre aumenti da quando ho iniziato, ed erano anche legati al fatto che c'era un esodo molto forte di lavoratori.
[*Breslavia, 30/5/2023*]

Se l'esercizio del potere di mobilità da parte degli operatori e delle operatrici può talvolta procurare indirettamente dei benefici ai membri dell'equipe che rimangono occupati nei servizi, più di frequente esso tende a provocare degli effetti destabilizzanti sullo staff. In primo luogo, la graduale fuoriuscita di operatori e di operatrici dai servizi di welfare contribuisce a intensificare il lavoro di coloro che vi sono impiegati. Nel terzo capitolo si è visto come i servizi sociali tendono a operare sulla base di una forza lavoro "snella" e "sottile", sottoposta a carichi e ritmi di lavoro particolarmente intensi a causa del numero elevato dei beneficiari da assistere, dall'ampio volume di compiti e mansioni da eseguire e dalla necessità di sopperire alla carenza di organico. Date queste condizioni, la "fuga" del personale causa delle conseguenze lineari. Essa concorre ad assottigliare ulteriormente la forza lavoro presente

nei servizi sociali – a livello delle singole organizzazioni e istituzioni o dell'intero settore lavorativo – e ad aggravare lo sforzo e il carico di lavoro richiesti a quanti continuano a lavorare al loro interno. Stanisław ricostruisce questa dinamica soffermandosi sugli enti statali di assistenza sociale in Polonia. Dopo aver lavorato per 18 anni sul campo, intervenendo in situazioni di crisi ed emergenza sociale, lui stesso ha deciso di abbandonare la professione di assistente sociale, che lo ha esposto a un elevato grado di malessere psicologico ed emotivo. Nel corso della sua esperienza professionale, l'intervistato ha osservato una crescente propensione nei dipendenti a rispondere ai compensi economici inadeguati e all'affaticamento determinato dal lavoro dimettendosi e cambiando contesto lavorativo. La carenza del personale tende pertanto ad allargarsi e, consequenzialmente, il carico di lavoro all'interno delle istituzioni di assistenza sociale viene progressivamente esasperato.

> È un lavoro così pesante dal punto di vista mentale che le persone non riescono a sopportarlo. Perché sono esauste di lavorare come sostitute di qualcuno perché non ci sono persone extra. […] Ci sono sempre meno dipendenti. Se si facesse un sondaggio tra le istituzioni di assistenza sociale della Bassa Slesia, della Grande Polonia, o di qualsiasi altra città, e si chiedesse: «Quali esigenze avete in termini di operatori dell'assistenza sociale?», si otterrebbero dei numeri terrificanti. E perché? Perché gli assistenti sociali sono perfettamente istruiti. Ma hanno un reddito molto basso. Non ti puoi mantenere nella città di Breslavia con 3500 PLN [*circa 810€*]. Guadagni poco, lavori in una professione che richiede una supervisione intensiva. Devi sapere cosa stai riuscendo ad affrontare, cosa non stai riuscendo ad affrontare. Dovresti avere un supporto almeno una volta al mese. 18 anni, [ho avuto solo] 2 incontri. […] A un certo punto, era la seconda metà del 2014 o del 2015, ho iniziato a osservare un calo del personale. Per esempio, le mie colleghe che si laureavano in servizio sociale entravano nel sistema, lavoravano per 2 o 3 anni, e poi se ne andavano. La domanda è: perché? Perché per loro è semplicemente meglio essere impiegate in qualche azienda piuttosto che lavorare nel sistema di assistenza sociale. Qui i salari sono semplicemente ridicoli. […] Le persone che lavorano nell'assistenza sociale hanno un carico di lavoro superiore alla norma, non hanno alcun aiuto. E molti di loro finiscono così: abbandonano la professione, non riescono a gestirla completamente.
> [*Breslavia, 12/5/2023*]

Il ritmo costante e sostenuto di ricambio del personale all'interno dei singoli servizi contribuisce a erodere e destabilizzare i legami sociali tra i membri dello staff. Nello specifico, la dinamica del turnover tende a disgregare e ricostituire in continuazione le equipe che lavorano nei servizi. Pertanto, essa impedisce alla forza lavoro di sviluppare un'esperienza comune e duratura di lavoro presso uno stesso ente gestore e all'interno di un medesimo contesto. Da un lato, come viene discusso successivamente, questa dinamica ostacola la formazione di gruppi di lavoro sufficientemente stabili, coesi e capaci di impegnarsi nel lungo periodo in processi di mobilitazione e di azione collettiva. Dall'altro lato, il turnover impedisce allo staff di maturare e di consolidare nel corso del tempo un metodo di lavoro condiviso, un grado soddisfacente di cooperazione e un livello di competenze e di esperienza professionale relativamente uniformi. In altri termini, il turnover contribuisce ad alimentare una dinamica di dequalificazione del lavoro. Quest'ultima non si manifesta al livello del singolo operatore o della singola operatrice – questi può, per esempio, acquisire abilità e competenze specifiche in un contesto e applicarle nel servizio in cui si sposta in seguito. Piuttosto, la dequalificazione del lavoro si esprime al livello dello staff e del servizio nel loro complesso. Il luogo di lavoro viene infatti attraversati da un continuo avvicendamento di operatori e operatrici, portatori di livelli di formazione e di esperienza professionale eterogenei e di metodi e approcci di lavoro non necessariamente coordinati gli uni con gli altri. Il fenomeno di dequalificazione del lavoro alimentato dal turnover viene riportato da Piera, operatrice di lunga esperienza in una struttura socioassistenziale

di gestione direttamente pubblica nella città di Bologna. In questo servizio, il turnover viene da una parte determinato dalla circolazione di personale temporaneo reclutato tramite agenzie di somministrazione del lavoro. Dall'altra, esso è anche dettato dal rifiuto degli elevati carichi di lavoro, che spinge le operatrici e gli operatori a ricercare nel sistema sanitario pubblico opportunità di impiego alternative. Dalla sua testimonianza emerge, in particolare, come il ricambio del personale disperda in continuazione i membri dello staff che si viene di volta in volta a comporre, e comprima il livello complessivo di specializzazione e di professionalizzazione da questo posseduto.

> Siamo anziani, io ho 37 anni sul groppone, hanno fatto un concorso 3 anni fa… [*riferendosi al fatto che l'ente gestore pubblico ha progressivamente esteso il ricorso al lavoro fornito da agenzie esterne di somministrazione in risposta alla riduzione dei concorsi pubblici che permettono di assumere direttamente il personale*] Di quelli che hanno fatto il concorso, sono rimaste 5 o 6 persone, ma ti chiedi il motivo? Perché vanno all'ASL? Perché qui c'è un carico di lavoro troppo eccessivo. […] Questo a cosa ha portato? Che non abbiamo infermieri, perché gli infermieri non vengono a lavorare da noi, non è appetibile come lavoro, loro preferiscono andare in ospedale. […] I concorsi non si fanno, se si fanno, i carichi di lavoro da noi sono troppo elevati e se ne vanno in ASL. E poi, il nostro problema è che arrivano persone nuove, gli insegni, li prendi, li coccoli, poi se ne vanno, ne arriva un altro nuovo… Ma anche questo va a influire sull'organico, perché gli devi insegnare. Noi anziani dobbiamo insegnare alla persona [nuova]. […] È inutile che gli insegni una cosa, tanto dice: «Ma io me ne sto andando, ho il contratto da un mese». Allora dico: «Ma se ti comporti così, certo che non te lo rinnovano», ma loro dicono: «Io ho già trovato [in un'altra struttura], mi fanno il contratto a tempo indeterminato, me ne vado». Tutto quello che hai insegnato a una persona se ne va.
> [*Bologna, 19/10/2022*]

Se il turnover svolge un ruolo decisivo nell'abbassamento degli standard qualitativi e professionali previsti dagli enti gestori, allo stesso tempo contribuisce a decostruire i collettivi di lavoro che hanno intrapreso percorsi di politicizzazione. Valeria, operatrice legale in una cooperativa bolognese attiva nel sistema di accoglienza ai migranti, descrive questo fenomeno per come si presenta nell'ambito in cui è occupata. Si vedrà più approfonditamente nella sezione successiva come il settore italiano dell'accoglienza abbia conosciuto alcune significative esperienze di mobilitazione collettiva. Queste sono avvenute tanto secondo modalità informali e auto-organizzate, quanto attraverso la mediazione delle organizzazioni sindacali. Inoltre, esse hanno istituito un campo di partecipazione collettiva in cui gli operatori e le operatrici non hanno solo organizzato vertenze relative alle proprie condizioni di lavoro, ma tentato anche di mettere in discussione il proprio mandato professionale e di sviluppare pratiche e approcci meno passivizzanti nei confronti dei beneficiari. La tenuta di lungo periodo di queste forme associative viene essenzialmente indebolita dall'abbandono del settore da parte dei lavoratori e delle lavoratrici con maggiore anzianità di servizio. Pertanto, il turnover offre agli enti gestori l'opportunità di riacquisire un maggiore controllo sulla forza lavoro e di ostacolare la diffusione delle contestazioni agli indirizzi di gestione emanati dal management.

> Negli ultimi anni, abbiamo visto il riverbero terribile di quel mega turnover dove hai operatori sempre più giovani, sempre più inesperti, che non sanno un cazzo, fondamentalmente… Ma non per colpa loro, ovviamente. Sbattuti lì dicendo: «Vai là, porta a casa quello che puoi». E quello, ovviamente, non aiuta, anche perché tante volte non sai neanche più chi lavora. Cioè, io ho numeri di telefono con ancora il nome dell'operatore vecchio e non so neanche come si chiama quello nuovo. […] Col fatto che tante persone hanno abbandonato il settore per mille motivi, mobbing e anche cose estreme, se non anche per logoramento, il problema è che c'è un abbassamento della qualità degli operatori, che non sono più persone esperte in migrazione, con un bagaglio forte, come magari era il primo gruppo del [centro di accoglienza] con cui ho lavorato… Che bene o male venivamo tutti da percorsi molto solidi, di militanza, lavoro… Persone molto giovani e fondamentalmente molto inesperte e succubi del mandato

padronale, perché è ovvio che hai pochi strumenti per lottare all'interno di questo. E questo, secondo me, si è visto tantissimo.
[*Bologna, 14/1/2023*]

Il modo con cui il turnover volontario incide sulle forme più "convenzionali" di espressione delle rimostranze e del conflitto, in particolare quelle mediate dalle organizzazioni sindacali, è anch'esso ambivalente. Spesso, un frequente ricambio della forza lavoro contribuisce a indebolire i processi di organizzazione e di mobilitazione collettiva nei servizi sociali. In primo luogo, la continua dinamica di decostruzione e di ricomposizione dello staff rende difficile per i sindacati radicarsi stabilmente ed estesamente all'interno dei servizi e costruire un solido potere negoziale da mobilitare nei confronti della controparte. Inoltre, l'opzione della defezione può essere perseguita anche dalle lavoratrici e dai lavoratori che sono coinvolti nelle controversie collettive. In questo modo, i legami di solidarietà e di coesione all'interno dei gruppi che si sono formati vengono erosi e la loro capacità di esercitare sul management una pressione costante viene depotenziata. Infine, la dirigenza dei servizi può sfruttare il ricambio del personale per contrappore i gruppi dei lavoratori e delle lavoratrici di nuova assunzione a quelli sindacalizzati o in stato di mobilitazione. Così facendo, l'amministrazione può frammentare le istanze rivendicative che sono emerse all'interno dei luoghi di lavoro. In sintesi, il turnover produce di sovente degli effetti disgreganti sulle dinamiche di mobilitazione e di azione collettiva.

Questo meccanismo ha, per esempio, giocato un ruolo decisivo nel corso di una vertenza sindacale che ha interessato un servizio di Pronto Intervento Sociale (PrIS) gestito in appalto da una cooperativa di grandi dimensioni per conto dell'Azienda di Servizi alla Persona (ASP) del Comune di Bologna. Si tratta di una tipologia di servizio che impiega assistenti sociali incaricate di intervenire, *in loco* e in tempo reale, nelle situazioni di crisi ed emergenza sociale che si presentano sul territorio. La natura imprevedibile degli interventi da effettuare e l'esigenza di assicurare il servizio 24 ore su 24, per tutti i giorni dell'anno, impongono loro di sottostare a ritmi di lavoro intensi, lavorare di notte o durante i giorni festivi e trattenersi nei luoghi in cui si verificano le emergenze oltre l'orario previsto. I livelli elevati di fatica e di stress correlati all'organizzazione dei turni di lavoro costituiscono uno dei principali fattori alla base del tasso costante di turnover che si registra all'interno di questo servizio. Inoltre, le operatrici sono assunte dalla cooperativa con contratti part-time dal monte ore ridotto, ma svolgono lavoro supplementare con estrema frequenza. In seguito alla sostituzione, da parte dell'ente gestore, della retribuzione dello straordinario con la banca ore, l'equipe del servizio decide d'intraprendere una lotta sindacale[58]. Quest'ultima si pone l'obiettivo di ottenere l'annullamento del sistema di banca ore e l'adeguamento del monte ore contrattuale all'orario di lavoro effettivo, oltre a

[58] Sebbene il monte ore contrattuale delle operatrici fosse estremamente contenuto e desse loro accesso a bassi salari, la retribuzione del lavoro supplementare consentiva di accrescere le retribuzioni ottenendo le maggiorazioni spettanti al lavoro straordinario. L'introduzione della banca ore ha pertanto comportato la compressione dei livelli salariali effettivi all'ammontare corrispondente all'orario di lavoro previsto dal contratto. Inoltre, la direzione ha utilizzato questo strumento per flessibilizzare ulteriormente l'orario lavorativo, fondamentalmente costringendo le lavoratrici a erogare lavoro in esubero e a rimanere successivamente inattive al fine di ridurre il lavoro supplementare accantonato e impedire che la banca ore da loro accumulata venisse liquidata in forma monetaria. Nonostante la mobilitazione collettiva sia stata disgregata dal turnover e dalle strategie manageriali, le operatrici hanno dichiarato che la loro vertenza ha contribuito a modificare almeno parzialmente i comportamenti dell'amministrazione. Sebbene non abbia ottenuto l'annullamento della banca ore, questa ha infatti costretto la direzione ad aumentare progressivamente il monte ore dei contratti part-time con cui sono state assunte le nuove lavoratrici e a limitare alcune irregolarità nel computo delle ore di lavoro in esubero da queste svolte.

mettere in evidenza le condizioni di lavoro complessivamente povere che si registrano nel servizio. Essa viene condotta per mezzo di contrattazioni con la cooperativa e il suo committente pubblico, proteste pubbliche e tentativi di sciopero. Tuttavia, il ricambio dell'equipe prosegue anche durante la mobilitazione e contribuisce progressivamente a spostare i rapporti di forza a vantaggio dell'ente gestore. Simona, ex operatrice di questo servizio, spiega come il turnover abbia disperso le partecipanti della lotta sindacale e, allo stesso tempo, l'amministrazione lo abbia sfruttato per impedire il rafforzamento delle agitazioni collettive. In altre parole, l'*exit* ha operato a detrimento della *voice* e minato il potere contrattuale che le lavoratrici erano in grado di esprimere.

> Con la banca ore, abbiamo deciso di rivolgerci al sindacato, ed è stato abbastanza di gruppo, ci siamo sindacalizzate tutte. All'inizio, si sono fatti dei tavoli con [la cooperativa], quindi il sindacato cercava di fare degli incontri con [la cooperativa]. Dopo questi tavoli, che andavano male, in cui non volevano scendere a compromessi, abbiamo emanato lo stato di agitazione. Anche lì, c'è stato un tavolo con Prefettura, ASP e [la cooperativa]. Abbiamo avuto dei no. E dopo questo, abbiamo fatto un altro tavolo, perché sembrava che ci fosse l'appoggio di ASP, ci fosse uno spiraglio di collaborazione. Non c'è stato, e quindi abbiamo fondamentalmente emanato lo sciopero [*in cui le operatrici di turno sono state precettate e, pertanto, alla protesta hanno partecipato solo le lavoratrici che non erano in servizio*]. Un anno tra tavoli, cose, in cui l'equipe era completamente cambiata, per il turnover. Quindi, di tutte le 14 assistenti sociali che si erano inizialmente iscritte al sindacato, siamo rimaste [solo in due]. E quindi, cambiando l'equipe, chi entrava non aveva subito la volontà, magari aveva anche il timore, di esporsi. Poi, io so di colloqui in cui, nell'ultimo periodo, le persone venivano assunte, gli veniva già detto della banca ore… Io ho avuto una collega che mi aveva anche detto: «Quando mi hanno assunto, mi hanno informato della banca, se io adesso mi iscrivo al sindacato, sciopero, mi sento un po' di tradirli». Cioè, facevano anche questo tipo di colloqui, di dinamiche, in cui ti mettevano nelle condizioni in cui tu non ti dovevi sentire in diritto di protestare o di chiedere un'assistenza sindacale, perché: «Ah, è già stato informato». Quindi, cambiando l'equipe, è venuta meno la forza, il monito, la rabbia che avevamo noi all'inizio. E questo ha molto destabilizzato quella che è stata la lotta sindacale. È stata difficile per questo motivo, perché poi non si sono più trovate le teste. Io credo che il lavoro che ha fatto la cooperativa sia stato quello di cambiare gli umori, nel senso che chi entrava dopo era più intimorita a esporsi, a parlare, e ho percepito meno rabbia da questo punto di vista.
> [*Bologna, 24/11/2022*]

Tuttavia, non sempre l'*exit*, attuata mediante la mobilità dentro e fuori i servizi sociali, e la *voice*, espressa con la partecipazione alle agitazioni collettive e all'attività sindacale, si contrappongono tra loro in modo netto. Piuttosto, esse sembrano configurarsi come due diverse opzioni a cui gli operatori e le operatrici, a seconda dei contesti e in diversi stadi della loro traiettoria lavorativa, ricorrono per esercitare la propria capacità di contrattazione sulla posizione che ricoprono come salariati all'interno del sistema dei servizi di welfare. In altre parole, defezione e protesta seguono un andamento ciclico e dinamico, e il comportamento dei lavoratori e delle lavoratrici oscilla tra queste due forme di *agency* e di resistenza. Tanto il perseguimento di interessi individuali, che si esprime con l'*exit*, quanto quello di interessi collettivi, che si manifesta attraverso la *voice*, possono infatti condurre a esiti deludenti e limitati. Nel momento in cui il ricorso a una di queste strategie accumula insoddisfazione e disattende le aspettative dei soggetti che l'hanno adottata, può originarsi uno spostamento a favore della strategia alternativa. La defezione e la protesta non si escludono a vicenda, ma sono semmai generative l'una dell'altra e possono rafforzarsi reciprocamente nel corso del tempo (Hirschman, 2013; Meardi, 2007, 2012). Le strategie di defezione attuate in un dato momento possono pertanto portare all'impegno in forme di protesta ed espressione della *voice* in un momento successivo o, viceversa, possono emergere quando le possibilità di migliorare le condizioni all'interno di un'organizzazione o un luogo di lavoro tendono a restringersi. Di conseguenza, defezione e protesta, azione individuale e azione collettiva,

sono in continuità e interconnesse l'una all'altra, ed entrambe offrono molteplici soluzioni attraverso cui si sviluppa e si manifesta la conflittualità sociale e lavorativa (Alberti, Sacchetto, 2024).

Federica, operatrice con lunga esperienza in diversi servizi, ha per esempio combinato diverse volte il ricorso a queste differenti strategie di resistenza durante la sua traiettoria professionale. I suoi primi impieghi come dipendente salariata dei servizi sociali nel territorio bolognese avvengono mediante contratti di collaborazione e di lavoro intermittente con alcune cooperative locali. In seguito, Federica lavora in alcuni servizi di accoglienza per migranti gestiti da enti pubblici e del terzo settore. In una ONLUS attiva in questo ambito, Federica fa esperienza di carichi e ritmi di lavoro usuranti e di forme di mobbing e di demansionamento agite nei suoi confronti da parte della direzione. Federica decide di iscriversi e di richiedere tutela a un sindacato, a cui la direzione reagisce con ostilità e ripetuti tentativi di ritorsione personale, e poi di dimettersi. Successivamente, trova un impiego in una cooperativa che gestisce un servizio di salute mentale. Con i membri dell'equipe allora assunti, l'intervistata partecipa a una contrattazione sindacale mirante a modificare l'organizzazione dei turni e degli orari di lavoro, che prevedono numeri esigui di personale in servizio e tempo insufficiente da dedicare al riposo e alla vita privata. Tuttavia, l'ente gestore si rifiuta di mediare con il sindacato. Allo scadere del contratto a tempo determinato con cui era stata assunta, Federica decide di non rinnovarlo e si sposta nel servizio pubblico, esprimendo così la sua definitiva disaffezione nei confronti del settore del privato sociale. La sua esperienza mostra come l'*exit* e la *voice* tendano ad alternarsi piuttosto che a opporsi, come il ricorso a un'opzione sorga dai risultati intrinsecamente insoddisfacenti conseguiti utilizzando l'altra, e come tanto la defezione quanto la protesta derivino dal medesimo tentativo di esercitare un potere contrattuale e di costruire una posizione di forza nei confronti del datore di lavoro.

> Ho iniziato a pretendere determinate cose e sono riuscita a spostarmi. Dopo l'esperienza della cooperativa per disabili con cui avevo un contratto a chiamata, c'è stato un momento in cui ho realizzato che dovevo emanciparmi da quelle forme contrattuali. Quindi, il mio obiettivo non è stato più fare l'educatrice, ma avere un contratto determinato [*intendendo una forma contrattuale "standard", diversa dai contratti di collaborazione e di lavoro intermittente con cui era stata in precedenza impiegata*]. […] Io, lì [*riferendosi all'esperienza di mobbing e di demansionamento*], ho dovuto rispondere a livello sindacale con la gestione, ed è stato lì che ho deciso di affiancarmi a un sindacato, perché non ce la facevo più a cercare di controbattere individualmente alle pressioni del lavoro. […] Mi sono rivolta al sindacato perché ho realizzato che non ero invincibile. Una di quelle cose che probabilmente pensavo di avere era la capacità di cavarmela da sola. Effettivamente, è sempre stato così. Cioè, a contrattare al tavolo col datore di lavoro ci sono sempre stata solo io. Quindi, quando ho capito che alcune condizioni non le avevo perché non le stavo richiedendo io, ho iniziato ad aumentare il tiro. Questo mi ha permesso di cambiare tanti lavori, anche perché cercavo, in ambizione, di migliorare la mia posizione contrattuale, e non ero più disposta a sottopormi a determinati tipi di trattamenti. Nello specifico, l'associazione dove lavoravo io, e anche quell'esperienza che ho avuto dopo [*riferendosi alla cooperativa attiva nel campo della salute mentale*], è stato chiaro che avevo di fronte delle persone che erano irremovibili, molto sicure di avere sempre il coltello dalla parte del manico. [La sindacalizzazione] mi ha restituito il mio potere, la mia forza. Da che il mio lavoro mi definiva come una vittima triste, sfigata, ho potuto riacquistare credibilità in me stessa, in quello che pensavo, mi sono sentita di condividere il mio vissuto con altre persone che mi hanno compreso. L'arma a doppio taglio è stata che al mio datore di lavoro ho dato l'immagine più rabbiosa e più battagliera, e quindi le ho solo dato il là per affilarsi le unghie. E quindi, con me si è potuta sbizzarrire come non mai. […] Lì, c'è stato un ritorno su alcune scelte. E penso che, se questo lavoro è così, questo lavoro non si merita delle persone come me e come tante altre, che da una parte continuano, nonostante tutto, a starci dentro e a svenarsi, dall'altra parte, invece, hanno abbassato le mani, hanno fatto un passo indietro, hanno messo sul piatto la loro serenità con quello che gli ritornava dal lavoro. [*Bologna, 15/11/2022*]

In sintesi, il turnover produce delle trasformazioni intrinsecamente contraddittorie all'interno dei servizi sociali. Dal punto di vista della forza lavoro, esso costituisce una strategia di difesa e resistenza allo sfruttamento che questa esperisce nel contesto istituzionale in cui si inserisce. Al contempo, esso contribuisce a disgregare i collettivi di lavoro che si formano nei servizi di welfare. La defezione e la protesta non si escludono reciprocamente e, tanto la traiettoria biografica dei singoli operatori e delle singole operatrici, quanto i loro stessi ambienti lavorativi, possono essere attraversati dall'alternanza e dall'oscillazione tra fasi in cui la forza lavoro esercita il suo potere di mobilità e fasi in cui ricorre all'azione e alla partecipazione collettiva. Tuttavia, se lo si prende in considerazione dal punto di vista del contesto lavorativo, il turnover ostacola la costituzione di gruppi di lavoro sufficientemente coesi e stabili all'interno dei servizi alla persona. Il modo in cui questa pratica incide sui beneficiari – e sul modo in cui questi possono esercitare i diritti di cittadinanza sociale di cui sono portatori – è lineare. Il turnover priva gli utenti della costanza e della continuità della relazione con gli operatori e rende l'esigibilità dei propri diritti di cittadinanza precaria, contingente e variabile a seconda delle figure con cui questi si interfacciano.

Una volta avuto accesso al servizio, infatti, il beneficiario tenta di costruirsi al suo interno dei punti di riferimento stabili. Estraniato dall'ambiente e dal contesto di vita che gli è abituale, e dovendo fare quotidianamente i conti con la propria condizione di bisogno, di fragilità o di oppressione sociale, il beneficiario identifica nell'operatore la figura a cui può presentare il proprio vissuto, avanzare le sue richieste, esporre i suoi bisogni e le sue necessità e da cui aspettarsi, in ultima istanza, una garanzia di sicurezza. Il turnover disattende costantemente le aspettative che gli utenti ripongono nei confronti degli operatori[59]. In primo luogo, questi vedono avvicendarsi in continuazione i lavoratori con cui si interfacciano. Con ognuno di loro, gli utenti sono costretti a ricostruire una nuova relazione, esporre, ripetutamente e dal principio, la propria storia personale e la propria situazione soggettiva e verificare l'appropriatezza delle risposte che i diversi operatori offrono alle loro esigenze. Il turnover, pertanto, sottrae ai beneficiari la presenza di una figura di riferimento stabile, in grado di conoscere in maniera approfondita la loro condizione e sulla quale questi possano fare affidamento con una certa regolarità. Sul lungo periodo, il turnover contribuisce a deteriorare ed erodere i legami affettivi, di fiducia e di cooperazione che gli utenti possono instaurare con lo staff. In secondo luogo, il ricambio della forza lavoro destabilizza i beneficiari nella misura in cui li espone a un'incoerenza delle pratiche lavorative con le quali entrano in contatto. Gli operatori e le operatrici che si sostituiscono all'interno del servizio interagiscono con i beneficiari a partire da posture e atteggiamenti diversificati, adottando approcci e metodi di lavoro non uniformi e utilizzando in modo differente il proprio margine di discrezionalità. Di fronte agli utenti, si alternano così figure che si mostrano più o meno condiscendenti nei confronti

[59] L'allontanamento dal proprio contesto di vita abituale riguarda in particolare i servizi di cura, assistenza e accoglienza di carattere residenziale e, pertanto, non concerne i servizi forniti a domicilio o all'interno del contesto sociale dell'utente. Tuttavia, anche in questo caso il beneficiario accede al servizio in quanto portatore di una condizione di vulnerabilità e di bisogno e, su questi presupposti, ricerca nell'operatore o nell'operatrice una figura di riferimento e di sicurezza. Inoltre, si può sostenere che il turnover lavorativo non produca necessariamente un impatto deleterio sul beneficiario. Ad esempio, può consentirgli di liberarsi dalla relazione con un operatore che si era rivelata essere particolarmente insoddisfacente o costrittiva e di fruire di un rapporto maggiormente empatico e favorevole con l'operatore subentrato. Tuttavia, quello che si vuole sottolineare è il modo in cui il turnover rende i guadagni, nella propria condizione di autonomia e dignità sociale, ottenuti dal beneficiario intrinsecamente precari e instabili. L'avvicendamento dei lavoratori e delle lavoratrici impone, infatti, agli utenti l'azzeramento e la ricostruzione su basi nuove del rapporto assistenziale di cui beneficiano.

delle loro richieste e che concedono loro un margine di autonomia differente. In sintesi, i processi di autodeterminazione dei beneficiari si interrompono e si frammentano in una pluralità di relazioni discontinue, contingenti e variabili che questi intrattengono con operatori e operatrici differenti. Rifiutando e sottraendosi a condizioni lavorative insostenibili e insoddisfacenti, la forza lavoro contribuisce pertanto a erodere "dall'interno" i diritti di cittadinanza di cui i beneficiari sono titolari. I rapporti che questi costruiscono con gli operatori vengono costantemente azzerati e ricreati su basi nuove e differenti, rendendo fragili e instabili i supporti che consentono loro di esigere il pieno godimento dei propri diritti sociali.

A titolo esemplificativo, si può riportare la testimonianza di Patrycja, coordinatrice di una sede locale della fondazione polacca a sostegno delle donne con esperienza di violenza. I contratti precari e le basse remunerazioni offerte al personale – in particolare, a quello specializzato in campo legale e psicologico, che lavora a diretto contatto con le utenti dell'organizzazione – alimentano la defezione della forza lavoro. Di conseguenza, le beneficiarie della fondazione sono private del sostegno a lungo termine di cui necessitano per realizzare compiutamente i propri percorsi di liberazione dalla violenza domestica. In modo simile, Marta, ex educatrice in un centro di accoglienza per persone senza fissa dimora nel territorio bolognese, spiega come il turnover neghi ai beneficiari la possibilità di avere a propria disposizione figure di riferimento a cui rivolgersi in modo costante, con cui costruire relazioni stabili e continuative e pianificare sul lungo periodo il proprio progetto di vita. Marta aggiunge inoltre come il costante ricambio del personale contribuisca a dissolvere i legami di empatia e di fiducia nel servizio, in quanto alimenta gradualmente nei beneficiari un senso di risentimento e di animosità.

> C'è un elevato turnover. C'è ricambio anche tra le direttrici. Anche le persone che aiutavano in segreteria avevano un contratto di diritto civile per poche ore, quindi c'era un ricambio costante, il che non è positivo perché è importante avere continuità ed essere consapevoli di ciò che sta accadendo. Per quanto riguarda le specialiste, lavoriamo con contratti di diritto civile per un anno, e ci sono quelle che sono ideologicamente impegnate con noi ed è per questo che rimangono. Qui c'è un'atmosfera amichevole e alcune donne sono rimaste con noi per anni, mentre altre se ne vanno quando trovano migliori opportunità di lavoro altrove perché, se paghiamo 75 PLN lordi all'ora [*circa 17€*], una specialista potrebbe guadagnane 150 PLN, per esempio [*circa 35€*]. Quindi, è anche per questo che se ne vanno. […] Questo è anche dannoso per le clienti. Perché? Perché se una donna ci riferisce che, ancora una volta, non ha ricevuto i soldi in tempo ed è incerta rispetto a quello che le succederà il mese prossimo [*riferendosi ad alcuni casi di mancato o tardivo pagamento degli stipendi delle lavoratrici e delle collaboratrici della fondazione da parte della presidenza*], dice che non vuole continuare a stressarsi e sta pensando di andarsene. Ma ha delle clienti in terapia che sono regolari, che sono in terapia da diversi mesi e che hanno instaurato una relazione con la terapeuta. Se improvvisamente se ne andasse, sarebbe una perdita significativa. Questo ha un impatto diretto.
> [*Intervista condotta online, 24/7/2023*]

> Nelle cooperative c'è un turnover atomico, per cui, nel giro di tre mesi, quello stesso posto per cui avevano preso un'altra persona si è nel frattempo liberato. […] C'è molto turnover. Ci sono ruoli, tipo il Piano Freddo, che sono molto più pesanti, per cui li fai per relativamente poco [tempo]. […] Il fatto che ci sia un costante turnover non è ovviamente positivo per l'utenza. […] Non aiuta sicuramente la persona, perché ha bisogno anche di qualcosa che sia un riferimento. Nel momento in cui io perdo il lavoro, perdo le relazioni, le figure di riferimento, magari, mi deludono… È un rapporto un po' complesso anche per quello. L'equipe [del centro di accoglienza], praticamente, è cambiata totalmente. E questo, ovviamente, destabilizza, perché uno fa fatica ad aprirsi, a fidarsi dell'altra persona, spesso vedi il sistema come il male, quindi dici: «Sì, che cazzo vuoi capire tu?». Ci metti un po' ad agganciare, creare la fiducia. L'utenza, ovviamente, ne risente. […] Nell'ultimo anno, dell'equipe, ce ne siamo andati praticamente tutti. Cioè, piano piano, sarà stato il Covid, priorità che cambiano e quant'altro, la pressione, il fatto che continui a renderti conto che passi del tempo in un posto, forse ti aspetti anche di crescere in un qualche

> modo, ma vedi che questo non avviene… In realtà, [il centro di accoglienza] ha anche cambiato il coordinamento e, quindi, a un certo punto, c'è stato il caos più totale. […] Cambiano gli educatori. Quando cambiano gli educatori, spesso, è difficile non perdere anche dei pezzi del percorso.
> [*Bologna, 29/11/2022*]

Questa sezione ha mostrato gli effetti contraddittori prodotti dal turnover volontario all'interno dei servizi sociali. Le pratiche di mobilità e di defezione costituiscono una strategia con cui la forza lavoro esprime la propria disaffezione nei confronti dei contesti organizzativi in cui viene collocata, resiste alle condizioni di lavoro che incontra al loro interno e tenta di negoziare la propria posizione lavorativa nel sistema di welfare. In più di un'occasione, inoltre, la forza lavoro combina l'esercizio del potere di mobilità con la partecipazione ai processi di organizzazione e azione collettiva, delineando quindi una traiettoria che vede la defezione e la protesta alimentarsi e generarsi reciprocamente. Tuttavia, l'impatto esercitato dall'opzione *exit* sui contesti di lavoro che gli operatori e le operatrici rifuggono sono ambivalenti. In primo luogo, i gruppi di lavoro vengono continuamente disgregati e riformati, offrendo agli enti gestori opportunità strategiche per addomesticare i processi di soggettivazione politica degli operatori e delle operatrici. In secondo luogo, il turnover incide con modalità tendenzialmente deleterie sulle condizioni e la qualità dei servizi erogati e sul modo in cui i beneficiari accedono e fanno esperienza dei propri diritti di cittadinanza sociale. Da un lato, il lavoro dello staff viene progressivamente dequalificato dal costante ricambio del personale. Dall'altro lato, le relazioni tra i beneficiari e gli operatori vengono di continuo azzerate e ricostituite su basi nuove e differenti, rendendo costitutivamente fragili, precarie e instabili le basi su cui i primi possono aspirare a piene condizioni di autodeterminazione e dignità sociale. Nella sezione seguente, si mostrerà come la forza lavoro esprima la propria *agency* per mezzo dell'azione associativa e collettiva, e come anche questa strategia contribuisca a trasformare le basi a fondamento della cittadinanza sociale.

5.3 Frammenti di sindacalismo sociale

In questa sezione vengono ricostruite le pratiche di organizzazione sindacale e/o auto-organizzazione informale attuate dagli operatori e dalle operatrici sociali in Italia e in Polonia – o, detto altrimenti, le modalità con cui, nei due contesti nazionali, la forza lavoro costruisce il proprio potere associativo. Data l'ampia eterogeneità delle esperienze di sindacalizzazione e agitazione collettiva incontrate durante il lavoro sul campo, nella sezione seguente si presterà attenzione ai modi in cui i lavoratori e le lavoratrici hanno creato un proprio potere associativo, soffermandosi soprattutto sulle pratiche di costruzione di rapporti di solidarietà collettiva e al modo in cui esse si sono tradotte in specifiche forme di vertenzialità e di rivendicazione collettiva e/o sindacale. Nella sezione finale, verrà invece discusso il modo in cui il potere associativo costruito dalla forza lavoro possa estendersi e avvalersi della solidarietà, del sostegno, ed eventualmente anche del diretto coinvolgimento degli utenti dei servizi, sviluppandosi in una forma specifica di potere coalizionale e societario. Le forme di azione collettiva e sindacale che hanno tentato di coinvolgere i beneficiari dei servizi incontrate durante la ricerca empirica sono limitate. Nondimeno, esse mostrano come l'ambito dei servizi sociali costituisca un terreno che offre inedite possibilità di ripensamento delle risorse di potere associative, le quali possono favorire la creazione di forme germinali ed embrionali di sindacalismo sociale in cui

le rivendicazioni sorte all'interno dei luoghi di lavoro si connettono a più ampie istanze che investono la sfera della cittadinanza e della riproduzione sociale.

5.3.1 La costruzione di un potere associativo

Sia in Italia sia in Polonia si osserva una crescita delle campagne mirate di sindacalizzazione, aventi luogo all'interno di specifici servizi o enti gestori. Da questo punto di vista, le organizzazioni sindacali rafforzano i rapporti associativi per mezzo del reclutamento di un numero maggiore di aderenti e dell'estensione degli strumenti di rappresentanza ai contesti lavorativi che ne sono sprovvisti (o del loro consolidamento all'interno dei luoghi di lavoro che già godono di un livello minimo di presenza sindacale). Di conseguenza, le associazioni sindacali combinano il rafforzamento della propria dimensione organizzativa sul lato quantitativo con la tutela dei propri iscritti nei casi di controversie individuali e le attività di contrattazione e di vertenzialità di carattere collettivo, le quali hanno come obiettivo prioritario il miglioramento dei livelli salariali e delle condizioni contrattuali (oltre all'ottenimento di bonus e benefits aggiuntivi). Tuttavia, gli operatori e le operatrici intervistati esprimono giudizi contrastanti rispetto a questa modalità e strategia di azione sindacale. Da una parte, essi riconoscono come l'ampliamento delle reti sindacali costituisca uno strumento di riunificazione tra lavoratori e lavoratrici che condividono condizioni ed esperienze di sfruttamento e precarietà comuni e di esigibilità dei propri diritti. Dall'altra parte, essi ritengono che questo metodo di azione non si traduca necessariamente in un rafforzamento della partecipazione diretta e della capacità di auto-organizzazione della base, ma possa piuttosto accentuare il carattere di "servizio" delle attività di tutela e contrattazione, individuali o collettive, che le associazioni sindacali garantiscono ai propri aderenti. Questo orientamento strategico viene esemplificato dall'operazione condotta da uno dei principali sindacati confederali italiani all'interno di un servizio di assistenza domiciliare sul territorio di Bologna. Come spiegato da Eugenia, funzionaria di questo sindacato, la sua organizzazione ha agito prevalentemente reclutando nuove iscritte e intraprendendo una serie di negoziazioni aziendali con la cooperativa responsabile del servizio. La possibilità di fare affidamento su una struttura sindacale di ampie dimensioni si rivela decisiva in un servizio in cui le operatrici, per la natura dell'attività svolta, lavorano in condizioni di frequente atomizzazione. Allo stesso tempo, la partecipazione all'attività sindacale viene incanalata all'interno degli organi e degli strumenti classici della rappresentanza e le trattative vengono principalmente condotte dalle delegate e dai funzionari dell'organizzazione.

> In [quella cooperativa], le ragazze [*sic*] avevano contratti, magari a 30 ore, e gli facevano le modifiche contrattuali ogni 3 mesi, più o meno, con un incremento orario. Poteva essere a 36, 34… L'anno scorso noi abbiamo iniziato tutta una serie di azioni e glieli abbiamo rimandati tutti indietro [*riferendosi al fatto che le trattative sindacali hanno limitato il ricorso alla pratica delle variazioni orarie cicliche e concordato la stabilizzazione delle operatrici con contratti dal monte ore maggiore*]. Le ragazze [*sic*] hanno avuto fiducia in questa cosa e da lì siamo riusciti ad aumentare a tempo indeterminato tutti i loro contratti. Anche a fare delle buone assunzioni, perché abbiamo assunto a tempo indeterminato diverse persone. […] Sulla sindacalizzazione, ne abbiamo iscritte tante. A me piace molto fare le assemblee sindacali, secondo me sono il modo migliore per parlare con i lavoratori e avere veramente la percezione delle cose. Quindi, faccio tante assemblee, anche con loro, abbiamo fatto delle richieste di incontro, abbiamo provato a lavorare anche su salute e sicurezza… E ne abbiamo iscritte tante. Quindi mi hanno dato fiducia e siamo riusciti anche ad avere la stabilizzazione dei contratti a tempo indeterminato.
> [*Bologna, 8/11/2022*]

In alcuni casi, la costruzione del potere associativo è avvenuta nel corso di dinamiche di contro-mobilitazione in risposta ai processi di ristrutturazione aziendale. Si è visto nel caso di Tiziano riportato nella prima sezione come la sindacalizzazione nel suo servizio si sia estesa durante un processo di riorganizzazione interna al consorzio di gestione e come l'esito positivo della vertenza abbia posto le basi per il consolidamento di strutture rappresentative a livello aziendale. Una dinamica analoga è stata osservata anche nel caso dell'impresa multinazionale di servizi di cura e assistenza a lungo termine in Polonia. Il processo di organizzazione delle lavoratrici – coordinato da una realtà sindacale che fa parte di una delle maggiori confederazioni sindacali nazionali e che ha l'obiettivo esplicito di organizzare la forza lavoro dei settori maggiormente precarizzati dell'economia – ha avuto inizio a Varsavia, a causa dell'acquisizione di una piccola azienda da parte della multinazionale, che aveva rapidamente intrapreso una serie di pratiche di taglio del costo del lavoro e di casualizzazione dei rapporti lavorativi. Inoltre, l'impresa aveva immediatamente avviato una campagna di contrasto alla sindacalizzazione interna procedendo al licenziamento mirato di alcuni rappresentanti sindacali, tra i quali Alina. In seguito alla riassunzione disposta per via giudiziaria di Alina, la multinazionale viene costretta a riconoscere la presenza del sindacato. Questo intraprende una campagna massiva di organizzazione all'interno delle strutture gestite dall'impresa sul territorio nazionale e articola una piattaforma rivendicativa incentrata sulle richieste di aumenti dei livelli salariali, l'assunzione di ulteriore personale e una conversione dei contratti di diritto civile in contratti di lavoro. Nel corso della battaglia legale per il reintegro di Alina, il sindacato adotta una presenza militante all'interno dello spazio pubblico, organizzando una serie di proteste e picchetti di fronte alla sede centrale della multinazionale, attirando così sulla vertenza una certa attenzione mediatica. Inoltre, riesce a fare leva su di un'ampia rete a proprio sostegno, coinvolgendo altre centrali sindacali nazionali e internazionali e le famiglie degli ospiti assistiti nelle strutture di proprietà dell'impresa. Si vedrà successivamente come la costruzione di una rete di solidarietà allargata ed esterna al singolo luogo di lavoro abbia contraddistinto altri episodi di agitazione che hanno avuto luogo nei servizi di welfare. In questa sua testimonianza, Alina spiega come la contesa intorno al suo licenziamento abbia dato un impulso ulteriore all'organizzazione collettiva delle lavoratrici e avviato un processo graduale di rafforzamento del loro potere di contrattazione nei confronti del management.

> Dopo alcuni anni di lavoro [nella multinazionale], abbiamo formato il sindacato. [La multinazionale] ha acquistato questa azienda intorno al 2015 e abbiamo formato il nostro sindacato nel dicembre 2018. Poi, è iniziata la campagna antisindacale da parte della direzione. Hanno iniziato a corrompere le persone, a spaventarle, e così via… Il primo rappresentante era stato dimesso da questa funzione, sono diventata io la rappresentante [e] sono stata licenziata. Quindi, è stata un'azione molto, molto veloce da parte [della multinazionale], dovevano solo trovare un motivo e l'hanno fatto. La verità è che il motivo per licenziarmi l'hanno inventato loro [*riferendosi al fatto che al momento del suo licenziamento illegittimo Alina era coordinatrice del team dei fisioterapisti e la multinazionale l'aveva accusata di aver agito mobbing nei confronti di un dipendente*]. […] L'azienda non voleva avere un sindacato all'interno, così hanno licenziato non solo me, ma anche altri due miei colleghi, e per loro era un modo per uccidere il sindacato. […] Mi sono rivolta al tribunale, e questo è stato possibile grazie al sostegno del sindacato… Ho ricevuto molto sostegno da tutti i sindacati della Polonia e anche [da una confederazione sindacale internazionale]. Quindi, nei due anni in cui non ho lavorato e il processo in tribunale era in corso, non ci sono state attività sindacali, nessuno voleva rendere pubblico il sindacato perché la gente aveva paura. E dopo questi due anni, quando sono tornata, [la multinazionale] ha iniziato a dialogare con il sindacato. Poi, abbiamo iniziato a organizzare le persone in molte strutture. All'inizio avevamo 30 iscritti al sindacato, poi sono stata licenziata e le persone hanno abbandonato il sindacato, ma il sindacato è rinato in un'altra struttura, perché abbiamo

fatto due picchetti davanti [alla multinazionale], sono usciti alcuni articoli sui giornali, così la gente ha sentito che stava succedendo qualcosa. Nell'altra struttura, le persone si sono iscritte al sindacato, e per quei due anni abbiamo avuto 40 iscritti al sindacato, dopo che sono tornata al lavoro abbiamo raddoppiato questo numero. All'inizio di quest'anno avevamo 170 persone e ora sono più di 200. Quindi, ora il sindacato sta diventando sempre più grande e quello che stiamo facendo è di mostrare loro tutto il nostro potere. Quindi, adesso stiamo organizzando le persone su più livelli. Abbiamo fatto un'indagine tra le lavoratrici. Dopo l'indagine, abbiamo avviato una petizione, che adesso conta più di 350 firme e riguarda l'aumento degli stipendi, il fondo previdenziale e la richiesta di avere alcune norme sui contratti a tempo indeterminato.
[*Breslavia, 14/5/2023*]

Tuttavia, non sempre ai processi di ristrutturazione aziendale sono seguite in modo lineare contro-mobilitazioni in grado di resistere con successo al deterioramento delle condizioni lavorative. A volte, i cambiamenti organizzativi hanno rappresentato per il management un'opportunità strategica con cui contrastare i collettivi di lavoro che hanno preso parte alle agitazioni organizzate. Valerio, operatore sociale con numerosi anni di esperienza nel sistema di accoglienza italiano, aveva partecipato a una vertenza sindacale emersa in concomitanza della dismissione di una serie di centri di accoglienza straordinaria gestiti dalla cooperativa per cui stava lavorando[60]. Nello specifico, i fatti a cui Valerio fa riferimento risalgono al periodo di entrata in vigore del d.l. n.113 del 2018, noto anche come "Decreto Sicurezza", e delle conseguenti gare di appalto bandite dalla Prefettura, caratterizzate dal taglio significativo delle risorse economiche e dall'aumento del carico di lavoro burocratico richiesto per la gestione dei CAS. Se la cooperativa di Valerio aveva optato di rimanere operativa in questo segmento del sistema di accoglienza, in un periodo in cui altri enti gestori stavano riconvertendo i propri CAS in unità SPRAR (processo che Valerio e altri operatori e operatrici del settore nominano "SPRARizzazione del CAS), il deterioramento delle condizioni di gestione previste dai capitolati di appalto prefettizi la spingono a disinvestire da questa tipologia di strutture di accoglienza. In questa fase, la cooperativa avvia una procedura di licenziamento collettivo che i lavoratori e le lavoratrici riescono ad arginare per mezzo del coinvolgimento delle organizzazioni sindacali. Tuttavia, la direzione adotta strategicamente una serie di cambiamenti ulteriori dei propri piani di gestione, i quali consentono di disperdere la presenza sindacale e di reprimere l'azione collettiva al proprio interno.

[La cooperativa], quando c'era stato l'ultimo capitolato per la gestione dei CAS, fu l'unica a rinunciare. Una scelta che condivido pure perché, veramente, non si poteva lavorare in quel modo. Quello che non ho condiviso è il modo in cui l'hanno fatto, perché hanno deciso di non partecipare ma, contemporaneamente, hanno provato a fare un licenziamento collettivo. […] Mano a mano, nell'arco del 2019, alcuni CAS erano stati trasformati in SPRAR. Quel percorso di SPRARizzazione era avvenuto già prima del 2019, avvenne già nel 2017, [e al momento di entrata

[60] All'interno della cooperativa per cui ha lavorato Valerio, il percorso di sindacalizzazione era incominciato prima dei fatti qui riportati. Un gruppo di lavoratori e lavoratrici, inizialmente assunti con contratti di collaborazione ma sottoposti nella pratica all'eterodirezione della propria attività da parte della dirigenza, aveva infatti intrapreso in modalità informale e auto-organizzata una vertenza aziendale mirante a regolarizzare la loro posizione contrattuale. In seguito, questi avevano deciso di rivolgersi alle organizzazioni sindacali. Il percorso di sindacalizzazione viene accelerato – e, consecutivamente, disorganizzato e decostruito – nel corso dei processi di riorganizzazione aziendale riportati di Valerio. Si vedrà in seguito come altre esperienze di organizzazione e di mobilitazione collettiva nel lavoro sociale abbiano seguito una traiettoria in cui alcune forme associative informali e auto-organizzate sono confluite all'interno delle strutture sindacali. Tuttavia, le lotte sindacali in questa cooperativa non sono state semplicemente smobilitate dal management, ma sono anche riuscite a modificarne in parte i comportamenti – per esempio, spingendolo a limitare le pratiche di flessibilizzazione lavorativa e a impiegare una quota crescente della propria forza lavoro sulla base di contratti a tempo pieno e determinato. Come riporta Valeria, che lavora nella stessa cooperativa di Valerio ed è impegnata nell'attività sindacale: «Tanti, davanti a queste falcidiazioni, hanno lasciato perdere il tutto. D'altra parte, secondo me, c'è anche una presa di consapevolezza, da parte padronale, del fatto che certe cose non le possono più fare» [*Bologna, 14/1/2023*].

in vigore del nuovo capitolato d'appalto nel 2019] molte cooperative avevano già SPRARizzato gran parte dei loro CAS. Questa cosa, [la mia cooperativa] non la fece, perché considerava che sul CAS c'era maggiore possibilità di manovra, si lavorava più facilmente, senza avere troppi controlli e, ho voglia di dire, anche perché c'era un profit maggiore sui CAS che non sugli SPRAR. Che è successo, però? Che non facendo quella SPRARizzazione, si sono ritrovati in quella situazione di non avere più la possibilità di affrontare questo sistema… I CAS non erano più redditizi e non si poteva più lavorare bene. Hanno deciso di accettare la chiusura. Quindi, noi ci siamo ritrovati negli ultimi mesi a svuotare tutte le nostre strutture. Avevamo chiuso la bellezza di 18 CAS, erano rimasti tipo 6 SPRAR piccoli. [La cooperativa] voleva fare un licenziamento collettivo di 25 persone… Con i sindacati ci siamo impuntati. Abbiamo fatto di questa questione una questione anche politica, quindi la discussione è stata portata alla Città Metropolitana… E devo dire che, appena fatta questa mossa, [la cooperativa] ha iniziato a rimangiarsi tutto, da che c'erano 25 esuberi da fare, hanno ricollocato tutti. Siamo rimasti solo in 6 a continuare a lavorare sull'accoglienza. Negli ultimi sei mesi, io ho lavorato sul centro SPRAR, solo che, in realtà, [la cooperativa], anche se non l'aveva dichiarato, aveva già deciso di abbandonare questi SPRAR. […] A luglio del 2020, siamo convocati in 4. Quindi, 2 delegati sindacali [del sindacato di base a cui era iscritto Valerio], un delegato sindacale [di uno dei principali sindacati confederali] e un'altra operatrice. Casualmente, in realtà non era un caso, tutti i delegati sindacali erano rimasti su quell'area dell'accoglienza. La responsabile [della cooperativa] ci fa sapere che [la cooperativa] ha deciso di rinunciare alla gestione degli SPRAR. Si era concordato con ASP [*l'Azienda di Servizi alla Persona del Comune di Bologna, l'ente pubblico che affida i servizi di accoglienza ordinari alle cooperative*] che questi SPRAR potevano andare in gestione a [una ONLUS che si era aggiudicata i bandi di gestione di alcuni servizi del sistema SPRAR] e quel giorno ci viene chiesto di firmare delle dimissioni per firmare un contratto con [la ONLUS]. Siamo riusciti, con un'enorme difficoltà, ad imporre che si aprisse un tavolo di trattativa con i sindacati, perché sia [la cooperativa che la ONLUS] rifiutavano, quindi ci sono stati dei casini sotto ASP, ci sono state varie rivendicazioni per aprire questo tavolo… Anche perché, con il passaggio da una società in appalto ad un'altra società in appalto, non si chiede mai ad un lavoratore di dare le dimissioni e di firmare un nuovo contratto, c'è la possibilità di fare un passaggio da un luogo all'altro per continuare il rapporto di lavoro. […] Praticamente, avevamo rivendicato una clausola sociale. Dopo mesi di trattative, siamo riusciti ad ottenere quasi tutto quello che volevamo. Per noi era chiaro e palese che la scelta di lasciare proprio noi su quel settore, che si sapeva doveva essere mollato, non era stata casuale. Ci avevano lasciato su quel settore perché, passandoci [alla ONLUS], praticamente mandavano via tutti i delegati sindacali e risolvevano il problema delle contestazioni all'interno della cooperativa. Quindi, le rivendicazioni che abbiamo fatto miravano tutte ad avere delle condizioni uguali a quelle precedenti, essere sicuri di rimanere sugli SPRAR e non finire sui CAS, chiedere che il TFR passasse da una società all'altra, parità di stipendio, parità di livello, eccetera eccetera… Abbiamo ottenuto tutto, tranne l'agibilità sindacale [*riferendosi al fatto che la ONLUS non riconosce i diritti sindacali alle operatrici e agli operatori iscritti al sindacato di base di Valerio in quanto non firmatario del CCNL del settore*]. Due operatori hanno accettato, ma io e l'altro delegato [del sindacato di base], considerato il rifiuto da parte [della ONLUS] di accettare questo punto qua, non abbiamo accettato di passare [alla ONLUS], sperando di costringere [la cooperativa] a reinserirci. Ma [la cooperativa] non voleva assolutamente più avere a che fare con noi due. Alla fine, si è arrivati ad un accordo, siamo stati licenziati con provvedimenti disciplinari e ci hanno dato una buonuscita, e si è interrotto così il rapporto di lavoro.

[*Intervista condotta online, 31/1/2023*]

È interessante notare come, nel corso delle lotte sindacali a cui Valerio ha partecipato, gli operatori e le operatrici abbiano fatto pressione sull'amministrazione comunale e sugli enti pubblici, facendo delle proprie vertenze "una questione anche politica". Nel contesto italiano, in effetti, le mobilitazioni che hanno avuto luogo nei servizi esternalizzati agli enti del privato sociale hanno spesso articolato e indirizzato le proprie istanze non solo nei confronti dei datori di lavoro diretti, ma anche nei confronti dei committenti pubblici di questi ultimi. La contrapposizione nei confronti degli attori pubblici assume almeno due significati centrali. Da un primo punto di vista, questa strategia di azione chiama in causa lo Stato e i governi locali nella loro veste di soggetti in ultima istanza responsabili della determinazione dei diritti di cittadinanza sociale della popolazione e del loro contenuto. I singoli conflitti sul lavoro tendono di conseguenza ad assumere una rilevanza di carattere pubblico e

generale, potenzialmente in grado di connettersi a più ampie lotte rivendicative di servizi dalle condizioni dignitose e livelli di protezione sociale maggiormente universalistici (Borghi, Dorigatti, 2011; Castellini, 2021). Da un secondo, e più ristretto e pragmatico, punto di vista, le lotte sindacali assumono come bersaglio gli attori statali in quanto agenzie regolative che contribuiscono a plasmare le condizioni di impiego degli operatori e delle operatrici sociali, producendo coi meccanismi di *outsourcing* incertezze e pressioni competitive che gli enti del privato sociale scaricano sulla loro forza lavoro[61] (Jaehrling et al., 2018). L'assunzione da parte sindacale della centralità del ruolo giocato dalle committenze pubbliche è emersa durante la mobilitazione delle operatrici del servizio di Pronto Intervento Sociale (PrIS), inserendosi all'interno di una strategia più generale di costruzione di una base ampia di soggetti a sostegno delle rivendicazioni. Lo svolgimento di questa vertenza è stato già ricostruito nella sezione precedente. In questa sede, sono tre gli aspetti centrali su cui si intende richiamare l'attenzione. In primo luogo, nella fase apicale della mobilitazione tutte le assistenti sociali assunte nel servizio si erano iscritte alla stessa organizzazione sindacale di base, consentendo a quest'ultima di esercitare un pieno "controllo dell'appalto". Inoltre, le trattative sindacali non hanno soltanto coinvolto la cooperativa in quanto datore di lavoro formale, ma anche gli enti pubblici appaltanti, con l'obiettivo di spingerli a posizionarsi in termini favorevoli alle operatrici e recepirne le istanze in sede di definizione delle condizioni di affidamento del servizio. Infine, nel corso dell'agitazione le operatrici hanno fatto leva su una rete di solidarietà esterna al loro luogo di lavoro, composta da alcuni ordini professionali, da movimenti sociali cittadini e da lavoratori e lavoratori di altri servizi, gestiti dalla stessa cooperativa o di responsabilità dello stesso committente pubblico – i quali hanno sostenuto e partecipato alle proteste pubbliche organizzate dalle assistenti sociali. Vanessa, ex lavoratrice del servizio, riflette su come il coinvolgimento nel conflitto sindacale di una rete ampia di soggetti avesse accresciuto la loro forza contrattuale, che il graduale ricambio dell'equipe ha contribuito progressivamente a depotenziare.

> Avevamo l'appoggio dell'Ordine degli Assistenti Sociali, avevamo fatto un incontro con loro, avevamo parlato con l'amministrazione del Comune, che voleva rivedere il bando del PrIS per inserire delle ore extra per pagarci questi straordinari. […] Abbiamo avuto anche l'appoggio [di collettivi e movimenti femministi cittadini], di altri servizi, devo dire che abbiamo avuto un po' di supporto su questo… […] Nel lungo periodo, secondo me, c'era davvero la possibilità di dare una dignità anche economica a questo servizio, ed è un dispiacere che poi si sia perso tutto, proprio perché c'è troppo turnover per continuare.
> [*Bologna, 24/11/2022*]

[61] In modo sintetico, è possibile individuare tre diversi orientamenti strategici che le organizzazioni sindacali esprimono nei confronti dei committenti pubblici – i quali, peraltro, spesso si sovrappongono nelle loro piattaforme rivendicative e nelle modalità di azione. Una prima strategia guarda essenzialmente agli enti pubblici in quanto organi di supervisione e vigilanza sull'operato delle cooperative appaltatrici, a cui le organizzazioni sindacali richiedano l'esecuzione di interventi sanzionatori quando riscontrano comportamenti di violazione contrattuale e di negazione dei diritti lavorativi da parte di queste ultime. Una seconda strategia rileva invece la centralità delle committenze pubbliche nel definire le condizioni in base alle quali gli enti del privato sociale sono incaricati di erogare i servizi e, di conseguenza, decidono di organizzare la manodopera. In questo caso, l'azione sindacale mira essenzialmente a regolare i meccanismi di esternalizzazione dei servizi, spingendo gli enti pubblici a introdurre clausole e vincoli a difesa delle condizioni di lavoro e a obbligare l'operato degli enti gestori al rispetto di queste ultime. Una terza strategia prevede l'eliminazione delle mediazioni tra i committenti pubblici e le organizzazioni esecutrici dei programmi e degli interventi sociali. In questo caso, l'azione sindacale rivendica processi di ripubblicizzazione e reinternalizzazione dei servizi di welfare, facendo pressione sui soggetti pubblici affinché ne assumano la gestione diretta e *in house*. Come si vedrà successivamente, alcune organizzazioni sindacali in Polonia hanno a loro volta avanzato nei confronti degli enti statali e governativi la richiesta di introduzione di strumenti regolativi all'interno dei meccanismi di concessione delle sovvenzioni pubbliche alle organizzazioni del terzo settore.

Se, quindi, gli operatori e le operatrici sociali si sono spesso organizzati collettivamente a partire dai singoli contesti lavorativi, per poi richiamare intorno ai conflitti in corso una discreta attenzione pubblica e ricercare il sostegno di una platea composita di attori esterni ai luoghi di lavoro, altre volte i processi di solidarizzazione hanno seguito una dinamica inversa. Essi si sono consolidati per mezzo di spazi e momenti associativi e ricompositivi che si sono dapprima sviluppati esternamente al singolo luogo di lavoro e hanno creato le condizioni affinché gli operatori e le operatrici potessero organizzare specifiche vertenze aziendali. Questa dinamica sembra infatti avere contrassegnato il percorso di sindacalizzazione dei lavoratori e delle lavoratrici del sistema di accoglienza nel territorio bolognese. In particolare, sono due i momenti cruciali che hanno stimolato i processi di organizzazione collettiva in questo sub-settore del lavoro sociale. La prima congiuntura è consistita nei cambiamenti politici e legislativi apportati al sistema di accoglienza dai decreti-legge n. 13/2017, noto anche come "Decreto Minniti-Orlando, e n. 113/2018, noto come "Decreto Sicurezza". In questa circostanza, gli operatori e le operatrici del territorio hanno gradualmente creato una rete informale e auto-organizzata a livello del sub-settore, la quale riuniva lavoratori e lavoratrici dispersi in una pluralità di centri e strutture di accoglienza che avevano trovato un primo momento di aggregazione nelle contestazioni alle riforme in corso. Da un lato, quindi, il processo associativo si è sviluppato a partire da una mobilitazione che fuoriusciva dai singoli luoghi di lavoro, connettendosi alle più ampie trasformazioni della governance statale dei movimenti migratori e, nello specifico, alla progressiva erosione del diritto di asilo delle beneficiarie e dei beneficiari dei servizi di accoglienza. Dall'altro lato, le mobilitazioni e le assemblee organizzate all'interno di questa rete extra-lavorativa hanno offerto agli operatori e alle operatrici uno spazio collettivo in cui esaminare criticamente il proprio mandato professionale e il loro ruolo nella riproduzione di pratiche gerarchizzanti e passivizzanti nei confronti degli utenti, e le loro condizioni materiali di lavoro. Il secondo momento decisivo è consistito in una mobilitazione che ha impedito la chiusura di un hub locale di prima accoglienza ordinata dalla Prefettura, che avrebbe comportato il licenziamento collettivo del personale e il trasferimento coatto degli ospiti in diversi centri e strutture disseminati sul territorio nazionale[62]. In questo caso, la mobilitazione era incentrata su uno specifico contesto lavorativo. Tuttavia, fin dal suo principio essa ha riunito, secondo modalità auto-organizzate, operatori e operatrici che lavoravano anche in altre unità del sistema di accoglienza, per poi ottenere il sostegno delle organizzazioni sindacali e della società civile. Inoltre, essa si è svolta attraverso una serie di pressioni sulle istituzioni locali e di prese di parola pubbliche alle quali hanno preso parte sia gli operatori, sia gli stessi ospiti dell'hub.

[62] L'hub in questione è stato successivamente convertito in un CAS, configurandosi come una delle maggiori strutture di accoglienza presenti sul territorio bolognese e riscontrando un progressivo e significativo deterioramento delle condizioni di vita dei beneficiari ospitati al suo interno. Nel periodo in cui operava ancora nella veste di hub, questa struttura aveva comunque assunto i contorni di un centro di accoglienza *sui generis*, nella misura in cui i tempi di permanenza degli ospiti si erano gradualmente prolungati e gli enti gestori e gli operatori avevano avviato una serie di progetti di "integrazione". La decisione di dismettere la struttura e di disporre il trasferimento forzato dei beneficiari non avrebbe solo comportato la mera dislocazione di questi ultimi sul territorio nazionale. Essa avrebbe inciso in modo significativo sulla loro traiettoria di vita, interrompendo le procedure di regolarizzazione della loro condizione giuridica, l'apprendimento della lingua e di competenze lavorative e la costruzione di reti sociali sul territorio bolognese. La mobilitazione ha pertanto avuto come oggetto la salvaguardia tanto dei posti di lavoro, quanto dei percorsi di "integrazione" dei beneficiari, ed è su questa base che gli ospiti della struttura vi hanno preso parte. Solo un numero estremamente ridotto di questi ultimi ha acconsentito di spostarsi in altre strutture presenti sul territorio nazionale.

Sono state queste esperienze di mobilitazione e di auto-organizzazione, estese oltre i singoli luoghi di lavoro, ad aver pertanto contribuito alla costruzione di spazi e rapporti di solidarietà "embrionale" tra gli operatori e le operatrici dell'accoglienza. Esse hanno avuto un ruolo propulsivo nello sviluppo di una consapevolezza collettiva di condizioni e problematiche comuni, ed è a partire da queste esperienze che gli operatori e le operatrici hanno successivamente intrapreso percorsi di organizzazione sindacale e preso parte a vertenze declinate all'interno dei propri ambienti di lavoro[63]. Clara ricostruisce questo processo riferendosi alla mobilitazione contro la dismissione della scuola di italiano per migranti da lei coordinata. Questo servizio non era formalmente previsto dai contratti sottoscritti dall'ente gestore con le autorità pubbliche appaltanti, ma era stato istituito autonomamente dalla cooperativa per cui lavora Clara investendo una quota di risorse finanziarie che aveva accantonato nel corso del tempo. In seguito alla diminuzione dei finanziamenti corrisposti dagli enti locali, la cooperativa tenta di scorporare questa unità lavorativa dal resto dei servizi di accoglienza di cui è responsabile e di ridurre il personale in esubero. Come emerge dal racconto di Clara, la lotta sindacale che ne è conseguita è stata resa possibile dall'esistenza di un processo di solidarizzazione precedente, svoltosi in larga parte all'esterno dei singoli contesti lavorativi, il quale è successivamente confluito in conflitti circoscritti a specifici luoghi di lavoro.

> Abbiamo incarnato quella parabola discendente per cui, a un certo punto, ci sono meno soldi, ci sono più rigidità normative… Per tutta una serie di ragioni, più di una volta la scuola è stata attaccata dal punto di vista contrattuale. […] Dall'oggi al domani, veramente dall'oggi al domani, ci consigliano di licenziarci e fare un'associazione esterna che fa scuola d'italiano. Loro ci avrebbero sostenuto nel progetto, ci avrebbero aiutato, avrebbero fatto delle convenzioni con noi, la collaborazione sarebbe continuata, però da esterni. E, in questo passaggio, ci avrebbero messo in cassa integrazione [*nello specifico, l'ammortizzatore sociale spettante ai dipendenti delle cooperative sociali è il Fondo Integrativo Salariale*]. Ci siamo incaponite sul fatto che era una roba ingiusta, prima di tutto perché noi eravamo comunque dentro il servizio. Noi formalmente siamo dentro il servizio dell'accoglienza, non siamo un servizio diverso, solo che non è previsto dal bando, è un investimento, un'area creata in momenti migliori. E loro, siccome adesso i momenti sono peggiori, pensavano di chiudere e mandare a casa le persone. Quindi, noi abbiamo rivendicato che, invece, eravamo come tutti gli altri operatori. Noi eravamo tutte sindacalizzate, il percorso di sindacalizzazione era cominciato prima, con [la vicenda dell'hub]. Perché con Minniti-Orlando si era creata questa rete un po' più sostanziosa, [in cui] giravano eventi, assemblee, ragionavamo sul nostro ruolo, sulle condizioni… Insomma, si era creato un po' di ragionamento. C'era un gruppo solido [nella mia cooperativa], eravamo 4 o 5, venivamo tutti da lì, l'esperienza era nata lì. A un certo punto, però, ci eravamo resi conto che, oltre alla discussione intellettualoide, militante, così, c'erano veramente delle condizioni materiali deprecabili, dove andavamo a toccare dei punti talmente tecnici che avevamo bisogno di strumenti tecnici, che erano quelli dei sindacati. Quindi, ci siamo sindacalizzati più o meno tutti nello stesso periodo, dividendoci tra i sindacati perché ognuno, ovviamente, ha scelto quello che sentiva più vicino… E quindi, quando è successa questa cosa, la cassa integrazione, credo che da parte nostra sia stata proprio la prima lotta vertenziale fatta dentro [la mia cooperativa], solo [nella mia cooperativa]. Abbiamo puntato in alto, abbiamo detto che quella del FIS era ingiusta e ci siamo portati a casa il reintegro di tutte, con le condizioni precedenti.
> [*Bologna, 7/10/2022*]

Il progressivo sviluppo di esperienze informali di auto-organizzazione di operatori e operatrici del sociale in forme più "classiche" dell'azione sindacale ha inoltre caratterizzato una serie di agitazioni collettive che hanno avuto luogo, in Polonia, nella fondazione a contrasto della violenza maschile e

[63] Oltre alle vertenze qui discusse, gli operatori e le operatrici occupati nel settore dell'accoglienza hanno riportato di avere intrapreso dei percorsi specifici di contrattazione nei confronti di alcuni enti gestori, relativi in particolare alla regolamentazione e al riconoscimento del lavoro straordinario, delle indennità di reperibilità, dei buoni pasto e dei permessi retribuiti per formazione professionale.

di genere. Complessivamente, il settore delle organizzazioni non governative in Polonia è attraversato da un processo dinamico di sindacalizzazione, che viene coordinato da un'organizzazione sindacale indipendente dalle principali confederazioni nazionali[64]. In particolare, il percorso di organizzazione dei lavoratori e delle lavoratrici delle ONG è stato avviato da un gruppo ristretto di dipendenti di varie associazioni e fondazioni, situato principalmente a Varsavia. I membri di questo sindacato "embrionale" lavoravano prevalentemente per organizzazioni di piccole dimensioni, contraddistinte da un'elevata diffusione di forme di impiego basate sui contratti precari e di diritto civile, legalmente sottratte all'obbligo di garantire i diritti sindacali ai loro dipendenti. Essi si erano inizialmente organizzati all'interno di un gruppo informale, evolutosi successivamente in un comitato settoriale[65]. In questa prima fase, l'azione sindacale si è principalmente orientata verso l'esercizio di un'influenza a livello discorsivo e dell'opinione pubblica, articolando una piattaforma rivendicativa volta a regolamentare l'estesa precarietà contrattuale che contraddistingue il settore. È interessante notare come, all'interno di queste rivendicazioni settoriali, sia presente la richiesta di introduzione di clausole e licenze sociali nei meccanismi di concessione delle sovvenzioni pubbliche alle ONG, la quale possiede analoghe somiglianze con le strategie di azione sindacale nel contesto degli enti del privato sociale italiani. In quest'ultimo caso, la contrapposizione nei confronti dei committenti pubblici è essenzialmente finalizzato a svelarne il ruolo nella determinazione delle condizioni di lavoro all'interno dei servizi sociali delegati agli enti del terzo settore, ed eventualmente a costringerli ad applicare le rivendicazioni sindacali all'interno dei meccanismi di *contracting-out*. Nel caso delle ONG polacche, questa strategia mira a spingere gli enti governativi e statali ad assumere un ruolo di maggiore supervisione verso le organizzazioni a cui forniscono le sovvenzioni, in quanto le procedure di concessione dei finanziamenti prevedono norme relativamente lasche nella regolazione dei livelli retributivi e delle condizioni di impiego dei dipendenti.

In seguito a questa fase inaugurale, l'organizzazione sindacale si è progressivamente ramificata all'interno di una pluralità di comitati istituiti in diverse fondazioni e associazioni attive sul territorio nazionale. Alle iniziali campagne rivendicative di scala settoriale si sono pertanto affiancate le attività di negoziazione all'interno dei vari contesti lavorativi, le quali vengono spesso condotte senza che i partecipanti rivelino pubblicamente l'esistenza dei comitati sindacali nelle rispettive organizzazioni. Si vedrà successivamente come tale scelta di tenere nella "segretezza" i conflitti sindacali nelle ONG

[64] Nello specifico, la presenza sindacale è prevalentemente concentrata nelle ONG attive in campo ambientalista e di *advocacy* e promozione dei diritti umani e democratici, mentre risulta essere rarefatta nelle organizzazioni che si occupano di lavoro sociale. Il caso della fondazione a sostegno di donne con esperienza di violenza, discusso estesamente in questa sede, rappresenta l'esempio più significativo di conflitto sindacale che ha avuto luogo in quest'ultima tipologia di ONG – il quale si è peraltro svolto all'interno di un'organizzazione dal profilo ibrido, sul confine tra attività di intervento sociale e attivismo femminista. Tuttavia, la ricerca sul campo ha documentato anche l'esistenza di alcuni tentativi "embrionali" di costituzione di comitati e strumenti di rappresentanza sindacale in alcune organizzazioni attive nell'accoglienza e nel sostegno a migranti e rifugiati.

[65] La legislazione polacca stabilisce infatti che le organizzazioni sindacali possano essere istituite da un numero minimo di 10 aderenti nel luogo di lavoro, ma una quota cospicua delle ONG non soddisfa questo requisito in quanto impiega un numero minore di dipendenti. Inoltre, le fonti legali a regolazione delle attività sindacali restringevano inizialmente il diritto di associazione e adesione alle organizzazioni sindacali ai soli lavoratori e alle sole lavoratrici occupati con contratti di lavoro, escludendo di conseguenza quanti fossero impiegati per mezzo di contratti di diritto civile o accordi di lavoro autonomo. Questa normativa è stata emendata, e il diritto all'associazione sindacale è stato esteso anche alla forza lavoro occupata con contratti "non standard", in seguito al pronunciamento della Corte Costituzionale nel 2015 che ha dichiarato incostituzionale la norma in vigore all'epoca.

venga spesso motivata dalla dinamica di identificazione soggettiva con la *mission* organizzativa che pervade questi ambienti di lavoro. Tuttavia, la tenuta sul lungo periodo di queste strutture organizzate risulta essere di sovente minata dagli organi di amministrazione delle ONG, che sono spesso connotati da una cultura fortemente antisindacale e adusi a mettere in campo strategie mirate di scomposizione dei comitati che prendono piede all'interno delle organizzazioni che dirigono. Milena fa parte del comitato settoriale delle ONG e nella sua testimonianza ricostruisce il percorso di sindacalizzazione che ha interessato l'ambito delle organizzazioni non governative, nonché le dinamiche ricorrenti al cui interno prendono forma le controversie collettive con il management.

> Abbiamo iniziato come un piccolo gruppo, perché il numero minimo di persone necessario per istituire un comitato [con il sindacato] è 10. Lavoravamo principalmente per organizzazioni di piccole o medie dimensioni. Alcuni di noi avevano un contratto di lavoro idoneo, altri no [*riferendosi all'uso estensivo e spesso illegittimo dei contratti di diritto civile all'interno delle ONG*]. Quindi, non c'era modo di creare un vero e proprio comitato sindacale, dove ci sono 10 persone che lavorano per la stessa azienda. In quel momento era impossibile, perché non potevamo riunire così tante persone e, inoltre, era prima della decisione della Corte Costituzionale, quindi potevano venire solo le persone con un contratto di lavoro. Quando abbiamo iniziato, sapevamo che saremmo stati solo un gruppo di attivisti, senza alcun privilegio legale, e quello che volevamo fare era cambiare il discorso. Questo è stato l'obiettivo principale nei primi anni. Così, abbiamo annunciato il primo sindacato delle ONG in Polonia, e avevamo una proposta. Si trattava del problema dei contratti, dello sfruttamento del lavoro volontario, [ma] cercavamo di non parlare troppo del sistema di richiesta delle sovvenzioni. Sapevamo già che era una scusa per i nostri capi per non darci abbastanza soldi o un contratto adeguato, ma avevamo detto che c'era un problema strutturale. Perché, specialmente i finanziatori pubblici, come i ministeri o i sindaci delle città, secondo noi dovrebbero controllare se le organizzazioni stanno violando la legge, se ci stanno pagando… Volevamo una clausola sociale nel sistema di donazioni e di sovvenzioni pubbliche. Ci sono voluti due anni prima che il primo sindacato venisse fondato all'interno di una fondazione. Quindi, direi che è stato piuttosto veloce costruire questo interesse pubblico generale nella sindacalizzazione del settore. […] A partire dal 2016, abbiamo iniziato ad avere questi sindacati all'interno di singole fondazioni o associazioni, che quindi lottano per i propri diritti dentro l'organizzazione. Non sono molto interessati a parlarne pubblicamente. La maggior parte di loro vuole solo avere il piccolo vantaggio che la sindacalizzazione dà ai lavoratori, e vuole farlo silenziosamente. […] Abbiamo avuto molti sindacati che hanno cominciato con tanto entusiasmo, e dopo due anni non c'era più nessuno. […] Conosco la dinamica, non vedono un grande cambiamento, iniziano con alcune richieste ma poi non funziona. […] [I consigli di amministrazione] si rifiutano, assumono avvocati… A volte iniziano una mediazione, ma è una tipica strategia antisindacale. […] Serve a stancare le del processo e a fare in modo che alcune di loro trovino un altro lavoro nel corso di 6 mesi, altre rimarranno più a lungo ma non ci saranno abbastanza persone per continuare il processo. È questo tipo di strategia, e funziona perfettamente. Di solito, provano anche a prendere di mira uno o due leader del gruppo e a fargli mobbing finché non se ne vanno.
> [*Intervista condotta online, 15/3/2024*]

È all'interno di queste dinamiche generali che si è sviluppato il percorso di organizzazione e azione collettiva delle lavoratrici nella fondazione a sostegno di donne con esperienza di violenza. Nel terzo capitolo, si è visto come questa organizzazione fosse caratterizzata da un'estensiva informalizzazione dei rapporti di lavoro e da pratiche sistematiche di violazione e negazione dei diritti lavorativi. Inoltre, le figure apicali della fondazione avevano adottato specifiche strategie volte a prevenire la costruzione di un potere associativo da parte delle lavoratrici. La forza lavoro era infatti frammentata in una pluralità di posizioni contrattualmente precarie, isolata in sottogruppi di lavoro di dimensioni ridotte e dalle limitate possibilità di interazione reciproca. Inoltre, in seguito all'assunzione di operatrici di origini ucraine incaricate di gestire i programmi di accoglienza e sostegno indirizzati alle rifugiate loro connazionali, le condizioni di impiego erano state stratificate in base alla provenienza geografica della forza lavoro. Tuttavia, specialmente nella sede centrale della fondazione a Varsavia, le operatrici

hanno progressivamente intrapreso un processo di ricomposizione e mobilitazione collettiva, che ha la significativa peculiarità di costituire il primo conflitto organizzato all'interno delle ONG a essere emerso pubblicamente[66]. In un primo momento, le lavoratrici si sono riunite all'interno di un collettivo auto-organizzato e dalla natura informale e hanno avviato una serie di negoziazioni dirette con la presidenza della fondazione. Successivamente, la trasformazione di questo collettivo in un vero e proprio comitato sindacale – il quale faceva parte dell'organizzazione sindacale indipendente che è stata precedentemente richiamata – ha permesso alle lavoratrici di accrescere la pressione esercitata nei confronti della loro controparte.

L'azione sindacale si è sviluppata attraverso due modalità strategiche particolarmente rilevanti. In primo luogo, essa ha combinato una piattaforma rivendicativa incentrata sul riconoscimento dei diritti lavorativi con una serie di battaglie condotte essenzialmente sul terreno legale. Le richieste sindacali prevedevano l'introduzione di procedure e di norme formali tese alla regolamentazione dei livelli salariali, dell'organizzazione e dei rapporti di lavoro. Inoltre, esse miravano a rimuovere la presidenza dal suo incarico e, per conseguire questo fine, le lavoratrici hanno richiesto l'istituzione di una commissione che ha indagato e confermato l'esistenza di molteplici casi di mobbing verso le dipendenti e tentato di ottenere per vie legali la nomina di un consiglio di amministrazione *ad interim*. In secondo luogo, le lavoratrici hanno perseguito la propria iniziativa sindacale dandole una visibilità pubblica e attirando attorno ad essa una discreta attenzione mediatica. Questa operazione ha permesso loro di realizzare due obiettivi strategici. Per quanto riguarda il primo, la lotta sindacale ha mobilitato anche in questo caso una platea eterogenea di soggetti a suo sostegno – composta dalle stesse utenti della fondazione, membri ed esponenti di movimenti e organizzazioni femministe e della società civile ed ex lavoratrici. Per quanto riguarda il secondo obiettivo strategico, la mobilitazione è riuscita a procurare un significativo danno di immagine alla fondazione, evidenziando in particolare la divaricazione tra la sua missione e i suoi obiettivi "filantropici" e le condizioni di impiego precarie e oppressive che ne pervadono gli ambienti di lavoro. Tuttavia, la forte resistenza esercitata dagli organi di presidenza nei confronti della pressione sindacale, e il progressivo abbandono della fondazione da parte delle lavoratrici che avevano istituito il comitato, hanno minato congiuntamente la continuità sul lungo termine di questa esperienza di attivazione collettiva. Justyna, ex lavoratrice della fondazione, ripercorre i momenti salienti della mobilitazione di cui è stata protagonista.

> Mi ricordo tutto fin dal principio, le direttrici delle filiali volevano incontrare [la presidenza] per discutere i principi della collaborazione e alcune questioni che dovevano essere regolamentate. Tuttavia, quell'incontro non è mai avvenuto. Mai. [La presidente] annullava o rimandava le riunioni sempre all'ultimo momento. Ma quando noi, come team, abbiamo iniziato a parlare e a condividere le nostre comuni esperienze e difficoltà nel rapporto con la direzione, siamo arrivate a un punto in cui [la fondazione], a causa dello scoppio della guerra in Ucraina, ha iniziato ad assumere dipendenti ucraine. Ricordo che il nostro primo intervento come gruppo, ancora prima di formare il sindacato, fu quando scrivemmo un'e-mail congiunta. Una collega, una donna ucraina, non aveva ricevuto lo stipendio dell'ultimo mese di lavoro. Abbiamo anche segnalato la situazione disastrosa della filiale di Łódź, dove la direttrice se n'era andata e c'era solo una direttrice *ad interim* che non voleva assumere l'incarico. Era in congedo per malattia prescritto da uno psichiatra, in condizioni mentali terribili, un esaurimento totale. Abbiamo affrontato

[66] In particolare, le operatrici hanno spiegato come sia stata l'emergenza pandemica a offrire la possibilità di creazione di relazioni coesive e solidali tra di loro. L'ampio ricorso ai canali di comunicazione e coordinamento online ha infatti fornito loro l'opportunità di interagire in modo costante – superando le condizioni di lavoro individualizzate e atomizzate in cui la presidenza le aveva poste al fine di prevenire l'organizzazione e l'azione collettiva – e di riconoscere reciprocamente la propria esperienza lavorativa in quella delle altre.

> questi problemi e ricordato che abbiamo uno statuto, una missione, e che queste regole dovrebbero essere applicate anche all'interno dell'organizzazione. È stato uno shock assoluto per la direzione trovarsi di fronte a un gruppo di 12 o 15 persone. [La presidente] ha fatto davvero tutto quello che abbiamo chiesto in quell'e-mail, tranne che incontrarci di nuovo. Così, seguendo questa strada, abbiamo iniziato a chiedere sempre più di più. La situazione peggiore era quella delle ragazze ucraine. Ricordo che abbiamo scritto loro un messaggio riguardante 7 dipendenti di Varsavia che avevano problemi irrisolti. Nessuna formazione in materia di salute e sicurezza, contratti non firmati, contratti impropri, soldi non pagati, contratti non scritti in ucraino ma solo in polacco, 1500 problemi. È stato uno scandalo assoluto, avvenuto mentre l'Ucraina era in piena guerra. Ed eccoci qui, a vantarci all'esterno di quanto siamo dalla parte dell'Ucraina, aiutandola enormemente! Eppure, non pagavamo gli stipendi alle ragazze ucraine che lavoravano per noi e sfruttavamo il loro lavoro. Le nostre pressioni, però, hanno reso in qualche modo immune [la presidenza], perché aveva visto che l'équipe si era organizzata. Quindi, sapevamo che dovevamo aumentare la nostra pressione per imporre dei cambiamenti permanenti, perché volevamo dei cambiamenti sistemici, stabilire determinate regole. Per questo abbiamo fondato il sindacato nel luglio 2022. È stato uno shock assoluto per la direzione, si sono sentite offese da noi, assolutamente offese dal fatto che abbiamo osato difendere noi stesse e i nostri diritti di lavoratrici. Come membri del sindacato, siamo state soggette a vari tipi di oppressione, ulteriori violazioni, eccetera eccetera. […] Ma c'è stato anche un periodo in cui non abbiamo rivelato queste cose. Abbiamo iniziato a rivelarle solo alla fine [del 2022]. Era una cosa per lo più interna. È venuta in superficie, come se avessimo acceso un petardo, all'inizio del 2023, esponendo la questione ai media. […] [La presidente], per farla breve, ha iniziato a costruire il suo fronte contro il sindacato [*riassumendo le tattiche messe in campo dalla presidenza per minare la lotta sindacale, attuando una serie di ritorsioni personali e collettive nei confronti delle aderenti al comitato e reclutando una serie di figure dirigenziali "alleate", le cui operazioni erano finalizzate a limitare gli spazi di agibilità dell'organizzazione sindacale*].
> [*Varsavia, 18/7/2023*]

In conclusione, occorre segnalare come le organizzazioni sindacali, pur avendo generalmente contribuito al consolidamento del potere associativo e dei rapporti solidali tra gli operatori e le operatrici del sociale – facendo eventualmente affidamento al sostegno di reti e platee composite di attori esterni ai luoghi di lavoro o incanalando esperienze di auto-organizzazione pre-esistenti – abbiano talvolta agito come un vettore di disaggregazione di questi ultimi. Non sempre, infatti, le organizzazioni sindacali sono in grado di articolare in modo coerente un interesse collettivo dei lavoratori e delle lavoratrici che intendono rappresentare, o di estendere gli obiettivi e i fini perseguiti dalle loro azioni rivendicative e/o conflittuali oltre i confini della propria base di riferimento. Al contrario, essi possono piuttosto sviluppare agende, orientamenti strategici e logiche di azione che subordinano le istanze espresse dalla base alle esigenze delle proprie identità organizzative e soggettività politiche (Refslund, Arnholtz, 2022). Se, pertanto, i datori di lavoro possono avvalersi di tecniche e pratiche di segmentazione e frammentazione della forza lavoro al fine di contrastare l'azione e le lotte collettive, anche le organizzazioni sindacali possono rafforzare a loro volta – seppure lungo linee differenti da quelle determinate dall'organizzazione del settore e dei processi lavorativi – la frammentazione che intendono ricomporre (Doellgast et al., 2018; Piro, Sacchetto, 2020). Queste dinamiche hanno l'ovvia implicazione di diminuire il potere associativo che i lavoratori e le lavoratrici possono esercitare e di ostacolare la costruzione di forme di solidarietà maggiormente comprensive. Nel campo della ricerca empirica, queste dinamiche si esprimono essenzialmente nel modo in cui la divisione dei movimenti sindacali contribuisce a sua volta a disgregare la forza lavoro, secondo due specifiche modalità.

La prima modalità riguarda il modo in cui la contrapposizione tra diverse organizzazioni sindacali ostacola la costruzione di una rete di soggetti a sostegno delle lotte collettive esterna al luogo di lavoro in cui queste si verificano e ai gruppi di lavoratori che ne sono direttamente protagonisti. Questo è in

particolare il caso di una mobilitazione a Breslavia che ha riguardato le lavoratrici e i lavoratori delle case di assistenza sociale (*Dom Pomocy Społecznej* – DPS) gestite direttamente dall'amministrazione comunale. Gli operatori e le operatrici si sono organizzati attraverso un sindacato indipendente dalle maggiori confederazioni polacche. La loro protesta si è svolta durante la fase di emergenza sanitaria determinata dalla pandemia di Covid-19, nel corso della quale questi avevano lavorato in condizioni di acuta carenza di personale e di crescenti responsabilità comportate dalla necessità di salvaguardare lo stato di salute fragile degli ospiti residenti nelle strutture assistenziali. La vertenza aveva connesso le rivendicazioni miranti al miglioramento delle condizioni di lavoro povere a una più generale istanza di riconoscimento sociale del lavoro, e ha ottenuto con successo una maggiore disponibilità di ausili e attrezzature professionali all'interno dei servizi, bonus salariali a compensazione dell'elevato carico di lavoro e un aumento dei livelli retributivi – seppure di importo inferiore a quanto originariamente richiesto dal sindacato. Inoltre, la protesta si è svolta attraverso la diretta presa di parola dei lavoratori e delle lavoratrici nel corso di alcune sedute del consiglio comunale di Breslavia. Questa pratica ha avuto una doppia valenza strategica. Da un lato, ha permesso di esercitare una pressione sul governo locale in quanto gestore dei servizi di cura e assistenza e datore di lavoro diretto delle operatrici e degli operatori. Dall'altro lato, ha conferito alla vertenza una rilevanza politica e pubblica, in quanto connessa alle condizioni dei servizi sociali che il governo locale garantisce alla cittadinanza allargata. Nel corso di una di queste sedute del consiglio comunale, il sindacato aveva presentato il progetto di una delibera volta a ottenere i fondi necessari a finanziare i miglioramenti delle condizioni lavorative. Durante la discussione, tuttavia, i rappresentanti di uno dei maggiori sindacati confederali nazionali si sono opposti a questa delibera, presentando le rivendicazioni come particolaristiche, circoscritte a una specifica categoria professionale ed escludente nei confronti degli altri gruppi di lavoratori assunti nell'amministrazione locale. In questo modo, questi hanno impedito ai lavoratori in stato di agitazione di mobiliare intorno alle rivendicazioni un più ampio sostegno da parte di altri gruppi professionali e dei rappresentanti sindacali di questi ultimi. Adam, assistente medico ed esponente del sindacato che ha organizzato la protesta, ripercorre le dinamiche salienti di questa controversia intersindacale.

> Avevamo creato un progetto di delibera per ottenere dei fondi dal Ministero ed era stato presentato al consiglio comunale. Abbiamo perso 25 voti contro 20, nonostante il fatto che una delle commissioni avesse valutato positivamente questo progetto, al fine di ottenere questi fondi, di far sì che il Comune facesse domanda per questi fondi. Lì avevamo parlato, tra le altre cose, del duro lavoro, di come viene svolto male, del fatto che ci mancano le cose fondamentali. E siamo stati trattati molto, molto male. È successo al consiglio comunale. C'erano diversi progetti di delibera in discussione e anche noi avevamo il nostro. Avevamo raccolto delle firme, credo che ne avessimo raccolte 700, affinché questo progetto potesse essere presentato al consiglio comunale. Si trattava di un'aggiunta alla nostra vertenza collettiva, in modo da poter ottenere questi fondi. Abbiamo perso 25 a 20, solo perché i sindacati [dell'altra confederazione] si sono schierati contro di noi e hanno rilasciato una dichiarazione in cui erano contrari a qualsiasi aumento [salariale]. Francamente, mi ha scioccato che un sindacato potesse andare contro un sindacato solo per non perdere, non so cosa, la leadership o qualcosa del genere. Con noi ci sono 99 persone. Ma [l'altro sindacato], prima aveva molte persone, ora è composto da 40 persone e sono solo gli amministrativi e gli impiegati. Quindi, sono quelli che non stanno dalla nostra parte, sono quelli che guardano ai propri interessi. Questa è stata la prova che erano contro di noi, contro gli aumenti che volevamo. Nessuno vedeva il lavoro e nessuno poteva capirlo. […] Avevo detto: «Ascoltate, ragazzi, magari lottiamo insieme per questi soldi, probabilmente sarebbe meglio». «No, no, no, assolutamente». Ho detto che se si va avanti così, allora ci saranno degli aumenti di stipendio solo per chi sta in ufficio e per noi ci sarà solo ingiustizia, perché di solito è così che va. [*Breslavia, 12/4/2023*]

La seconda modalità riguarda invece il modo in cui la frammentazione tra le diverse sigle sindacali contribuisce a costruire una disgregazione all'interno degli appartenenti allo stesso settore lavorativo. In Italia, gli operatori e le operatrici del sociale sono infatti organizzati all'interno di varie associazioni sindacali, le quali esprimono tuttavia un livello limitato di coordinamento e di cooperazione reciproca. La frattura principale riguarda la divisione tra sindacati confederali e sindacati di base. I primi tendono a reclutare i loro iscritti facendo leva sulla propria capacità di integrarli in strutture di rappresentanza e contrattazione collettiva di solide dimensioni organizzative. In quanto firmatari dei CCNL di settore, essi assicurano inoltre ai propri iscritti il pieno esercizio dei diritti sindacali e i loro funzionari godono di una diretta interlocuzione con gli enti gestori e i committenti durante le trattative. I secondi tendono invece a mobilitare i loro aderenti attraverso modalità che prevedono un grado maggiore di militanza e di partecipazione diretta della base alle trattative e alle vertenze. Inoltre, il rifiuto di sottoscrivere i contratti collettivi di categoria consente loro di adottare metodi di azione maggiormente rivendicativi e oppositivi nei confronti della controparte datoriale – sebbene alcuni enti gestori non riconoscano i diritti sindacali agli iscritti alle organizzazioni di base. Allo stesso tempo, tuttavia, tra le diverse sigle sindacali di base esiste un certo livello di concorrenza, che si esprime nei loro tentativi di costruire ed esercitare rispettive sfere di influenza sul terreno dei processi di sindacalizzazione e mobilitazione che avvengono all'esterno delle organizzazioni confederali. Di conseguenze, le istanze e le azioni che sono condotte dalla base sindacale vengono di sovente canalizzate all'interno di agende e piattaforme rivendicative disconnesse e gli appartenenti al medesimo comparto lavorativo vengono ulteriormente frammentati sulla base delle differenti strutture sindacali a cui aderiscono[67]. Martina descrive questa geografia frastagliata del sindacalismo italiano per come si manifesta nel settore dell'accoglienza e il modo in cui priva la forza lavoro della possibilità di mettere in gioco obiettivi e schemi di azione unitari e maggiormente coesivi.

> Si è frammentato tutto. Anche per problematiche all'interno dei sindacati, perché la maggior parte degli operatori dell'accoglienza sono sindacalizzati coi sindacati di base. Anche questo è un grande tema, perché questi sindacati non sono firmatari del contratto [nazionale]. Qualche cooperativa riconosce le ore di assemblea, altre no, perché è un sindacato di base che non è firmatario del contratto nazionale. Stiamo provando da anni ad avere una convergenza coi due sindacati di base, ma loro non vogliono. E cercano sempre di portare, l'uno o l'altro, le proprie battaglie: «Questa l'ho portata avanti io, l'ho vinta io». Poi, hanno anche le loro divergenze di pensiero e di manovra sulle azioni. [C'è] sempre questa separazione. Magari vai a un'assemblea e ti dicono: «Dobbiamo riunirci», e noi: «Sì, okay, però non parlate con gli altri». Quindi, una parte è di là, una parte è di qua, c'è la parte che, nel mentre, ha vinto i concorsi e se n'è andata. […] Quello che noi chiediamo è: «Non è che dovete fare un comunicato unico con le vostre firme, fatene due, ma almeno lo stesso giorno, nella stessa piazza, alla stessa ora». Cioè, non è che stiamo chiedendo grandi cose, ma non si vogliono dare neanche lo spazio della stessa piazza. Quindi, o succedono delle cose eclatanti, come la situazione [dell'hub] o la chiusura di una scuola, [sennò] non riusciamo a fare dei passi avanti.
> [*Bologna, 12/11/2022*]

In definitiva, i servizi di welfare costituiscono un campo sul quale si sono sviluppate esperienze di rivitalizzazione dell'azione collettiva e sindacale. In primo luogo, le organizzazioni sindacali hanno

[67] Alcune delle mobilitazioni che hanno coinvolto il lavoro sociale in Italia sono state condotte unitamente da operatori e operatrici inquadrati all'interno di sigle e organizzazioni sindacali differenti. Tuttavia, il grado limitato di coordinamento e di convergenza tra queste fa sì che l'iniziativa condotta dalla base venga subordinata all'identità e alla soggettività politica delle organizzazioni a cui appartiene, impedendo essenzialmente ai lavoratori di articolare le proprie istanze con modalità che permettano loro di trascendere e superare la scissione tra le sigle a cui aderiscono.

progressivamente esteso a questo settore gli strumenti di rappresentanza e contrattazione collettiva e, in più di una occasione, hanno stimolato percorsi di militanza e partecipazione diretta della loro base. In casi specifici, i processi di sindacalizzazione si sono configurati come un'estensione di esperienze di auto-organizzazione degli operatori e delle operatrici ad essi precedenti. In secondo luogo, talvolta le azioni collettive hanno tentato di richiamare intorno ai conflitti lavorativi una discreta attenzione e rilevanza pubblica. In terzo luogo, le agitazioni hanno quasi sempre avuto origine all'interno di luoghi specifici di lavoro ma, spesso, hanno mobilitato il sostegno di platee eterogenee di soggetti ad essi esterni – autorità pubbliche e statali, attori collettivi non sindacali, gruppi di lavoratori impiegati in altri servizi e, in modo particolarmente rilevante, i beneficiari stessi dei servizi oggetto delle contese. Come si vedrà nella sezione seguente, la costruzione di coalizioni tra la forza lavoro e gli utenti dei servizi sociali – per quanto avvenuta con modalità frammentarie ed estremamente circoscritte nei casi di attivazione collettiva osservati nel corso della ricerca empirica – costituisce una pratica cruciale di rinnovamento dell'azione collettiva e sindacale, nonché di riqualificazione dello stesso terreno della cittadinanza sociale

5.3.2 Convergenze e disallineamenti tra forza lavoro e utenza

Nel terzo capitolo, si è visto come l'etica della cura e della solidarietà sociale venga mobilitata e messa al lavoro all'interno dei servizi di welfare, e come venga strategicamente utilizzata dagli enti gestori per normalizzare condizioni di impiego povere, precarie, estremamente usuranti e connotate da scarso prestigio e riconoscimento sociale. Tuttavia, il processo di creazione di condizioni di lavoro deteriorate non viene unicamente imposto in modo unilaterale da parte del management. Esso viene infatti costruito socialmente e, in parte, passa anche attraverso la soggettività degli operatori e delle operatrici. Nel settore dei servizi alla persona e di comunità, l'attività lavorativa assume uno specifico rilievo sociale e politico, in quanto è finalizzata a contrastare molteplici forme di diseguaglianza e di marginalizzazione sociale e a soddisfare bisogni vitali espressi dagli strati vulnerabili e oppressi della popolazione. Questo aspetto agisce come un meccanismo centrale di identificazione soggettiva degli operatori e delle operatrici con la causa e la *mission* perseguita dalle organizzazioni per cui lavorano. Inoltre, in questo ambito l'impiego retribuito tende spesso a fondersi e sovrapporsi alle esperienze di attivismo e/o di mutuo aiuto in cui sono coinvolti gli addetti del settore, configurandosi ai loro occhi come un'estensione, in forma professionalizzata e salariata, di queste ultime. Infine, il lavoro sociale e di assistenza si svolge sempre all'interno di un'interazione tra chi fornisce e chi riceve il servizio. Pur essendo strutturalmente asimmetrico e costituito da continue negoziazioni e giochi di potere tra le parti in causa, questo rapporto comporta l'instaurazione di connessioni, relazioni di responsabilità e legami di interdipendenza tra i soggetti coinvolti. Questi specifici tratti e caratteristiche dell'attività lavorativa producono effetti contraddittori nell'esperienza degli operatori e delle operatrici dei servizi sociali. Essi consentono loro di attribuire all'attività svolta un senso e dei significati che trascendono il mero rapporto di lavoro ma, allo stesso tempo, li sollecitano ad acconsentire a condizioni lavorative altrimenti inaccettabili. Gli elementi relazionali, "vocazionali" e "altruistici" possono così assurgere a valore privilegiato e prendere precedenza sulle dimensioni prettamente materiali e retributive delle condizioni di lavoro (Horton, 2022; Kubisa, Rakowska, 2021; Palmer, Eveline, 2012). Analogamente, gli attaccamenti che gli operatori e le operatrici sviluppano nei confronti del lavoro che svolgono, dei

loro luoghi di lavoro e dei destinatari della propria attività possono incoraggiare l'intensificazione e l'estensione della loro prestazione lavorativa. Questi si ritrovano pertanto a riprodurre e a partecipare attivamente alle condizioni del proprio sfruttamento (Castellini, 2021).

Se considerati dal punto di vista delle forme di militanza che si sviluppano sul terreno dei servizi di welfare, questi aspetti intrinsecamente contraddittori operano essenzialmente come un dispositivo di allontanamento e di rimozione della conflittualità lavorativa. Gli operatori e le operatrici possono infatti fare propri gli obiettivi e la missione sociale dell'impresa e subordinare al loro conseguimento l'espressione delle proprie rimostranze. L'impegno in programmi e in interventi dalla finalità sociale, e il posizionamento in un ruolo a sostegno di soggetti che sono collocati in una condizione di bisogno, costituiscono inoltre una fonte di gratificazione soggettiva per quanti sono incaricati di svolgere una professione di aiuto. Essa funge da elemento compensativo delle condizioni di impiego svalorizzate e, di conseguenza, può scongiurare l'azione collettiva volta a richiederne un miglioramento. Nello specifico, i fenomeni di espropriazione ed estraneazione dei beni e servizi prodotti attraverso il lavoro salariato non sembrano essere particolarmente pervasivi nell'esperienza vissuta degli operatori e delle operatrici del sociale. Piuttosto, in essa sembra agire un meccanismo che coinvolge la forza lavoro e la spinge a riconoscersi soggettivamente nel prodotto finale dei propri sforzi lavorativi. Date queste condizioni, difficilmente l'attività lavorativa può costituirsi come oggetto di possibili azioni di rifiuto, contestazione o sabotaggio. Gianni, operatore in una cooperativa bolognese responsabile di servizi e programmi rivolti a persone senza dimora, illustra questa dinamica mentre riflette sul basso livello di sindacalizzazione che caratterizza il suo settore.

> Io credo che sia necessario il piano della sindacalizzazione perché tu, comunque, hai a che fare con persone che spesso hanno un grado elevato, non necessariamente di politicizzazione, ma di coscienza politica, cioè di sentire politico. Sono persone che sentono politicamente ciò che accade. È una risorsa e, paradossalmente, è uno dei settori con la più bassa sindacalizzazione. Tu produci valore sociale, quindi tu ti senti parte di quel processo. Cioè, non c'è il meccanismo di alienazione. C'è, invece, un meccanismo in cui tu ti senti parte di quella relazione, quindi del prodotto sociale, e quindi sei portato a pensare che sia qualcosa di dovuto, di necessario, alla società. Quindi tu, in qualche modo, ti abbandoni a questo e non senti di dover richiedere condizioni migliori per te, al massimo per gli utenti.
> [*Bologna, 13/1/2023*]

La sindacalizzazione tende a sovvertire questa modalità di soggettivazione delle lavoratrici e dei lavoratori del sociale. In primo luogo, per mezzo dell'organizzazione e delle mobilitazioni collettive gli operatori e le operatrici rivendicano e si riappropriano dell'attività che svolgono in quanto lavoro salariato, decostruendone le rappresentazioni volontaristiche e oblative promosse dagli enti gestori e di sovente interiorizzate anche dalla stessa forza lavoro. La nozione del lavoro sociale e di cura come un'attività intrinsecamente guidata e incentivata da motivazioni affettive, politiche ed etiche non si limita infatti a occultare e a legittimare le condizioni di impiego degradate in cui questo si svolge. Concettualizzato prevalentemente nei termini di un'azione volontaria, di un impegno solidaristico e mutualistico o di un obbligo morale, il lavoro sociale viene relegato ai margini delle forme di lavoro riconosciute come tali. Ridefinito in questi termini, esso viene agevolmente distaccato dalle aspettative e dalle richieste di compensi economici soddisfacenti e di maggiori diritti e sicurezze lavorative. La sindacalizzazione destabilizza pertanto questa rappresentazione discorsiva e normativa, in quanto spinge gli operatori e le operatrici a rivendicare l'attività svolta come lavoro

salariato. Tale richiesta assume una doppia valenza strategica. Da una parte, si connette a più ampie istanze di visibilizzazione della centralità e del valore sociale del lavoro di cura e di riproduzione. Dall'altra parte, fa emergere un terreno sul quale la forza lavoro può lottare per accedere a maggiori diritti e a migliori condizioni retributive e contrattuali. In secondo luogo, l'attivazione collettiva induce gli operatori e le operatrici ad autoidentificarsi come salariati e, di conseguenza, permette di demistificare il discorso attorno alla *mission* organizzativa. Quest'ultimo viene infatti reinterpretato dalla forza lavoro come un dispositivo che, alimentando la narrazione di una convergenza di intenti e di obiettivi tra i membri dell'organizzazione, consente di celare l'antagonismo e l'irriducibilità degli interessi e delle posizioni che plasmano gli ambienti di lavoro e facilitare l'estorsione di forme di lavoro impoverite e soggette a carichi e ritmi prestazionali particolarmente intensi. Serena e Milena riassumono questi cambiamenti nella soggettività dei lavoratori e delle lavoratrici del sociale parlando rispettivamente del settore del privato sociale in Italia e di quello delle organizzazioni non governative in Polonia.

> Una volta, questo lavoro era visto ed era fatto come volontaristico. Ma non solo visto dall'esterno, anche tanti che lo facevano lo vedevano come: «Ti sto dando una mano, non sto lavorando», e ogni tanto c'è stato anche troppo trasporto da parte dell'operatrice o dell'operatore. Faccio di tutto, è una missione, eccetera… Ora le cose sono cambiate perché, per esempio, a Bologna, nell'accoglienza, dopo la questione [dell'hub] c'è stata una coscienza sindacale, perché hanno visto che non è tutto rosa e fiori, la gente può anche non avere più un lavoro… Era cominciata già anche prima, però lì c'è stato proprio il botto. Quindi, è cominciata a esserci anche la coscienza sindacale del fatto che quindi è un lavoro, bisogna considerarlo come tale. Per cui, non solo dall'esterno, ma secondo me anche dall'interno, all'inizio c'era questa cosa qua. Poi, le cooperative giocavano molto, e giocano molto, sul fatto: «Siamo una cooperativa, dobbiamo fare degli sforzi, facciamo queste cose». Ora, la gente che arriva sa com'è e quindi, anche con molta più facilità, gli dice: «Ciao, ciao», o gli dice: «Pagami quello che mi devi pagare».
> [*Bologna, 22/9/2022*]

> Se sei presidente del consiglio di amministrazione di una organizzazione non governativa, hai un potere sulle vite delle persone. Ma lo puoi razionalizzare, ad esempio: «Non ti posso pagare di più perché abbiamo questi beneficiari che aspettano il nostro aiuto». […] La maggior parte delle persone che si iscrivono al nostro sindacato, o che pensano di aderire o di istituire i loro comitati nelle proprie fondazioni, sono attivisti. Oppure, hanno già una mentalità progressista, il che vuol dire che sono già impegnati in altre attività. Quindi, quella sindacale non è la loro principale identità. […] Il discorso, la mentalità delle persone cambiano, le persone diventano più consapevoli dei loro diritti. Si identificano come lavoratori e iniziano ad avere una prospettiva di classe. Questo non si converte necessariamente nell'azione, ma direi che c'è un progresso al livello della mentalità. […] Anche se creano un sindacato, non vogliono né renderlo pubblico né parlare dei conflitti… È il problema della missione. Se tu credi nella tua missione, pensi che, se danneggerai l'opinione pubblica intorno alla tua fondazione, la gente non la sosterrà, non avrà soldi, i finanziatori ritireranno il loro sostegno, quindi non lo farai. Non danneggerai la causa per cui la tua fondazione sta lavorando. Perché le persone si identificano veramente con la causa, e non vogliono metterla a repentaglio. Quindi, questo è il motivo per cui i sindacati non si presentano pubblicamente al di fuori delle fondazioni.
> [*Intervista condotta online, 15/3/2024*]

È interessante notare come, nel caso delle organizzazioni non governative in Polonia, i processi di sindacalizzazione sembrino aver esercitato un impatto meno destabilizzante sul dispositivo retorico e normativo della *mission* organizzativa. Quest'ultimo sembra infatti mantenere una presa significativa sui dipendenti delle ONG, portandoli a tenere lontani dalla visibilità pubblica le dinamiche di conflitto e di organizzazione collettiva che emergono nei loro ambienti di lavoro al fine di prevenire i potenziali danni di immagine che queste procurerebbero alle organizzazioni per cui lavorano. Dalla riflessione

di Milena emerge un dato centrale. L'identificazione soggettiva con la missione sociale d'impresa e le relazioni di responsabilità nei confronti dei beneficiari non fungono solamente da dispositivo in grado di offuscare la precarietà dell'impiego, aumentare la produttività e giustificare la negazione dei diritti lavorativi. Esse consentono anche al management di disciplinare la forza lavoro.

Nel settore sociale e della cura, gli utenti costituiscono una parte integrante del processo produttivo e dell'attività lavorativa e, come tale, si interpongono nel rapporto tra la forza lavoro e il management. Nello specifico, gli utenti mediano le azioni di protesta, contestazione e conflitto industriale intraprese dalla forza lavoro nei confronti dei datori di lavoro. Gli operatori e le operatrici sono infatti sottoposti alle pressioni, alle condizioni e all'organizzazione del lavoro dettate dalla dirigenza dei servizi. Allo stesso tempo, essi sono anche inseriti in un complesso di norme, regole e procedure istituzionalizzate che assegnano loro il compito di provvedere ad altri soggetti, i quali sono posti in una condizione di bisogno e necessitano delle prestazioni e dei servizi forniti dallo staff. È a partire da queste posizioni asimmetriche e gerarchicamente ordinate che la figura dell'operatore e quella dell'utente entrano in contatto e si interfacciano all'interno dei servizi di welfare. Da questo punto di vista, l'esercizio della conflittualità da parte degli operatori e delle operatrici si rivela essere intrinsecamente contraddittorio. Mentre questi si attivano per migliorare le proprie condizioni lavorative, gli utenti li vedono astenersi dal lavoro di assistenza di cui sono i fruitori, sospendere l'erogazione dei servizi di cui necessitano e contestare le organizzazioni che garantiscono loro l'accesso alle risorse e al sostegno che richiedono. In altre parole, la conflittualità lavorativa non investe soltanto la figura datoriale, ma coinvolge anche i beneficiari e incide sulla loro condizione soggettiva. Di conseguenza, i lavoratori e le lavoratrici non devono esclusivamente confrontarsi con le strategie messe in campo dal management per rispondere alle loro mobilitazioni. Questi devono anche fare fronte alle rimostranze degli utenti, i quali si vedono negare le prestazioni di cui hanno bisogno, oltre ad assumersi la responsabilità delle conseguenze che la compromissione delle attività di servizio produce sulla condizione dei beneficiari.

Il rapporto triangolare tra utenza, forza lavoro e datore di lavoro fornisce al management una leva essenziale per indebolire ed erodere il potere contrattuale degli operatori e delle operatrici del sociale. Premendo sui rapporti di cura e responsabilità che legano la forza lavoro all'utenza, questi può infatti rappresentare l'azione collettiva come costitutivamente deleteria per gli utenti, contrapporre e subordinare i diritti e gli interessi dei lavoratori a quelli dei beneficiari e, in questo modo, addomesticare la conflittualità che emerge nei luoghi di lavoro (Folbre, 2001; Kubisa, Rakowska, 2021; Müller, 2009). In particolare, queste condizioni consentono al management di disciplinare la forza lavoro attraverso gli utenti. In modo analogo a quanto riscontrato nelle attività a servizio dei consumatori, i datori di lavoro si serve della presenza degli utenti all'interno del processo produttivo per disciplinare i lavoratori e le lavoratrici e fare in modo che questi internalizzino la conformità, la disciplina e la docilità che il management si aspetta che loro dimostrino (Bucher et al., 2020; Fullin, 2023; Fullin, Gaspani, 2023). In altre parole, il management non si limita a invocare strumentalmente e strategicamente la necessità di salvaguardare il diritto del beneficiario ad accedere al servizio reclamato per farsi schermo contro le proteste e le contestazioni che gli vengono indirizzate da parte della forza lavoro. Esso sollecita anche gli operatori e le operatrici ad anticipare gli effetti avversi che la propria azione conflittuale o rivendicativa può produrre nei confronti dei beneficiari e, tramite questo canale, può disincentivare la partecipazione collettiva e rafforzare la coazione ad accettare le

condizioni dello sfruttamento lavorativo[68]. Edoardo, esponente di un sindacato di base che organizza in Italia le lavoratrici e i lavoratori del settore, illustra queste dinamiche e introduce anche la strategia che le organizzazioni sindacali possono attuare per superarle – stabilire una connessione diretta tra la qualità delle condizioni di lavoro degli operatori e la qualità dei servizi forniti ai beneficiari e costruire intorno ai conflitti un interesse condiviso.

> Si inserisce un tema, che è anche un elemento che utilizzano le coop per impedire la sindacalizzazione, le lotte, che è la mission. Cioè, noi lavoriamo nel sociale, siamo a contatto con la miseria umana di vari livelli, quindi c'è anche l'elemento di ricatto della coop, perché se tu vai a chiedere lo sciopero… Lo sciopero nel sociale è difficile anche perché c'è l'elemento di ricatto che ti dicono: «Ah, ma quindi tu ti vuoi assentare dal lavoro, ti lamenti che ti sto chiedendo gli straordinari, però tu devi portare a casa la richiesta di permesso di soggiorno per questo». Tu gli dici: «Ho capito, ma non faccio ferie da una vita» e ti fanno: «Però chi la porta a casa?». Se tu ti lamenti del fatto che lavori troppo o che siete in pochi: «Però non porti a casa le cose per loro». Infatti, lo sciopero del PrIS [*il servizio di Pronto Intervento Sociale che è stato richiamato nelle sezioni precedenti*] è stato un segnale forte, perché giustamente qualche lavoratrice ha detto: «Cazzo, però se noi produciamo questo disagio, produciamo un disagio anche alla famosa utenza». Però, il tema è che l'appalto non l'ha vinto il lavoratore, l'ha vinto la coop. Quindi, il disagio all'utenza lo fa la coop che fa le cose a cazzo di cane, non lo fa il lavoratore, perché tu non sei il responsabile dell'appalto, tu sei un lavoratore… Però, è chiaro che c'è un meccanismo di ricatto… Che, poi, impedisce anche la partecipazione. Fai una manifestazione, però quel venerdì il tuo capo ti ha messo questa roba importante per il permesso di soggiorno di questo, che potresti fare anche lunedì, però ti fa un meccanismo per cui non te la senti di rinviare l'appuntamento perché dici: «No, sennò faccio un danno a lui, non se lo merita». Però, questa dimensione di mission individualistica ti fa continuare a riprodurre un meccanismo in cui accetti lo sfruttamento, accetti questo tipo di lavoro, che è la cosa più dannosa per gli utenti. Tu non vuoi creare disagi agli utenti e quindi sei sempre disponibile, alla fine questa disponibilità è l'elemento con cui costruiscono questo nuovo welfare di sfruttamento che crea disagio all'utenza… Il passaggio è: «Per il mio utente, faccio lo sciopero». Quel giorno lì avrà una cosina in meno, ma io sto facendo una battaglia per migliorare il lavoro che, alla fine, lavoreremo meglio per lui. Però, è chiaro che la lotta nel sociale è più complicata per questi meccanismi.
> [*Bologna, 8/4/2022*]

La struttura triangolare dei rapporti di lavoro all'interno dei servizi sociali costituisce pertanto una fonte di dilemmi e ostacoli alla partecipazione collettiva e all'azione sindacale ma, allo stesso tempo, può anche offrire inedite opportunità per la costruzione di forme di potere associativo maggiormente inclusive ed estensive. Le mobilitazioni e le lotte sindacali nel lavoro sociale sono infatti caratterizzate da tensioni e ambivalenze apparentemente inconciliabili. Il conseguimento di un miglioramento delle condizioni lavorative, ed eventualmente anche della qualità dei servizi resi ai destinatari, risulta essere vincolato dalla necessità di continuare a provvedere ai beneficiari che reclamano le prestazioni fornite dallo staff – o, quantomeno, di minimizzare gli impatti dell'interruzione dei servizi a cui questi ultimi accedono. Tuttavia, i rapporti di solidarietà e di interdipendenza tra la forza lavoro e l'utenza possono essere anche trasformati in una risorsa di potere. Facendo leva su questi, gli operatori dei servizi possono far emergere pubblicamente e dare visibilità al proprio ruolo sociale e costruire alleanze

[68] In alcuni casi, i servizi alla persona prevedono la limitazione dei diritti sindacali e di sciopero in quanto hanno un carattere essenziale e rispondono a bisogni non differibili – si pensi, per esempio, ai servizi di assistenza di lungo termine a persone non autosufficienti – e necessitano di essere erogati in modo continuativo e non derogabile. Anche in caso di attività sindacale o di agitazione collettiva, pertanto, è richiesta una presenza minima di unità di personale di turno. Una totale interruzione dell'attività lavorativa e dell'erogazione del servizio comporterebbe infatti ripercussioni estremamente deleterie e rischiose sulle condizioni di vita e di salute dei beneficiari. Tuttavia, come emerge dalle testimonianze riportate, i fenomeni di disincentivo della partecipazione collettiva che il management può innescare facendo leva sui rapporti di cura e responsabilità verso gli utenti si estendono ben oltre questa fattispecie di luoghi di lavoro e degli specifici strumenti di conflitto industriale a cui gli operatori e le operatrici possono ricorrere.

strategiche all'interno della società, ricercando in particolare il sostegno – se non il diretto coinvolgimento – dei beneficiari intorno alle rivendicazioni e ai conflitti che emergono nei luoghi di lavoro (Kubisa, Rakowska, 2021). Da questo punto di vista, l'azione collettiva acquisisce i contorni di una lotta "socialmente ricompositiva", vale a dire «una forma di lotta operaia che eccede il luogo di lavoro e abbraccia la sfera della riproduzione sociale» (Castellini, 2021, p. 1676). Data la molteplicità degli attori e dei soggetti coinvolti nel lavoro sociale e di cura, le strategie di resistenza e organizzazione che sorgono su questo terreno necessitano di orientarsi in direzione di una forma di conflittualità che emerge nel luogo di lavoro ma lo trascende, investendo la società nel suo complesso, connettendo le rivendicazioni lavorative a più ampie lotte a difesa ed espansione dei servizi di welfare e dei diritti di cittadinanza sociale, e articolando gli interessi di una platea eterogenea di protagonisti – i lavoratori, gli utenti e le comunità servite. In altre parole, i servizi di cura e di welfare costituiscono un terreno privilegiato per il rinnovamento dell'azione sindacale nei termini di un *movimento sociale*, in grado cioè di «ancorare l'azione di difesa dei diritti e della qualità delle condizioni di lavoro (anche) al contesto extra-lavorativo, facendo leva su bisogni di giustizia sociale ed esperienze di mancato riconoscimento, nonché di ineguale accesso a condizioni di dignità sociale, che non si manifestano solo nel contesto di lavoro» (Borghi, Dorigatti, 2011, p. 43).

Tanto in Italia quanto in Polonia, le organizzazioni sindacali e i lavoratori del sociale hanno di rado costruito coalizioni stabili con i beneficiari dei servizi. Spesso, i sindacalisti e gli operatori intervistati hanno infatti espresso una certa riluttanza rispetto all'opportunità di coinvolgere in modo sistematico e organico gli utenti nelle proteste e nei conflitti di lavoro che li riguardano. Talvolta, questi ritengono che il diretto protagonismo dei beneficiari in queste circostanze potrebbe rafforzare la loro posizione di vulnerabilità nei confronti degli enti fornitori dei servizi e delle istituzioni pubbliche[69]. In altri casi, il lavoro organizzato sembrerebbe piuttosto adottare una strategia "a due tempi", dando la precedenza al rafforzamento del potere di contrattazione associativo e dei rapporti di solidarietà tra la forza lavoro e rinviando l'inclusione dei beneficiari nelle agende rivendicative al momento in cui questa sarà nelle condizioni di esprimere un solido potere negoziale nei confronti del management[70]. Altre volte, gli

[69] Talvolta, la precarietà della condizione legale e giuridica di alcune categorie di utenti delle istituzioni di welfare limita, agli occhi degli operatori e degli esponenti sindacali, in modo significativo il potere contrattuale che i primi possono mettere in gioco nei confronti delle organizzazioni. Serena, parlando delle possibilità di coinvolgimento dei rifugiati e richiedenti asilo nel corso delle lotte e mobilitazioni che avvengono nel settore dell'accoglienza, a titolo esemplificativo dichiara: «I lavoratori dicono: «Dovremmo coinvolgere anche i beneficiari». Per esempio, faccio lo sciopero, coinvolgo i beneficiari e gli dico: «Guarda, io faccio sciopero per questo motivo», bisogna spiegarglielo. Ci sono alcuni che l'han fatto. Dopo, però, non li han portati in piazza, perché se i beneficiari si prendono la denuncia cosa succede?» [*Bologna, 22/9/2022*].

[70] Nel caso della mobilitazione sindacale che ha coinvolto l'impresa multinazionale dei servizi di cura in Polonia, i familiari degli ospiti e dei pazienti residenti nelle strutture gestite dall'azienda hanno partecipato alla lotta per il reintegro di Alina. I legami di cura e di dedizione dello staff nei confronti dei beneficiari si sono così trasformati in una risorsa di potere coalizionale. Tuttavia, l'alleanza tra le famiglie e la forza lavoro non si è sviluppata in forme stabili e strutturate. Come spiegato da Alina, ciò riflette un chiaro orientamento strategico da parte della sua organizzazione sindacale, che intende dare priorità alla costruzione di un rapporto di forza maggiormente favorevole per le lavoratrici e i lavoratori e, solo in secondo momento, tentare di coinvolgere i beneficiari e le famiglie nella definizione delle rivendicazioni e della piattaforma sindacale: «Non in questo momento, forse ci penseremo più avanti. Perché [la multinazionale], se dovessimo coinvolgere le famiglie, si arrabbierebbe. Quando mi avevano licenziato, le famiglie avevano partecipato di loro iniziativa, e [i dirigenti dell'impresa] erano molto arrabbiati. Non si stava mettendo bene. Quello che adesso stiamo cercando di fare è rendere questo sindacato più forte e costruire la solidarietà tra le persone, perché sappiamo e sentiamo che non sarà facile negoziare, quindi dobbiamo mostrare questo potere. Perciò, ora ci stiamo concentrando su diverse azioni collettive» [*Breslavia, 14/5/2023*].

operatori e le operatrici hanno instaurato, nel corso delle dinamiche di mobilitazione e di vertenzialità che li riguardavano in prima persona, un dialogo diretto con gli utenti e li hanno resi "coscienti" delle tensioni e delle agitazioni sorte all'interno della sfera lavorativa. Tuttavia, ciò sembra essere avvenuto secondo modalità per lo più informali e limitate ai rapporti individuali tra i singoli operatori e i singoli utenti, che non hanno dato seguito a forme organizzate di attivazione e partecipazione diretta di questi ultimi. Nondimeno, nella sezione precedente è stato menzionato come, nel corso di alcune specifiche agitazioni collettive, gli operatori e le operatrici abbiano ottenuto il sostegno, ed eventualmente anche il diretto coinvolgimento, dei beneficiari – o delle rispettive reti sociali e familiari e delle più ampie collettività che interagiscono con i servizi. Le alleanze che si sono sviluppate in questi casi risultano essere tendenzialmente occasionali ed episodiche e circoscritte a particolari processi di mobilitazione e di contrattazione. Tuttavia, in queste situazioni la lotta sindacale e l'azione collettiva hanno assunto i tratti di una forma germinale di ricomposizione sociale. In primo luogo, queste hanno intrecciato le rivendicazioni tese a difendere e migliorare le condizioni lavorative con istanze volte a salvaguardare condizioni tendenzialmente dignitose e accettabili dei servizi fruiti dai beneficiari. In secondo luogo, queste hanno aggregato attorno a interessi convergenti soggetti disposti in posizioni differenziate, ma accomunati dall'aspirazione di fruire pienamente dei propri diritti e di ottenere condizioni di vita e/o di lavoro maggiormente favorevoli. In questo senso, esse hanno istituito una connessione tra la sfera strettamente lavorativa e la più ampia sfera dei diritti di cittadinanza sociale.

A titolo esemplificativo, si può prendere in considerazione il settore dell'accoglienza in Italia. Si è visto nella sezione precedente come, in questo settore, le mobilitazioni abbiano spesso avuto come bersaglio una serie di riforme politico-legislative della governance statale dei processi migratori, che in quanto tali esulavano dalla dimensione prettamente lavoristica. In più occasioni, inoltre, esse hanno reagito a processi di riorganizzazione o di dismissione dei servizi di accoglienza che incidevano tanto sulle traiettorie e sulle condizioni lavorative degli operatori, quanto sulle biografie e sulle possibilità di autodeterminazione dei beneficiari. Tali condizioni hanno istituito un terreno su cui gli operatori e le operatrici hanno potuto solidarizzare e attivarsi congiuntamente con i beneficiari – o, quantomeno, incorporare nelle proprie agende rivendicative le necessità e le istanze di questi ultimi. Clara riporta questi casi di convergenza tra la forza lavoro e l'utenza che sono avvenuti in questo settore ed enuncia un principio generale a sintesi del ragionamento fino a qui sviluppato. Nella misura in cui i beneficiari delle istituzioni di welfare fruiscono dei diritti di cui sono titolari all'interno di relazioni interpersonali con gli operatori, i processi di erosione e di degradazione della qualità del lavoro degli operatori incidono direttamente sulla loro capacità di costruire condizioni a sostegno dell'autodeterminazione e dell'emancipazione dei beneficiari. È da questo punto di vista, quindi, che le mobilitazioni a difesa delle condizioni di lavoro nel settore sociale hanno il potenziale di trascendere e di eccedere la sfera lavorativa e di abbracciare la più ampia sfera della cittadinanza sociale. Tuttavia, dalla testimonianza di Clara emerge anche come questa articolazione tra diritti del lavoro e diritti di cittadinanza sociale non avvenga necessariamente secondo modalità automatiche, meccaniche o lineari.

> Quello noi l'abbiamo detto fin da subito, anche con la lotta [dell'hub] che era proprio su beneficiari e dipendenti, lavoratori e lavoratrici, per cui metteva insieme tutte e due le cose come avvenimento, come questione, come vertenza. Però, fosse anche quella della scuola di italiano, ci mandavano a casa dal giorno all'altro, avevamo appena cominciato i corsi, prima che rismistavano tutti su altre scuole… Che poi, avrebbero potuto essere scuole di tutti i tipi, più o meno professionalizzate su quell'utenza come lo siamo noi. Comunque, anche il peggioramento

in generale delle condizioni lavorative, della scuola di italiano, ha peggiorato il servizio che diamo, e quindi è ricaduto sui beneficiari, senza dubbio [*riferendosi a una serie di cambiamenti che, in seguito alla mobilitazione a difesa della scuola di italiano, hanno determinato uno scadimento della qualità del servizio fornito: aumento del carico di lavoro delle insegnanti, accelerazione del turnover, crescente dipendenza da fondi esterni che hanno comportato una discontinuità delle attività e dei progetti rivolti ai beneficiari*]. All'epoca, lavoravo nella struttura d'accoglienza [*riferendosi alla sua prima esperienza di lavoro in un centro di accoglienza straordinaria, precedente al coordinamento della scuola di italiano per migranti*], non eravamo ancora sindacalizzati, tutte le piccole mobilitazioni, i piccoli screzi, le piccole rivendicazioni, ricadevano sempre sui beneficiari. Noi, a un certo punto, avevamo detto: «Noi vogliamo la pausa pranzo, non possiamo fare 8 ore in questa maniera». Questi [*intendendo i beneficiari*] erano abituati che ti potevano bussare sempre all'ufficio. Invece, a un certo punto, ti chiudevi dentro all'ufficio per mezz'ora e loro, giustamente, dicevano: «Ma che vuol dire?». Tutto ricade sui beneficiari. Però, rispetto a quello che è cambiato sulla loro pelle rispetto alla sindacalizzazione, secondo me lo dobbiamo ancora vedere bene. […] Secondo me, i beneficiari ti possono sostenere. Ci sono stati degli episodi in cui, agli scioperi o ai cortei di altro tipo [*riferendosi alle mobilitazioni a contrasto delle riforme politico-legislative e non di natura sindacale*], i beneficiari si vedevano. Poi, sono sicura che gli operatori, le operatrici, hanno vissuto delle situazioni specifiche, in cui a quello con cui riuscivi a parlare meglio, che era un po' più consapevole, glielo spiegavi, sicuramente c'erano dei rimandi…
[*Bologna, 7/10/2022*]

Se nel medio e lungo termine l'ottenimento, da parte degli operatori e delle operatrici, di condizioni lavorative maggiormente sicure e meno logoranti può contribuire anche al miglioramento dei servizi forniti agli utenti, nel breve periodo l'*agency* dei lavoratori non si concilia necessariamente col diritto dei beneficiari di accedere alle prestazioni reclamate (Galanti, 2022). Nel terzo capitolo, si è mostrato come il riconoscimento dei diritti di cui sono portatori i beneficiari avvenga all'interno di dinamiche che premono sulle condizioni di lavoro e sottopongono gli operatori e le operatrici a orari flessibili e asociali, a carichi e a ritmi lavorativi sostenuti e all'obbligo di eseguire mansioni che fuoriescono dal proprio mandato professionale. I beneficiari partecipano attivamente al processo di deprezzamento e di intensificazione del lavoro sociale. Di conseguenza, l'esercizio della *voice* da parte delle operatrici e degli operatori può produrre nel breve periodo conseguenze avverse nei confronti degli utenti. Nello specifico, il rafforzamento della loro capacità di contrattazione delle proprie condizioni di lavoro può entrare in tensione con la capacità dei beneficiari di avanzare le proprie richieste e di domandare il pieno soddisfacimento dei propri bisogni.

Questa ambivalenza dell'azione rivendicativa delle lavoratrici e dei lavoratori del sociale è emersa anche nel corso della mobilitazione che ha interessato la fondazione polacca a sostegno delle donne con esperienza di violenza. In questo caso specifico, le richieste di regolamentazione delle condizioni di impiego e di destituzione della presidenza dal suo incarico miravano all'obiettivo di lungo termine di ottenere condizioni lavorative maggiormente favorevoli per le operatrici, che avrebbero consentito loro di espandere e di rendere più efficace l'assistenza fornita alle utenti. Queste ultime, inoltre, hanno ricoperto una posizione centrale durante la mobilitazione. Da un lato, le lavoratrici hanno mantenuto attivi i programmi di assistenza forniti dalla fondazione, valorizzando il proprio operato professionale e conciliando la lotta sindacale con la necessità di continuare a fornire i servizi richiesti dall'utenza. Dall'altro lato, le operatrici hanno ricevuto un ampio sostegno da parte delle clienti della fondazione, alimentato in particolare da un meccanismo di reciproco riconoscimento delle rispettive esperienze di oppressione di genere e di classe. Allo stesso tempo, la mobilitazione ha anche contribuito a minare l'immagine pubblica e la credibilità dei vertici della fondazione. Ciò ha spinto un numero cospicuo di utenti a ritrarre il sostegno dato "indirettamente" alle figure apicali dell'organizzazione, decidendo

di interrompere la fruizione dei servizi di cui avevano fino a quel momento beneficiato. Justyna riporta come la lotta sindacale abbia quindi fatto leva sullo sviluppo di una stretta alleanza tra le lavoratrici e le beneficiarie della fondazione, ma come abbia anche prodotto nel breve periodo degli effetti destabilizzanti per queste ultime.

> Ovviamente, temevamo che le clienti avrebbero iniziato a ritirare il loro sostegno [dalla fondazione], il che avrebbe avuto delle ripercussioni sulla loro situazione di vita. Perciò, innanzitutto, abbiamo scritto sui nostri social media e menzionato anche nei media che, nonostante quello che stava accadendo, la fondazione era ancora operativa e forniva assistenza. Quindi, se le donne volevano e avevano bisogno di aiuto, potevano ancora rivolgersi a noi. Tuttavia, sappiamo che alcune donne hanno rinunciato a ricevere il sostegno della fondazione dopo quanto è accaduto. La responsabilità è interamente del consiglio di amministrazione, che avrebbe dovuto adottare misure correttive e dimettersi. Se ciò fosse avvenuto, le donne avrebbero continuato a ricevere il sostegno [della fondazione], forse perfino molte di più. Abbiamo ricevuto sostegno e commenti attraverso i social media, soprattutto da parte di donne che avevano sperimentato le loro proprie forme di violenza e potevano immedesimarsi nella nostra situazione [*rinferendosi in particolare all'accertamento dei casi di mobbing e di atteggiamenti vessatori e oppressivi da parte dell'amministrazione nei confronti delle lavoratrici*]. […] Abbiamo scritto che la fondazione era ancora operativa e che le donne potevano ancora cercare sostegno. Tuttavia, sappiamo che alcune donne si sono ritirate. Hanno cercato sostegno da altre organizzazioni, e anche noi le abbiamo indirizzate lì, perché no. Ma alcune donne ci hanno espresso il loro sostegno, perché molte di quelle che ci hanno contattato attraverso i social media erano clienti [della fondazione] e hanno anche commentato sulla fan page [dell'organizzazione]: «Okay, è grandioso che organizziate dei workshop sulla comunicazione, ma cosa dite delle lavoratrici che non vengono pagate, pronto?». Avevamo previsto che sarebbe potuto accadere e speravamo che, per il bene delle clienti, il consiglio di amministrazione si sarebbe dimesso. Ma il consiglio si è schierato esclusivamente dalla propria parte, non da quella delle clienti, anche se apparentemente si preoccupava del loro benessere e della missione della fondazione.
> [*Varsavia, 18/7/2023*]

Gli operatori e le operatrici concordano generalmente sul fatto che l'azione collettiva e sindacale, condotta anche senza il coinvolgimento in prima persona dei beneficiari, possa procurare a questi ultimi dei vantaggi e dei guadagni, anche per via indiretta e non necessariamente intenzionale. Alcuni di loro hanno inoltre dichiarato di avere utilizzato strategicamente questo argomento nel corso delle contrattazioni con i rispettivi datori di lavoro[71]. Al centro di questi benefici "socialmente diffusi" vi sarebbe in particolare il legame indissociabile tra lo stato di benessere psicofisico dell'operatrice o dell'operatore e il livello di benessere collettivo che questi è nelle condizioni di poter produrre. Nella misura in cui i servizi di welfare vengono realizzati e consumati nel corso di interazioni interpersonali, dirette e faccia-a-faccia tra i lavoratori e gli utenti, le condizioni lavorative concorrono direttamente a plasmare le modalità relazionali tra i soggetti chiamati in causa dalle attività di servizio. Condizioni

[71] Nella sezione sul turnover, è stato menzionato come Federica, nella sua ultima esperienza di lavoro nel privato sociale presso una cooperativa gestente un servizio di salute mentale, avesse partecipato a una contrattazione sindacale. Questa mirava in particolare a modificare l'organizzazione dei turni e degli orari di lavoro che, prevedendo insufficienti pause e giorni di riposo, si erano rivelati essere estremamente logoranti sul benessere e la salute psicofisica degli operatori e delle operatrici – al punto da spingere Federica a una sorta di immedesimazione soggettiva nella condizione di malessere esperita dagli utenti. Confrontandosi con l'amministrazione del servizio, i lavoratori e le lavoratrici hanno in particolare fatto leva sul modo in cui lo stato di malessere psicologico ed emozionale determinato dalle loro condizioni di lavoro stesse minando la loro capacità di interagire ed entrare in relazione in modo appropriato con i beneficiari e, di conseguenza, erodendo la qualità del servizio che questi erano in grado di garantire loro. Come riportato da Federica: «[Eravamo andati] a discutere il fatto che questo stesse portando il lavoratore ad avere un disagio psichico pari al disagio psichico dell'utenza con cui lavoravamo. Questo non ci permetteva, quando lavoravamo in front office con loro, di essere adeguati, e ci portava ad avere sguarniti degli elementi intrinsechi, che fanno parte della tua corazza di lavoro e che, se non hai più, durante il lavoro frontale, ti portano, di nuovo, a stare male. Quindi, a lavorare sempre con un affanno. Noi lavoravamo molto affannati, sempre rincorrendo la situazione» [*Bologna, 15/11/2022*].

di lavoro sottopagate e precarie, circondate da scarso prestigio e riconoscimento sociale e segnate da carichi lavorativi estremamente faticosi e usuranti alimentano nell'operatore o nell'operatrice una progressiva dinamica di disaffezione e di disinvestimento soggettivo nella relazione con i beneficiari. In questo modo, esse decostruiscono gradualmente i rapporti di fiducia, empatia e cooperazione tra i soggetti che il contesto istituzionale del servizio pone a reciproco contatto. Eugenio, rappresentante sindacale e operatore sociosanitario in una struttura residenziale per persone portatrici di disabilità, illustra questa dinamica. Dal suo punto di vista, tanto i lavoratori quanto gli utenti e le comunità che si rivolgono ai servizi di welfare hanno un interesse condiviso nella difesa delle condizioni lavorative. Infatti, queste incidono direttamente, attraverso la mediazione costituita dallo stato emotivo e di salute psicofisica dell'operatore o dell'operatrice, sul trattamento e la condizione di benessere a cui possono accedere i beneficiari. Pertanto, esse contribuiscono a determinare l'irrobustimento o lo scadimento degli standard qualitativi dei servizi offerti. Ciononostante, dalle parole di Eugenio emerge come tale convergenza degli interessi non si traduca necessariamente nello sviluppo di alleanze sociali in grado di sostenere e di catalizzare l'iniziativa sindacale.

> Le organizzazioni sindacali si occupano prettamente del lavoratore. Però, l'umore del lavoratore si ripercuote chiaramente sull'umore dell'utente. Quindi, un buon lavoro, svolto in maniera serena, adeguata e riconosciuta, riconosciuta, è importante, può essere vissuto bene anche dalla persona che viene accudita, che la accudisci con più rispetto, con più passione… […] I familiari non ti aiutano a livello sindacale. Non so per quale ragione, non si sono mai preoccupati della tua retribuzione. Se guadagni bene, se stai bene economicamente, se hai dei debiti, sul fatto che questo lavoro andrebbe retribuito di più… Se i familiari si mettessero insieme per fare uno sforzo di questo genere, probabilmente le cose cambierebbero, perché è il familiare stesso che ti dice: «Questi stanno facendo un lavoro talmente importante per il mio congiunto che meriterebbero una lira in più, perché il benessere di mio figlio, di mio fratello, dipende da queste persone. Queste persone si occupano di mio fratello e, se hanno la bolletta del gas e non sanno come cavolo pagarla, non sono più serene». Allora, se una persona [*riferendosi agli utenti*] mi viene a chiedere tre volte la stessa domanda successiva e non ho più la pazienza del giorno prima che mi arrivasse la bolletta, può capitare anche questo. Che tu, alla seconda risposta, non dico che lo mandi a quel paese, ma giri le spalle, ti allontani, anche per evitare di mandarlo a quel paese. Quella lucidità di non trattar male la persona rimane, ma comunque non le dai la risposta che si aspetta. Quindi, anche questo incide. Perciò, se i familiari fossero un po' più coesi tra di loro e più rivolti verso l'operatore e riconoscenti di quello che gli operatori fanno nei confronti dei loro congiunti, secondo me, sarebbe una cosa buona, perché si potrebbe anche forzare il muro e arrivare ai vertici della società, allo Stato.
> [*Bologna, 4/11/2022*]

A volte, gli stessi utilizzatori dei servizi attribuiscono scarso riconoscimento sociale al lavoro degli operatori e delle operatrici, e questo disallineamento di prospettive ostacola la creazione di processi ricompositivi e coalizionali intorno alle istituzioni di welfare. È stato più volte sottolineato come tra chi fornisce i servizi sociali e chi li riceve vi sia strutturalmente in gioco un'asimmetria di potere. Nel quarto capitolo, tuttavia, è stato anche mostrato come questi rapporti di potere siano mobili, circolino e vengano costantemente negoziati all'interno del contesto istituzionale, e come siano esercitati tanto dagli operatori sugli utenti, quanto dagli utenti stessi sugli operatori. Il posizionamento dei soggetti all'interno delle relazioni di servizio non è infatti neutrale, ma riflette le differenze di status sociale che sussistono tra loro e dà forma a una «micropolitica delle interazioni incarnate» (Wolkowitz, 2006, p. 161). Pertanto, gli operatori possono trovarsi collocati tanto in una posizione di relativo vantaggio nei confronti dei destinatari dei servizi – per esempio, quando si occupano di soggetti che godono di uno status inferiore al loro o che dispongono di una limitata capacità di negoziazione dei termini

dell'assistenza che ricevono, istituendo rapporti di disciplinamento e controllo sociale – quanto di relativa vulnerabilità – per esempio, quando sono al servizio di soggetti di status superiore al proprio e posti in condizioni di subordinazione e di invisibilità sociale. Talvolta, gli operatori e le operatrici possono così essere relegati in una condizione di "servitù" nei confronti dei fruitori dei servizi (Bolton, Houlihan, 2005; Fullin, 2023). Pur dipendendo dalle prestazioni fornite dallo staff, questi ultimi manifestano un atteggiamento gerarchizzante nei confronti degli operatori e delle operatrici, attendendosi da questi totale disponibilità, conformità e sottomissione alle proprie richieste ed esigenze e spoliandoli della loro soggettività e dignità. Patrizia, assistente di base a domicilio che lavora in un quartiere di Bologna significativamente benestante, rifiuta categoricamente l'inclusione dell'utenza nell'attività sindacale ed espone un punto di vista discordante da quelli riportati in precedenza[72]. Enfatizzando il differenziale di valore e di riconoscimento sociale conferito al proprio lavoro da parte degli utenti, Patrizia attribuisce un significato differente all'azione collettiva e organizzata. Oltre a costituire un esercizio del proprio potere di contrattazione nei confronti del datore di lavoro, questa deve anche rappresentare un momento di riappropriazione della propria *agency* e *voice* nei confronti degli stessi beneficiari.

> Allora, di scioperi ce ne sono stati, già. Io aderirei anche allo sciopero, ma devi dare il minimo indispensabile a quella fascia di utenza che purtroppo non ce la fa senza il tuo aiuto. Non è uno sciopero. E secondo me, invece, sarebbe da fare totale, neanche il minimo garantito, per far capire veramente cosa è il nostro lavoro. Perché, secondo me, ancora non si è capito esattamente che tipo di lavoro noi svolgiamo e chi siamo. […] Teniamo fuori l'utenza, secondo me [l'attività sindacale] deve essere vantaggiosa per noi. Io faccio uno sciopero dalla mattina, ti rendo la vita un inferno [*riferendosi agli enti gestori e ai committenti pubblici del suo servizio*]. Mi dispiace per l'utenza, ma io te la devo rendere un inferno, perché tu mi rendi la vita un inferno. Perché tu mi paghi 900€ al mese. Perché io, per prenderne 1400, faccio altri tre lavori. […] Uno sciopero generale, proprio uno sciopero che io non effettuo nessun tipo di servizio. Perché dobbiamo far sentire anche all'utente quanto valiamo. Perché determinati utenti riconoscono il tuo valore, altri no. Allora, dobbiamo farlo sentire questo valore aggiunto. Perché, senza di noi, chi ti lava? Chi ti alza? Tuo figlio? Tua figlia? Tua nipote? Tua moglie? No. Perché tu, tutte le mattine, mi aspetti alle 7:00, sennò tuo figlio non ti laverebbe neanche.
> [*Bologna, 22/12/2022*]

Occorre infine evidenziare un limite implicito nella prospettiva di indagine qui adottata. La forma di alleanza sociale emersa negli esempi discussi – o su cui gli operatori e le operatrici hanno espresso i propri punti di vista – risulta essere essenzialmente incentrata sui processi di soggettivazione politica dei lavoratori e delle lavoratrici del sociale. In altre parole, i casi analizzati rimandano a una dinamica in cui gli operatori e le operatrici esprimono la propria *agency*, intraprendono un'azione organizzata e collettiva e, su queste premesse, ricercano il sostegno dei beneficiari alle proprie rivendicazioni, li includono nelle mobilitazioni o integrano i loro bisogni e le loro istanze nelle proprie azioni e agende rivendicative. Questa modalità di azione strategica presenta il potenziale indiscutibile di stimolare lo sviluppo di un agire coesivo tra soggetti collocati in posizioni asimmetriche. Allo stesso tempo, essa presenta il rischio di riprodurre questi rapporti squilibrati e gerarchici, nella misura in cui i beneficiari

[72] Occorre evidenziare come quello in cui lavora Patrizia sia un servizio di natura essenziale, che si rivolge a utenti non pienamente autosufficienti e portatori di bisogni il cui soddisfacimento non può essere rinviato. Pertanto, l'esercizio dello sciopero e dell'azione collettiva risulta essere limitato dalla necessità di garantire in modo continuativo il servizio. Su tali basi, Patrizia lamenta come l'esigenza di continuare a provvedere ai beneficiari anche nei casi di agitazione collettiva vada fortemente a indebolire la *voice* che le operatrici e gli operatori possono esprimere nei confronti della dirigenza del servizio.

vengono coinvolti e mobilitati a partire da un ruolo meramente "servente" e di sostegno ai conflitti di cui gli operatori e le operatrici rimangono gli attori principali. Pur mettendo in reciproca connessione le proprie condizioni lavorative e le condizioni soggettive di vita dei beneficiari, e ancorando le azioni di difesa della qualità del proprio lavoro con istanze più ampie volte a preservare ed estendere i diritti di cittadinanza sociale e i servizi di welfare, non necessariamente gli operatori e le operatrici sono in grado di istituire un terreno su cui i beneficiari possono negoziare, direttamente e in prima persona, i termini dell'assistenza che ricevono e del riconoscimento dei diritti di cui sono titolari. Valeria mette in evidenza come i beneficiari possano trovarsi in una posizione subordinata nel corso dei processi di mobilitazione e di organizzazione collettiva. Tuttavia, nel momento in cui l'azione collettiva riesce a costituire uno spazio di convergenza e coalizione tra la forza lavoro e l'utenza, essa presenta *in nuce* la possibilità di restituire *voice* e *agency* ai beneficiari e di rafforzare la loro capacità di negoziazione e affermazione delle proprie, specifiche, esigenze. La conversione di questa potenzialità in una pratica effettiva offrirebbe un'opportunità cruciale di rivitalizzazione dell'azione sindacale e conflittuale.

> In generale, si tende un po', anche da parte di determinati compagni che fanno lotte con migranti, a mettere sempre in bocca i propri mandati, le proprie parole, e decidere per loro qual è il loro obiettivo e quali sono le loro lotte. Questa è una cosa che un po' ci portiamo dietro, anche come compagni. Anche nei vari coordinamenti e robe varie, chi parla o chi scrive i documenti, le linee politiche, non sono mai i migranti. Per fortuna, adesso si sta radicando un po' di più, ho visto che stanno partecipando anche una serie di beneficiari che avevo conosciuto anni fa, con delle belle teste. E spero che si porti avanti un approccio un po' diverso, che si lasci pensare alle persone e, anche, sulle loro istanze, anche se non è la rivoluzione o il cambiamento sociale che possiamo avere in testa io o te. Uno porta avanti le istanze che lui o lei si porta dentro, non quelle che tu hai deciso per questa determinata persona. [*Bologna, 14/1/2023*]

In definitiva, la sfera della cittadinanza sociale si rivela essere un campo di tensione, di contesa e di conflitto, alla cui costituzione contribuiscono anche le lotte collettive e sindacali. In più occasioni, queste ultime hanno superato la contrapposizione tra i diritti della forza lavoro e i diritti dei fruitori delle istituzioni di welfare generate dall'amministrazione, sviluppato forme di coalizione e di alleanze sociali e costruito un interesse condiviso attorno ai conflitti lavorativi. Nello specifico, queste hanno intrecciato la qualità delle condizioni di lavoro con la qualità dei servizi goduti dai beneficiari, messo in evidenza il modo in cui le condizioni e i processi lavorativi all'interno delle istituzioni del welfare incidono sulle condizioni di vita, di autonomia e di dignità sociale degli utenti, e si sono estese oltre il contesto lavorativo abbracciando la più ampia sfera della cittadinanza e della riproduzione sociale. Questi processi di ricomposizione sociale hanno così istituito un terreno su cui tanto gli operatori e le operatrici, quanto gli utenti dei servizi, possono esercitare e riappropriarsi di spazi crescenti di *agency* e di *voice*. Se, a partire da questi processi, diverrà possibile rilanciare un movimento complessivo di allargamento delle maglie della cittadinanza sociale è il principale interrogativo che viene posto dalle lotte e dalle mobilitazioni che emergono sul terreno del welfare.

Conclusioni

Questo capitolo ha ricostruito come i serivizi di welfare e le basi a fondamento della cittadinanza sociale vengano costantemente plasmati e trasformati dalle forme di *agency* della forza lavoro e, nello specifico, dalle molteplici risorse e forme di potere che questa mobilita e mette in gioco. Dopo aver analizzato le diverse risorse di potere a disposizione della forza nei servizi sociali, la sezione seconda sezione si è soffermata sull'esercizio del potere di mobilità. Come emerso dal lavoro sul campo, le strategie di *exit* attuate dagli operatori e dalle operatrici sociali si configurano come una chiara manifestazione della loro insoddisfazione nei confronti del proprio contesto lavorativo, come un'espressione della loro capacità di contrattazione della posizione che ricoprono in quanto salariati all'interno dei servizi di welfare, e come una vera e propria strategia di resistenza alle condizioni di lavoro degradate e sfruttate che di frequente incontrano in questo settore lavorativo. Se si sposta lo sguardo dalle singole traiettorie biografiche e lavorative agli ambienti di lavoro costituiti dai servizi, gli effetti prodotti da questa pratica risultano tuttavia essere profondamente ambivalenti. Da una parte, il costante abbandono e ricambio del personale contribuisce a disgregare regolarmente lo staff, con la conseguenza di assottigliare ulteriormente il numero dei dipendenti che lavorano nei servizi, ridurre i livelli qualitativi e professionali che questi ultimi possono esprimere e ostacolare la formazione di processi associativi e collettivi sufficientemente stabili e duraturi. In particolare, quest'ultimo effetto fornisce al management una risorsa strategicamente cruciale al fine di governare la conflittualità, le rimostranze e l'azione collettiva che emergono nei luoghi di lavoro. Dall'altra parte, il turnover della forza lavoro incide direttamente, e con modalità destabilizzanti e deleterie, nei confronti degli utenti dei servizi. Questi sono infatti sottoposti a un costante avvicendamento delle figure lavorative con le quali interagiscono e si interfacciano, che comporta la continua ricostruzione dei rapporti assistenziali di cui beneficiano e l'erosione delle basi su cui possono esercitare i diritti di cittadinanza sociale di cui sono portatori e aspirare a piene condizioni di autonomia, di emancipazione e di dignità sociale. Tuttavia, è stato anche mostrato come le pratiche di defezione e di protesta non necessariamente si escludano, ma piuttosto si generino e riproducano vicendevolmente. Tanto le singole traiettorie di vita dei lavoratori e delle lavoratrici, quanto gli stessi servizi di welfare, sembrano essere caratterizzati da un'oscillazione tra fasi di mobilità e fasi di partecipazione e azione collettiva.

Di conseguenza, la terza sezione ha analizzato il modo in cui la forza lavoro ha fatto ricorso, e talvolta rinnovato e rivitalizzato, le forme "classiche" di attivazione e mobilitazione collettiva, dentro e fuori le associazioni sindacali. Lo strumento dell'organizzazione sindacale e collettiva si rivela essere cruciale nel lavoro sociale, nella misura in cui la forza lavoro ha un accesso limitato alle risorse di potere strutturali a causa della natura e dell'organizzazione del processo lavorativo a cui prende parte. Tuttavia, l'assetto complessivo di questo comparto lavorativo presenta a sua volta significativi vincoli e ostacoli alla costruzione di rapporti associativi e solidali. La forza lavoro risulta infatti essere frammentata e parcellizzata in una pluralità di luoghi di lavoro dispersi, decentrati, di piccola scala – in cui spesso prevalgono rapporti diretti tra il management e i dipendenti – e impiegata in condizioni precarie e, spesso, individualizzate e limitatamente cooperative e collettive. Ciò nondimeno, tanto in Italia quanto in Polonia i servizi di welfare sembrano essere interessati dalla diffusione di forme emergenti di mobilitazione e di azione collettiva. In primo luogo, il welfare costituisce un campo su

cui le organizzazioni sindacali hanno progressivamente esteso i propri strumenti di rappresentanza, contrattazione e vertenzialità. Allo stesso tempo, i processi di sindacalizzazione e partecipazione collettiva hanno assunto in questo settore alcuni tratti specifici. Talvolta, infatti, hanno rappresentato un punto di precipitazione delle esperienze di auto-organizzazione intraprese precedentemente dagli operatori e dalle operatrici. Inoltre, hanno spesso tentato di conferire ai conflitti in corso sui luoghi di lavoro una visibilità e una centralità pubblica e politica – sia quando hanno tentato di richiamare intorno alle vertenze l'attenzione e l'opinione pubblica, sia quando hanno tentato di conferire alle lotte un significato che trascendeva la semplice vertenza sindacale e chiamava in causa le condizioni in base alle quali la collettività accede ai servizi di welfare e fruisce dei diritti di cittadinanza sociale. Infine, le lotte collettive e sindacali si sono incardinate all'interno di specifici luoghi di lavoro, ma si sono di sovente proiettate all'esterno di questi, mobilitando a proprio sostegno platee e reti di soggetti eterogenei – gruppi di lavoratori non direttamente occupati nei servizi dove sorgono le agitazioni, enti statali e governativi, movimenti e attori collettivi di carattere non sindacale, organizzazioni della società civile e, talvolta, gli stessi beneficiari e le comunità interessate dai servizi. La creazione di alleanze tra i lavoratori e gli utenti, per quanto avvenuta in forme circostanziali, episodiche e non strutturate, ha permesso all'azione collettiva di operare in quanto forma germinale e frammentaria di sindacalismo sociale e di ricomposizione sociale. Articolando la difesa delle condizioni di lavoro con la difesa e/o il miglioramento delle condizioni in base alle quali i beneficiari accedono ai servizi ed esercitano i diritti sociali di cui sono titolari, l'azione collettiva ha istituito un terreno di convergenza – ma anche di tensione – tra gli interessi di soggetti disposti in posizioni asimmetriche e, talvolta, contrapposte. Inoltre, essa si è configurata come una forma di conflittualità che, pur emergendo in uno specifico luogo di lavoro e concentrandosi su di esso, eccede la sfera lavorativa e si connette a più ampie istanze che abbracciano la sfera della riproduzione e della cittadinanza sociale.

In definitiva, quindi, l'esercizio del potere di mobilità, del potere associativo e di quello coalizionale producono degli effetti, delle trasformazioni e delle tensioni che si estendono oltre le singole traiettorie biografiche e professionali degli attori che li mettono in gioco e la sfera lavorativa in cui queste forme di potere vengono mobilitate ed esercitate. Esse incidono e si ripercuotono sulle condizioni e il funzionamento dei servizi e delle istituzioni del welfare, sugli utenti e sulle comunità che si rivolgono a questi ultimi e sulle stesse basi a fondamento della cittadinanza e della riproduzione sociale. Il welfare state e il lavoro sociale costituiscono, pertanto, un campo cruciale di rinnovamento e ripensamento dell'azione conflittuale e del modo in cui essa destabilizza, costruisce e ridefinisce la sfera dei diritti di cittadinanza sociale.

CONCLUSIONI GENERALI

Il presente elaborato ha avuto l'obiettivo di analizzare le dinamiche di costruzione sociale della cittadinanza attraverso i processi lavorativi che avvengono nei servizi di welfare, esaminando in particolare le interazioni tra gli operatori e i beneficiari come momenti pratici di produzione di "atti di cittadinanza". In primo luogo, questa tesi ha puntato ad analizzare come, all'interno di contesti istituzionali volti a garantire i diritti di cittadinanza sociale ai beneficiari e a trasformare questi ultimi in particolari categorie di soggetti-cittadini, i processi lavorativi vengono organizzati, incidendo sulle condizioni di impiego della forza lavoro, sulle sue pratiche ed operazioni quotidiane, nonché sulle forme di *agency*, resistenza e conflittualità che essa mette in campo all'interno dei processi produttivi. In secondo luogo, la tesi ha mirato ad indagare come l'organizzazione dei processi lavorativi entro i servizi di welfare investe le modalità con cui la cittadinanza viene costruita ed esperita negli ambiti della vita quotidiana, specialmente influenzando i modi in cui i beneficiari esercitano i propri diritti sociali, apprendono il formato della propria appartenenza civica e vengono riconosciuti come membri più o meno di valore di una determinata comunità. A partire da questo duplice obiettivo analitico, il presente elaborato ha esplorato i processi di formazione della cittadinanza osservandoli come l'esito di pratiche lavorative, costantemente plasmate dai vincoli organizzativi che inquadrano l'attività dello staff, dai comportamenti soggettivi messi in gioco sia da chi offre il servizio sia da chi lo riceve, oltre che da una varietà di forme di *agency*, conflittualità e resistenza che la forza lavoro esercita a livello individuale e/o collettivo. In breve, questa tesi ha concettualizzato la cittadinanza come il risultato di un processo quotidiano di costruzione sociale che avviene all'interno di pratiche ed attività lavorative, soggetto a molteplici dinamiche di negoziazione, trasformazione e destabilizzazione.

Al fine di conseguire questi obiettivi analitici, il presente elaborato ha tentato di istituire un dialogo tra il dibattito sulla cittadinanza, la teoria del processo lavorativo, l'etica politica della cura e le teorie della riproduzione sociale. Le prospettive teoriche di cui ci si è avvalsi si sono rivelate essere efficaci nel dare conto delle dinamiche rilevate empiricamente durante il lavoro sul campo svoltosi in Italia e in Polonia. Per quanto riguarda il dibattito sulla cittadinanza, questo elaborato ha mostrato come esista una tensione irriducibile tra lo status formale e le pratiche sociali che conferiscono forma e contenuto all'appartenenza collettiva. Cosa significhi essere un cittadino, quali siano i diritti e gli obblighi che questa condizione attribuisce e quali siano le forme socialmente prescritte per esercitarli è oggetto di contesa e di negoziazione da parte di una varietà di attori sociali (Isin, 2008, 2017; Lister et al., 2007). In particolare, in questo elaborato i servizi di welfare sono stati collocati al centro dei processi con cui la cittadinanza viene socialmente e quotidianamente costruita, per effetto tanto dei procedimenti istituzionali che trasformano i beneficiari in particolari categorie di cittadini, quanto per effetto delle pratiche mediante le quali gli attori sociali esprimono concezioni alternative dell'appartenenza civica (Cruikshank, 1999; Ong, 2005). Il funzionamento concreto dei servizi di welfare, e le attività pratiche

dello staff, sono stati quindi indagati dal punto di vista della loro capacità di esprimere norme, modelli di condotta e logiche di trattamento istituzionale che contribuiscono a fare dei beneficiari dei cittadini più o meno legittimi e riconosciuti in quanto tali (Dubois, 2018; Goffman, 2010; Lipsky, 1980; Soss et al., 2022).

Per quanto concerne la *labour process theory*, questa tesi ha mostrato come la capacità dei servizi di welfare di configurare le forme della cittadinanza esperite dai beneficiari venga plasmata dalle tensioni, dai vincoli e dalle dinamiche organizzative che strutturano e innervano i processi lavoratori degli operatori, influenzandoli a sua volta. Anche nei servizi di welfare, il processo di trasformazione della forza lavoro in uno sforzo produttivo diviene oggetto delle dinamiche di controllo, di conflitto e di resistenza che sottendono alle relazioni tra il management e i lavoratori (Braverman, 1974; Smith, 2015; Thompson, 1990). Il presente elaborato ha, in particolare, enfatizzato come la presenza dei beneficiari all'interno del processo produttivo costringa il management ad attuare specifiche pratiche di controllo della forza lavoro, sollecitandola a fornire i servizi che i primi richiedono (Iannuzzi, 202; Fullin, 2023; Fullin, Gaspani, 2023). Le strategie manageriali di governo della forza lavoro investono il *sé* degli operatori, manipolando gli stati d'animo, le esperienze affettive ed emozionali e le disposizioni incorporate che questi ultimi mettono in pratica nelle loro attività a diretto contatto con i beneficiari (Bolton, 2010; Hochschild, 1983; Wolkowitz, Warhurst, 2010). Al contempo, nei servizi di welfare la forza lavoro continua ad essere una "merce indeterminata", capace di costruire le proprie strategie di difesa e di resistenza. Da questo punto di vista, l'analisi delle risorse di potere a cui la forza lavoro è in grado di attingere in questo settore ha permesso di mostrare come i processi di costruzione della cittadinanza vengano influenzati anche dal suo esercizio di molteplici pratiche di *exit* e di *voice* (Alberti, Sacchetto, 2022; Refslund, Arnholtz, 2022; Schmalz et al., 2018).

Infine, per quanto riguarda il dibattito sulla cura e la riproduzione sociale, questa tesi ha mostrato come i processi lavorativi nei servizi di welfare vengano plasmati dalle dinamiche più generali che inquadrano le attività riproduttive e di cura all'interno del sistema capitalistico, intrecciandosi con i processi pratici di formazione della cittadinanza. Nello specifico, nel presente elaborato è stato messo in evidenza come l'offerta dei servizi di welfare sia stata estesamente riorganizzata secondo logiche di privatizzazione e di mercificazione, replicando la tendenza del capitalismo contemporaneo a mettere a valore ambiti crescenti delle attività di riproduzione sociale (Chicchi, Simone, 2017, 2022; Mezzadri, 2020). La penetrazione di logiche di gestione manageriali, contrattuali e commerciali nei servizi di welfare ha comportato ulteriori dinamiche di svalorizzazione e di degradazione del lavoro riproduttivo, che minano l'accesso dei beneficiari ai propri diritti di cittadinanza sociale (Barbera et al., 2016; Barbera, Jones, 2022; Rubery, Urwin, 2010). Inoltre, attingendo ai contribuiti offerti dalla riflessione sul concetto di "cura", questo elaborato ha sottolineato il ruolo ambivalente giocato dalla specifica configurazione morale ed etica delle relazioni sociali che sottende ai processi lavorativi nei servizi di welfare (Dowling, 2022). Le disposizioni affettive, relazionali, morali ed etiche della forza lavoro rappresentano infatti una risorsa cruciale che permette al management di legittimare i processi di sfruttamento e indebolire le pratiche organizzate di conflitto e opposizione (Baines, 2004a; Busso, Dagnes, 2020; Busso, Lanuziata, 2016). Allo stesso tempo, i legami di solidarietà, reciprocità e responsabilità intessuti all'interno dei processi lavorativi costituiscono anche un terreno propizio per

la sperimentazione di pratiche capaci di connettere la difesa delle condizioni di lavoro con la difesa dei diritti di cittadinanza sociale (Castellini, 2021; Kubisa, Rakowska, 2017).

Per quanto riguarda i risultati della ricerca empirica, i dati prodotti durante il *fieldwork* hanno permesso di esplorare una grande varietà di aspetti specifici dei processi con cui la cittadinanza viene socialmente costruita all'interno delle pratiche lavorative. Nel terzo capitolo, è stato mostrato come le mutate condizioni con cui vengono garantiti i diritti di cittadinanza dei beneficiari contribuiscano a riorganizzare le condizioni e i processi lavorativi dello staff dei servizi di welfare, espandendo un bacino di forza lavoro precaria e scarsamente retribuita e mobilitando gli operatori al pluslavoro. La riduzione del ruolo del settore pubblico nell'offerta dei servizi sociali, assieme al loro affidamento ad attori privati di mercato, organizzazioni della società civile ed enti del terzo settore, ha infatti favorito il progressivo deterioramento delle condizioni di impiego nell'ambito del welfare, promuovendo una proliferazione di rapporti di lavoro temporanei, casualizzati e informalizzati. I diritti di cittadinanza sociale dei beneficiari vengono garantiti attraverso le strategie manageriali di gestione di una forza lavoro "snella", "sottile" e flessibile, indotta a svolgere orari lavorativi irregolari e asociali, sopportare elevati carichi e ritmi di lavoro e svolgere mansioni che eccedono il proprio ruolo formale. Il lavoro nei servizi di welfare sembra essere "senza confini", in quanto il rafforzamento dei meccanismi di sfruttamento – analizzati attraverso la triplice dinamica di intensificazione, estensione e dilatazione della prestazione lavorativa – portano la forza lavoro a superare costantemente i limiti che definiscono il carico di lavoro, l'orario lavorativo e il mansionario. I meccanismi di sfruttamento del lavoro all'interno dei servizi intrattengono un rapporto specifico con i processi a sostegno dei diritti sociali dei beneficiari. In particolare, nei servizi di welfare il management sembra avvalersi con efficacia delle motivazioni personali, del senso di responsabilità e di dovere morale verso i beneficiari e degli orientamenti etici e affettivi della forza lavoro al fine di coinvolgerla attivamente nei processi del suo stesso sfruttamento. Questa modalità di sfruttamento contribuisce inoltre a riconfigurare lo statuto dei diritti di cittadinanza sociale dei beneficiari e i presupposti alla base del loro riconoscimento. Questi ultimi vengono parzialmente scardinati dalle mediazioni istituzionali e dalle garanzie collettive per essere rifondati sugli investimenti affettivi, morali ed etici messi in gioco dalla forza lavoro.

Nel quarto capitolo, sono stati esaminati i procedimenti attraverso cui la sfera della cittadinanza viene socialmente e quotidianamente costruita, costituendo tanto i beneficiari quanto gli operatori come soggetti del welfare. I processi di costruzione sociale della cittadinanza attraverso le prestazioni del welfare si avvalgono in particolare di specifiche "tecnologie", vale a dire di particolari procedure con le quali i servizi regolamentano e amministrano la condizione degli assistiti, incaricando lo staff di realizzare i programmi e i protocolli istituzionali attraverso le proprie pratiche lavorative. L'aspetto centrale delle "tecnologie della cittadinanza" sembra essere la loro costituiva incapacità di realizzare gli obiettivi pianificati, in quanto gli esiti concreti del loro operato paiono, di frequente, contraddire quelli ufficialmente dichiarati. In primo luogo, i cambiamenti nei processi lavorativi giocano un ruolo cruciale nell'influenzare il funzionamento pratico delle "tecnologie della cittadinanza", privando la forza lavoro della capacità di assicurare ai beneficiari condizioni uniformi di benessere, autonomia e indipendenza sociale. In secondo luogo, gli effetti diversificati di cittadinanza riscontrabili nei servizi di welfare vengono anche determinati dai comportamenti soggettivi che lo staff e i beneficiari mettono in gioco al loro interno. Oltre ad essere prodotta da specifiche "tecnologie", la sfera della cittadinanza

viene anche determinata dalle microinterazioni quotidiane che avvengono tra i beneficiari e lo staff. Queste interazioni comportano uno specifico lavoro affettivo, emozionale, estetico e corporeo svolto dalla forza lavoro, in cui gli stati d'animo e i corpi sia degli operatori sia dei beneficiari vengono manipolati, definendo il tipo di servizio procurato. Inoltre, durante le relazioni quotidiane nei servizi, lo staff viene investito dalle pratiche con cui i beneficiari, alternandosi tra la persona dell'operatore e il suo ruolo di rappresentante dell'ordine istituzionale, negoziano l'accesso al trattamento desiderato o esprimono il proprio risentimento sociale, talvolta mediante pratiche violenti e conflittuali. Nel loro complesso, le forme pratiche della cittadinanza sembrano costituirsi all'interno di continue relazioni, negoziazioni e dinamiche di potere tra lo staff e i beneficiari, dando forma a molteplici "schermaglie sociali".

Nel quinto capitolo, è stato analizzato come le forme pratiche della cittadinanza sociale vengano costantemente plasmate dalle forme di *agency* messe in campo della forza lavoro e, in particolare, dalle specifiche risorse di potere a cui essa fa affidamento. Nei servizi di welfare, la forza lavoro dispone di un debole potere strutturale, a causa della natura del processo lavorativo e della specifica conformazione degli spazi produttivi. Nondimeno, essa è in grado di avvalersi del potere di mobilità e di diverse forme di potere associativo al fine di negoziare la propria posizione all'interno del sistema di welfare e modificare i processi di costruzione sociale della cittadinanza. Le strategie di *exit* offrono agli operatori una possibilità immediata di "votare con i piedi" ed utilizzare il mercato del lavoro per cercare condizioni di impiego maggiormente favorevoli. Inoltre, nei servizi di welfare strategie di *exit* si combinano con quelle di *voice*, segnalando un uso variegato delle risorse di potere a cui la forza lavoro ha accesso. Le pratiche di defezione interagiscono tuttavia in modi ambivalenti con le strategie manageriali di controllo e i processi di costruzione della cittadinanza. Il turnover permette al management di depotenziare le esperienze di mobilitazione collettiva. Inoltre, esso contribuisce ad alimentare dinamiche di dequalificazione del lavoro a livello dei servizi e a destabilizzare le basi su cui i beneficiari possono esercitare i propri diritti di cittadinanza sociale. Nei servizi di welfare, la forza lavoro riesce a esercitare anche il potere associativo, in particolare attraverso molteplici forme di organizzazione sindacale e/o auto-organizzazione informale. Di particolare rilevanza per i processi di costruzione sociale della cittadinanza risultano essere le esperienze in cui il potere associativo si è sviluppato in forme più o meno estese di potere coalizionale, generando forme embrionali e germinali di sindacalismo sociale. Tali pratiche di sindacalizzazione si rivelano essere efficaci nell'indebolire le strategie manageriali di governo della forza lavoro fondate sulla mobilitazione delle sue considerazioni affettive, morali ed etiche nei confronti dei beneficiari. Avvalendosi della solidarietà o del diretto coinvolgimento di questi ultimi, le forme di sindacalismo sociale istituiscono un terreno sul quale convergono rivendicazioni a difesa della forza lavoro e istanze volte a difendere o ampliare i diritti di cittadinanza sociale.

In sintesi, la ricerca empirica ha mostrato come i processi di costruzione sociale della cittadinanza a) si sviluppano all'interno di specifiche dinamiche di sfruttamento, appropriazione ed estrazione del valore che investono l'attività lavorativa degli operatori; b) vengono plasmati dalle dinamiche di potere tra lo staff e i beneficiari che innervano i processi lavorativi nei servizi; c) vengono negoziati dalle pratiche di *agency*, difesa e resistenza che la forza lavoro mette in gioco nei contesti nei quali è inserita. Nei servizi di welfare, la cittadinanza viene, senza sosta, "lavorata".

BIBLIOGRAFIA

Abraham D., 1996, *Liberty without equality: The property-rights connection in a "negative citizenship" regime*, Law & Social Inquiry, 21(1), pp. 1-65.

Abramovitz M., 2023, *From the welfare state to the carceral state: Whither social reproduction?*, Affilia: Feminist Inquiry in Social Work, 38(1), pp. 20-39.

Abramovitz M., Zelnick J., 2015, *Privatization in the human services: Implications for direct practice*, Clinical Social Work Journal, 43, pp. 283-293.

Adascalitei D., 2012, *Welfare state development in Central and Eastern Europe: A state of the art literature review*, Studies of Transition States and Societies, 4(2), pp. 59-70.

Aglietta M., 1979, *A theory of capitalist regulation. The US experience*, London, Verso.

Alam A., Houston D., *Rethinking care as alternate infrastructure*, Cities, 100, pp. 1-10.

Alberti G., 2014, *Mobility strategies, 'mobility differentials' and 'transnational exit': the experiences of precarious migrants in London's hospitality jobs*, Work, Employment and Society, 28(6), pp. 865-881.

Alberti G., Bessa I., Hardy K., Trappmann V., Umney C., 2018, *In, against and beyond precarity: Work in insecure times*, Work, Employment & Society, 32(3), pp. 447- 57.

Alberti G., Iannuzzi F. E., 2020, *Embodied intersectionality and the intersectional management of hotel labour: The everyday experiences of social differentiation in customer-oriented work*, Gender, Work & Organization, 27(6), pp. 1165-1180.

Alberti G., Sacchetto D., 2024, *The politics of migrant labour. Exit, voice, and social reproduction*, Bristol, Bristol University Press.

Alberti G., Sacchetto D., Vianello F. A., 2017, *Spazio e tempo nei processi produttivi e riproduttivi*, Sociologia del lavoro, 146, pp. 7-23.

Almond P., Connolly H., 2020, *A manifesto for 'slow' comparative research on work and employment*, European Journal of Industrial Relations, 26(1), pp. 59-74.

Andreas J., 2019, *Disenfranchised. The rise and fall of industrial citizenship in China*, Oxford, Oxford University Press.

Andrijasevic R., Sacchetto D., 2017, *Il just-in-time della vita. Reti di produzione globale e compressione spazio-temporale alla Foxconn*, Stato e Mercato, 111, pp. 383-420.

Arendt H., 2009, *Le origini del totalitarismo*, Torino, Einaudi.

Arlotti M., 2015, *Regionalizzazione senza risorse: Debolezza e differenziazione della spesa sociale nelle regioni italiane*, in Kazepov Y., Barberis E. (eds.), *Il welfare frammentato. Le articolazioni regionali delle politiche sociali italiane*, Roma, Carocci.

Arrigoni P., Bifulco L., Busso S., Caselli D., Ficcadenti C., Giullari B., Mozzana C., Polizzi E., 2022, *Welfare socio-assistenziale. Diritti fragili tra mercificazione e depoliticizzazione*, in Dagnes J., Salento A. (eds.), *Prima i fondamentali. L'economia della vita quotidiana tra profitto e benessere*, Milano, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, pp. 147-192.

Ascoli U., 2022, *Welfare, assistenza e terzo settore*, in Giorgi C. (eds.), *Welfare. Attualità e prospettive*, Roma, Carocci, pp. 269-289.

Ascoli U., Pavolini E. (eds.), 2015, *The Italian welfare state in a European perspective. A comparative analysis*, Bristol, Policy Press.

Ascoli U., Ranci C., 2002, *The context of new social policies in Europe*, in Ascoli U., Ranci C. (eds.), *Dilemmas of the welfare mix. The new structures of welfare in an era of privatization*, New York, Springer, pp. 1-24.

Asztalos Morell I., Gradskova Y., 2018, *The gendered subject of postsocialism. State-socialist legacies, global challenges and (re)building of tradition*, in Gradskova Y., Asztalos Morell I. (eds.), *Gendering postsocialism. Old legacies and new hierachies*, Abingdon, Routledge, pp. 1-17.

Atzeni M., 2010, *Workplace conflict. Mobilization and solidarity in Argentina*, London, Palgrave Macmillan.

Bach S., Bordogna L., 2011, *Varieties of new public management or alternative models? The reform of public service employment relations in industrialized democracies*, International Journal of Human Resource Management, 22(11), pp. 2281-2294.

Baglioni E., 2023, *Some reflections on the capitalist labour process, nature and social reproduction*, Sociologia del Lavoro, 167, pp. 9-32.

Baglioni E., Campling L., Mezzadri A., Miyamura S., Pattenden J., Selwyn B., 2022, *Exploitation and labour regimes: Production, circulation, social reproduction, ecology*, in Baglioni E., Campling L., Coe N. M., Smith A. (eds), *Labour regimes and global production*, Newcastle upon Tyne, Agenda Publishing.

Bagnardi F., Maccarrone V., 2023, *Labour process theory: Taking stock and looking ahead*, Sociologia del Lavoro, 167, pp. 33-55.

Bakker I., 2003, *Neoliberal governance and the reprivatisation of social reproduction: Social provisioning and shifting gender orders*, in Bakker I., Gill S. (eds.), *Power, production and social reproduction. Human in/security in the global political economy*, New York, Palgrave MacMillan, pp. 66-82.

Baines D., 2004a, *Caring for nothing: Work organization and unwaged labour in social services*, Work, Employment and Society, 18(2), pp. 267-295.

Baines D., 2004b, *Pro-market, non-market: The dual nature of organizational change in social service delivery*, Critical Social Policy, 24(1), pp. 5-29.

Baines D., 2011, *Restructuring and labour processes under marketisation*, in Cunningham I., James P. (eds.), *Voluntary organizations and public service delivery*, New York, Routledge, pp. 168-184.

Baines D., Cunningham I., 2015, *Care work in the context of austerity*, Competition & Change, 19(3), pp. 183-193.

Baines D., Cunningham I., Campey J., Shields J., 2016, *Not profiting from precarity: The work of nonprofit service delivery and the creation of precariousness*, Just Labour, 22, pp. 74-93.

Baines D., Cunningham I., Fraser H., 2010, *Constrained by managerialism: Caring as participation in the voluntary social services*, Economic and Industrial Democracy, 32(2), pp. 329-352.

Baines D., Cunningham I., Kgaphola I., Mthembu S., 2020, *Nonprofit care work as social glue: Creating and sustaining social reproduction in the context of austerity/late neoliberalism*, Affilia: Journal of Women and Social Work, 35(4), pp. 449-465.

Baines D., Cunningham I., Shields J., 2017, *Filling the gaps: Unpaid (and precarious) work in the nonprofit social services*, Critical Social Policy, 37(4), pp. 625-645.

Balibar E., 2012, *Cittadinanza*, Torino, Bollati Boringhieri.

Banaji J., 2010, *Theory as history. Essays on modes of production and exploitation*, Leiden, Brill.

Barazzetti D., 2006, *Doppia presenza e lavoro di cura. Interrogativi su alcune categorie interpretative*, Quaderni di Sociologia, 40, pp. 85-96.

Barbera F., Dagnes J., Salento S., Spina F. (eds.), 2016, *Il capitale quotidiano. Un manifesto per l'economia fondamentale*, Roma, Donzelli.

Barbera F., Jones I. (eds.), 2020, *The foundational economy and citizenship. Comparative perspectives on civil repair*, Bristol, Bristol University Press.

Barbier J. C., 2005, *Attivazione*, La Rivista delle Politiche Sociali, 1, pp. 257-290.

Baron A., 1981, *Protective labor legislation and the cult of domesticity*, Journal of Family Issues, 2(1), pp. 25-38.

Bartlett W., Roberts A. J., Le Grand J. (eds.), 1998, *A revolution in social policy. Quasi-market reforms in the 1990s*, Bristol, Policy Press.

Baxandall P., 2003, *Postcommunist unemployment politics. Historical legacies and the curious acceptance of job loss*, in Ekiert G., Hanson S. E. (eds.), *Capitalism and democracy in Central and Eastern Europe. Assessing the legacy of the communist rule*, Cambridge, Cambridge University Press.

Beaumont P., Leopold J., 1985, *Public sector industrial relations: Recent developments*, Employee Relations, 7(4), pp. 1-44.

Bélanger J., Edwards P., 2013, *The nature of front-line service work: Distinctive features and continuity in the employment relationship*, Work, Employment and Society, 27(3), pp. 443-450.

Beynon H., 1973, *Working for Ford*, London, Penguin Books.

Beresford P., 2016, *All our welfare. Towards participatory social policy*, Cambridge, Policy Press.

Betti E., 2019, *Precari e precarie: Una storia dell'Italia repubblicana*, Roma, Carocci.

Bettio F., Planterga J., 2004, *Comparing care regimes in Europe*, Feminist Economics, 10(1), pp. 85-113.

Bevir M., 2007, *The construction of governance*, in Bevir M., Trentmann F. (eds.), *Governance, consumers and citizens. Agency and resistance in contemporary politics*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, pp. 25-48.

Bhambra G., 2015, *Citizens and others: The constitution of citizenship through exclusion*, Alternatives: Global, Local, Political, 40(2), pp. 102-114.

Bhambra G., 2021, *Relations of extraction, relations of redistribution: Empire, nation, and the construction of the British welfare state*, The British Journal of Sociology, 73(1), pp. 4-15.

Bhambra G., Holmwood J., 2018, *Colonialism, postcolonialism and the liberal welfare state*, New Political Economy, 23(5), pp. 574-587.

Bhattacharya T., 2017, *How not to skip class: Social reproduction of labor and the global working class*, in Bhattacharya T. (eds.), *Social reproduction theory. Remapping class, recentering oppression*, London, Pluto Press, pp. 68-93.

Bifulco L., 2019, *Investire e innovare: metamorfosi del sociale e lavoro sociale*, Sociologia del Lavoro, 155, pp. 54-73.

Bifulco L., Vitale T., 2006, *Contracting for welfare services in Italy*, Journal of Social Policy, 35(3), pp. 495-513.

Block F., Somers M., 2003, *In the shadow of speenhamland: Social policy and the old Poor Law*, Politics & Society, 31(2), pp. 283-323.

Boatcă M., 2021, *Unequal institutions in the longue durée: Citizenship through a Southern lens*, Third World Quarterly, 42(9), pp. 1982-2000.

Boatcă M., Roth J., 2016, *Unequal and gendered: Notes on the coloniality of citizenship*, Current Sociology Monograph, 64(2), pp. 191-212.

Boltanski L., Chiapello È., 2014, *Il nuovo spirito del capitalismo*, Milano, Mimesis.

Bolton S. C., 2005, *Emotion management in the workplace*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.

Bolton S. C., 2010, *Old ambiguities and new developments: Exploring the emotional labour process*, in Thompson P., Smith C. (eds.), *Working life. Renewing labour process analysis*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, pp. 205-222.

Bolton S. C., Houlihan M., 2005, *The (mis)representation of customer service*, Work, Employment & Society, 19(4), pp. 685-703.

Bonfiglioli C., 2015, *Gendered citizenship in the global European periphery: Textile workers in post-Yugoslav states*, Women's Studies International Forum, 49, pp. 57-65.

Borghi V., 2011, *One-way Europe? Institutional guidelines, emerging regimes of justification, and paradoxical turns in European welfare capitalism*, European Journal of Social Theory, 14(3), pp. 321-341.

Borghi V., Dorigatti L., 2011, *Trasformazioni del lavoro, globalizzazione e ricerca sociale: Piste di esplorazione per rinnovare la difesa del lavoro*, Sociologia del Lavoro, 123, pp. 32-48.

Borghi V., van Berkel R., 2007, *Individualised service provision in an era of activation and new governance*, International Journal of Sociology and Social Policy, 27(9/10), pp. 413-324.

Boryczko M., 2020, *Neoliberal governmentality in social work practice. An example of the Polish social security system*, European Journal of Social Work, 23(2), pp. 191-202.

Bourdieu P., 2015, *La miseria del mondo*, Milano, Mimesis.

Braverman H., 1974, *Labor and monopoly capital. The degradation of work in the twentieth century*, New York, Monthly Review Press.

Breman J., Harris K., Kwan Lee C., van der Linden M., 2019, *The social question all over again*, in Breman J., Harris K., Kwan Lee C., van der Linden M. (eds.), *The social question in the twenty-first century. A global view*, Oakland, University of California Press, pp. 1-22.

Breman J., van der Linden M., 2015, *Informalizzare l'economia: Il ritorno della questione sociale a livello globale*, in Salmieri L., Verrocchio A. (eds.), *Di condizione precaria. Sguardi trasversali tra genere, lavoro e non lavoro*, Trieste, Edizioni Università di Trieste, pp. 11-32.

Brennan D., Cass B., Himmelweit S., Szebehely M., 2012, *The marketisation of care: Rationales and consequences in nordic and liberal care regimes*, Journal of European Social Policy, 22(5), pp. 377-391.

Brenner N., Peck J., Theodore N., 2010, *Variegated neoliberalization: Geographies, modalities, pathways*, Global Networks, 10(2), pp. 182-222.

Briskin L., 2013, *Nurse militancy and strike action*, Workers of the World: International Journal on Strikes and Social Conflicts, 1(2), pp. 105–134.

Brissenden P. E., Frankel E., 1922, *Labor turnover in industry. A Statistical Analysis*, New York, Macmillan.

Brodkin E. Z., 2013, *Street-level organizations and the welfare state*, in Brodkin E.Z., Marston G. (eds.), *Work and the welfare state. Street-level organizations and workfare politics*, Washington DC, Georgetown University Press, pp. 17-34.

Brown W., 2005, *Edgework. Critical essays on knowledge and politics*, Princeton, Princeton University Press.

Brown W., 2006, *American nightmare: Neoliberalism, neoconservatism, and de-democratization*, Political Theory, 34(6), pp. 690-714.

Brown W., 2023, *Il disfacimento del demos. La rivoluzione silenziosa del neoliberismo*, Milano, Luiss University Press.

Bucher E. L., Schou P. K., Waldkirch M., 2020, *Pacifying the algorithm – Anticipatory compliance in the face of algorithmic management in the gig economy*, Organization, 28(1), pp. 44-67.

Buchowski M., 2006, *The specter of orientalism in Europe: From exotic other to stigmatized brother*, Anthropological Quarterly, 79(3), pp. 463-482.

Burawoy M., 1979, *Manufacturing consent. Changes in the labor process under monopoly capitalism*, Chicago, University of Chicago Press.

Burawoy M., 1985, *The politics of production. Factory regimes under capitalism and socialism*, London, Verso.

Burawoy M., 1998, *The extended case method*, Sociological Theory, 16(1), pp. 4-33.

Burnham P., 2001, *New Labour and the politics of depoliticisation*, The British Journal of Politics and International Relations, 3(2), pp. 127-149.

Busso S., 2017, *Quarant'anni (e due crisi) dopo. L'equilibrio fragile tra ruolo economico e politico del Terzo Settore*, Autonomie locali e servizi sociali, 40(3), pp. 483-502.

Busso S., Dagnes J., 2016, *I servizi sociali*, in Barbera F., Dagnes J., Salento A., Spina F. (eds.), *Il capitale quotidiano. Un manifesto per l'economia fondamentale*, Roma, Donzelli, pp. 123-133.

Busso S., Dagnes J., 2020, *The non-profit paradox after the 2008 financial crisis: How to survive within a changing scenario*, in Barbera F., Jones I. (eds.), *The foundational economy and citizenship. Comparative perspectives on civil repair*, Bristol, Bristol University Press, pp. 73-101.

Busso S., De Luigi N., 2019, *Civil society actors and the welfare state. A historically-based analytical framework*, Partecipazione e Conflitto, 12(2), pp. 259-296.

Busso S., Graziano E., 2022, *Guardare oltre le policy. Un contributo al dibattito sulla povertà*, in Soss J., Fording R. C., Schram S. F., *Disciplinare i poveri. Paternalismo neoliberale e dimensione razziale nel governo della povertà*, Milano, Mimesis, pp. 9-34.

Busso S., Lanunziata S., 2016, *Il valore del lavoro sociale. Meccanismi estrattivi e rappresentazioni del non profit*, Sociologia del lavoro, 142, pp. 62-79.

Busso S., Meo A., Morlicchio E., 2018, *Il buono, il brutto e il cattivo. Rappresentazioni e forme di "regolazione dei poveri" nelle misure di sostegno al reddito*, Sinappsi, 8(3), pp. 69-83.

Çağlar A., 2016, *Still "migrants" after all those years: Foundational mobilities, temporal frames and emplacement of migrants*, Journal of Ethnic and Migration Studies, 42(6), pp. 952-969.

Çağlar, A., Glick Schiller N., 2018, *Migrants and city-making. Dispossession, displacement, and urban regeneration*, Durham, Duke University Press.

Carbone V., Gargiulo E., Russo Spena M. (eds.), 2018, *I confini dell'inclusione. La civic integration tra selezione e disciplinamento dei corpi migranti*, Roma, DeriveApprodi.

Cardano M., 2011, *La ricerca qualitativa*, Bologna, Il Mulino.

Cardano M., Gariglio L., 2022, *Metodi qualitativi. Pratiche di ricerca in presenza, a distanza e ibride*, Roma, Carocci.

Care Collective, 2021, *Manifesto della cura. Per una politica dell'interdipendenza*, Roma, Alegre.

Carey M., 2009, *It's a bit like being a robot or working in a factory: Does Braverman help explain the experiences of state social workers in Britain since 1971?*, Organization, 16(4), pp. 505-527.

Casalini B., 2012, *Etica della cura, autonomia, dipendenza e disabilità*, in Casalini B., Cini L. (eds.), *Giustizia, uguaglianza e differenza. Una guida alla letteratura della filosofia politica contemporanea*, Firenze, Firenze University Press, pp. 163-193.

Casalini B., 2013, *Il care tra lavoro affettivo e lavoro di riproduzione sociale*, La società degli individui, 43, pp. 44-61.

Casalini B., 2021, *Responsabilità e ingiustizie strutturali. Una prospettiva teorico-politica femminista*, Politica & Società, 1, pp. 51-66.

Caselli D., Giullari B., Whitfield D., 2019, *A job like any other? Working in the social sector between transformations of work and the crisis of welfare*, Sociologia del lavoro, 155, pp. 33-53.

Castel R., 2011*, L'insicurezza sociale. Che significa essere protetti?*, Torino, Einaudi.

Castel R., 2015, *Incertezze crescenti. Lavoro, cittadinanza, individuo*, Bologna, Editrice Socialmente.

Castel R., 2019, *Le metamorfosi della questione sociale. Una cronaca del salariato*, Milano, Mimesis.

Castel R., Haroche C., 2013, *Proprietà privata, proprietà sociale, proprietà di sé. Conversazioni sulla costruzione dell'individuo moderno*, Macerata, Quodlibet.

Castellini V., 2021, *Spaces of social recomposition: Resisting meaningful work in social cooperatives in Italy*, Antipode, 53(6), pp. 1661-1681.

Centemeri L., 2021, *La cura come logica di relazione e pratica del valore concreto. Una prospettiva di politica ontologica*, in Fragnito M., Tola M. (eds.), *Ecologie della cura. Prospettive transfemministe*, Napoli-Salerno, Orthotes, pp. 75-87.

Cerami A., 2006, *Social policy in Central and Eastern Europe. The emergence of a new European welfare regime*, Berlin, Lit Verlag.

Cerami A., Vanhuysse P., 2009a, *Post-communist welfare pathways. Theorizing social policy transformations in Central and Eastern Europe*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.

Cerami A., Vanhuysse P., 2009b, *Introduction: Social policy pathways, twenty years after the fall of the Berlin Wall*, in Cerami A., Vanhuysse P. (eds.), *Post-communist welfare pathways. Theorizing social policy transformations in Central and Eastern Europe*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, pp. 1-14.

Cerny P., 1997, *Paradoxes of the competition state: The dynamics of political globalization*, Government and Opposition, 32(2), pp. 251-274.

Cerny P., 1999, *Globalization and the erosion of democracy*, European Journal of Political Research, 36(1), pp. 1-26.

Cersosimo D., Viesti G., 2022, *Il welfare italiano da Nord a Sud*, in Giorgi C. (eds.), *Welfare. Attualità e prospettive*, Roma, Carocci, pp. 307-320.

Charlesworth S., 2012, *Decent working conditions for care workers? The intersections of employment regulation, the funding market and gender norms*, Australian Journal of Labour Law, 25(2), pp. 107-129.

Chatterjee P., 2006, *Oltre la cittadinanza. La politica dei governati*, Milano, Meltemi.

Chelcea L., Drută O., 2016, *The specter of zombie socialism and the rise of neoliberalism in post-socialist Central and Eastern Europe*, Eurasian Geography and Economics, 57(4), pp.1-24.

Chicchi F., 2019, *Karl Marx. La soggettività come prassi*, Milano, Feltrinelli.

Chicchi F., Leonardi E., Lucarelli S., 2016, *Logiche dello sfruttamento. Oltre la dissoluzione del rapporto salariale*, Verona, Ombre Corte.

Chicchi F., Simone A., 2017, *La società della prestazione*, Roma, Futura.

Chicchi F., Simone A., 2022, *Il soggetto imprevisto. Neoliberalizzazione, pandemia e società della prestazione*, Milano, Meltemi.

Christè L., Del Re A., Forti E., 2020, *Oltre il lavoro domestico. Il lavoro delle donne tra produzione e riproduzione*, Verona, Ombre Corte.

Ciarini A., 2010, *Welfare e individualizzazione. Dimensioni e processi*, La Rivista delle Politiche Sociali, 2, pp. 347-368.

Ciarini A., 2018, *Tra finanza e innovazione sociale. Pressioni esterne e varietà nazionali*, La Rivista delle Politiche Sociali, 3, pp. 185-207.

Ciarini A., 2019, *Trajectories of welfare financialisation in Europe. A comparison between France, Italy and the United Kingdom*, International Review of Sociology, 29(3), pp. 464-483.

Clarke J., 2004, *Dissolving the public realm? The logics and limits of neo-liberalism*, Journal of Social Policy, 33(1), pp. 27-48.

Clarke J., 2005, *New Labour's citizens: Activated, empowered, responsibilised, abandoned?*, Critical Social Policy, 25(4), pp. 447-463.

Clarke J., 2006, *Disorganizzare il pubblico?*, La Rivista delle Politiche Sociali, 2, pp. 107-125.

Clarke J., Newman J., 1997, *The managerial state. Power, politics and ideology in the remaking of social welfare*, London, Sage.

Clarke J., Newman J., Smith N., Vidler E., Westmarland L. (eds.), 2007, *Creating citizen-consumers. Changing publics and changing public services*, London, Sage.

Clarke S., 1993, *The contradictions of state socialism*, in Clarke S., Fairbrother P., Burawoy M., Krotov P. (eds.), *What about the workers? Workers and the transition to capitalism in Russia*, London, Verso, pp. 30-55.

Clarke S., Fairbrother P., Burawoy M., Krotov P. (eds.), 1993, *What about the workers? Workers and the transition to capitalism in Russia*, London, Verso.

Clayton J., Donovan C., Merchant J., 2015, *Emotions of austerity: Care and commitment in public service delivery in the North East of England*, Emotion, Space and Society, 14, pp. 24-32.

Cook L. J., 1993, *The Soviet social contract and why it failed. Welfare policy and workers' politics from Brezhnev to Yeltsin*, Cambridge, Harvard University Press.

Cook L. J., 2007a, *Negotiating welfare in postcommunist states*, Comparative Politics, 40(1), pp. 41-62.

Cook L. J., 2007b, *Postcommunist welfare states. Reform politics in Russia and Eastern Europe*, Ithaca, Cornell University Press.

Cook L. J., 2015, *New winds of social policy in the East*, Voluntas, 26, pp. 2330-2350.

Corbetta P., 2015, *La ricerca sociale: metodologia e tecniche. Le tecniche qualitative*, Bologna, Il Mulino.

Cox T., 2018, *Bifurcation and stratification in post-socialist welfare regimes*, Intersections. East European Journal of Society and Politics, 4(1), pp. 24-44.

Cox T., 2020, *Between East and West: Government-nonprofit relations in welfare provision in post-socialist Central Europe*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 49(6), pp. 1276-1292.

Crenson M., Ginsberg B., 2002, *Downsizing democracy. How America sidelined its citizens and privatized its public*, Baltimore, John Hopkins University Press.

Crouch C., Eder K., Tambini D. (eds.), 2001, *Citizenship, markets, and the state*, Oxford, Oxford University Press.

Crouch C., Pizzorno A. (eds.), 1978, *The resurgence of class conflict in Western Europe since 1968*, London, Basingstoke, Macmillan Press Limited.

Crowley S., 2004, *Explaining labor weakness in post-communist Europe: Historical legacies and comparative perspective*, East European Politics and Societies, 18(3), pp. 394-429.

Cruikshank B., 1999, *The will to empower. Democratic citizens and other subjects*, Ithaca, Cornell University.

Cunningham I., 2008, *A race to the bottom? Exploring variations in employment conditions in the voluntary sector*, Public Administration, 86(4) pp. 1033-1053.

Cunningham I., 2016, *Non-profits and the 'hollowed out' state: The transformation of working conditions through personalizing social care services during an era of austerity*, Work, Employment and Society, 30(4), pp. 649-668.

Cunningham I., Baines D., Shields J., Lewchuk W., 2016, *Austerity policies, 'precarity' and the nonprofit workforce: A comparative study of UK and Canada*, Journal of Industrial Relations, 58(4), pp. 455-472.

Cunningham I., James P., 2011, *Public service delivery and the voluntary sector. Trends, explanations, and implications*, in Cunningham I., James P. (eds.), *Voluntary organizations and public service delivery*, New York, Routledge, pp. 225-238.

D'Art D., Turner T., 2002, *The decline of worker solidarity and the end of collectivism?*, Economic and Industrial Democracy, 23(1), pp. 7-34.

Dalla Costa M., 2021, *Donne e sovversione sociale. Un metodo per il futuro*, Verona, Ombre Corte.

Davies P., 2011, *Outsourcing and the voluntary sector. A review of the evolving policy landscape*, in Cunningham I., James P. (eds.), *Voluntary organizations and public service delivery*, New York, Routledge, pp. 15-36.

Davies W., 2016, *The new neoliberalism*, New Left Review, 101, pp. 121-134.

Davis A., 2018, *Donne, razza e classe*, Roma, Alegre.

de Leonardis O., 1998, *In un diverso welfare. Sogni e incubi*, Milano Feltrinelli.

de Leonardis O., 2013, *Altrove. Sulla configurazione spaziale dell'alterità e della resistenza*, Rassegna Italiana di Sociologia, 14(3), pp. 351-378.

de Leonardis O., 2015, *Perseverare nella via intrapresa. Esplorando una «grande trasformazione»*, in Castel R., *Incertezze crescenti. Lavoro, cittadinanza, individuo*, Bologna, Editrice Socialmente, pp. 89-106.

de Leonardis O., Negrelli S., 2012, *A new perspective on welfare policies. Why and how the capability for voice matters*, in de Leonardis O., Negrelli S., Salais R. (eds.), *Democracy and capabilities for voice. Welfare, work and public deliberation in Europe*, Brussels, Peter Lang, pp.

Daly M., Lewis J., 2000, *The concept of social care and the analysis of contemporary welfare states*, British Journal of Sociology, 51(2), pp. 281-298.

Dardot P., Laval C., 2013, *La nuova ragione del mondo. Critica della razionalità neoliberista*, Roma, DeriveApprodi.

de Koning A., Ruijtenberg W., 2019, *Welfare, social citizenship, and the spectre of inequality in Amsterdam*, Ethnography, 23(3), pp. 335-357.

de Swaan A., 1988, *In care of the state. Health care, education, and welfare in Europe and the USA in the modern era*, New York, Oxford University Press.

Deacon B., 1983, *Social policy and socialism. The struggle for socialist relations of welfare*, London, Pluto Press.

Deacon B., 1993, *Developments in East European social policy*, in Jones C. (eds.), *New perspectives on the welfare state in Europe*, London, Routledge, pp. 163-183.

Deacon B., Castle-Kanerova M., Manning N., Millard F., Oros E., Szalai J., Vidinova A., (eds.), 1992, The new Eastern Europe. Social policy past, present and future, London, Sage.

Deacon B., Hulse M., Stubbs P., 1997, *Global social policy. International organizations ad the future of welfare*, London, Sage.

Dean M., 1999, *Governmentality. Power and rule in modern society*, London, Sage.

Della Puppa F., Sanò G. (eds.), 2021, *Stuck and exploited. Refugees and asylum seekers in Italy between exclusion, discrimination and struggles*, Venezia, Edizioni Ca' Foscari.

Doellgast V., Lillie N., Pulignano V., 2018, *From dualization to solidarity: Halting the cycle of precarity*, in V. Doellgast, N. Lillie, V. Pulignano (eds.), *Reconstructing solidarity. Labour unions, precarious work, and the politics of institutional change in Europe*, Oxford, Oxford University Press, pp. 1–41.

Donzelot J., 1988, *The promotion of the social*, Economy and Society, 17(3), pp. 395-427.

Donzelot J., 1991a, *Pleasure in work*, in Burchell G., Gordon C., Miller P. (eds.), *The Foucault effect. Studies in governmentality*, Chicago, University of Chicago Press, pp. 251-280.

Donzelot J., 1991b, *The mobilization of society*, in Burchell G., Gordon C., Miller P. (eds.), *The Foucault effect. Studies in governmentality*, Chicago, University of Chicago Press, pp. 169-179.

Dorigatti L., 2017, *Condizioni di lavoro nei servizi sociali: Disintegrazione verticale e procurement pubblico*, Stato e Mercato, 111, pp. 459-488.

Dósa M., 2018, *Welfare and citizenship: The case for a democratic approach to the welfare state*, Intersections. East European Journal of Society and Politics, 4(1), pp. 44-65.

Dowling E., 2016, *Valorised but not valued? Affective remuneration, social reproduction and feminist politics beyond the crisis*, British Politics, 11(4), pp. 452-468.

Dowling E., 2018, *Confronting capital's care fix: Care through the lens of democracy*, Equality, Diversity and Inclusion, 37(4), pp. 332-346.

Dowling E., 2022, *The care crisis. What caused it and how can we end it?*, London, Verso.

Dowling E., Harvie D., 2014, *Harnessing the social: State, crisis and (big) society*, Sociology, 48(5), pp. 869-886.

Dubois V., 2009, *Le trasformazioni dello stato sociale alla lente dell'etnografia. Inchieste sul controllo degli assistiti sociali*, Etnografia e Ricerca Qualitativa, 2, pp. 163-187.

Dubois V., 2018, *Il burocrate e il povero. Amministrare la miseria*, Milano, Mimesis.

Dubois V., 2019, *Institutional order, interaction order and social order: Administering welfare, disciplining the poor*, Politiche Sociali, 3, pp. 507-520.

Dukes R., Streeck W., 2023, *Democracy at work. Contract, status and post-industrial justice*, Cambridge, Polity Press.

Dunleavey P., Hood C., 1994, *From old public administration to new public management*, Public Money and Management, 14(3), pp. 9-16.

Durose C., 2009, *Front-line workers and 'local knowledge': Neighbourhood stories in contemporary UK local governance*, Public Administration, 87(1), pp. 35-49.

Dwyer P., 2004, *Understanding social citizenship. Themes and perspectives for policy and practice*, Bristol, Policy Press.

Edwards P. K., 1986, *Conflict at work. A materialist analysis*, Oxford, Blackwell.

Edwards P. K., 1990, *Understanding conflict in the labour process: The logic and autonomy of struggle*, in Knights D., Willmott H. (eds.), *Labour process theory*, London, Macmillan Press, pp. 125-152.

Edwards P. K., Scullion H., 1982, *The social organization of industrial conflict*, Oxford, Blackwell.

Edwards R., 1979, *Contested terrain. The transformation of the workplace in the twentieth century*, New York, Basic Books.

Ehrenreich B., Hochschild A. R., 2004, *Donne globali. Tate, colf e badanti*, Milano, Feltrinelli.

Emmenegger P., Häusermann S., Palier B., Seeleib-Kaiser M. (eds.), 2012, *The age of dualization. The changing face of inequality in deindustrializing societies*, Oxford, Oxford University Press.

England P., 2005, *Emerging theories of care work*, Annual Review of Sociology, 31, pp. 381-399.

England P., Budig M., Folbre N., 2002, *Wages of virtue: The relative pay of care work*, Social Problems, 49(4), pp. 455-473.

England P., Folbre N., 1999, *The cost of caring*, The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 561(1), pp. 39-51.

Esping-Adersen G., 1990, *The three worlds of welfare capitalism*, Cambridge, Polity Press.

Esping-Andersen G., 1996, *After the golden age? Welfare states dilemmas in a global economy*, in Esping-Andersen G. (eds.), *Welfare states in transition. National adaptations in global economies*, London, Sage, pp. 1-31.

Esping-Andersen G., 1999, *Social foundations of postindustrial economies*, Oxford, Oxford University Press.

Evans B., Shields J., 2002, *The third sector: Neo-liberal restructuring, governance and the re-making of state-civil society relationships*, in Dunn C. (eds.), *The handbook of Canadian public administration*, Toronto, Oxford University Press, pp. 236-258.

Evans B., Richmond T., Shields J., 2005, *Structuring neoliberal governance: The nonprofit sector, emerging new modes of control and the marketisation of service delivery*, Policy and Society, 24(1), pp. 73-97.

Evers A., Wintersberger H., 1990, *Shifts in the welfare mix. Their impact on work, social services and welfare policies*, Boulder, Westview Press.

Ewald F., 2020, *The birth of solidarity. The history of the French welfare state*, Durham, Duke University Press.

Eyal G., Szelenyi I., Townsley E. R., 2001, *Making capitalism without capitalists. The new ruling elites in Eastern Europe*, London, Verso.

Fabini G., Firouzi Tabar O., Vianello F. (eds.), 2019, *Lungo i confini dell'accoglienza. Migranti e territori tra resistenze e dispositivi di controllo*, Roma, Manifestolibri.

Fantasia R., 1988, *Cultures of solidarity. Consciousness, action, and contemporary american workers*, Berkeley, University of California Press.

Farnham D., Horton S., 1992, *Human resources management in the new public sector: Leading or following private employer practice?*, Public Policy and Administration, 7(3), pp. 42-55.

Farris S., 2015, *Migrants' regular army of labour: Gender dimensions of the impact of the global economic crisis on migrant Labor in Western Europe*, The Sociological Review, 63(1), pp. 121-143.

Farris S. R., Bergfeld M., 2022, *Low-skill no more! Essential workers, social reproduction and the legitimacy-crisis of the division of labour*, Distinktion: Journal of Social Theory, 23, pp. 1-17.

Farris S. R., Horton A., Lloyd E., 2024, *Corporatisation and financialisation of social reproduction: Care homes and childcare in the United Kingdom*, Environment and Planning F: Philosophy, Theory, Models, Methods and Practice, 0(0), pp. 1-17.

Farris S. R., Marchetti S., 2017, *From the commodification to the corporatization of care: European perspectives and debates*, Social Politics, 24(2), pp. 109-131.

Fassin D., 2006, *Un ethos compassionevole. La sofferenza come linguaggio, l'ascolto come politica*, Annuario di Antropologia, 6(8), pp. 93-111.

Fassin D., 2018, *Ragione umanitaria. Una storia morale del presente*, Roma, DeriveApprodi.

Faulks K., 1998, *Citizenship in modern Britain*, Edinburgh, Edinburgh University Press.

Faulks K., 2000, *Citizenship*, London, Routledge.

Federici S., 2014, *Il punto zero della rivoluzione. Lavoro domestico, riproduzione e lotta femminista*, Verona, Ombre Corte.

Federici S. 2020a, *Calibano e la strega. Le donne, il corpo e l'accumulazione originaria*, Milano, Mimesis.

Federici S., 2020b, *Genere e capitale. Per una rilettura femminista di Marx*, Roma, DeriveApprodi.

Feldman G., 2019, *Towards a relational approach to poverty in social work: Research and practice considerations*, The British Journal of Social Work, 49(7), pp. 1705–1722.

Fellini I., 2017, *Il terziario di consumo. Occupazione e professioni*, Roma, Carocci.

Fellini I., Fullin G., 2020, *Lavorare nella società dei servizi*, in Migione E. (eds.), *Lavoro: la grande trasformazione. L'impatto sociale del cambiamento del lavoro tra evoluzioni storiche e prospettive globali*, Milano, Fondazione Feltrinelli, pp. 215-235.

Ferge Z., 1992, *Social policy regimes and social structure. Hypotheses about the prospect of social policy in Central and Eastern Europe*, in Ferge Z., Kolberg J. E. (eds.), *Social policy in a changing Europe*, Frankfurt am Main, Campus Verlag, pp. 201-223.

Ferge Z., 1997, *Social policy challenges and dilemmas in ex-socialist systems*, in Nelson J. M., Tilly C., Walker L. (eds.), *Transforming post-communist political economies*, Washington, National Academy Press, pp. 299-321.

Ferge Z., 2001, *Welfare and 'ill-fare' systems in Central-Eastern Europe*, in Stykes R., Palier B., Prior P. M. (eds.), *Globalization and European welfare states. Challenges and change*, Basingstoke, Palgrave, pp. 127-152.

Ferguson S., 2020, *Women and work. Feminism, labour, and social reproduction*, London, Pluto Press.

Ferrera M., 1996, *The 'southern model' of welfare in Social Europe*, Journal of European Social Policy, 1(6), pp. 17-37.

Finch J., Groves D. (eds.), 1983, *A labour of love. Women, work and caring*, London, Routledge and Kegan Paul.

Fineman M. A., 2005, *The autonomy myth. A theory of dependency*, New York, The New Press.

Fisher B., Tronto J., 1990, *Towards a feminist theory of caring*, in Abel E., Nelson M. (eds.), *Circles of care. Work, identity and women's lives*, New York, State University of New York Press, pp.

Flick U., 2007, *Designing qualitative research*, London, Sage.

Flick U., 2009, *An introduction to qualitative research*, London, Sage.

Fodor È., Glass C., 2018, *Labor market context, economic development, and family policy arrangements: Explaining the gender gap in employment in Central and Eastern Europe*, Social Forces, 96(3), pp. 1275-1302.

Folbre N., 2001, *The invisible heart. Economics and family values*, New York, New Press.

Folbre N., 2017, *The care penalty and gender inequality*, in Averett S., Argys L., Hoffmann S. (eds.), *The Oxford handbook of women and the economy*, Oxford, Oxford University Press, pp. 749-766.

Fortunati L., 1981, *L'arcano della riproduzione. Casalinghe, prostitute, operai e capitale*, Venezia, Marisilio.

Foucault M., 1991, *Governmentality*, in Burchell G., Gordon C., Miller P. (eds.), *The Foucault effect. Studies in governmentality*, Chicago, University of Chicago Press, pp. 87-104.

Foucault M., 2005, *Sicurezza, territorio, popolazione. Corso Al Collège de France (1977-1978)*, Milano, Feltrinelli.

Foucault M., 2015, *Nascita della biopolitica. Corso al Collège de France (1978-1979)*, Milano, Feltrinelli.

Fragnito M., Tola M., 2021, *Nella zona nevralgica del conflitto: Note su femminismi e cura*, in Fragnito M., Tola M. (eds.), *Ecologie della cura. Prospettive transfemministe*, Napoli-Salerno, Orthotes, pp. 7-28.

Fraser N., 2014a, *Behind Marx's hidden abode. For an expanded conception of capitalism*, New Left Review, 86, pp. 55-72.

Fraser N., 2014b, *Fortune del femminismo. Dal capitalismo regolato dallo stato alla crisi neoliberalista*, Verona, Ombre Corte.

Fraser N., 2016, *Contradictions of capital and care*, New Left Review, 100, pp. 99-117.

Fraser N., 2017, *Crisis of care? On the social-reproductive contradictions of contemporary capitalism*, in Bhattacharya T. (eds.), *Social reproduction theory. Remapping class, recentering oppression*, London, Pluto Press, pp. 21-36.

Fraser N., 2023, *Capitalismo cannibale. Come il sistema sta divorando la democrazia, il nostro senso di comunità e il pianeta*, Bari, Laterza.

Freedland M., 2001, *The marketization of public services*, in Crouch C., Eder K., Tambini D. (eds.), *Citizenship, markets, and the state*, Oxford, Oxford University Press, pp. 90-110.

Fraser N., Jaeggi R., 2019, *Capitalismo. Una conversazione sulla teoria critica*, Milano, Meltemi.

Friedman A. L., 1977, *Industry and labor. Class struggle at work and monopoly capitalism*, London, Macmillan Press.

Fullin G., 2023, *I clienti siamo noi. Il lavoro nella società dei servizi*, Bologna, Il Mulino.

Fullin G., Gaspani F., 2023, *Emozioni ed estetica nelle attività a servizio del cliente. Una mappa per la sociologia del lavoro*, Rassegna Italiana di Sociologia, 64(3), pp. 547-570.

Galanti C., 2021, *National heroes, disposable workers. How collective action in the health and social care sector during the pandemic negotiated with the self-sacrificing worker ideal*, Gender, Work & Organization, 31(2), pp. 606-624.

Garfinkel H., 1956, *Conditions of successful degradation ceremonies*, American Journal of Sociology, 61(5), pp. 420-424.

Gargiulo E., 2018, *Integrati ma subordinati. La civic integration tra precarietà e stratificazione*, in Carbone V., Gargiulo E., Russo Spena M. (eds.), *I confini dell'inclusione. La civic integration tra selezione e disciplinamento dei corpi migranti*, Roma, DeriveApprodi, pp. 49-83.

Giordano C., 2022, *The care regime*, in Giordano C., *Ethnicisation and domesticisation. The impact of care, gender and migration regimes on paid domestic work in Europe*, London, Palgrave Macmillan, pp. 103-184.

Giorgi C., 2022, *Il welfare ieri e domani*, in Giorgi C. (eds.), *Welfare. Attualità e prospettive*, Roma, Carocci, pp. 15-32.

Giorgi C., Pavan I., 2021, *Storia dello Stato sociale in Italia*, Bologna, Il Mulino.

Gilligan C., 1987, *Con voce di donna. Etica e formazione della personalità*, Milano, Feltrinelli.

Glendinning C., Powell M., Rummery K. (eds.), 2002, *Partnerships, New Labour and the governance of welfare*, Bristol, Policy Press.

Glenn E. N., 1992, *From servitude to service work: Historical continuities in the racial division of paid reproductive labor*, Signs, 18(1), pp. 1-43.

Glenn E. N., 2012, *Forced to care. Coercion and caregiving in America*, Cambridge, Harvard University Press.

Goffman E., 1969, *La vita quotidiana come rappresentazione*, Bologna, Il Mulino.

Goffman E., 2010, *Asylums. Le istituzioni totali: i meccanismi dell'esclusione e della violenza*, Torino, Einaudi.

Golinowska S., 2009, *A case study of the European welfare system model in the post-communist countries – Poland*, Polish Sociological Review, 166(2), pp. 273-296.

Golinowska S., 2010, *The system of long-term care in Poland*, ENEPRI-ANCIEN Research Report No. 83, Brussels.

Golinowska S., 2013, *The Polish welfare state birth and twilight?*, in Michoń M., Orczyk J., Żukowski M. (eds.), *Facing the challenges. Social policy in Poland after 1990*, Poznań, University of Economics Press, pp. 7-36.

Gordon L., 1994, *Pitied but not entitled. Single mothers and the history of welfare*, 1880–1935, New York, The Free Press.

Greer I., 2008, *Social movement unionism and social partnership in Germany: The case of Hamburg's hospitals*, Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 47(4), pp. 602–624.

Greer I., 2016, *Welfare reform, precarity and the re-commodification of labour*, Work, Employment and Society, 30(1), pp. 162-173.

Greer I., Breidahl K. N., Knuth M., Larsen F., 2017, *The marketization of employment services. The dilemmas of Europe's work-first welfare states*, Oxford, Oxford University Press.

Greer I., Greenwood I., Stuart M., 2011, *Beyond national 'varieties'. Public-service contracting in comparative perspective*, in Cunningham I., James P. (eds.), *Voluntary organizations and public service delivery*, New York, Routledge, pp. 153-167.

Hacker J., 2006, *The great risk shift. The new economic insecurity and the decline of the American dream*, Oxford, Oxford University Press.

Haggard S., Kaufman R. R., 2001, Introduction, in Kornai J., Haggard S., Kaufman R. R. (eds.), *Reforming the state. Fiscal and welfare reform in post-socialist countries*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 1-24.

Haggard S., Kaufman R. R., 2008, *Development, democracy, and welfare states. Latin America, East Asia, and Eastern Europe*, Princeton, Princeton University Press.

Haggard S., Kaufman R. R., 2009, *The Eastern European welfare state in comparative perspective*, in Cerami A., Vanhuysse P. (eds.), *Post-communist welfare pathways. Theorizing social policy transformations in Central and Eastern Europe*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, pp. 217-236.

Hall P., Soskice D. (eds.), 2001, *Varieties of capitalism. The institutional foundations of comparative advantage*, Oxford. Oxford University Press.

Haney L., 1999, *"But we are still Mothers": Gender, the state, and the construction of need in postsocialist Hungary*, in Burawoy M., Verdery K. (eds.), *Uncertain transition. Ethnographies of change in the postsocialist world*, Boston, Rowman & Littlefield, pp. 151-187.

Haney L., 2002, *Inventing the needy. Gender and the politics of welfare in Hungary*, Berkeley, University of California Press.

Hansson F., 1979, *Welfare state and reproduction of labour power: Notes on the effect of state policy on the structure of reproduction*, Acta Sociologica, 22(2), pp. 175-185.

Hantrais L., Mangen S., 1996, *Methods and management of cross-national social research*, in Hantrais L., Mangen S. (eds.), *Cross-national research methods in the social sciences*, London, Cassell, pp. 1-12.

Hardt M., Negri A., 2001, *Impero. Il nuovo ordine della globalizzazione*, Milano, Rizzoli.

Hardy J., 2009, *Poland's new capitalism*, London, Pluto Press.

Hartman Y., 2005, *In bed with the enemy: Some ideas on the connections between neoliberalism and the welfare state*, Current Sociology, 53(1), pp. 57-73.

Hartmann M., Honneth A., 2006, *Paradoxes of capitalism*, Constellations 13(1), pp. 41–58.

Harvey D., 2001, *Globalization and the "spatial fix"*, Geographische Revue, 2, pp. 23-30.

Harvey D., 2007, *Breve storia del neoliberismo*, Milano, Il Saggiatore.

Harvey D., 2015, *La crisi della modernità*, Milano, Il Saggiatore.

Haubner T., 2020, *The exploitation of caring communities: The elder care crisis in Germany*, Global Labour Journal, 11(2), pp. 89-102.

Held V., 1995, *Justice and care. Essential readings in feminist ethics*, Boulder, Westview Press.

Held V., 2007, *The ethics of care. Personal, political, global*, Oxford, Oxford University Press.

Heinen J., 1997, *Public/private: Gender – Social and political citizenship in Eastern Europe,* Theory and Society, 26(4), pp 577-597.

Heinen J., Portet S., 2002, *Social and political citizenship in Eastern Europe: The Polish case*, in Molyneux M., Razavi S. (eds.), *Gender justice, development, and rights*, Oxford, Oxford University Press, pp 141-169.

Hester H., Srnicek N., 2017, *The crisis of social reproduction and the end of work*, in *The age of perplexity. Rethinking the world we knew*, Barcelona, Fundacion BBVA, pp. 372-389.

Hills J., 2014, *Good times, bad times. The welfare myth of them and us*, Bristol, Policy Press.

Hirschman A. O., 2013, *Felicità privata e felicità pubblica*, Bologna, Il Mulino.

Hirschman A. O., 2017, *Lealtà, defezione, protesta. Rimedi alla crisi delle imprese, dei partiti e dello stato*, Bologna, Il Mulino.

Hobson B., Lister R., 2002, *Citizenship*, in Lewis J., Hobson B., Siim B. (eds.), *Contested concepts in gender and social politics*, Cheltenham, Edward Elgar, pp 23-54.

Hochschild A. R., 1979, *Emotion work, feeling rules, and social structure*, American Journal of Sociology, 85(3), pp. 551-575.

Hochschild A. R., 1983, *The managed heart. Commercialization of human feeling*, Berkeley, University of California Press.

Hochschild A. R., 2000, *Global care chains and emotional surplus value*, in Hutton W., Giddens A. (eds.), *On the edge. Living with global capitalism*, London, Jonathan Cape, pp. 130-146.

Hochschild A. R., 2011, *Emotional life on the market frontier*, Annual Review of Sociology, 37(1), pp. 21-33.

Hoffman J., 2004, *Citizenship beyond the State*, London, Sage.

Honneth A., 2004, *Organized self-realization: Some paradoxes of individualization*, European Journal of Social Theory, 7(4), pp. 463–478.

Horton A., 2022, *Financialization and non-disposable women: Real estate, debt and labour in UK care homes*, Economy and Space, 54(1), pp. 144-159.

Howell C., 2005, *Trade unions and the state. The construction of industrial relations institutions in Britain, 1890 – 2000*, Princeton, Princeton University Press.

Hughes B., McKie L., Hopkins D., Watson N., 2005, *Love's labours lost? Feminism, the disabled people's movement and an ethic of care*, Sociology 39(2), pp. 259–275.

Iannuzzi F. E., 2021, *Assemblare le differenze. Il lavoro nell'industria alberghiera veneziana*, Milano, Guerini.

Ibsen C. L., Tapia M., 2017, *Trade union revitalisation: Where are we now? Where to next?*, Journal of Industrial Relations, 59(2), pp. 170-191.

Inglot T., 2008, *Welfare states in East Central Europe, 1919-2004*, New York, Cambridge University Press.

Inglot T., 2009, *Czech Republic, Hungary, Poland and Slovakia: Adaptation and reform of the post-communist 'emergency welfare states'*, in Cerami A., Vanhuysse P. (eds.), *Post-communist welfare pathways. Theorizing social policy transformations in Central and Eastern Europe*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, pp. 73-95.

International Labour Organization, 2018, *Care work and care jobs for the future of decent work*, Geneva, International Labour Office.

Isin E. F., 2008, *Theorizing acts of citizenship*, in Isin E. F., Nielsen G. M., (eds.), *Acts of citizenship*, London, Zed Books, pp. 15-43.

Isin E. F., 2009, *Citizenship in flux: The figure of the activist citizen*, Subjectivity, 29, pp. 367-388.

Isin E. F. (eds.), 2015, *Citizenship after orientalism. Transforming political theory*, London, Palgrave Macmillan.

Isin E. F., 2017, *Performative citizenship*, in Shachar A., Bauböck R., Bloemraad I., Vink M. (eds.), *The Oxford handbook of citizenship*, Oxford, Oxford University Press, pp. 500-523.

Isin E. F., Nielsen G. M. (eds.), 2008, *Acts of citizenship*, London, Zed Books.

Isin E. F., Wood P. K., 1999, *Citizenship and Identity*, London, Sage.

Jaehrling K., Johnson M., Grimshaw D., 2018, *Tackling precarious work in public supply chains: A comparison of local government procurement Policies in Denmark, Germany and the UK*, Work, Employment and Society, 32(3), pp. 546-563.

Jäppinen M., Kulmala M., Saarinen A., 2011, *Introduction: Intersections of welfare, gender, and agency*, in Jäppinen M., Kulmala M., Saarinen A. (eds.), *Gazing at welfare, gender and agency in post-socialist countries*, Newcastle upon Tyne, Cambridge Scholars Publishing, pp. 1-12.

Jenson J., Papillon M., 2000, *Challenging the citizenship regime: The James Bay Cree and transnational action*, Politics & Society, 28(2), pp. 245-264.

Jenson J., Phillips S. D., 2001, *Redesigning the Canadian citizenship regime: Remaking the institutions of representation*, in Crouch C., Eder K., Tambini T. (eds.), *Citizenship, markets and the state*, Oxford, Oxford University Press, pp. 69-89.

Jessop B., 1991, *The welfare state in the transition from fordism to post-fordism*, in Jessop B., Kastendiek H., Nielsen K., Pedersen O. K. (eds.), *The politics of flexibility. Restructuring state and industry in Britain, Germany and Scandinavia*, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 82-104.

Jessop B., 2002, *The future of the capitalist state*, Cambridge, Polity Press.

Jessop B., 2004, *From the welfare state to the competition state*, in Bauer P., Voelzkow H. (eds.), Die *Europäische Union – Marionette oder Regisseur?*, Wiesbaden, erlag für Sozialwissenschaften, pp. 335-359.

Joppke C., 2007, *Beyond national models: Civic integration policies for immigrants in Western Europe*, West European Politics, 30(1), pp. 1-22.

Kabeer N., 2005, *The search for inclusive citizenship: Meanings and expressions in an interconnected world*, in Kabeer N. (eds.), *Inclusive citizenship. Meanings and expressions*, London, Zed Books, pp. 1-27.

Kalb C., 2019, *Post-socialist contradictions. The social question in Central and Eastern Europe and the making of the illiberal right*, in Breman J., Harris K., Kwan Lee C., van der Linden M. (eds.), *The social question in the twenty-first century. A global view*, Oakland, University of California Press, pp. 208-226.

Kantorowicz E. H., 1989, *I due corpi del Re. L'idea di regalità nella teologia politica medievale*, Torino, Einaudi.

Kazepov Y., Cefalo R., 2022, *La dimensione territoriale delle politiche sociali tra sussidiarietà e disuguaglianze*, in Giorgi C. (eds.), *Welfare. Attualità e prospettive*, Roma, Carocci, pp. 85-102.

Katz C., 2001, *Vagabond capitalism and the necessity of social reproduction*, Antipode, 33(4), pp. 709-728.

Katz M. B., 1996, *In the shadow of the poorhouse. A social history of welfare in America*, New York, Basic Books.

Katz M. B., 1997, *Improving poor people. The welfare state, the "underclass", and urban schools as history*, Princeton, Princeton University Press.

Katz M. B., 2013, *The undeserving poor. America's enduring confrontation with poverty*, Oxford, Oxford University Press.

Kettl D. F., 2005, *The global public management revolution. A report on the transformation of governance*, Washington, Brookings Institution Press.

Kleinschmidt M., Natarajan R., Peeck-Ho C., Sielert D., Supik L., 2022, *Gender, race and inclusivec citizenship as a momentum concept: An introduction*, in Supik L., Kleinschmidt M., Natarajan R., Neuburger T., Peeck-Ho C., Schröder C., Sielert D. (eds.), *Gender, race and inclusive citizenship. Dialoge zwischen aktivismus und wissenschaft*, Springer VS Wiesbaden, pp. 3-35.

Korczynski M., 2008, *Understanding the contradictory lived experience of service work: The customer-oriented bureaucracy*, in Korczynski M., MacDonald C. (eds.), *Service work. Critical perspectives*, New York, Routledge, pp. 73–90.

Korczysnki M., 2009, *The mystery customer: Continuing absences in the sociology of service work*, Sociology, 43(5), pp. 952-967.

Korczysnki M., 2013, *The customer in the sociology of work: Different ways of going beyond the management-worker dyad*, Work, Employment and Society, 27(6), pp. 1-7.

Korczynski M., Shire K., Frenkel S., Tam M., 2000, *Service work in consumer capitalism: Customers, control and contradictions*, Work, Employment and Society, 14(4), pp. 669-687.

Kornai J., 1992, *The socialist system. The political economy of communism*, Oxford, Clarendon Press.

Kornai J., Eggleston K., 2001, *Welfare, choice and solidarity in transition. Reforming the health sector in Eastern Europe*, Cambridge, Cambridge University Press.

Korteweg A. C., 2003, *Welfare reform and the subject of the working mother: "Get a job, a better job, then a career"*, Theory and Society, 32(4), pp. 445-480.

Korteweg A., Yurdakul G., 2024, *Non-Belonging: borders, boundaries, and bodies at the interface of migration and citizenship studies*, Journal of Ethnic and Migration Studies, 50(2), pp. 293-316.

Kostakopoulou D., 2010, *The anatomy of civic integration*, The Modern Law Review, 73(6), pp. 933-958.

Kröger T., 2009, *Care research and disability studies: Nothing in common?*, Critical Social Policy, 29(3), pp. 398-420.

Księżopolski M., 2013, *In search of a new post-socialist social policy model in Poland*, in Michoń M., Orczyk J., Żukowski M. (eds.), *Facing the challenges. Social policy in Poland after 1990*, Poznań, University of Economics Press, pp. 38-49.

Kubisa J., 2016, *From better job quality to higher-quality care – Polish nurses' collective struggle with the public healthcare system*, Emecon, 6(1).

Kubisa J., Rakowska K., 2021, *Established and emerging fields of workers' struggles in the care sector: The case of Poland*, Transfer, 27(3), pp. 353-366.

Kuitto K., 2016, *Post-communist welfare states in European context. Patterns of welfare policies in Central and Eastern Europe*, Cheltenham, Edward Elgar.

Kyriakides C., Virdee S., 2003, *Migrant labour, racism and the British National Health Service*, Ethnicity & Health, 8(4), pp. 283-305.

Laslett B., Johanna B., 1989, *Gender and social reproduction: Historical perspectives*, Annual Review of Sociology, 15, pp. 381-404.

Le Grand J., 1991, *Quasi-markets and social policy*, The Economic Journal, 101(408), pp. 1256-1267.

Le Grand J., 2011, Qua*si-market versus state provision of public services. Some ethical considerations*, Public Reason, 3(2), pp. 80-89.

Le Grand J., Bartlett W. (eds.), 1993, *Quasi-markets and social policy*, London, Red Globe Press.

Lens V., 2008, *Welfare and work sanctions: Examining discretion on the front lines*, Social Service Review, 82(2), pp. 197-222.

Lewicki A., 2021, *The Christian politics of identity and the making of race in the German welfare state*, Sociology, 55(6), pp. 1228-1244.

Lewicki A., 2022, *The material effects of whiteness: Institutional racism in the German welfare state*, The Sociological Review, 70(5), pp. 916-934.

Lewis J., 1992, *Gender and the development of welfare regimes*, Journal of European Social Policies, 2(3), pp. 159-173.

Lipietz A., 1987, *Mirages and miracles. The crisis of global fordism*, London, Verso.

Lipietz A., 1992, *The regulation approach and capitalist crises: An alternative compromise for the 1990s*, in Dunford M., Kafkalas G. (eds.), *Cities and regions in the new Europe. The global-local interplay and spatial development strategies*, London, Belhaven, pp. 309-334.

Lipsky M., 1980, *Street-level bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services*, New York, Russell Sage Foundation.

Lister R., 1997, *Citizenship: Towards a feminist synthesis*, Feminist Review, 57(1), pp. 28-48.

Lister R., 2003, *Citizenship: Feminist perspectives*, London, Red Globe Press.

Lister R., Williams F., Anttonen A., Bussemaker J., Gerhard U., Heinen J., Johansson S., Leira A., Siim B., Tobio C., Gavanas A., 2007, *Gendering citizenship in Western Europe. New challenges for citizenship research in a cross-national context*, Bristol, Policy Press.

Lopez S. H., 2010, *Workers, managers, and customers: Triangles of power in work communities*, Work and Occupations, 37(3), pp. 251-271.

Lumley R., 1990, *States of emergency. Cultures of revolt in Italy from 1968 to 1978*, London, Verso Books.

Maciejewska M., Mrozowicki A., 2016, *The rise of the dual labour market: Fighting precarious employment in the new member states through industrial relations (PRECARIR). Country report: Poland*, CELSI Research Report No. 13, Bratislava.

Macpherson C. B., 1964, *The political theory of possessive individualism. Hobbes to Locke*, Oxford, Clarendon Press.

Magnani E., Rae G., 2023, *Disguised workers: The transformation of labour and the myth of entrepreneurship in 'post-socialist' Polish capitalism*, Critical Sociology, 0(0), pp. 1-23.

Mahon R., 2018, *Welfare regimes and citizenship regimes: A comparison*, in Paquet M., Nagels N., Fourot A. C. (eds.), *Citizenship as a regime. Canadian and international perspectives*, Montreal, McGill-Queen's University Press, pp. 24-42.

Mann M., 1987, *Ruling class strategy and citizenship*, Sociology, 21(3), pp. 339-354.

Manning N., 2004, *Diversity and change in pre-accession Central and Eastern Europe since 1989*, Journal of European Social Policy, 14(3), pp. 211-232.

Marazzi C., 2021, *Il posto dei calzini. La svolta linguistica dell'economia e i suoi effetti nella politica*, Bellinzona, Casagrande.

Marcus G., 1995, *Ethnography in/of the world system: The emergence of multi-sited ethnography*, Annual Review of Anthropology, vol. 24, pp. 95-117.

Marino S., Bernaciak M., Mrozowicki A., Pulignano V., 2019, *Unions for whom? Union democracy and precarious workers in Poland and Italy*, Economic and Industrial Democracy, 40(1), pp. 111-131.

Marquand D., 2004, *Decline of the public. The hollowing out of citizenship*, Cambridge, Polity Press.

Marshall T. H., 2002, *Cittadinanza e classe sociale*, Bari, Laterza.

Marx K., 2017, *Il capitale. Critica dell'economia politica*, Milano, UTET.

May M., 1982, *The historical problem of the family wage: The Ford Motor Company and the five dollar day*, Feminist Studies, 8(2), pp. 399-424.

Mayer V., 2008, *Crafting a new conservative consensus on welfare reform: Redefining citizenship, social provision, and the public/private divide*, Social Politics, 15(2), pp. 154-181.

Maynard-Moody S., Musheno M., 2000, *State agent or citizen agent: Two narratives of discretion*, Journal of Public Administration Research and Theory, 10(2), pp. 329-358.

McDonald C., Charlesworth S., 2011, *Outsourcing and the Australian nonprofit sector*, in Cunningham I., James P. (eds.), *Voluntary organizations and public service delivery*, New York, Routledge, pp. 185-201.

McDonald C., Chenoweth L., 2009, *(Re)shaping social work: An Australian case study*, British Journal of Social Work, 39(1), pp. 144-160.

McDowell L., 1991, *Life without father and Ford: The new gender order of post-fordism*, Transactions of the Institute of British Geographers, 16(4), pp. 400-419.

McDowell L., 2009, *Working bodies. Interactive service employment and workplace identities*, Chichester, Wiley-Blackwell.

McDowell L., 2015, *Roepke lecture in economic geography – The lives of others: Body work, the production of difference, and labor geographies*, Economic Geography, 91(1), pp. 1-23.

Mead L. M., 1997, *The new paternalism. Supervisory approaches to poverty*, Washington DC, Brooking Institution Press.

Meardi G., 2007, *More voice after more exit? Unstable industrial relations in Central Eastern Europe*, Industrial Relations Journal, 38(6), pp. 503-523.

Meardi G., 2012, *Social failures of EU enlargement. A case of workers voting with their feet*, London, Routledge.

Meardi G., Donaghey J., Dean D., 2016, *The strange non-retreat of the state: implications for the sociology of work*, Work, Employment and Society, 30(4), pp. 559-572.

Meardi G., Guardiancich I., 2021, *Back to the familialist future: The rise of social policy for ruling populist radical right parties in Italy and Poland*, West European Politics, 45(1), pp. 129-153.

Mezzadra S., 2002, *Diritti di cittadinanza e Welfare State. Citizenship and Social Class di Tom Marshall cinquant'anni dopo*, in Marshall T., *Cittadinanza e classe sociale*, Bari, Laterza, pp. 5-34.

Mezzadri A., 2020, *A value theory of inclusion: Informal labour, the homeworker, and the social reproduction of value*, Antipode, 53(4), pp. 1186-1205.

Mezzadri A., 2022, *Social reproduction and pandemic neoliberalism: Planetary crises and the reorganisation of life, work and death*, Organization, 29(3), pp. 379-400.

Mies M., 1986, *Patriarchy and accumulation on a world scale. Women in the international division of labour*, London, Zed Books.

Mik-Meyer N., Silverman D., 2019, *Agency and clientship in public encounters: Co-constructing 'neediness' and 'worthiness' in shelter placement meetings*, The British Journal of Sociology, 70(5), pp. 1640-1660.

Mikuła Ł., Kaczmarek U., 2019, *From marketization to recentralization: The health-care system reforms in Poland and the post-New Public Management concept*, International Review of Administrative Sciences, 85(1), pp. 28-44.

Mikuła L., Walaszek M., 2016, *The evolution of local public service provision in Poland*, in Wollmann H., Koprić I., Marcou G. (eds.), *Public and social services in Europe. From public and municipal to private sector provision*, London, Palgrave Macmillan, pp. 169-184.

Minelli M., Redini V., 2012, *Vulnerabilità e agentività nella sfera più intima. Una ricerca su operatori socio-sanitari, familiari e badanti nell'assistenza domiciliare alla persona disabile anziana*, AM. Rivista della Società Italiana di Antropologia Medica, 33-34, pp. 267-313.

Minelli M., Redini V., 2015, *Il "caso", la vita e le sue condizioni. Per una antropologia politica del welfare state in Italia*, ANUAC, 4(1), pp. 145-169.

Mitchell K., Marston S. A., Katz C., 2003, *Introduction: Life's work: An introduction, review and critique*, Antipode, 35(3), pp. 415-442.

Mohandesi S., Teitelman E., 2017, *Without reserves*, in Bhattacharya T. (eds.), *Social reproduction theory. Remapping class, recentering oppression*, London, Pluto Press, pp. 37-67.

Mol A., 2011, *The logic of care. Health and the problem of patient choice*, London, Routledge.

Morini C., 2007, *The feminization of labour in cognitive capitalism*, Feminist Review, 87, pp. 40-59.

Morini C., 2010, *Per amore o per forza. Femminilizzazione del lavoro e biopolitiche del corpo*, Verona, Ombre Corte.

Morini C., 2022, *Vite lavorate. Corpi, valore, resistenze al disamore*, Roma, Manifestolibri.

Morlicchio E., 2016, *L'orientamento punitivo, compassionevole e pedagogico nei confronti dei poveri: forme diverse di evitamento?*, RBSE – Revista Brasileira de Sociologia da Emoção, 15(44), pp. 139-145.

Morlicchio E., Tuorto D., 2023, *Poverty, the battle against stigmatization and the role of public sociology*, in Bifulco L., Borghi V. (eds.), *Research handbook on public sociology*, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 310-322.

Morris J., 1997, *Care or empowerment? A disability rights perspective*, Social Policy & Administration, 31(1), pp. 54-60.

Morris L., 2003, *Managing contradiction: Civic stratification and migrants' rights*, International Migration Review, 37(1), pp. 74-100.

Muehlebach A., 2011, *On affective labor in post-fordist Italy*, Cultural Anthropology, 26(1), pp. 59-82.

Muehlebach A., 2012, *The moral neoliberal. Welfare and citizenship in Italy*, Chicago, University of Chicago Press.

Muehlebach A., 2013, *The catholicization of neoliberalism. On love and welfare in Lombardy, Italy*, American Anthropologist, 115(3), pp. 452-465.

Müller T., 2019, *She works hard for the money: Tackling low pay in sectors dominated by women – evidence from health and social care*, Working Paper 2019.11, Brussels, European Trade Union Institute – ETUI.

Mullings B., 2009, *Neoliberalization, social reproduction and the limits to labour in Jamaica*, Singapore Journal of Tropical Geography, 30(2), pp. 174-188.

Murgia A., Maestripieri L., Armano E., 2016, *The precariousness of knowledge workers: Hybridisation, self-employment and subjectification*, Work Organisation, Labour & Globalisation, 10(2), pp. 1-8.

Murgia A., Maestripieri L., Armano E., 2017, *The precariousness of knowledge workers (Part 2): Forms and critiques of autonomy and self-representation*, Work Organisation, Labour & Globalisation, 11(1), pp. 1-9.

Murgia A., Poggio B., 2012, *La trappola della passione. Esperienze di precarietà dei giovani highly skilled in Italia, Spagna e Regno Unito*, in Cordella G., Masi S. E. (eds.), *Condizione giovanile e nuovi rischi sociali. Quali politiche?*, Roma, Carocci, pp. 105-123.

Murgia A., Poggio B., 2014, *At risk of deskilling and trapped by passion: A picture of precarious highly educated young workers in Italy, Spain and the United Kingdom*, in Antonucci L., Hamilton M., Roberts S. (eds.), *Young people and social policy in Europe. Dealing with risk, inequality and precariousness in times of crisis*, London, Palgrave Macmillan, pp. 62-86.

Musick M. A., Wilson J., Bynum W. B., 2000, *Race and formal volunteering: The differential effects of class and religion*, Social Forces, 78(4), pp. 1539-1570.

Nałęcz S., Leś E., Pieliński B., 2015, *Poland: A new model of government–nonprofit relations for the East?*, Voluntas, 26, pp. 2351-2378.

Näre L., 2020, *'Finland kills with a pen' – asylum seekers' protest against bureaucratic violence as politics of human rights*, Citizenship Studies, 24(8), pp. 979-993.

Neilson B., Rossiter N., 2008, *Precarity as a political concept, or, fordism as exception*, Theory, Culture & Society, 25(7-8), pp. 51-72.

Nelson B., 1990, *The origins of the two-channel welfare state: Workmen's compensation and mother's aid*, in L. Gordon (eds.), *Women, the state, and welfare*, Madison, University of Wisconsin Press, pp. 123-151.

Newman J., 2001, *Modernising governance. New Labour, policy and society*, London, Sage.

Newman J., 2005, *Regendering governance*, in Newman J. (eds.), *Remaking governance. Peoples, politics and the public sphere*, Bristol, Policy Press.

Newman J., Tonkens E. (eds.), 2011, *Participation, responsibility and choice. Summoning the active citizen in Western European welfare states*, Amsterdam, Amsterdam University Press.

Ngai P., Smith C., 2007, *Putting transnational labour process in its place: The dormitory labour regime in post-socialist China*, Work, Employment and Society, 21(1), pp. 27-45.

Nichols T., Beynon H., 1977, *Living with capitalism. Class relations in the modern factory*, London, Routledge & Kegan Paul.

Nickson D., Warhurst C., Dutton E., Hurrell S., 2008, *A job to believe in: Recruitment in the Scottish voluntary sector*, Human Resource Management Journal, 18(1), pp. 20-35.

O'Connor J., 1993, *Gender, class and citizenship in the comparative analysis of welfare state regimes: Theoretical and methodological issues*, British Journal of Sociology, 44()3, pp. 501-518.

Offe C., 1984, *Contradictions of the welfare state*, London, Hutchinson.

Ong A., 2005, *Da rifugiati a cittadini. Pratiche di governo nella nuova America*, Milano, Raffaello Cortina.

Ong A., 2013, *Neoliberalismo come eccezione. Cittadinanza e sovranità in mutazione*, Firenze, La Casa Usher.

Orenstein M.A., 2008, *Privatizing pensions. The transnational campaign for social security reform*, Princeton, Princeton University Press.

Orenstein M. A., Hass, M. R., 2005, *Globalization and the future of welfare states in post-communist East-Central European countries*, in Glatzer M., Rueschemeyer D. (eds.), *Globalization and the future of the welfare state*, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, pp. 130-152.

Orloff A. S., 1993, *Gender and the social rights of citizenship: The comparative analysis of gender relations and welfare states*, American Sociological Review, 58(3), pp. 303-328.

Orloff A. S., 2009, *Gendering the comparative analysis of welfare states: An unfinished agenda*, Sociological Theory, 27(3), pp. 317-343.

Osborne D., Gaebler T., 1992, *Reinventing government. How the entrepeneurial spirit is transforming the public sector*, Reading, Addison-Wesley.

Ost D., 2000, *Illusory corporatism in Eastern Europe: Neoliberal tripartism and postcommunist class identities*, Politics & Society, 28(4), pp. 503-530,

Ost D., 2005, *The defeat of solidarity. Anger and politics in postcommunist Europe*, Ithaca, Cornell University Press.

Ost D., 2011, *'Illusory corporatism' ten years later*, Warsaw Forum of Economic Sociology, 2:1(3), pp. 19-49.

Painter J., 1995, *Politics, geography, and "political geography"*, London, Arnold Press.

Palmer E., Eveline J., 2012, *Sustaining low pay in aged care work*, Gender, Work & Organization, 19(3), pp. 254-275.

Parreñas R. S., 2000, *Migrant Filipina domestic workers and the international division of reproductive labor*, Gender and Society, 14(4), pp. 560-580.

Parreñas R. S, 2015, *Servants of globalization. Migration and domestic work*, Redwood City, Stanford University Press.

Pascall G., Kwak A., 2005, *Gender regimes in transition in Central and Eastern Europe*, Bristol, Policy Press.

Pearson R., 2019, *A feminist analysis of neoliberalism and austerity policies in the UK*, Soundings, 71, pp. 28-39.

Peck J., 2001, *Workfare states*, New York, Guilford Press.

Peck J., Theodore N., 2007, *Variegated capitalism*, Progress in Human Geography, 31(6), pp. 731-772.

Peck J., Tickell A., 2002, *Neoliberalizing space*, Antipode, 34(3), pp. 380-404.

Perek-Białas J., Racław M., 2014, *Transformation of elderly care in Poland*, in León M. (eds.), *The transformation of care in European societies*, London, Palgrave Macmillan, pp. 256-275.

Però D., 2019, *Indie unions, organizing and labour renewal: Learning from precarious migrant workers*, Work, Employment and Society, 34(5), pp. 900-918.

Phillips A., 2003, *Recognition and the struggle for political voice*, in Hobson B. (eds.), *Recognition struggles and social movements. Contested identities*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 263-273.

Pinna G., 2019, *Distanza sociale, lavoro emozionale e status professionali nei servizi. Alberghi di lusso a Parigi*, Etnografia e Ricerca Qualitativa, 12(1), pp. 29-52.

Piro V., 2021, *Migrant farmworkers in 'plastic factories'. Investigating work-life struggles*, London, Palgrave Macmillan.

Piro V., Sacchetto D., 2020, *Segmentazioni del lavoro e strategie sindacali nell'industria della carne*, Stato e Mercato, 120, pp. 515-541.

Piven F. P., Cloward R., 1971, *Regulating the poor. The functions of public welfare*, New York, Pantheon Books.

Polanyi K., 2000, *La grande trasformazione. Le origini economiche e politiche della nostra epoca*, Torino, Einaudi.

Pollert A., 1999, *Transformation at work in the new market economies of Central Eastern Europe*, London, Sage.

Pollitt C., 1992, *Managerialism and the public services*, Oxford, Basil Blackwell.

Pollitt C., Bouckaert G., 2011, *Public management reform: A comparative analysis – New public management, governance, and the neo-Weberian state*, International Review of Administrative Sciences, 78(1), pp. 180-182.

Polsky A. J., 1991, *The rise of the therapeutic state*, Princeton, Princeton University Press.

Powell M., 2007, *The mixed economy of welfare and the social division of welfare*, in Powell M. (eds.), *Understanding the mixed economy of welfare*, Bristol, Policy Press, pp. 1-22.

Prior D., 2009, *Policy, power and the potential for counter-agency*, in Barnes M., Prior D. (eds.), *Subversive citizens. Power, agency and resistance in public services*, Bristol, Policy Press, pp. 17-32.

Prior D., Barnes M., 2011, *Subverting social policy on the front line: Agencies of resistance in the delivery of services*, Social Policy & Administration, 45(3), pp. 264-279.

Procacci G., 1998, *Governare la povertà. La società liberale e la nascita della questione sociale*, Bologna, Il Mulino.

Rabinow P., 1989, *French modern. Norms and forms of the social environment*, Chicago. University of Chicago Press.

Rat C., 2009, *The impact of minimum income guarantee schemes in Central and Eastern Europe*, in Cerami A., Vanhuysse P. (eds.), *Post-communist welfare pathways. Theorizing social policy transformations in Central and Eastern Europe*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, pp. 164-180.

Read R., Thelen T., 2007, *Introduction: Social security and care after socialism: Reconfigurations of public and private*, Focaal – European Journal of Anthropology, 50, pp. 3-18.

Refslund B., Arnholtz J., 2022, *Power resource theory revisited: The perils and promises for understanding contemporary labour politics*, Economic and Industrial Democracy, 43(4), pp. 1958-1979.

Refslund B., Arnholtz J., 2024, *A power resource theory for contemporary capitalism: Why power and workers still matter*, Stato e Mercato, 130, pp. 13-38.

Romano S., 2014, *The political and social construction of poverty. Central and Eastern European countries in transition*, Bristol, Policy Press.

Rosanvallon P., 1997, *La nuova questione sociale. Ripensare lo Stato assistenziale*, Roma, Edizioni Lavoro.

Rose N., 1990, *Governing the soul. The shaping of the private self*, London, Routledge.

Rose N., 1996a, *The death of the social? Re-figuring the territory of government*, Economy and Society, 25(3), pp. 327-356.

Rose N., 1996b, *Governing "advanced" liberal democracies*, in Barry A., Osborne T., Rose N. (eds.), *Foucault and political reason. Liberalism, neo-liberalism, and rationalities of government*, Chicago, University of Chicago Press, pp. 37-64.

Rose N., 1999, *Powers of freedom. Reframing political thought*, Cambridge, Cambridge University Press.

Rose N., 2000, *Community, citizenship, and the Third Way*, American Behavioral Scientist, 43(9), pp. 1395-1411.

Rose N., Miller P., 2010, *Political power beyond the state: Problematics of government*, The British Journal of Sociology, 61(1), pp. 271-303.

Ross A., 2001, *No-collar labour in America's "new economy"*, Socialist Register, 37, pp. 77-87.

Ross A., 2008, *The new geography of work: Power to the precarious?*, Theory, Culture & Society, 25(7-8), pp. 31-49.

Ross M., 2011, *Social work activism amidst neoliberalism: A big, broad tenet of activism*, in Baines D. (eds.), *Doing anti-oppressive practice. Social justice social work*, Halifax, Fernwood Publishing, pp. 251-264.

Rubery J., Urwin P., 2010, *Bringing the employer back in: Why social care needs a standard employment relationship*, Human Resource Management Journal, 21(2), pp. 122-137.

Rymsza M., 2012, *The two decades of social policy in Poland. From protection to activation of citizens*, in Evers A., Guillemard A. M. (eds.), *Social policy and citizenship. The changing landscape*, Oxford, Oxford University Press, pp. 305-334.

Rymsza M., 2013, *Social work and social workers in Poland*, in Michoń M., Orczyk J., Żukowski M. (eds.), *Facing the challenges. Social policy in Poland after 1990*, Poznań, University of Economics Press, pp. 156-168.

Rymsza M., 2014, *Social work in the Polish welfare system: Between bureaucratization and professionalization*, in Rymsza M. (eds.), *Toward active welfare. The development of social work and community work in Poland and Europe*, Warsaw, Institute of Public Affairs, pp. 147-169.

Sacchetto D., 2020, *Un hub industriale di prossimità: Processi lavorativi e migrazioni in Europa orientale*, in Migione E. (eds.), *Lavoro: la grande trasformazione. L'impatto sociale del cambiamento del lavoro tra evoluzioni storiche e prospettive globali*, Milano, Fondazione Feltrinelli, pp. 175-195.

Sacchetto D., Semenzin M., 2014, *Storia e struttura della costituzione d'impresa cooperativa. Mutamenti politici di un rapporto sociale*. Scienza & Politica, 26(50), pp. 43-62.

Salvati M., 2023, *Solidarietà*, Roma, Treccani.

Schmalz S., Ludwig C., Webster E., 2018, *The power resources approach: Developments and challenges*, Global Labour Journal, 9(2), pp. 113-134.

Schram S. F., 2000, *In the clinic: The medicalization of welfare*, Social Text, 18(1), pp. 81-107.

Scott A., 1994, *Willing slaves? British workers under human resource management*, Cambridge, Cambridge University Press.

Segal J., 2006, *The discipline of freedom: Action and normalization in the theory and practice of neo-liberalism*, New Political Science, 28(3), pp. 323-334.

Sherman R., 2007, *Class acts. Service and inequality in luxury hotels*, Berkeley, University of California Press.

Sherman R., 2011, *Beyond interaction: Customer influence on housekeeping and room service work in hotels*, Work, Employment and Society, 25(1), pp. 19-33.

Siim B., 2000, *Gender and citizenship. Politics and agency in France, Britain and Denmark*, Cambridge, Cambridge University Press.

Silver B. J., 2008, *Le forze del lavoro. Movimenti operai e globalizzazione dal 1870*, Milano, Bruno Mondadori.

Silver B. J., Slater E., 2024, *Le origini sociali delle egemonie mondiali*, in Arrighi G., Silver B. J. (eds.), *Caos e governo del mondo. Come cambiano le egemonie e gli equilibri planetari*, Milano, Mimesis, pp. 203-280.

Sirovátka T., 2012, *The policy of activation in the Czech Republic and citizenship rights*, in Evers A., Guillemard A. M. (eds.), *Social policy and citizenship. The changing landscape*, Oxford, Oxford University Press, pp. 259-282.

Slichter S., 1919, *The turnover of factory labor*, New York, Appleton.

Smith C., 2006, *The double indeterminacy of labour power: labour effort and labour mobility*, Work, Empolyment and Society, 20(2), pp. 389-402.

Smith C., 2010, *Go with the flow: Labour power mobility and labour process theory*, in Thompson P., Smith C. (eds.), *Working life. Renewing labour process analysis*, London, Palgrave Macmillan, pp. 269-296.

Smith C., 2015, *Continuity and change in labor process analysis forty years after labor and monopoly capital*, Labor Studies Journal, 40(3), pp. 222-242.

Smith C., Daskalaki, M., Elger, T., Brown, D., 2004, *Labour turnover and management retention strategies in new manufacturing plants*, The International Journal of Human Resource Management, 15(2), pp. 371-396.

Smith C., Thompson P., 1998, *Re-evaluating the labour process debate*, Economic and Industrial Democracy, 19(4), pp. 551-577.

Smith C., Thompson P., 2024, *Braverman and Labor and Monopoly Capital: A retrospective*, Contributions to Political Economy, 43(1), pp. 61-81.

Smith R. M., 1997, *Civic ideals. Conflicting visions of citizenship in US history*, New Haven, Yale University Press.

Somers M., 2008, *Genealogies of citizenship. Markets, statelessness, and the right to have rights*, New York, Cambridge University Press.

Somers M., Block F., 2005, *From poverty to perversity: Ideas, markets, and institutions over 200 years of welfare debate*, American Sociological Review, 70(2), pp. 260-287.

Soss J., Fording R. C., Schram S. F., 2022, *Disciplinare i poveri. Paternalismo neoliberale e dimensione razziale nel governo della povertà*, Milano, Mimesis.

Sotiropoulos D. A., 2005, *Poverty and safety net in Eastern and South-Eastern Europe in the post-communist era*, in Ferrera M. (eds.), *Welfare state reform in Southern Europe. Fighting poverty and social exclusion in Italy, Spain, Portugal and Greece*, London, Routledge, pp. 266-296.

Standing G., 1989, *Global feminization through flexible labor*, World Development, 17(7), pp. 1077-1095.

Standing G., 1996, *Social protection in Central and Eastern Europe: A tale of slipping anchors and torn safety nets*, in Esping-Andersen G. (eds.), *Welfare states in transition. National adaptations in global economies*, London, Sage, pp. 225-255.

Stein J. G., 2002, *The cult of efficiency*, Toronto, House of Anansi Press.

Stenning A., 2005, *Post-socialism and the changing geographies of the everyday in Poland*, Transactions of the Institute of British Geographers, 30(1), pp. 113-127.

Stone D., 2000, *Caring by the book*, in Mayer M. H. (eds.), *Care work. Gender, labor and the welfare state*, Routledge, New York, pp. 89-111.

Stoy V., 2014, *Worlds of welfare services: From discovery to exploration*, Social Policy & Administration, 48(3), pp. 343-360.

Swan N., 2011, *A post-socialist capitalism*, Europe-Asia Studies, 63(9), pp. 1671-1695.

Szabó I., 2022, *Professionals on the road to contention: Social movement unionism in healthcare labour disputes across Europe*, Economic and Industrial Democracy, 43(1), pp. 410-430.

Szalai J., 2012, *Fragmented social rights in Hungary's postcommunist welfare state*, in Evers A., Guillemard A. M. (eds.), *Social policy and citizenship. The changing landscape*, Oxford, Oxford University Press, pp. 283-304.

Szalai J., 2013, *Hungary's bifurcated welfare state: Splitting social rights and the social exclusion of Roma*, Adam Smith Research Foundation Working Papers, Glasgow, University of Glasgow.

Szalai J., Svensson S., 2018, *On civil society and the social economy in Hungary*, Intersections. East European Journal of Society and Politics, 4(4), pp. 107-124.

Szikra D., Szelewa D., 2010, *Do Central and Eastern European countries fit the "Western" picture? The example of family policies in Hungary and Poland*, in Klenner C., Leiber S. (eds.), *Welfare states and gender inequality in Central and Eastern Europe. Continuity and post-socialist transformation in the EU Member States*, Brussels, European Trade Union Institute – ETUI, pp. 81-114.

Szikra D., Tomka B., 2009, *Social policy in East Central Europe: Major trends in the Twentieth Century*, in Cerami A., Vanhuysse P. (eds.), *Post-communist welfare pathways. Theorizing social policy transformations in Central and Eastern Europe*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, pp. 17-34.

Tapia M., Alberti G., 2018, *Social movement unionism. A toolkit of tactics or a strategic orientation? A critical assessment in the field of migrant workers campaigns*, in Grote J., Wagemann C. (eds.), *Social movements and organized labour. Passions and interests*, London, Routledge, pp. 109-127.

Tapia M., Turner L., 2013, *Union campaigns as countermovements: Mobilizing immigrant workers in France and the United Kingdom*, British Journal of Industrial Relations, 51(3), pp. 601-622.

Tassinari A., Maccarrone V., 2020, *Riders on the storm: Workplace solidarity among gig economy couriers in Italy and the UK*, Work, Employment and Society, 34(1), pp. 35-54.

Tattersall A., 2010, *Power in coalition. Strategies for strong unions and social change*, Ithaca, Cornell University Press.

Taylor-Gooby P., 2016, *The divisive welfare state*, Social Policy & Administration, 50(6), pp. 712-733.

Themudo N., 2009, *Gender and the non-profit sector*, Non-Profit and Voluntary Sector Quarterly, 38(4), pp. 663-683.

Thompson P., 1990, *Crawling from the wreckage: The labour process and the politics of production*, in Knights D., Willmott H. (eds.), *Labour process theory*, London, Macmillan Press, pp. 95-124.

Thompson P., 2023, *Labour Process Theory and the legacy of operaismo. New directions, old problems*, Sociologia del Lavoro, 167, pp. 163-186.

Thompson P., Smith C., 2009, *Labour power and labour process: Contesting the marginality of the sociology of work*, Sociology, 43(5), pp. 913-930.

Thompson P., Smith C. (eds.), 2010, *Working life. Renewing labour process analysis*, Basingstoke, Palgrave Macmillan

Tomasello F., 2018, *L'inizio del lavoro. Teoria politica e questione sociale nella Francia di prima metà Ottocento*, Roma, Carocci.

Trappmann V., 2011, *Precarious employment in Poland – A legacy of transition or an effect of European integration?*, Emecon, 2(1).

Traxler F., 1999, *The state in industrial relations: A cross-national analysis of developments and socioeconomic effects*, European Journal of Political Research, 36(1), pp. 55-85.

Tronti M., 2006, *Operai e capitale*, Roma, DeriveApprodi.

Tronto J., 2006, *I confini morali. Un argomento politico per l'etica della cura*, Parma, Diabasis.

Tronto J., 2010, *Cura e politica democratica: Alcune premesse fondamentali*, La società degli individui, 38, pp. 34-43.

Tronto J., 2013, *Caring democracy. Markets, equality, and justice*, New York, New York University Press.

Turner B. S., 1990, *Outline of a theory of citizenship*, Sociology, 24(2), pp. 189-217.

Turner B. S., 1997, *Citizenship studies: A general theory*, Citizenship Studies, 1(1), pp. 5-18.

Turner B. S., 2001, *The erosion of citizenship*, British Journal of Sociology, 52(2), pp. 189-209.

Twigg J., 2000, *Carework as a form of bodywork*, Ageing and Society, 20(4), pp. 389-411.

Twigg J., Wolkowitz C., Cohen L. R., Nettleton S. (eds.), 2011a, *Body work in health and social care. Critical themes, new agendas*, Chichester, Wiley-Blackwell.

Twigg J., Wolkowitz C., Cohen L. R., Nettleton S., 2011b, *Conceptualising body work in health and social care*, Sociology of Health and Illness, 33(2), pp. 171-188.

Tyler T., Jensen I., 2015, *'Benefits broods': The cultural and political crafting of anti-welfare commonsense*, Critical Social Policy, 35(4), pp. 470-491.

Ungerson C., 1997, *Social policy and the commodification of care*, Social Politics: International Studies in Gender, State & Society, 4(3), pp. 362–381.

Ungerson C., 2003, *Commodified care work in European labour markets*, European Societies 5(4), pp. 377-396.

van Berkel R., Valkenburg B. (eds.), 2007, *Making it personal. Individualising activation services in the EU*, Bristol, Policy Press.

van der Linden M., 2014, *San Precario: A new inspirations for labor historians*, Labor: Studies in Working-Class History of the Americas, 11(1), pp. 9-21.

van der Linden M., 2019, *The social question in Western Europe. Past and present*, in Breman J., Harris K., Kwan Lee C., van der Linden M. (eds.), *The social question in the twenty-first century. A global view*, Oakland, University of California Press, pp. 23-39.

van Kersbergen K., 1995, *Social capitalism. A study of Christian Democracy and the welfare state*, London, Routledge.

van Dyk S., 2018, *Post-wage politics and the rise of community capitalism*, Work, Employment and Society, 32(3), pp. 528-545.

Vanhuysse P., 2006, *Divide and pacify. Strategic social policies and political protests in post-communist democracies*, Budapest, Central European University Press.

Vanhuysse P., 2009, *Power, order and the politics of social policy in Central and Eastern Europe*, in Cerami A., Vanhuysse P. (eds), *Post-communist welfare pathways. Theorizing social policy transformations in Central and Eastern Europe*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, pp. 53-70.

Verdery K., 1996, *What was socialism, and what comes next?*, Princeton, Princeton University Press.

Vidler E., Clarke J., 2005, *Creating citizen-consumers: New Labour and the remaking of public services*, Public Policy and Administration, 20(2), pp. 19-37.

Vitale T., 2005, *Contrattualizzazione sociale*, La Rivista delle Politiche Sociali, 1, pp. 291-323.

Vogel L., 2013, *Marxism and the oppression of women. Toward an unitary theory*, Chicago, Haymarket.

Vosko L. F., 2006 (eds.), *Precarious employment. Understanding labour market insecurity in Canada*, Montreal, McGill-Queen's Press.

Vosko L. F., 2010, *Managing the margins. Gender, citizenship and the international regulation of precarious employment*, Oxford, Oxford University Press.

Wacquant L., 2006, *Punire i poveri. Il nuovo governo dell'insicurezza sociale*, Roma, DeriveApprodi.

Wallerstein I., 2003, *Citizens all? Citizens some! The making of the citizen*, Comparative Studies in Society and History, 45(4), pp. 650-679.

Walsh K., 1995, *Public services and market mechanisms. Competition, contracting and the new public management*, London, Red Globe Press.

Walters W., 2004, *Some critical notes on "governance"*, Studies in Political Economy, 73(1), pp. 27-46.

Warhurst C., Nickson D., 2009, *Who's got the look? Emotional, aesthetic and sexualized labour in interactive services*, Gender, Work & Organization, 16(3), pp. 385-404.

Warhurst C., Nickson D., 2020, *Aesthetic labour*, London, Sage.

Warhurst C., Nickson D., Witz A., Cullen A. M., 2000, *Aesthetic labour in interactive service work: Some case study evidence from the "new" Glasgow*, Service Industries Journal, 20(3), pp. 1-18.

Warhurst C., Thompson P., Nickson D., 2008, *Labour process theory: Putting the materialism back into the meaning of service work*, in Korczynski M., MacDonald C. (eds.) *Service work. Critical perspectives*, New York, Routledge, pp. 91-112.

Watson P., 2011, *Fighting for life: Healthcare and democracy in capitalist Poland*, Critical Social Policy, 31(1), pp. 53-76.

Weaver R. K., 2000, *Ending welfare as we know it*, Washington, Brookings Institution Press.

Webster E., 1988, *The rise of social movement unionism: The two faces of the black trade union movement in South Africa*, in Frenkel P., Pines N., Swilling M. (eds.), *State resistance and change in South Africa*, London, Croom Helm, pp. 174–96.

Weeks K., 2011, *The problem with work. Feminism, marxism, antiwork politics, and postwork imaginaries*, Durham, Duke University Press.

Werner M., Zimmermann B., 2006, *Beyond comparison: Histoire croisée and the challenge of reflexivity*, History and Theory, 45, pp. 30-50.

Wharton A. S., 2009, *The sociology of emotional labor*, Annual Review of Sociology, 35(1), pp. 147-165.

Williams F., 1995, *Race, ethnicity, gender and class in welfare states: A framework for comparative analysis*, Social Politics, 2(1), pp.127-159.

Williams F., 2003, *Contesting 'race' and gender in the European Union: A muti-layered recognition struggle*, in Hobson B. (eds.), *Recognition struggles and social movements. Contested identities, power and agency*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 121-144.

Williams F., 2021, *Social policy. A critical and intersectional analysis*, Cambridge, Polity Press.

Williams F., 2022, *Extraction, exploitation, expropriation and expulsion in the domestic colonial relations of the British welfare state in the twentieth and twenty-first centuries*, The British Journal of Sociology, 73(1), pp. 23-34.

Wimmer A., Glick Schiller N., 2003, *Methodological nationalism, the social sciences, and the study of migration: An essay in historical epistemology*, International Migration Review, 37(3), pp. 576-610.

Winders J., Smith B. E., 2018*, Social reproduction and capitalist production: A genealogy of dominant imaginaries*, Progress in Human Geography, 43(5), pp. 871-889.

Witz A., Warhurst C., Nickson D., 2003, *The labour of aesthetics and the aesthetics of organization*, Organization, 10(1), pp. 33-54.

Woloch N., 2015, *A class by herself. Protective laws for women workers, 1890s-1990s*, Princeton, Princeton University Press.

Wolkowitz C., 2006, *Bodies at work*, London, Sage.

Wolkowitz C., Warhurst C., 2010, *Embodying labour*, in Thompson P., Smith C. (eds.), *Working life. Renewing labour process analysis*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, pp. 223-243.

Wood M., Flinders M., 2014, *Rethinking depoliticisation: Beyond the governmental*, Policy & Politics, 42(2), pp. 151-170.

Wright E. O., 2000, *Working-class power, capitalist-class interests, and class compromise*, American Journal of Sociology, 105(4), pp. 957-1002.

Wright S., 2008, *L'assalto al cielo. Per una storia dell'operaismo*, Roma, Alegre.

Yeates N., 2004, *Global care chains*, International Feminist Journal of Politics, 6(3), pp. 369–391.

Yeates N., 2012, *Global care chains: A state-of-the-art review and future directions in care transnationalization research*, Global Networks, 12(2), pp. 135-154.

Young M. I., 1989, *Polity and group difference: A critique of the ideal of universal citizenship*, Ethics, 99(2), pp. 250-274.

Young M. I., 1990, *Justice and the politics of difference*, Princeton, Princeton University Press.

Yuval-Davis N., 1999, *The 'multi-layered citizen'*, International Feminist Journal of Politics, 1(1), pp. 119-136.

Yuval-Davis N., 2011, *The politics of belonging. Intersectional contestations*, London, Sage.

Yuval-Davis N., Kannabiran K., Vieten U. M., 2006, *The situated politics of belonging*, London, Sage.

Zhang C., Lillie N., 2015, *Industrial citizenship, cosmopolitanism and European integration*, European Journal of Social Theory, 18(1), pp. 93-111.

Zivi K., 2012, *Making rights claims. A practice of democratic citizenship*, Oxford, Oxford University Press.

Żuk P., Toporowski J., 2020, *Capitalism after communism: The triumph of neoliberalism, nationalist reaction and waiting for the leftist wave*, The Economic and Labour Relations Review, 31(2), pp. 158-171.

Żuk P., Żuk P., 2017, *Retirees without pensions and welfare: The social effects of pension privatization in Poland*, Critical Social Policy, 38(2), pp. 407-417.

Żuk P., Żuk P., 2018, *Offshoring, labour migration and neo-liberalisation: Nationalist responses and alternatives in Eastern Europe*, The Economic and Labour Relations Review, 29(1), pp. 97-117.

Żuk P., Żuk P., 2022, *The precariat pandemic: Exploitation overshadowed by COVID-19 and workers' strategies in Poland*, The Economic and Labour Relations Review, 33(1), pp. 200-223.